

# ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN KARANLIK YÜZÜ VE TÜRKÇE LİTERATÜRÜN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

## THE DARK SIDE OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND A RESEARCH ON TURKISH LITERATURE

Gül BİNBOĞA\*

Ercan EĞİN\*\*

Aseña GÜLOVA\*\*\*

### ÖZET

Bir örgütün amaçlarına ulaşarak rekabet üstünlüğü sağlayabilmesinde insan kaynağının olumlu tutum ve davranışlara sahip olması kritik önemdedir. Örgütün en önemli kaynağı olan insanın göstereceği olumsuz tutum ve davranışların örgütteki yansımaları ise örgütsel davranışın karanlık yüzü olarak adlandırılmaktadır. Örgüt üyesi veya üyelerinin kasıtlı bir şekilde başkalarına, kendisine veya örgüte zarar vermek amacıyla yaptığı her türlü edim olarak tanımlanan örgütsel davranışın karanlık yüzü, doğurduğu olumsuz sonuçlar ve etkiler açısından önemli bir olgudur.

Bu çalışmanın amacı, örgütler için önemli bir sorun kaynağı olan bu tür davranışların nedenleri, sonuçları ve alınacak önlemlerle ilgili uygulama birimlerine ayrıntılı bilgiler sağlamak ve Türkiye’de yapılan çalışmalarını inceleyerek, dağılımını ve yönünü belirleyerek bundan sonraki yapılacak çalışmalara ışık tutmaktır. Çalışmada, analiz tekniği olarak karma yöntem kullanılmıştır. Bu amaçla öncelikle nicel veri toplama tekniği olan ikincil veri analizi yöntemi kullanılarak, ULAKBİM Türkiye Akademik Arşivi veri tabanında 2010-2017 yılları arasında yayınlanan çevrimiçi dergilerdeki “Örgütsel Davranışın Karanlık Yüzü” başlığı altında incelenen 20 konu başlığındaki 273 makaleye ulaşılmıştır. Sonrasında bu konu başlıklarındaki 20 çalışma tabakalı amaçlı örnekleme yöntemiyle seçilerek nitel bir yöntem olan doküman incelemesine tabi tutulmuştur. Yapılan analizler sonucunda, konuyla ilgili yapılan çalışmaların büyük bölümünü mobbing (%28,94), sinik davranışlar (%23,81) ve örgütsel sessizlik (%15,75) konularının oluşturduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular ışığında gelecekte yapılacak çalışmalarda daha fazla sayıda değişkenin, daha çeşitli model ve veri toplama yönteminin, güvenilirliği daha yüksek örnekleme yöntemlerinin kullanılmasının, farklı örneklem düzeylerindeki çalışmaların artırılmasının, daha geniş örneklem gruplarıyla çalışılmasının ve konuyla ilgili daha az çalışma yapılan konularda araştırmalar yapılmasının, uygulama birimlerine değerli bilgiler sunarak sorunun çözümünde önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

**Anahtar kelimeler:** Örgütsel Davranış, Örgütsel Sapma Davranışı, Olumsuz Çalışan Davranışı.

**JEL Kodu:** M1, M10, M54

### ABSTRACT

Positive attitudes and behaviors of human resource of an organization is crucial in order to provide competitive advantage to organization via reaching its goals. Negative attitudes and behaviors of the employees and outcomes of these attitudes and behaviors are called as “dark side” of organizational behavior. The dark side of organizational behavior which is defined as any action that an organization member or a group of members intentionally do to harm others, is an important phenomenon in terms of its negative consequences and influences.

The aim of this study is to provide detailed information for implementation units about the causes, consequences and measures of the dark side of organizational behavior, and to shed light to next studies by analysing and determining the distribution and direction of the studies done in Turkey. A mixed method was used according to the purpose of the study. First, secondary data analysis method has been used. Online journals indexed within ULAKBİM Turkish Academic Archive database between 2010-2017 were analyzed according to 20 headings of "The Dark Side of Organizational Behavior" and totally 273 articles were found. Second, 20 studies were selected by stratified purposeful sampling method and analyzed by using document analysis method. As a result of these analyzes, it was observed that 28,94% of these articles were related to mobbing, 23,81% were related to cynical behaviors and 15,75% were related to organizational silence. As a result of this study, it is recommended that other researchers can use more variables, varied models and data collection techniques, reliable sampling methods, different sampling levels, larger sample sizes and consider other subjects about the topic. These studies may help better understanding of the concept and also provide us with valuable information.

**Keywords:** Organizational Behavior, Organizational Deviance Behavior, Negative Employee Behavior.

**JEL Codes:** M1, M10, M54

\* Uzman, Orman ve Su İşleri Bakanlığı, gbinboga@hotmail.com.

\*\* Müdür Yardımcısı-Doktora Öğrencisi, Milli Eğitim Bakanlığı, ercanegin@gmail.com.

\*\*\* Doç.Dr., Manisa Celal Bayar Üniversitesi İİBF, asena.gulova@cbu.edu.tr.

## Giriş

Rasyonel insan davranışı temelinde şekillenen örgüt kuramları ve örgütsel davranış teorilerini derinden sarsan irrasyonel insan davranışının bir yansıması olarak örgütsel davranışın karanlık yüzü/olumsuz örgütsel davranış, son yıllarda önemli bir inceleme konusu olarak karşımıza çıkmaktadır. İndirgemeci bir yaklaşımla örgütleri dolayısıyla örgüt üyelerini neden-sonuç ilişkisi bağlamında rasyonel olarak modellendiren pozitivist örgüt yaklaşımları irrasyonel davranabilen insan faktörünün karanlık tarafına yönelik çalışmaları eksik bırakmıştır.

Bu bağlamda, örgütsel davranış ile ilgili yapılan çalışmalar genellikle olumlu çalışan davranışlarına odaklanmıştır. Ancak, farklı kişilik özellikleri olan ve farklı kültürden gelen çalışanları örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirebilmede, davranışın fazla dillendirilmeyen karanlık tarafının da incelenerek nasıl dahi iyi yönetilebileceğinin ortaya konulması önemlidir. Kişi, grup veya örgüt üzerinde negatif sonuç ve maliyetlere neden olmak amacıyla bilinçli/kasti olarak bir kişi veya grup tarafından yapılan eylemler örgütlerde davranışın karanlık yüzü olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerde davranışın karanlık yüzü olarak literatürde; işyeri şiddeti, saldırganlık, üretkenlik karşıtı çalışma davranışı, örgütsel sapma, cinsel taciz, cinsellik, uygunsuz devamsızlık, hırsızlık, dedikodu-söylenti, sinik davranışlar, yıkıcı politik davranışlar, uygunsuz izlenim yönetimi, alkol ve uyuşturucu kullanımı gibi hem başkasına ve kendisine, hem de örgüte zarar vermeye yönelik olumsuz davranışlar yer almaktadır.

Çok boyutlu bir kavram olan örgütsel davranışın karanlık tarafının, örgüte doğrudan ve dolaylı birçok maliyeti bulunmaktadır. Örgüt verimliliğinde azalma, maliyette artış, itibar ve imaj zedelenmesi, müşteri kaybı gibi birçok olumsuz sonucu olan karanlık davranışla mücadelede; etik davranışı sağlayan bir örgüt kültürünün oluşturulması, yönetiminin bu konularda sıfır tolerans politikası gütmesi, kişiliğe dayalı dürüstlük testlerinin yapılması, adil bir ödül sistemiyle birlikte çalışanların katılım ve desteğinin sağlanması kritik önemdedir.

Bu çalışmada, örgütler için önemli bir sorun alanı olan karanlık davranışın nedenleri, sonuçları ve alınacak önlemlerle ilgili uygulama birimlerine ayrıntılı bilgiler sunmak ve Türkiye’de yapılan çalışmaları incelemek, dağılımını ve yönünü belirleyerek, bundan sonraki yapılacak çalışmalara ışık tutmak amaçlanmıştır.

### 1. Örgütsel Davranışın Karanlık Yüzü

Tarihsel olarak karanlık ve aydınlık taraf; ölüm ve yaşam arasındaki sınırı, insanın en derin içgüdüsel isteklerini ve bilinçlerini içeren insan durumundaki değişiklikleri anlatmak için kullanılan metaforlardır. Karanlık yüzü metaforunun daha önceki dönemlerde görmezden gelinmiş, gözden kaçırılmış veya bastırılmış olan konularla ilgili yeni bir endişeye dikkat çekmek üzere yönetim ve organizasyon alanında kullanılmaya başlandığı söylenebilir.

Son yıllarda örgütsel davranış alanındaki araştırmalar, daha önceki çalışmalarda anormal veya sapkın davranış olarak nitelendirilen işyeri şiddeti ve saldırganlık konularını içeren karanlık tarafa yoğunlaşmaya başlamıştır. Bu konudaki çalışmalara 1990’lı yıllardan itibaren daha fazla ağırlık verildiği görülmektedir. Davranışın karanlık tarafı; etik olmayan, illegal, kınanabilir olarak görülen servet, güç elde etmek veya intikam amaçlı sistematik olarak yapılan başkalarına zarar veren haksız davranışlardır (Linstead vd., 2014:167-169).

Griffin ve O’Leary-Kelly (2004) davranışın karanlık yüzünü; örgütteki bir kişi veya diğer kişiler yahut örgütün kendisi için negatif-olumsuz sonuçları olacağı motivasyonu bir çalışan veya bir grup çalışan tarafından yapılan davranışlar olarak tanımlamaktadır. Yazarlar, davranışın karanlık tarafının ortaya çıkmasındaki motivasyonu ikiye ayırmaktadır. Birincisi, davranışa bağlı olumsuz sonuçların/maliyetlerin meydana gelmesi isteğidir. Bu maliyetler ölçülebilir/doğrudan (hırsızlık gibi) ve sübjektif /dolaylı (kişisel bir durum/gündem nedeniyle optimal olmayan bir örgütsel karar verme) olarak sınıflandırılabilir. Diğer bir deyişle bu maliyetler, düşük performans veya ihmal ve sabotaj gibi sinsi maliyetlerden örgüt itibarının zedelenmesine kadar uzanabilmektedir. İkinci olarak da, birey veya bireylerin bu davranışın potansiyel sonuçları nedeniyle davranışı gösterme niyeti veya farkındalığına sahip olmasıdır. Bu bağlamda, basit insan hatalarının bu tür davranışlardan ayrı tutulması gereklidir.

Vaughan (1999) örgütlerin karanlık yüzünü ele aldığı makalesinde; örgütlerin karanlık taraflarını incelemenin toplumun kurumsal temellerinin operasyonel/işlevsel yetersizliğini ortaya çıkarmak olduğunu belirterek, rutin uygunsuzluk, hata, görevi kötüye kullanma ve yetersiz davranışlarının anormal olmadığını, ancak karmaşık yapı ve süreçlerin ürünü olduğunu belirtmiştir. Davranışın karanlık tarafının ise hem kasıtsız, hem de istekli sonuçlar içeren çevre, örgütler, biliş ve seçim arasındaki ara bağlantı tarafından sistematik olarak üretildiğini vurgulamıştır. Yazar, davranışın, durumsal bağlamlarda rasyonel olduğunu ve sosyal bağlamın rasyonel seçim ve sonuçları arasındaki bağı koparabildiğini belirtmiştir. Bu yüzden örgütlerin; belirlenmiş amaçlar, normatif standartlar ve beklentilerden sapmaya neden olacak öngörülemez olumsuz (negatif) sonuçlar üretebildiğini öne sürmüştür.

Örgütsel davranışın karanlık tarafı, geleneksel örgütsel davranış çalışmalarında kabul edilenden çok daha fazla değişkenle ilişkilidir. Çok geniş bir yelpazede yer alan örgütsel davranışın karanlık yüzüne ilişkin çalışmalar; bireysel, grup ve örgütsel düzeyde incelenebilir. Bireysel düzeyde çalışmalar; liderliğin karanlık yüzü (Aksay ve Güğercin, 2016; Akman, 2016; Başar ve Sığırı, 2016; Başar vd., 2016; Conger, 1990; Haynes vd., 2015; Hogan, ve Hogan, 2001; Higgs, 2009; Lipman-Blumen, 2005; Kıyıkçı ve Sezici, 2017; Linstead vd., 2014:168), işyerinde sapma (Bayın ve Yeşilaydın Terekli, 2014; Bennett, 2000; İyigün ve Çetin, 2012) ve üretkenlik karşıtı eylemler (Martinko vd., 2002; Polatçı ve Özçalık., 2015; Taştan, 2013), zorbalık, işyerinde şiddet ve saldırganlık (Douglas ve Martinko, 2001; Karaca ve İnce, 2016), işyeri nezaketsizliği (Cortina vd., 2001; Kanten, 2014; Köse ve İspirli, 2014; Pearson, ve Porath, 2005), yasadışı ilaç kullanımı ve bağımlılıklar üzerine yoğunlaşmıştır. Grup ve örgütsel düzeyde çalışmalar ise; kurumsal etik tartışmalarından (“çürük elmalar”, “çürük variller” ve “çürük olaylar”) örgütsel vatandaşlık davranışının karanlık yüzüne kadar uzanmaktadır (Linstead vd., 2014:169; Spector, 2013; Kish-Gephart vd., 2010; Öncel, 2010; Şeşen vd., 2014).

### **1.1. Örgütlerde Karanlık Davranışın Çeşitleri**

Örgütsel davranışın karanlık tarafı, başkalarına ve örgüte zarar veren davranışlar olarak sınıflandırılmaktadır. Diğer bir deyişle davranışın maliyetlerinin, bireysel veya grup üyelerine yönelik, ya da örgütsel olup olmadığına göre kategorize edilmektedir. Ancak, örgüt çalışanını etkileyen her durum örgütü de etkilemektedir. Örnek olarak cinsel saldırı filinde davranışın negatif sonuçları öncelikle birey veya bireyleri etkilemektedir, ancak davranışın moral düşüklüğü gibi başlıca olumsuz sonuçlarından örgüt de zarar görmektedir.

Bu bağlamda, eğer söz konusu olumsuz sonuçlar öncelikli olarak bireylere veya grup bireyelerine bağlı olarak oluştuysa, insan refahına zarar veren davranışlar; eğer örgütün kendisine yönelik ise, örgüte zarar veren davranışlar (hırsızlık gibi) olarak ayrılmaktadır. Davranışın karanlık tarafının örgüt için negatif sonuçlar üreten ancak açık olmayan, sübjektif ve ölçülemeyen formları da bulunmaktadır. Bu duruma, performansı düşük ancak izlenim yönetimi yetenekleri yüksek olan bir yöneticinin, diğerlerinden daha düşük performans göstermesine rağmen daha üst bir pozisyona gelmesi örnek olarak verilebilir (Griffin ve O'Leary-Kelly, 2004:8-17).

**1.İnsan Refahına Zarar Vermeye Yönelik Davranışın Karanlık Yüzü:** Bu kategorideki davranışlar öncelikli ve direkt olarak kişinin kendine veya başkalarına zarar verme amacına yöneliktir.

#### **a)Bşkalarına Yönelik;**

- Fiili ve Psikolojik Şiddet
- Fiziksel Şiddet
- Cinsel Taciz
- Genel Güvenli Olmayan İş Davranışları

#### **b)Kendine Yönelik;**

- Alkol ve Yasa dışı İlaç Kullanımı
- Sigara İçme
- Özel Güvenli Olmayan İş Davranışları
- İntihar Girişimi

**2.Örgüte Zarar Vermeye Yönelik Davranışın Karanlık Yüzü:** Bu kategoride de öncelikli olarak örgütün kendisine zarar vermeye yönelik olumsuz davranışlar yer almaktadır, insan refahına yönelik zarar verme ikincil öneme sahiptir. Bunlar;

#### **a)Kesin/Belirli Finansal Maliyetlere Neden Olan Davranışlar;**

- Uygunsuz devamsızlık ve işe geç kalma
- Örgüt malına veya mülküne yönelik hırsızlık
- Örgüt malına veya mülküne zarar verme
- Kanun, kural ve düzenlemeleri ihlal etme

#### **b)Açık/Kesin Finansal Maliyetlere Neden Olmayan Davranışlar;**

- Yıkıcı politik davranışlar
- Uygunsuz izlenim yönetimi davranışları
- Mahremiyetin/gizliliğin ihlali
- Devamlı yetersiz performans

Davranışın karanlık tarafı çok kapsamlı olup, alanyazında olumsuz iş davranışlarının birbiri içine geçmiş çeşitli kavramlarla tanımlandığı görülmüştür. Bu kavramlar bazı çalışmalarda mobbing veya kariyerizm gibi tek olarak ele alınmakta, ya da üretim karşıtı iş davranışı (Counterproductive Work Behavior ve Türkçe literatürde

amaç, üretkenlik veya üretim karşıtı iş davranışı), örgütsel sapma (Organizational Deviance veya Workplace Deviance), norm dışı davranışlar, işyeri/çalışan sapkinliği gibi aynı anlamda farklı isimlerle adlandırılan birçok tutum ve davranışı içeren şemsiye kavramlar olarak ele alınmaktadır. Gruys (1999:40) yaptığı literatür taramasında, 250'nin üzerinde amaç karşıtı çalışma davranışı elde ettiğini belirtmiştir ki; bu sonuç kavramın çok geniş bir yelpazede yer aldığını göstermesi açısından önemlidir. Bu çerçevede, örgütsel davranış literatüründe örgütsel davranışın karanlık yüzü olarak belirtilen ve olumsuz sonuçları olan davranışların genel olarak Tablo 1'de verilen başlıklar altında incelendiği görülmüştür.

**Tablo 1. Örgütlerde Karanlık Davranışlar**

<b>Örgütlerde Karanlık Davranışlar</b>
<b>Üretim Karşıtı Çalışma Davranışı:</b> Örgüt ve örgüt üyeleri üzerinde zararlı etkileri olması amacıyla bilinçli olarak yapılan davranışları içermektedir. Bu davranışlar hırsızlık veya saldırganlık gibi aktif eylemlerle, kasıtlı olarak talimatları yerine getirmeme veya hatalı iş yapma gibi pasif eylemleri kapsayan açık suç işleme yönelik fiillerden oluşmaktadır (Fox vd., 2001:292).
<b>Mobbing:</b> İş yaşamında bir veya birkaç kişi tarafından diğer bir kişiye yönelik sistematik bir biçimde düşmanca ve etik dışı bir iletişim olarak tanımlanmaktadır (Leyman, 1990:120).
<b>İşyeri Nezaketsizliği:</b> İşyeri nezaketsizliği, işyerinde karşılıklı saygı normlarına aykırı biçimde hedefe zarar vermek için belirsiz niyetiyle yapılan, düşük yoğunluklu sapma davranışı olarak tanımlanmaktadır. Nezaketsiz davranışlar, başkalarına saygısızlık gösterilen kaba ve nezaketsiz davranışlardır (Andersson ve Pearson, 1999:458).
<b>Cinsel Taciz:</b> Özellikle korkutucu, düşmanca, onur kırıcı, utandırıcı ve saldırgan bir ortam yaratarak bir kişinin haysiyetini ihlal etmek veya etkilemek amacıyla istenmeyen her türlü cinsel nitelikte sözlü, sözsüz veya fiziksel olarak yapılan davranıştır (EC, 2012:3).
<b>Sosyal Kaytarma Davranışı:</b> Sosyal kaytarma bireylerin, grup halinde çalışırken bireysel çalışmalarına göre daha az çaba gösterme eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Karau ve Williams, 1993: 681).
<b>Sanal Kaytarma:</b> Çalışanın, iş saatlerinde çalıştığı kurumun internet bağlantısını kişisel amaçlarına yönelik olarak kullanması olarak tanımlanmakta ve üretimden sapma davranışı olarak değerlendirilmektedir (Lim, 2002: 675).
<b>Aldatma:</b> Bir kişinin doğru olmadığını bildiği halde, diğerlerinin doğru olduğuna inanması niyetiyle yapılan davranıştır (Kupfer, 1982:104).
<b>İntikam Davranışları:</b> Algılanan yanlış davranışın karşılığında ceza verme olarak tanımlanan intikam (öç alma) davranışı, saldırgan davranışın başlıca nedeni olarak gösterilmektedir (Bradfield, and Aquino, 1999:608).
<b>Dedikodu ve Söylenti:</b> Gerçekte var olup olmadığına bakılmaksızın, diğer kişi veya kişilere aktarımda bulunan informal iletişim biçimidir. Söylenti veya dedikodunun pozitif veya negatif sonuçları olabilir (Michelson ve Mouly, 2004:192-193).
<b>İşyerinde Dışlanma:</b> Bir bireyin işyerindeki diğer kişiler tarafından görmezden gelinmesi veya dâhil edilmemesidir. Dışlanma, reddedilme, soyutlanma ve göz temasında bulunmamayı içermektedir (Liu ve Xia, 2016:197-198).
<b>Sinik Davranışlar:</b> Bir çalışanın örgüte yönelik negatif-olumsuz tutumlarıdır. Örgütsel sinizmin üç boyutu ise; örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanç, örgüte yönelik olumsuz duygulanım, bu inanç ve duygulanımla tutarlı olarak örgüte yönelik küçümseme ve eleştirel davranışta bulunma eğilimi ile karakterizedir (Dean vd., 1998:345).
<b>Uyumsuz İzlenim Yönetimi Davranışları:</b> Kişilerarası davranışlarında önemli rol oynayan izlenim yönetimi, bireyin başkalarının kendisine ilişkin izlenimlerini kontrol etme sürecidir (Leary ve Kowalsky, 1990:34). Bu davranış genel olarak gelecekte örgütte daha iyi bir kariyer elde etmek amacıyla kullanılmakta olup, yaygın olarak pozitif-doğal kabul edilir. Ancak ekstrem bir durum olarak, tamamıyla sahte bir imaj yaratılarak alınan terfi veya işlerle daha kalifiye kişilerin önüne geçilmesinin örgüte maliyetleri olabilmektedir (Griffin ve O'Leary-Kelly, 2004:16).
<b>Yıkıcı Politik Davranışlar:</b> Politik davranış, örgütte diğerlerini etkilemek, kişisel veya kolektif çıkarları güvence altına almak veya örgütteki olumsuz durumlardan kaçınmak amacıyla güç kullanmaktır (Drory ve Vigoda-Gadot, 2010:195). Politik davranışların bazı durumlarda örgüt için pozitif yararları olmakla birlikte olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Örneğin, bir yönetici diğer adaylardan daha düşük niteliklere sahip bir arkadaşını terfi ettirdiğinde, bu disfonksiyonel davranışın örgüte maliyeti olacaktır (Griffin ve O'Leary-Kelly, 2004:15-16).
<b>Örgütsel Sessizlik:</b> Çalışan sessizliği, öneriler, sorular, endişeler dâhil olmak üzere anlamlı bilginin kasıtlı olarak saklanması olarak tanımlanabilir (Tangirala ve Ramanuam, 2008:39). Çalışan sessizliğinin örgüte doğrudan (operasyonel sorunların çözümünde çalışanın vereceği bilgilerden mahrum kalma, inovasyonda azalma vb.) ve dolaylı (çalışanda stres ve sağlık sorunlarının oluşması gibi) maliyetleri bulunmaktadır. Çalışanın sahip olduğu bilgilerin ve görüşlerin gücünü yitirmemek veya iş yükünü arttırmamak amacıyla saklandığı fırsatçı sessizlik, bilinçli ve örgüte zarar veren bir davranış olması sebebiyle düşük düzeyli üretim karşıtı çalışma davranışı olarak değerlendirilmektedir (Knoll ve Van Dick (2012:351).
<b>Kariyerizm:</b> Çalışanların kariyer ilerlemelerini performansa dayalı olmayan yöntemlerle sürdürme eğilimidir. Kariyerizm eğilimine sahip çalışanlar kariyer ilerlemeleri için performanslarını maksimize etmek yerine; iyi ilişkiler kurma (çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile), kendi reklamını yapma, başarılıymış gibi görünmeye yönelik aldatıcı davranışlarda bulunma ve gerektiğinde örgüt veya üyelerine zarar verme konusunda sakınca görmeyen olumsuz eğilimlerde bulunabilmektedirler (Feldman ve Weitz, 1991:237-240).

## 1.2. Örgütsel Davranışın Karanlık Yüzünü Açıklayıcı Yaklaşımlar

Örgütsel davranışın karanlık yüzünü oluşturan tutum ve davranışlar geniş bir yelpazede yer aldığından dolayı durumu açıklayıcı kuram ve yaklaşımlar da çeşitlik göstermektedir. Literatür incelemesinde, örgütsel davranışın karanlık tarafının açıklanmasında; sosyal bağlılık, beklenti, güçlendirme, sosyal öğrenme, sosyal bilgi işleme, engellenme-saldırganlık, duygusal olaylar ve vekâlet teorileri ile nedensel akıl yürütme ve stres yükleyici duygu modelinden yararlanıldığı görülmüştür. Söz konusu kuram ve yaklaşımlardan, sosyal öğrenme ve engellenme-saldırganlık kuramı ile nedensel akıl yürütme modeli ve stres yükleyici duygu modeli aşağıda açıklanmıştır.

**Sosyal Öğrenme Kuramı:** Bandura tarafından geliştirilen teoriye göre, saldırgan eylemler için pozitif/olumlu geri bildirimler alan bireyler saldırgan davranışlar sergilemeyi öğrenmektedir. Kuram saldırganlığın nedenlerini içsel faktörlerden (içgüdü) çok dışsal faktörlere dayandırmakta ve saldırganlığın diğer davranışlarda olduğu gibi doğrudan deneyimle ve taklit yoluyla (gözlemsel öğrenme ve sembolik modelleme) öğrenildiğini belirtmektedir (O'Leary-Kelly vd., 1996:230).

**Engellenme-Saldırganlık Kuramı:** Dollard vd. (1939) tarafından ortaya atılan kuram saldırganlığı içgüdüsel değil, tepkisel bir davranış olarak kabul etmektedir. Kuramda amaca yönelik bir davranışın engellenmesinin saldırganlık dürtüsüne yol açacağı varsayılmıştır. Söz konusu engellenme kişinin çevresinden gelebileceği gibi, kendi içindeki çelişik istek ve eğilimler sonucu da oluşabilmektedir. Saldırganlığa eğilim gücü, engelleyici deneyimlerin sıklığı ve yoğunluğuyla orantılıdır. Yapılan araştırmalar kapsamında bireylerin engellenmeye gösterdiği tepkilerin, kişilik yapısı ve geçmiş deneyimlerinden de etkilendiği tespit edilmiştir. Fox ve Spector (1999:915) yaptıkları araştırmada, örgütlerde üretim karşıtı çalışma davranışı gösterme ile örgütsel sınırlamalar (kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmada engellemeye neden olaylar) arasında pozitif ilişki bulmuşlardır.

**Nedensel Akıl Yürütme Modeli (Causal Reasoning Theory):** Martinko, Gundlach ve Douglas (2002) tarafından geliştirilen model, üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda iki ortak bakış açısı olduğunu belirtmektedir. Bunlar, bireylerin kendi çıktılarının (algılanan adalet, algılanan eşitlik, algılanan başarı veya başarısızlık) niteliğini nasıl değerlendirdiği ve kendi çıktılarının nedenlerine yönelik atfetme ve atfetme davranışlarıyla ilgili inançlardır. Bu iki aşamalı bilişsel süreçte, bireyler kendi çıktılarının niteliklerini değerlendirerek (bu süreç genellikle karşılaştırmayı içerir) durumu dengesiz, adaletsiz veya eşitsiz olarak algılamakta ve bu durumun nedenlerini analiz ederek atıfta bulunmaktadırlar.

Modelde üretim karşıtı çalışma davranışlarının yapısı ve doğası açısından asıl önemli olanın, elde edilen çıktılarının nedenlerinin neye atfedildiği ile ilgilidir. Eğer bir kişi hayal kırıklığı yaratan bir sonuç elde ettiğinde neden olarak kendi içsel (internal) ve tutarsız özelliklerine (çaba eksikliği gibi) atıfta bulunuyorsa, bireyin kendini suçlama olasılığı yüksek olacak ve muhtemelen üretim karşıtı çalışma davranışında bulunmayacaktır. Ancak, bireyin içsel atfına bağlı olarak kendisiyle ilgili olumsuz duyguları (utanç ve suçluluk) depresyon, alkol, uyuşturucu kullanımı, işe devamsızlık, pasiflik, performans düşüklüğü davranışlarına neden olabilecektir. Diğer taraftan, birey hayal kırıklığı yaratan sonucun nedeni olarak dışsal (external) atıfta bulunuyorsa (kıskanç ve kötü niyetli bir iş arkadaşı gibi), üretim karşıtı çalışma davranışlarından bazılarını (saldırganlık, şiddet, taciz, sabotaj, hırsızlık, vandalizm, sahtekarlık) gösterme olasılığı çok daha yüksektir. Üretim karşıtı çalışma davranışının ortaya çıkmasında, durumun süreklilik arz etmesi önemlidir (Matrinko vd., 2002:42).

**Stres Yükleyici-Duygu Modeli (The Stressor-Emotion Model):** Engellenme-saldırganlık teorisine dayanan model, üretim karşıtı iş davranışlarının özellikle engellenme ve kızgınlık duygularını uyandırıcı durumlara karşı bir yanıt olduğunu öngörmektedir. Model, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının işte strese neden olan bir durumla (rol belirsizliği, rol çatışması, iş yükü, kişilerarası çatışma, örgütsel kısıtlamalar, adaletsiz uygulamalar vb.) başladığını, bireyin bu durumu değerlendirerek stres faktörü olarak algılamasıyla olumsuz duygular hissettiğini (engellenmişlik, anksiyete, öfke vb.) ve olumsuz duygularında üretim karşıtı çalışma davranışına yol açtığını belirtmektedir. Stres faktörü, bireyde olumsuz bir duygusal tepkiye neden olan çevresel bir durum olarak tanımlanmaktadır. Modelde düzenleyici/aracı değişkenler olarak algılanan kontrol ve kişilik özellikleri (sürekli öfke ve endişe, narsisizm, kontrol odağı) alınmış ve bu faktörlerin üretim karşıtı çalışma davranışının gösterilmesinde önemli rolleri olduğu belirtilmiştir. Modele göre; bireyler stresli bir koşula maruz kalmaları sonucunda negatif/olumsuz duygu hissettiklerinde ve bu durum üzerinde algılanan kontrolü çok az olduğunda, üretim karşıtı çalışma davranışı gösterme riskine sahiptirler (Spector ve Fox, 2005:9-26).

## 1.3. Örgütlerde Davranışın Karanlık Yüzünün Öncülleri

Çalışanların örgütlerde olumsuz/negatif tutum ve davranış sergilemesinde birçok faktör etkili olmaktadır. Bu kapsamda karanlık davranışın öncüllerini kişisel özellikler ve durumsal faktörler (örgütsel, sosyal ve kişilerarası faktörler) açısından kategorize etmek mümkündür.

Literatürde yapılan çalışmalarda öfke ve endişe yönelimli, intikam almaya yönelik tutuma sahip, negatif duygulanımlı, öz denetimi düşük, kötü niyetli atfetme yönelimli (dışsal), negatif geçmiş deneyimi (daha önce

şiddete veya kötü davranışa maruz kalma) olan, narsist, psikopat, makyavelist kişilik özelliklerine sahip çalışanların negatif örgütsel davranış sergileme eğilimlerinin daha yüksek olduğu ortaya konulmuştur (Douglas ve Martinko, 2001:549-550; Hauge vd., 2009:350; O'Boyle Jr. vd., 2012:557). Makyavelist, narsist ve psikopat kişilik özellikleri ile iş performansı ve üretim karşıtı çalışma davranışı arasındaki ilişkilerin ortaya konulması amacıyla yapılan meta analizi çalışmasında; bu üç kişilik özelliğine sahip çalışanlarda üretim karşıtı çalışma davranışının yüksek, iş performansı kalitesinin ise düşük olduğu bulunmuştur (O'Boyle Jr. vd., 2012:557). Bushman vd. (2009: 427) ise yaptıkları çalışmada yüksek benlik saygısıyla birlikte yüksek narsisizmin en yüksek saldırganlık seviyelerini ürettiğini tespit etmişlerdir.

Demografik değişkenlere göre; genel olarak erkek, bekar, genç, işe yeni başlamış, yarı-zamanlı çalışan, eğitim seviyesi daha düşük, düşük ücretli pozisyonlarda çalışanların örgütsel sapma davranışlarına daha fazla eğilimli oldukları sonucuna varılmıştır (Alan, 2011:74, Appelbaum vd., 2005:45, Hauge vd., 2009:349, Peterson, 2002: 49). Örgütlerde karanlık davranış sergileyen kişilerin bazı ortak özellikleri var gibi görünse de, yapılan çalışmalarda bağlamsal faktörlerin güçlü rolleri olduğu bulunmuştur. Bazı kişilik özellikleri bireyleri daha tepkisel hale getirirken, bu tür davranışların belirli örgütsel ortamlarda başarılı olma eğilimi daha yüksektir (Hershcovis vd., 2015:6).

Olumsuz çalışan davranışının ortaya çıkmasında etkili olan örgütsel faktörlerin genellikle; algılanan adaletsizlik, eşitliksiz davranış, rol belirsizliği, rol çatışması, yüksek iş yükü, düşük özerklik (düşük iş otonomi), iş güvencesinin olmaması, kişilerarası çatışma, örgütsel kısıtlamalar, örgütsel yapı, örgüt kültürü ve iklimi, örgütsel politika ve süreçler, liderlik tarzı (serbest bırakıcı liderlik tarzı gibi), çalışma koşulları, ücret, terfi ve kariyer olanakları olduğu görülmektedir (De Cuyper vd., 2009:206; Demir ve Tütüncü, 2010: 67; Everton vd., 2007:126, Spector ve Fox, 2005:9). Dolayısıyla, örgütte stres ve engellenme algısına neden olan durumların diğer değişkenlerle birlikte çalışanın negatif çalışma davranışı göstermesinde etken olabileceği söylenebilir. Bu bağlamda, konunun daha somut hale getirilmesi amacıyla aşağıda yapılan çalışmalarından örnekler verilmiştir.

Örgüt tarafından adaletsiz ve eşitsizliğe maruz kaldığını algılayan çalışan, öç alma duygusu ile göze göz dişe diş mantığıyla olumsuz davranışlarda bulunabilmektedir. Bu doğrultuda yapılan çalışmalarda, öç alma duygusuna sahip çalışanların negatif işgören davranışı gösterme eğilimleri artmaktadır (Nayir, 2015).

Örgütlerde karşılıklı saygı normunu ihlal eden, hedefe zararı olabilen ya da olmayan düşük yoğunluklu sapma davranışı olarak tanımlanan işyeri nezaketsizliği (Pearson ve Porath, 2005:9) ile kaçınmacı odaklılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve örgüt ikliminin bunda etkili olduğu bulunmuştur (Köse vd., 2014).

Sosyal ve kişilerarası faktörlere baktığımızda; çalışma gruplarının etkileri, sıkı olmayan denetim ve belirsiz koşullar, alkol ve uyuşturucu kullanımı, ekonomik koşullar, aile sorunları ve toplumsal statü açısından istediğini elde edememenin yarattığı stres ve gerginliklerin karanlık davranışın ortaya çıkmasında etkili olduğu görülmüştür (Appelbaum vd., 2005:44; Bayın ve Yeşilaydın, 2014:88; De Cuyper vd., 2009:206).

#### **1.4. Örgütlerde Davranışın Karanlık Yüzünün Sonuçları**

Davranışın karanlık tarafının olumsuz sonuçlarını daha iyi göstermesi açısından uç bir örnek olarak cinayet fiilini ele aldığımızda, Amerika'da (2004) işyerinde ölümlerin %10'unu oluşturduğu gerçeği durumun vahametini ortaya koymaktadır. Daha az ekstrem olan vurma, itme vb. fiziksel fiillere maruz kalan Amerikan çalışan sayısının ise yıllık olarak 2 milyondan daha fazla olduğu belirtilmektedir (Fleet ve Griffin, 2006:700).

Türkiye'de yapılan bir çalışmada ise, 2003 ile 2009 yılları arasında işyerlerinde meydana gelen öldürme ve yaralama olaylarının yıllık sayıları 145 ile 1377 arasında değiştiği tespit edilmiştir (Yıldız vd., 2011:16). Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesinde oluşturulan ve çalışma yaşamına ilişkin her türlü soru, öneri, eleştiri, ihbar, şikayet, başvuru ve taleplerini almak amacıyla 2010 yılında oluşturulan ALO 170 hattına ise; 2011'de 2.001, 2012'de 2.850, 2013'de 4.870, 2014'de 6.659 ve Şubat 2015 itibarıyla 1.295 olmak üzere toplam 17.674 adet mobbing çağrısı gelmiştir. Bu çağrılardan %56'sı erkek, %43'ü kadın çalışanlara ait olup, bunlardan sadece 2.072'si şikayet başvurusuna dönüşmüştür (TBMM, 2015:66). Bu sonuçlar işyerlerindeki şiddetin yaygınlığını göstermesi açısından önemlidir.

Karanlık davranışın olumsuz sonuçları; bireysel, örgütsel ve toplumsal olmak üzere üç ayrı düzeyde incelenebilir. Ayrıca daha önce de belirtildiği üzere çalışanı etkileyen her davranış örgütü de etkilemektedir.

Karanlık davranışın birey/çalışan üzerindeki olumsuz etkileri; motivasyon düşüklüğü, performans azalması, yaratıcılıkta azalma, kendine saygıda azalma, depresyon, sinirlilik, anksiyete, olumsuz duygulanım, tükenmişlik, aşırı öfke ve strestir (Yıldız vd., 2011:27; Hershcovis vd., 2015:9). Bu durumlar ise bireyde fiziksel ve psikolojik hastalıklara, sigara kullanımına, alkol ve ilaç istismarına, iş kazalarına, engelliliğe ve intiharlara neden olabilmektedir (Yıldız vd., 2011:27).

Yapılan araştırmalarda, işyerinde şiddete maruz kalanların sağlıklarında ciddi bozulmalar olduğu tespit edilmiştir. İşyerinde şiddete maruz kalanlarda; uyku bozuklukları, kas-iskelet sistemi şikayetleri ve travma sonrası

stres bozukluğu rahatsızlıkları görülmektedir (Hershcovis vd., 2015:10). Matthiesen and Einarsen (2004:335), işyerinde şiddete uğrayan mağdurların yüksek travma kontrol grubundan (örneğin son zamanlarda boşanmış kişiler, savaş bölgesi personeli) daha yüksek travma sonrası stres bozukluğu düzeyine sahip olduklarını tespit etmişlerdir. Andersson ve Pearson (1999:461), işyerinde kötü muameleye maruz kalan mağdurların daha sonra fail olması durumunu işyeri nezaketsizliği sarmalıyla açıklamış ve işyerindeki başkalarının da bu sarmala dâhil edildiğini belirtmişlerdir.

İş yaşamında şiddet olaylarının diğer bir önemli sonucu da çalışanları işin gereklerini yerine getiremez duruma getiren ve örgütler açısından olumsuz sonuçlara neden olan tükenmişliğe neden olmasıdır. "Bireyde ruhsal ve fiziksel açıdan enerjinin tükenmesi" olarak ifade edilebilen tükenmişlik, bireyi fiziksel ve ruhsal anlamda duyarsızlaştırarak sadece iş yaşamını değil tüm yaşamını da olumsuz etkilemektedir (Dursun, 2012: 106-107; Arı ve Bal, 2008: 132).

Karanlık davranışın örgüte olan olumsuz etkilerine baktığımızda; yakın ve uzak dönemde çalışanlar arası ilişkilerde, iş düzeninde ve işyeri ortamında birçok olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Örgüt açısından doğrudan/direkt ve dolaylı/indirekt maliyetleri söz konusudur. Doğrudan maliyetler; işgünü kaybı (işe devamsızlık ve işten ayrılma), kazalar, hastalıklar, sakatlıklar, ölüm ve güvenlik sistemlerinin geliştirilmesi ile ilgili maliyetlerdir. Dolaylı maliyetlerde ise; verimlilikte düşme, ürün kalitesinde bozulma, kurumda imaj kaybı/zedelenmesi, müşteri sayısında azalma, çalışanların örgütsel bağlılık, yaratıcılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi örgüte yararlı olan edimleri sergilemede azalma gibi birçok önemli etkiler bulunmaktadır. Dolayısıyla örgütün etkinliği ve verimliliği olumsuz olarak etkilenmektedir (Yıldız vd., 2011:27-28; Kanten, 2014:12; Ariani, 2013:46).

Pearson ve Porath (2009) tarafından yapılan çalışmada, işyerinde kötü davranışından kaynaklı performans kaybının çalışan başına örgütlere maliyeti \$14.900 olarak hesaplanmıştır. İşyerinde cinsel taciz vakasının, tipik bir Fortune 500 şirketi için devamsızlık ve düşük üretkenliğe bağlı olarak yılda 6.7 milyon dolar maliyeti olduğu vurgulanmaktadır (Nelson vd., 2011:30). Çalışanlar tarafından yapılan hırsızlığın ABD ekonomisine etkisinin ise yılda yaklaşık 50 milyar dolar olduğu belirtilmektedir (Appelbaum vd., 2007:586). Diğer bir kaynakta ise işyeri sapma davranışlarının Amerikan ekonomisi üzerindeki yıllık maliyetinin; işyeri şiddeti için 4.2 milyar ABD doları, hırsızlık davranışı için 40 ila 1.200 milyar ABD doları ve görevi ihmal davranışları içinse 6 ila 200 milyar ABD doları olarak tahmin edildiği belirtilmektedir (PGI).

Karanlık davranışın topluma olan negatif etkileri arasında ise; sağlık giderlerinde artma, işgücü kaybı ve engellilik gibi ekonomik kayıplar ve sosyo-kültürel etkiler bulunmaktadır (Yıldız vd., 2011:27-28). Yapılan çalışmalarda, işyerindeki olumsuz davranışların çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlığını etkilemesinin yanında iş-aile çatışması yaratarak aile yaşamını ve yaşam kalitesini de olumsuz etkilediği ortaya konulmuştur. Bu bağlamda, işyerindeki kötü davranışın ilişkisel bağlamının örgüt sınırlarını aştığı ve tüm toplumu olumsuz olarak etkilediği söylenebilir (Çarıkcı ve Çelikkol, 2009:154; Hershcovis vd., 2015:11).

### **1.5. Örgütlerde Davranışın Karanlık Yüzü İle Mücadele Yöntemleri**

Örgütler farklı kişilik özellikleri, amaçları, yetenekleri ve kültürleri olan bireylerin bir şemsiye altında bir araya geldiği oluşumlardır. İnsan doğası gereği nasıl ki olumlu edimlerde bulunuyorsa, farklı motivasyonlarla olumsuz edimlerde de bulunması kaçınılmazdır. Örgütler için önemli olan ise, örgütsel davranışın karanlık tarafının ortaya çıkma olasılığını minimize etme veya optimum düzeyde tutmaya yönelik önlemleri almak olacaktır.

Davranışın karanlık tarafı; negatif, anormal, örgütsel perspektiften ise sapma olarak nitelendirilebilir. Ancak bu davranışlar stereotipleştirmeye dirençlidir. Şöyle ki, aktörler ve gruplar farklı bakış noktasından farklı araçlarla gözlemlendiğinde bu davranışlar normal, akılcı ve amaçlı görünebilir. Konuya bu noktadan yaklaşıldığında, istenmeyen bu davranışların nedenlerini ortadan kaldırmak ve sonuçlarını iyileştirmek amacıyla örgütsel eylemlerde bulunulabilir (Griffin ve O'Leary-Kelly, 2004:8-17).

Örgütlerde karanlık davranışın neden olduğu birçok olumsuz sonuç göz önüne alındığında; iyi planlanmış, etkin ve önleyici stratejiler içeren sistemik bir yaklaşıma gerek duyulmaktadır. Etkili bir program yapabilmek için çalışanların katılımının sağlanması kritik önemdedir. Çalışanların katılımı ve desteği alınmadan gerçek riskleri belirlemek ve başarılı koruyucu önlemler almak imkânsızdır. Karanlık davranışlarla mücadelede pozitif örgüt kültürünün oluşturulması önceliklidir (Yıldız vd., 2011:32). Olumsuz davranışlara yönelik risk tanımlama, kontrol etme ve nasıl önleneceğine ilişkin strateji oluşturmada risk yönetimi yapılmalıdır. Yapılacak çalışmalarda proaktif ve bütüncül bir yaklaşım gözetilmelidir.

Tuna ve Boylu (2016:516-517) tarafından üretkenlik karşıtı iş davranışlarıyla ilgili olarak yapılan çalışmada, örgütün karanlık yüzünü oluşturan bu davranışların önlenmesi ve minimize edilmesinde örgütlerin kontrol mekanizmalarını kurarak yaygınlaşmasının, hatta bir kültür haline gelmesinin engellenmesinin gerektiği belirtilmiştir. Sosyal öğrenme kuramına göre, olumsuz davranış sergileyenlerin yeterince cezalandırılmadığını

gören diğer çalışanların bu tür davranışa eğilim göstermeleri artabilmektedir. Bu nedenle örgütlerin ödül ve ceza politikalarını gözden geçirerek etkinliğin artırılması gerekmektedir. Bir diğer önemli önleyici tedbir ise; daha en başından çalışanın örgüte alınma sürecinde yapılacak test ve görüşmelerle bu tür davranışlara ilişkin eğilimlerin ölçülmesi, adayların referans mektuplarının ve sabika kayıtlarının araştırılmasıdır.

Yapılan açıklamalar ışığında örgütler ve çalışanlar üzerindeki olumsuz etkisi yüksek olan ve birçok faktör içeren bu davranışlarla ilgili alınacak önlemler şu başlıklar altında incelenebilir:

**Örgüt Kültürü:** Örgütlerin olumsuz iş davranışlarının görülme olasılığını azaltmak amacıyla politika tasarımları ve uygulamaları gereklidir. Bu bağlamda, örgütün bu tür davranışlara karşı sıfır toleranslı olduğunun ve onaylanmadığının açıkça deklare edilmesi kritik önemdedir. Bu politikaların uygulanmasında üst yönetim desteği sağlanmalı, düzenli örgütsel değerlendirmeler ve eğitimler yapılmalıdır (Bell vd., 2002:162). Açıkça tanımlanan politikalar örgütte bulunan herkese bildirilmeli ve çalışanların sorunlarını iletebileceği kanallar oluşturulmalıdır (Thomas, 2012:8).

**Kişiliğe dayalı dürüstlük testlerinin yapılması:** Bu testler, hırsızlık, disiplinsizlik ve işe devamsızlık gibi dürüst olmayan çalışan davranışlarını tahmin etmekte geçerli sonuçlar vermektedir (Ones vd., 1993:679). Olumsuz çalışan davranışlarının azaltılması için personel seçiminde bu testlerin uygulanması en mantıklı aşamadır. Ancak bu testler sadece işe başvuran adaylara değil, yönetsel rol alacakların terfilerine karar vermede de kullanılmalıdır.

**Net/Açık Psikolojik Sözleşme:** Örgütlerde çalışanlarla net-açık iletişim kurulmalı ve söz verilen (taahhüt edilen) yükümlüklerin yerine getirilmesinde dikkatli olunmalıdır (Yu, 2014:6). Psikolojik sözleşme ihlalinde örgütü suçlu bulan çalışanlarda örgütsel bağlılık, iş tatmini, verimlilik ve iş performansı düzeylerinde azalış, üretkenlik karşıtı iş davranışlarında ise artış görülmektedir (Erkutlu ve Chafra, 2013: 833). Çalışan kendisine yeterli açıklama yapıldığını, düşünceli, dürüst ve saygılı bir şekilde davranıldığını hissettiğinde ise olumsuz davranışta bulunma olasılığı daha düşük olmaktadır (Robinson ve Morrison, 2000:532).

**Ödül Sistemleri:** Örgütün ödül sistemi önceden tanımlanmış kriterlere dayanmalı (adalet, eşitlik, ihtiyaç temelinde) ve çalışanın iş sözleşmesinde yazılmış olmalıdır. Ödüller adil bir şekilde dağıtılmalı (politize edilmesine müsaade edilmemeli) ve önceden belirlenen kriterlere sadık kalınmalıdır (Everton vd., 2007:126).

**360° Performans Değerlendirme:** Çalışanın performansı hakkında farklı ilişkilerde olduğu çalışma arkadaşları, müşteriler ve denetçilerden bilgi toplanılması üretim karşıtı çalışma davranışının gösterilme olasılığını azaltabilmektedir.

**Etik Değerlendirmeler:** Her örgütün stratejik hedeflerine uygun olarak etik değerlerini oluşturmasının, örgüt üzerinde pozitif bir etkisi olacaktır (Yu, 2014:6). Etik davranışı sağlamak için, temel ahlaki değerler çevresinde örgütsel yapıyı birbirine bağlayan birleştirici bir örgüt kültürü oluşturulması gerekmektedir (Sinclair, 1993:63).

## 2. Örgütsel Davranışın Karanlık Yüzü İle İlgili Türkçe Literatürün İncelenmesi

### 2.1. Araştırmanın Amacı ve Sorusu

Bu araştırmanın amacı, örgütlerin başarılı olmasında stratejik öneme sahip insan kaynağının birçok etkene bağlı olarak gösterdiği ve çok ciddi sonuçları olan karanlık davranışlarla ilgili olarak yapılan çalışmalarını inceleyerek bundan sonraki yapılacak çalışmalara ışık tutmaktır.

Araştırmanın temel sorusu ise; “örgütsel davranışın karanlık yüzü konuları ile ilgili olarak yapılan çalışmaların eğilimi, dağılımı ve yönü nedir?” olarak belirlenmiştir.

### 2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırmanın nicel kısmı; Türkiye’de dağınık durumda bulunan, açık erişime (çevrimiçi) uygun bilimsel akademik içeriklerin tek merkezden, yaygın olarak ulaşılabilmesini sağlamayı amaçlayan ve 2008 yılından bu yana Dergipark’ta dâhil olmak üzere toplam 83 üniversite ve kurumdan düzenli olarak harmanlanan yaklaşık 460.000 kayıt sayısına sahip ULAKBİM Türkiye Akademik Arşivi Veri Tabanı ile sınırlı tutulmuştur. Araştırmanın kısıtları olan zaman, maliyet ve ulaşılabilirlik nedeniyle 2010-2017 (30.06.2017 tarihi itibarıyla) yılları arasında ULAKBİM Türkiye Akademik Arşivi veri tabanında yayınlanan çevrimiçi dergiler baz alınmıştır. Çalışmanın nitel kısmı ise çalışmanın konu başlıklarına uygun olarak seçilen 20 çalışma ile sınırlıdır.

### 2.3. Araştırma Yöntemi

Araştırma amacı açısından betimsel nitelikte tasarlanmıştır. Çalışmada, analiz tekniği olarak hem nicel hem nitel boyutları içeren karma yöntem kullanılmıştır. İlk olarak nicel veri toplama tekniği olan ikincil veri analizi yönteminden faydalanılmış, sonraki aşamada nitel bir yöntem olan doküman incelemesi kullanılmıştır. Bu yöntem Best (1959:118) tarafından “mevcut kayıt ya da belgelerin, veri kaynağı olarak sistemli incelenmesi” olarak

tanımlanmaktadır (Akt. Karasar, 2017:230). Araştırma zamansal açıdan belli bir dönemi (2010-2017 yılları) kapsamaktadır. Araştırmanın evrenini, Türkiye’de ULAKBİM Türkiye Akademik Arşivi Veri Tabanında indekslenen ve sosyal bilimler alanında yayın yapan akademik dergilerin 2010-2017 (30.06.2017 tarihi itibarıyla) yıllarında internette (çevrimiçi) yayımlanan sayıları oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise veri tabanında “Örgütsel Davranışın Karanlık Yüzü” başlığı altında yer alan 20 konu başlığındaki tüm makalelerden oluşmaktadır. Ayrıca çalışmanın nitel kısmında tabakalı amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem, araştırılan belli alt grupların özelliklerini göstermek, betimlemek ve bunları karşılaştırabilmeye imkan sağlamak amacıyla tercih edilen ve tabakalı örneklemeden farklı olarak tabakanın evrendeki oranının dikkate alınmadığı bir yöntemdir (Büyüköztürk vd., 2017: 94).

Çalışmanın amacı doğrultusunda kullanılan tarama modeliyle Haziran 2017 tarihi itibarıyla 2010-2017 yıllarına arasında “Örgütsel Davranışın Karanlık Yüzü” başlığı altında yer alan; mobbing, sinik davranışlar, örgütsel sessizlik, cinsel taciz, sanal kaytarma, üretim/üretkenlik, karşıtı iş davranışları, izlenim yönetimi taktikleri, örgütsel sapma, dedikodu ve söylenti, saldırganlık, fiziksel şiddet, sosyal kaytarma davranışı, intikam davranışları, işyeri nezaketsizliği, hırsızlık, politik davranışlar, işyerinde dışlanma, örgütsel davranışın karanlık yüzü, yalan/aldatma, alkol ve uyuşturucu kullanımı anahtar kelimeleriyle yapılmış olan toplam 273 makaleye ulaşılmıştır. Bu işlem sırasında ULAKBİM Türkiye Akademik Arşivi Veri Tabanı’ndan elde edilen kayıtlardan tez çalışmaları çıkarılmış ve birden fazla sayıdaki aynı olan kayıtlar işleme alınmamıştır. Söz konusu 273 çalışma yukarıda yer alan 20 konu başlığına göre frekans ve yüzde dağılımları açısından analiz edilmiştir. Sonrasında tabakalı amaçlı örnekleme yöntemiyle seçilen 20 çalışma tam metin olarak indirilerek doküman incelemesine tabi tutulmuştur. Bu aşamada çalışmaların yazarları, yılı, araştırma değişkenleri, yöntemi, örnekleme, ölçekleri ve elde edilen bulguları bir tabloyla detaylı bir şekilde raporlaştırılarak analiz edilmiştir.

#### 2.4. Bulgular ve Tartışma

Araştırma kapsamında yapılan taramada “Örgütsel Davranışın Karanlık Yüzü” başlığı altında yer alan; mobbing, sinik davranışlar, örgütsel sessizlik, cinsel taciz, sanal kaytarma, üretim/üretkenlik, karşıtı iş davranışları, izlenim yönetimi taktikleri, örgütsel sapma, dedikodu ve söylenti, saldırganlık, fiziksel şiddet, sosyal kaytarma davranışı, intikam davranışları, işyeri nezaketsizliği, hırsızlık, politik davranışlar, işyerinde dışlanma, örgütsel davranışın karanlık yüzü, yalan/aldatma, alkol ve uyuşturucu kullanımı başlıklarının kullanıldığı toplam 273 adet makale elde edilmiştir.

Makalelerin konularına göre frekans dağılımı ve yüzde oranları Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2. ULAKBİM Türkiye Akademik Arşivinde 2010-2017 Yılları Arası Taranan Makale Sayıları**

ULAKBİM Türkiye Akademik Arşivi'nde Taranan Makaleler		
Konu	2010-2017 Yılları Arası Makale Sayısı	f (%)
Mobbing	79	28,9
Sinik Davranışlar	65	23,8
Örgütsel Sessizlik	43	15,7
Cinsel Taciz	18	6,59
Sanal Kaytarma	13	4,76
Üretim/Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	11	4,03
İzlenim Yönetimi Taktikleri	10	3,66
Örgütsel Sapma	7	2,56
Dedikodu ve Söylenti	4	1,47
Saldırganlık	4	1,47
Fiziksel Şiddet	4	1,47
Sosyal Kaytarma Davranışı	3	1,1
İntikam Davranışları	3	1,1
İşyeri Nezaketsizliği	3	1,1
Hırsızlık	3	1,1
Politik Davranışlar	2	0,73
İşyerinde Dışlanma	1	0,37
Örgütsel Davranışın Karanlık Yüzü	0	0
Yalan/Aldatma	0	0

Alkol ve Uyuşturucu Kullanımı	0	0
<b>TOPLAM</b>	<b>273</b>	<b>100</b>

Ulaşılan makalelerden elde edilen bulgulara göre 2010-2017 yılları arasında en fazla çalışmanın 79 makaleyle (%28,94) mobbing konusunda yapıldığı, onu takiben sinik davranışlarla ilgili 65 (%23,81) ve örgütsel sessizlikle ilgili 43 (%15,75) çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Bu üç konuyla ilgili toplam 187 (%68,5) makalenin örgütsel davranışın karanlık yüzüyle ilgili yapılan tüm çalışmaların büyük bölümünü oluşturduğu gözlenmiştir. Diğer konularla ilgili çalışmalar incelendiğinde; cinsel taciz ile ilgili 18 (%6,59), sanal kaytarma ile ilgili 13 (%4,76), üretim/üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilgili 11 (%4,03), izlenim yönetimi taktikleri ile ilgili 10 (%3,66), örgütsel sapma ile ilgili 7 (%2,56), dedikodu/söylenti, saldırganlık ve fiziksel şiddet ile ilgili 4 (%1,47), sosyal kaytarma davranışı, intikam davranışları, işyeri nezaketsizliği, hırsızlık ile ilgili 3 (%1,1), politik davranışlar ile ilgili 2 (%0,73) işyerinde dışlanma ile ilgili 1 (%0,37), örgütsel davranışın karanlık yüzü, yalan/aldatma, alkol ve uyuşturucu kullanımı konularıyla ilgiliyse herhangi bir çalışma yapılmadığı görülmektedir.

Bu kapsamda, gelecekte yapılacak çalışmalarda diğerlerine göre daha fazla çalışma yapılan mobbing, sinik davranışlar ve örgütsel sessizlik değişkenleri ile ilgili çalışma sayılarının (niceliğin) artırılmasındansa; daha derinlemesine, farklı değişkenlerin kullanıldığı ve kapsamlı (niteliği yüksek) araştırmaların yapılmasının gerektiği düşünülmektedir. Konunun tüm hatlarıyla daha iyi anlaşılabilmesi için öncelikle örgütsel davranışın karanlık tarafıyla ilgili çok az çalışma yapılan ya da hiç çalışma yapılmayan konulardaki araştırma sayılarının artırılması, nicelik artırılırken niteliğin de göz ardı edilmemesi uygulama birimlerine değerli bilgiler sunarak örgütler açısından sorunun çözümünde katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Araştırmanın nitel kısmını oluşturan bu aşamada ise örgütsel davranışın karanlık yüzüyle ilgili konu başlıklarındaki 20 çalışma doküman incelemesine tabi tutulmuş ve elde edilen bulgular Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 3. Örgütsel Davranışın Karanlık Yüzü Doküman İncelemesi**

Yazar(lar) Yılı	Araştırma Değişkenleri	Yöntem/Örneklem/Ölçekler	Elde Edilen Bulgular
Polatçı vd. 2014	Kiş-i-örgüt uyumu, örgütsel vatandaşlık davranışı ve üretkenlik karşıtı iş davranışı	Korelasyonel (keşfedici) araştırma Anket yöntemi (kolayda örnekleme) Hitit Üniversitesi'nin 162 akademik personeli Kiş-i-örgüt uyumu ölçeği Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği Üretkenlik karşıtı iş davranışı ölçeği	Kiş-i-örgüt uyumunun üretkenlik karşıtı iş davranışını negatif, örgütsel vatandaşlık davranışını ise pozitif yönde etkilediğini ayrıca üretkenlik karşıtı iş davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.
Sezici 2015	Beş faktör kişilik özellikleri, üretkenlik karşıtı iş davranışları	Korelasyonel (yordayıcı) araştırma Anket yöntemi (kolayda örnekleme) Dumlupınar Üniversitesi Sağlık Yüksekokulu Ebelik, Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon ve Hemşirelik bölümlerinin 228 son sınıf öğrencisi Beş faktör kişilik özellikleri ölçeği Üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeği	Beş faktör kişilik özelliklerinden sorumluluk faktörünün üretkenlik karşıtı iş davranışlarının tüm boyutları için geçerli bir yordayıcı olduğu; dışadönüklük, uyumluluk ve gelişime açıklık faktörlerinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarının bazı boyutları için geçerli yordayıcılar oldukları, ayrıca beş faktör kişilik özellikleri ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarının boyutları arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir.
Demir ve Tütüncü 2010	Örgütsel sapma değişkenleri ve işten ayrılma eğilimi	Korelasyonel (keşfedici) araştırma Anket yöntemi (kolayda örnekleme) Muğla bölgesi beş yıldızlı ağırlama işletmelerinde çalışan 563 işgören Robinson ve Bennett'in (1995) çalışmasında yer alan iki boyutlu örgütsel sapma davranışı modeli	Örgütsel sapma değişkenleri ile işten ayrılma eğilimi arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu ve örgütsel sapmanın işten ayrılmanın etkilediği örgütsel amaçları ve faaliyetleri de dolaylı olarak etkilediği saptanmıştır.
Yılmaz vd. 2014	Örgüt iklimi ve mobbing	Korelasyonel (keşfedici) araştırma Anket yöntemi (tam sayım yöntemi) ve gözlem tekniği Kütahya ili iki kamu hastanesinin 121 sağlık çalışanı Leymann inventory of psychological terror anketi Negative action questionnaire Organizational climate description questionnaire	Örgüt ikliminin mobbingi etkilediği, mobbingin oluşmasına neden olduğu ve aralarında negatif yönlü kuvvetli bir ilişkinin bulunduğu ortaya çıkmıştır.
Akbolat vd. 2014	Genel sinizm ve örgütsel	Korelasyonel (keşfedici) araştırma Anket yöntemi (tam sayım yöntemi)	Genel sinizm ve örgütsel sinizmin alt boyutları arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuş,

	sinizmin alt boyutları	Sakarya Eğitim ve Araştırma Hastanesi 211 çalışanı Genel sinizm ölçeği Örgütsel sinizm ölçeği	genel sinizmde davranışsal boyut daha fazla iken, örgütsel sinizmde bilişsel boyutun daha yüksek seviyede değer aldığı görülmüştür.
<b>Yazar(lar) Yılı</b>	<b>Araştırma Değişkenleri</b>	<b>Yöntem/Örneklem/Ölçekler</b>	<b>Elde Edilen Bulgular</b>
Akman 2013	Örgütsel ve genel sinizm düzeyleri	Korelasyonel (keşfedici) araştırma Anket yöntemi (kolayda örnekleme) İstanbul ilinde 4 özel hastanedeki 325 sağlık çalışanı Genel (kişilik) sinizm ölçeği Örgütsel sinizm ölçeği	Sağlık çalışanlarının örgütsel sinizm ve genel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.
Tayfun ve Çatır 2013	Örgütsel sessizlik ve performans düzeyleri	Korelasyonel (keşfedici) araştırma Anket yöntemi (basit tesadüfi örnekleme) Ankara'daki devlet hastanelerinde çalışan 391 hemşire Örgütsel sessizlik ölçeği Performans ölçeği	Hemşirelerin kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına seslilikle çalışan performansı arasında negatif yönlü, örgüt yararına sessizlik ve savunma amaçlı seslilik ile çalışanların performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki; örgütsel sessizlik ile eğitim, yaş, meslekteki süre ve hastanedeki hizmet süresi arasında ise anlamlı farklılıklar bulunmuştur.
Örücü ve Yıldız 2014	Sanal Kaytarma	Korelasyonel (keşfedici) araştırma Anket yöntemi (basit tesadüfi örnekleme) Balıkesir Üniversitesi'nin 151 akademik ve idari personeli	Çalışanların önemli sanal kaytarma faaliyetlerini kullanma sıklığı ile medeni durum, statü, yaş, eğitim durumu, aylık gelir ve iş saatlerinde iş dışı internet ve bilgisayar kullanma süresindeki (süre/günlük) değişim değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların önemli ve önemsiz sanal kaytarma faaliyetlerini kullanma sıklığı arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki gözlenmiştir.
Ünal ve Tekdemir 2015	Sanal kaytarma eylemleri	Nedensel karşılaştırma araştırması Anket yöntemi (tam sayım yöntemi) Eğitim alanında faaliyet gösteren bir kamu kurumunun Antalya, Isparta ve Burdur illerindeki 10 birimde görev yapan 136 kamu çalışanı Kişisel internet kullanma eylemleri anketi İnternet kullanma eylemleri ölçeği	Sanal kaytarma eylemlerinin ilgili çalışanlarında düşük düzeyde gerçekleştiği ve sanal kaytarma eylemleri düzeyinin eğitim, yaş, pozisyon, çalışma yılı, internet kullanma becerisi ve kullanma sıklığı vb. değişkenlerde anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.
Nartgün vd. 2013	İzlenim yönetimi taktikleri	Tekil tarama (kesitsel) modeli Anket yöntemi (tam sayım yöntemi) Abant İzzet Baysal ve Sakarya Üniversiteleri Eğitim Fakültesinde görev yapan 127 öğretim elemanı İzlenim yönetimi taktikleri ölçeği	Öğretim elemanlarının izlenim yönetimi taktikleri kullanım düzeylerinin çalıştıkları bölüme, fakülteye, öğrenim durumuna ve cinsiyete göre bazı alt taktiklerde anlamlı farklılıklar gösterdiği bulunmuştur.
Bacaksız ve Yıldırım 2015	Dedikodu ve söylenti tutumları	Tekil tarama modeli (kesitsel) Anket yöntemi (kolayda örnekleme) İstanbul'da bir özel, bir kamu üniversitesi ve bir eğitim araştırma hastanesinde çalışan 572 gönüllü hemşire Dedikodu ve söylenti tutum ölçeği	Hemşirelerin dedikodu ve söylenti tutumlarının genellikle olumsuz olmasına karşın, çoğunun "sıklıkla" dedikodu ve söylentilerle karşılaştıkları, en çok kendi meslektaşları ile dedikodu ve söylenti yaptıkları, bunların çoğunlukla kuruma ya da kişisel konulara yönelik olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca dedikodu ve söylentilerin hem çalışanlar hem de kurumlar üzerinde olumsuz etkilerinin olduğu ancak tepkilerin çoğunlukla kişisel düzeyde kaldığı ve işten ayrılma ya da kavga çıkartma gibi büyük sorunlara yol açmadığı da görülmüştür.
Karaca ve İnce 2016	İşten ayrılma niyeti, düşmanlık ifadelerine maruz kalma,	Korelasyonel (keşfedici) araştırma Anket yöntemi (tam sayım yöntemi) Kırşehir belediyesi bünyesinde çalışan toplam 86 personel	Bireylerin saldırgan davranışlara maruz kalmaları ile işten ayrılma niyetlerinin düzeyi arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Mağdurların saldırgan davranışlara maruz kalma düzeyi yükseldikçe işten ayrılma niyetlerinin yükseldiği;

	engelleme davranışlarına ve açık şiddet davranışlarına maruz kalma	Saldırgan davranışlara maruz kalma ölçeği İşten ayrılma niyeti ölçeği Teorik düzeyde ikincil kaynak verileri (saldırgan davranışlar ve işten ayrılma niyeti)	düşmanlık ifadelerine maruz kalma, engelleme davranışlarına maruz kalma ve açık şiddet davranışlarına maruz kalma ile işten ayrılma niyeti arasında da anlamlı ve pozitif yönlü nispeten güçlü ilişkiler tespit edilmiştir.
<b>Yazar(lar) Yılı</b>	<b>Araştırma Değişkenleri</b>	<b>Yöntem/Örneklem/Ölçekler</b>	<b>Elde Edilen Bulgular</b>
Taştan 2014	Olumsuz örgüt iklimi algısı, kötü muamele algısı, işyeri nezaketsizliği ve agresyon davranışları	Korelasyonel (keşfedici) araştırma Anket yöntemi (kolayda örnekleme) İstanbul'da 9 özel hastanedeki 244 klinik hemşiresi Olumsuz örgüt iklimi ölçeği Kötü muamele algısı ölçeği İşyeri nezaketsizliği algısı ölçeği Saldırgan davranışlar ölçeği Sosyal destek ölçeği	Hemşirelerin olumsuz örgüt iklimi ve kötü muamele algılamaları ile işyeri nezaketsizliği algılamaları ve agresyon davranışları arasında orta seviyelerde anlamlı ve pozitif ilişkiler saptamıştır. Özellikle işyeri nezaketsizliği algılamalarının agresyon davranışları üzerinde güçlü ve anlamlı etkileri olduğu görülmüştür.
Kanten 2014	İşyeri nezaketsizliği, sosyal kaytarma davranışı, duygusal tükenme ve işten ayrılma niyeti	Korelasyonel (keşfedici) araştırma Anket yöntemi (kolayda örnekleme) Ankara Organize Sanayi Bölgesinde savunma sanayi, bilişim ve inşaat sektöründe faaliyet gösteren 4 işletmenin 207 çalışanı. İşyeri nezaketsizliği ölçeği Sosyal kaytarma davranışı ölçeği Duygusal tükenme ölçeği İşten ayrılma niyeti ölçeği	İşyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışlarını, duygusal tükenmeyi ve işten ayrılma niyetini doğrudan pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.
Yılmaz 2014	Algılanan mağduriyet, affetme eğilimi ve intikam niyeti	Korelasyonel (keşfedici) araştırma Anket yöntemi (tam sayım yöntemi) İzmir 'de faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinin 187 çalışanı Mağduriyet ölçeği Affetme ölçeği İntikam ölçeği	Mağduriyet algısındaki artışın intikam niyetini olumlu yönde etkilediği, katılımcıların neredeyse yarısının işyerinde saldırgan davranışlara uğradığı ve bu çalışanların çoğunluğunun kadın ve daha az iş deneyimine sahip çalışanlar olduğu, erkek çalışanların intikam alma niyetlerinin kadın çalışanlardan daha fazla olduğu, kendini sessiz ve çekingen olarak tanımlayan çalışanların intikam almak istemedikleri, 32-37 yaş arasındaki çalışanların işletmelerde en fazla intikam niyeti eğilimine sahip oldukları ve 6 aydan daha fazla süre ile saldırgan davranışlara maruz kalan çalışanların intikam alma niyetlerinin arttığı görülmüştür.
Arıkan 2011	Politik taktikler, kariyer hedefleri ve güç aralığı	Korelasyonel (yordayıcı) araştırma Anket yöntemi (kolayda örnekleme) Uzman seviyesinde olan ve ağırlıklı olarak finans, bilgi teknolojileri, eğitim ve danışmanlık gibi hizmet sektörlerinde çalışan toplam 130 katılımcı Kariyer hedefleri ölçeği, Politik taktikler ölçeği, Güç aralığı algısı ölçeği, Belirsizlikten kaçınma ölçeği	Statü ve etkinlik kazanma hedefinin göze girme, mantık ve açıklıkla ikna taktiklerini etkileyebileceği gözlemlenmiştir. Ayrıca çalışanın algıladığı güç aralığının da statü ve etkinlik kazanma hedefi ile etkileşime girerek göze girme taktiğinin uygulanmasını arttırabileceği ve özerklik geliştirme hedefi ile etkileşime girerek göze girme taktiğini azaltabileceği bulunmuştur.
Erdemir vd. 2011	Cinsel Taciz	Tekil tarama modeli (kesitsel) Anket yöntemi (kolayda örnekleme) Sivas ve Adıyaman İllerinde bulunan 3 hastanede çalışan 184 hemşire	Hemşirelerin çoğunun (% 71,7) hastaları tarafından cinsel tacize uğradıkları, bunların % 61,4'ünün rahatsız edici şekilde gözünü dikerek bakma, % 34,8'inin mahrem / özel yaşamla ilgili sorular sorulması şeklinde olduğu belirlenmiştir. Tacize maruz kalan hemşirelerin, % 29,3'ünün meslektaş ve yöneticilerden yardım istedikleri, % 17,9'unun hiçbir şey olmamış gibi davrandıklarını belirtmişlerdir.
Dursun 2012	İşyeri şiddeti ve tükenmişlik düzeyi	Nedensel karşılaştırma araştırması Anket yöntemi (basit tesadüfi örnekleme)	Çalışanların %26,7'sinin işyerinde fiziksel tacize maruz kaldığı, bu kişilerin %65'inin son bir yıl içinde ara sıra fiziksel şiddete maruz kaldığı ve

Yazar(lar) Yılı	Araştırma Değişkenleri	Yöntem/Örneklem/Ölçekler	Elde Edilen Bulgular
		Bir kamu hastanesinde farklı görevlerde (doktor, hemşire, hasta bakıcı vb.) çalışan toplam 161 kişi İşyeri şiddeti anketi Maslach tükenmişlik envanteri	Bir kamu hastanesinde farklı fiziksel şiddeti uygulayanların ise çoğunlukla erkekler (%64,1) olduğu tespit edilmiştir.
Korkmaz ve Özkara 2012	Örgüte maddi açıdan zarar veren işçi davranışları (Örgüt malına, mülküne yönelik zarar verme, hırsızlık)	Nedensel karşılaştırma araştırması Anket yöntemi (kotalı örnekleme) Isparta ili Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı mobilya, deri, gıda, ulaşım, konaklama ve inşaat sektöründeki 333 işveren İşten çıkarmaya ilişkin işveren tutumları anketi	İşçilerin hırsızlık ve işverenin malına kasten zarar vermesi halinde büyük ölçüde işten çıkarıldıkları, malzeme çaldıklarında kesinlikle işten çıkartıldıkları ve maddi zarar verdiklerinde büyük ölçüde işten çıkarıldıkları tespit edilmiştir.
Çelik ve Koşar 2015	Örgüt Kültürü ve Dışlanma	Korelasyonel (keşfedici) araştırma Anket yöntemi (tabakalı örnekleme) Mersin Üniversitesi'nde görev yapan 377 akademik ve idari personel İşyerinde dışlanma ölçeği Harrison'un (1972) örgütlerin ilgi alanları tablosu ölçeğe çevrilmiş	Örgüt kültürü ve işyerinde dışlanma arasında anlamlı ve negatif bir ilişki; cinsiyet ile işyerinde dışlanma arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur.

Tablo 3'de yer alan çalışmalardan elde edilen bulgulara göre örgütsel davranışın karanlık yüzüyle ilgili yapılan çalışmalarda şu eğilimlerin olduğu görülmüştür;

- Çalışmalarda değişken sayısı olarak 8 çalışmada 2 değişken ve 6 çalışmada tek değişken kullanılmış, ayrıca 3 ve 4 değişkenin kullanıldığı 3'er çalışmanın olduğu görülmüştür.
- İncelenen tüm çalışmalarda mevcut durumu tespit etmek için örneklemin geniş tutulduğu, anketler yoluyla nicel verilerin toplandığı, verilerin istatistiki çözümlemesinin ardından genellemelere gidilmeye çalışıldığı genel tarama modelleri kullanılmıştır.
- 14 çalışmada korelasyonel araştırma modelleri kullanılmış; bu çalışmaların 12'sinde korelasyonel (keşfedici) araştırma modeli ve 2 çalışmada korelasyonel (yordayıcı) araştırma modeli kullanılmıştır. 3 çalışmada nedensel karşılaştırma araştırması modeli kullanılırken, 3 çalışmada ise tekil tarama modeli (kesitsel) kullanılmıştır.
- Verilerin toplanmasında tüm çalışmalarda birincil veri toplama yöntemi olan anket yöntemi kullanılmış, bir çalışmada ise ayrıca gözlem yöntemine yer verilmiştir.
- Bazı çalışmalarda ise literatürdeki teorik bilgilere yönelik ikincil veri toplama yönteminden faydalanılmıştır.
- Örnekleme yöntemi olarak 9 çalışmada güvenilirliği genellikle düşük fakat düşük maliyeti ve uygulama kolaylığı açısından oldukça yaygın olarak tercih edilen kolayda örnekleme yöntemi, 3 çalışmada basit tesadüfi örnekleme yöntemi, 1 çalışmada kotalı örnekleme yöntemi ve 1 çalışmada ise tabakalı örnekleme kullanılmıştır. 6 çalışmada ise örnekleme gidilmeyip tüm evrene ulaşılmaya çalışıldığı tam sayım yöntemi kullanılmıştır.
- Örneklem düzeyi olarak en fazla seçilen 8 çalışmayla sağlık sektörü çalışanları ve 4 çalışmayla üniversite çalışanları olmuştur. Diğer çalışmalarda öğrenciler, belediye çalışanları, turizm sektörü çalışanları, kamu ve özel sektörün farklı alanlardaki çalışanlar örneklem düzeyi olarak seçilmiş; bazı çalışmalarda ise birden fazla örneklem düzeyi tercih edilmiştir.
- Örneklem sayısı olarak en az 86, en fazla 572 aralığında değerler görülmüş ve örneklem ortalamasının yaklaşık 245 olduğu bulunmuştur.
- Bazı anketler araştırmacılar tarafından geliştirilirken, çalışmaların çoğunda daha önceki çalışmalardan alınan ya da uyarlanan ölçekler kullanılmıştır.
- Çalışmalarda karanlık davranışların kişisel özellikler ve durumsal faktörler (örgütsel, sosyal ve kişilerarası faktörler) açısından incelendiği ve değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür.

Yapılan değerlendirmeler doğrultusunda gelecekte yapılacak çalışmalarda; daha fazla sayıda değişkenin kullanılması, daha çeşitli model ve veri toplama yöntemlerinin kullanılması, güvenilirliği yüksek örnekleme

yöntemlerine ağırlık verilmesi, farklı örneklem düzeylerindeki çalışma sayılarının arttırılması ve daha fazla sayıdaki örneklem gruplarıyla çalışılması önerilmektedir.

Ayrıca, incelenen çalışmalar göz önüne alındığında; personel seçiminde kişilik özelliklerine ve kişi-örgüt uyumuna uygun kararlar verilmesinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarını azaltılabileceği, bireylerin saldırgan ve nezaketsiz davranışlara maruz kalmaları durumunda işten ayrılma niyetlerinde artış olduğu için bu davranışlara yönelik alınacak tedbirlerle işten ayrılmaların azaltılabileceği ve çalışan performansının arttırılabileceği öngörülmektedir. Diğer önemli bir tespit ise çalışanların önemli bir kısmının işyerinde saldırgan davranışlara maruz kaldığı, bu davranışların çoğunluğunun kadın ve daha az iş deneyimine sahip çalışanlara yönelik olduğu ve saldırgan davranışlara maruz kalan bazı çalışanların intikam alma niyetlerinin arttığı bulgusudur. Dolayısıyla maruz kalınan şiddetin şiddeti doğurduğu söylenebilir. Bu noktada, pozitif bir örgüt kültürü ve ikliminin oluşturulmasının ve karanlık davranışlarla mücadelede koruyucu ve önleyici mekanizmalar geliştirilmesinin önemi ortaya çıkmaktadır.

## Sonuç

Belirli bir amacı gerçekleştirmek için farklı kişilik ve kültürel özellikteki bireylerin bir araya gelerek oluşturduğu örgütlerin başarılı olmasında, örgüt üyelerinin kişisel amaçlarıyla örgütsel amaçlarının rasyonel bir şekilde uyumlaştırılması kritik önemdedir. Aşırı iş yükü, adaletsiz ve eşitsiz uygulamalar, engellenme, rol belirsizliği ve rol çatışması gibi birçok stres yaratıcı örgütsel koşulla birlikte; öfke, endişe ve negatif duygulanım gibi kişisel özelliklere bağlı olarak ortaya çıkması muhtemel olumsuz iş davranışları, örgütler için önemli bir sorun alanıdır.

Örgütsel davranış ile ilgili çalışmalar ise daha çok olumlu çalışan davranışları üzerine odaklanmıştır. Bununla birlikte örgütlerde meydana gelen tüm davranışların sonuçları olumlu değildir. Karanlık taraf olarak adlandırılan ve olumsuz sonuçları olan davranışların öncüllerini ve sonuçlarını bilmek; bu davranışları tanımlayabilmenin yanında kontrol altına alınmasını, azaltılmasını ve iyileştirilmesini sağlayacaktır.

Örgütlerin amaçlarına ulaşarak başarılı olmasında stratejik öneme sahip insan kaynağının sergilediği olumsuz iş davranışlarının açıklanmasında öne çıkan yaklaşımlar ise; stres yükleyici duygu modeli, nedensel akıl yürütme modeli, sosyal öğrenme ve engellenme-saldırganlık kuramıdır. Yapılan çalışmalarda, bu tür davranışların ortaya çıkmasında kişilik özellikleriyle birlikte sosyal bağlamın ve koşulların belirleyici olduğu belirtilmektedir. Bu bağlamda, örgütün bu tür davranışların oluşmasına meydan vermeyecek bir şekilde yapılandırılması gerekmektedir.

Ortadan tamamen kaldırılması mümkün olmayan, örgüt ve örgüt üyeleri üzerinde itibarın zedelenmesi, verimliliğin azalması, performansın düşmesi, maliyetlerin artması, tükenmişlik, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın azalması gibi birçok olumsuz etkiye sahip olan ve birçok faktöre (kişisel ve durumsal faktörler) bağlı olarak ortaya çıkan örgütsel davranışın karanlık tarafını minimize etmek için önlemler alınması gereklidir. Bu çerçevede, bu tür davranışların vereceği zararlardan korunmak amacıyla; etik değerlere sahip bir örgüt kültürünün oluşturulması, örgütsel adalet algısının sağlanması, kişiliğe yönelik dürüstlük testlerin yapılması, çalışanlarla açık ve net bir iletişim kurulması ve bu tür davranışları destekleyen uygulamalara eleştirel yaklaşımların sınırlanması gerekmektedir.

Türkiye’de yapılan çalışmaları incelemek, bu çalışmaların dağılımını ve yönünü belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada; çalışmanın amacı doğrultusunda öncelikle ULAKBİM Akademik Arşivi Veri Tabanı’nda 2010-2017 yılları arasında konu ile ilgili 273 makaleye ulaşılmış, sonrasında 20 çalışma doküman incelemesine tabi tutulmuş ve çalışmaların yazarları, yılı, araştırma değişkenleri, yöntemi, örnekleme, ölçekleri ve elde edilen bulguları bir tabloyla raporlaştırılmıştır.

Yapılan analiz sonucunda, en fazla çalışmanın 79 makaleyle (%28,94) mobbing konusunda yapıldığı, onu takiben sinik davranışlarla ilgili 65 (%23,81) ve örgütsel sessizlikle ilgili 43 (%15,75) çalışmanın yapıldığı görülmüştür. Bu üç konuyla ilgili toplam 187 (%68,5) makalenin örgütsel davranışın karanlık yüzüyle ilgili yapılan tüm çalışmaların büyük bölümünü oluşturduğu görülmüştür.

Ayrıca incelenen 20 çalışmanın çoğunda (14 çalışmada) bir ya da iki değişken kullanıldığı, tümünde genel tarama modelleri ve anket yönteminin kullanıldığı, yine çalışmaların çoğunda (14 çalışmada) korelasyonel araştırma modellerinin kullanıldığı, örnekleme yöntemi olarak 9 çalışmada kolayda örnekleme, 6 çalışmada ise tam sayım yöntemi kullanıldığı, örneklem düzeyi olarak en fazla çalışmanın (8 çalışma) sağlık sektörü çalışanlarıyla yapıldığı, örneklem ortalamasının yaklaşık 245 olduğu ve çalışmaların çoğunda daha önceki çalışmalardan alınan ya da uyarlanan ölçekler kullanıldığı görülmüştür.

Örgütsel davranışın karanlık tarafıyla ilgili gelecekte yapılacak çalışmalarda; konuyla ilgili daha az çalışma yapılan cinsel taciz, izlenim yönetimi, işyeri nezaketsizliği, işyerinde dışlanma gibi konularda daha fazla sayıda araştırma yapılmasının, daha fazla sayıda değişkenin kullanılmasının, daha çeşitli model ve veri toplama

yöntemlerinin kullanılmasının, güvenilirliği daha yüksek örnekleme yöntemlerinin kullanılmasının, farklı örneklem düzeylerindeki çalışma sayılarının artırılmasının ve daha fazla sayıdaki örneklem gruplarıyla çalışılmasının uygulama birimlerine değerli bilgiler sunarak bu sorunun çözümünde önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

## Kaynakça

- Akbolat, M., Işık, O., Kahraman, G. (2014). *Sağlık Çalışanlarının Sinik Davranışlar Gösterme Eğilimi*. Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 4, Baskı 2, Sayfa 84-95.
- Akman, G. (2013). *Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Ve Genel Sinizm Düzeylerinin Karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Bilim Dalı, 115.
- Akman, Y. (2016). *Yıkıcı Liderlik İle Mesleki Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma*. Eğitimde Kuram ve Uygulama, 12(3), 627-653.
- Aksay, B. ve Güğərçin, U. (2016). *Yıkıcı Yönetimin İzlenim Yönetimi Taktikleri Üzerindeki Etkisi: Beyaz Yakalı Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma*. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 25, Sayı 3, 441-456.
- Alan, A.A. (2011). *Amaç Karşıtı İş Davranışları İle Kişilik ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi, SBE İşletme ABD, 197.
- Altınöz, M., Çöp, S., ve Sığındı, T. (2011). *Algılanan Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 15(21), 285-315.
- Andersson, L. M. ve Pearson C.M. (1999). *Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace*. Academy of Management Review, 24(3), 452-471.
- Appelbaum, S.H., Deguire, K.J. and Lay, M. (2005). *The relationship of ethical climate to deviant workplace behavior*. Corporate Governance, Vol. 5, No. 4, 43-55.
- Appelbaum, S.H., Iaconi, G. D. And Matousek, A. (2007). *Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions*. Corporate Governance: The international journal of business in society, Vol. 7 Issue: 5, 586-598.
- Arı, G. S. ve Bal, E. Ç. (2008). *Tükenmişlik Kavramı: Bireyler ve Örgütler Açısından Önemi*. Yönetim ve Ekonomi, 15(1), 131-148.
- Arikan, S. (2011). *İşyerinde Kullanılan Politik Taktiklere Yönelik Olası Bireysel Önceller Üzerine Bir Araştırma*. Türk Psikoloji Dergisi, 26(68), 52-71.
- Ariani, D. W. (2013). *The Relationship between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Counterproductive Work Behavior*. International Journal of Business Administration, Vol. 4, No. 2, 46-56.
- Bacaksız F.E. ve Yıldırım A. (2015). *Dedikodu ve söylentiler: Hastanelerdeki durum ve hemşirelerin tutumları*. Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi, cilt.2, 113-120.
- Başar, U. ve Sığırı, Ü. (2016). *İşyerinde Liderliğin Karanlık Yüzü*. 24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitapçığı, 162-171.
- Başar, U. ve Sığırı, Ü., Basım, H.N. (2016). *İş Yerinde Karanlık Liderlik*. İş ve İnsan Dergisi, 3(2), 65-76.
- Bayın, G. ve Yeşilaydın Terekli, G. (2014). *Hemşirelerde Örgütsel Sapma Davranışının Analizi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği*. 6/3, 81-107.
- Bell, M. P., Quick, J. C. and Cycyota, C. S. (2002). *Assessment and prevention of sexual harassment of employees: An applied guide to creating healthy organizations*. International Journal of Selection and Assessment, 10, 160- 167.
- Bennett, R.J. ve Robinson, S.L. (2000). *Development of a measure of workplace deviance*, Journal Of Applied Psychology. Vol.85, No:3, 349-360.
- Bradfield, M. ve Aquino, K. (1999). *The Effects of Blame Attributions and Offender Likableness on Forgiveness and Revenge in the Workplace*. Journal of Management, vol.25, no.5, 607-631.
- Bushman, B. J., Baumeister, R. F., Thomaes, S., Ryu, E., Begeer, S., & West, S. G. (2009). *Looking again, and harder, for a link between low self-esteem and aggression*. Journal of Personality, 77, 427– 446.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2017). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Conger, J. A. (1990). *The Dark Side of Leadership*, Organizational Dynamics, 19(2), 44-55.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., ve Langhout, R. D. (2001). *Incivility in The Workplace: Incidence And Impact*. Journal of Occupational Health Psychology, 6(1), 64-80.
- Çarıkcı, İ. H. ve Çelikkol, Ö. (2009). *İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(9), 153-170.
- Dean, J.W., Brandes, P. ve Dhwardkar, R. (1998). *Organizational Cynicism*, Academy of Management Review. 23(2), 341-352.
- De Cuyper, N., Baillien, E. ve De Witte, H. (2009). *Job insecurity, perceived employability and targets' and perpetrators' experiences of workplace bullying*. Work & Stress, 23, 206–224.

- Demir, M. ve Tütüncü, Ö. (2010). *Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel Sapma ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki*. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt 21, Sayı 1, Bahar: 64-74.
- Dollard, J., Doob, L., Miller, N., Mowrer, O., ve Sears, R. (1939). *Frustration and aggression*. New Haven, CT: Yale University Press. Doi:10.1037/10022-000
- Douglas, S. C., ve Martinko, M. J. (2001). *Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression*. Journal of Applied Psychology, 86, 547-559.
- Drory, A. ve Vigoda-Gadot, E. (2010). *Organizational politics and human resource management: A typology and the Israeli experience*. Human Resource Management Review, 20, 194-202.
- Dursun, S. (2012). *İşyeri şiddetinin çalışanların tükenmişlik düzeyi üzerine etkisi: Sağlık sektöründe bir uygulama*. Çalışma İlişkileri Dergisi, 3(1), 105-115.
- Erkutlu, H. ve Chafra, J. (2013). *Effects of Trust and Psychological Contract Violation on Authentic Leadership and Organizational Deviance*. Management Research Review, 36(9), 828-848.
- European Commission (EC). (2012). *Harassment related to Sex and Sexual Harassment Law in 33 European Countries (Ann Numhauser-Henning and Sylvaine Laulom)*. [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/your\\_rights/final\\_harassement\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/your_rights/final_harassement_en.pdf).
- Everton, W. J., Jolton, J. A. ve Mastrangelo, P. M. (2007). *Be nice and fair or else: understanding reasons for employee's deviant behaviors*. Journal of Management Development, 26(2), 117-131.
- Feldman, D.C. ve Weitz, B.A. (1991). *From the invisible hand to the gladhand: Understanding a careerist orientation to work*. Human Resource Management, Volume 30, Issue 2, 237-257.
- Fleet, D. D. V. ve Griffin, R. W. (2006). *Dysfunctional organization culture: The role of leadership in motivating dysfunctional work behaviors*. Journal of Managerial Psychology, Vol. 21 Issue: 8, 698-708.
- Fox, S. ve Spector, P. (1999). *A Model of Work Frustration-Aggression*, Journal of Organizational Behavior, 20, 915-931.
- Fox, S., Spector, P. ve Miles, D. (2001). *Counterproductive Work Behavior in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions*. Journal of Vocational Behavior, Vol.59: 291-309.
- Griffin, R. W., ve O'Leary-Kelly, A. M. (Eds.). (2004). *The dark side of organizational behavior*. San Francisco: Jossey-Bass. <https://books.google.com.tr/books?id=DGYLXaRps5cC&printsec=frontcover&dq=The+dark+side+of+organizational+behavior&hl=tr&sa=X&ved=0ahUKEwiU0rSBgojUAhWBA8AKHcU8ChQQ6AEIJTAA#v=onepage&q=The%20dark%20side%20of%20organizational%20behavior&f=false>
- Gruys, M. L. (1999). *The Dimensionality of Deviant Employee Performance in the Workplace*. Unpublished Doctoral Dissertation, Phd Thesis, Human Resources and Industrial Relations in the Graduate School University of Minnesota, 144.
- Hauge, L. J., Skogstad, A., and Einarsen, S. (2009). *Individual and situational predictors of workplace bullying: Why do perpetrators engage in the bullying of others?* Work & Stress, 23, 349-358.
- Haynes, K. T., Hitt, M. A. and Campbell, J. T. (2015). *The Dark Side of Leadership: Towards a Mid-Range Theory of Hubris and Greed in Entrepreneurial*. Journal of Management Studies 52:4, 479-505.
- Herscovis, M.S., Reich, T.C. ve Niven, K. (2015). *Workplace Bullying: Causes, Consequences, and Intervention Strategies*. SIOP White Paper Series, International Affairs Committee of the Society for Industrial and Organizational Psychology, 1-22.
- Higgs, M. (2009). *The Good, the Bad and the Ugly: Leadership and Narcissism*, Journal of Change Management. Volume 9, Issue 2, 165-178.
- Hogan, R. ve Hogan, J. (2001). *Assessing Leadership: A View from the Dark Side*, International Journal of Selection and Assessment. 9(1-2), 40-51.
- İyigün, N.Ö ve Çetin, C. (2012). *Psikolojik Kontratın Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisi Ve İlaç Sektöründe Bir Araştırma*. Öneri Dergisi, 10 (37), 15-29.
- Kanten, P. (2014). *İşyeri Nezaketsizliğinin Sosyal Kaytarma Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracılık Rolü*. Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(1) . 11-26.
- Kanten, P., Yeşiltaş, M. ve Arslan, R. (2015). *Kişiliğin Karanlık Yönünün Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde Psikolojik Sözleşmenin Düzenleyici Rolü*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 29, Sayı: 2, 365-391.
- Karaca, M. ve İnce, F. (2016). *İşyerinde Saldırganlık ve Şiddet İşten Ayrılma Niyetini Etkiler (mi?): Kamu Sektörü Örneği*. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 18(2), 45-62.
- Karasar, N. (2017). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Nobel.
- Karau, S. J., ve Williams, K. D. (1993). *Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration*. Journal of Personality and Social Psychology, 65(4), 681-706.
- Kıyıkçı, M. ve Sezici, E. (2017). *Yıkıcı Liderlik Algısı İle Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir İnceleme*. Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi, 52 (1), 19-40.

- Kish-Gephart, J.J., Harrison, D. A. and Treviño, L. K.. (2010). *Bad Apples, Bad Cases, and Bad Barrels: Meta-Analytic Evidence About Sources of Unethical Decisions at Work*. Journal of Applied Psychology, Vol. 95, No. 1, 1-31.
- Knoll, M. ve Van Dick, R. (2013). *Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates*. Journal of Business Ethics, No. 113, 349-362.
- Korkmaz, A. ve Özkara, O. (2012). *İşçi Davranışlarının İşverenin İşten Çıkarma Kararı Üzerindeki Etkileri: Isparta İli Örneği*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(2), 207-222.
- Köse, S., İspirli, D. ve Eryılmaz, İ. (2014). *Düzenleyici Odaklar ve İşyeri Nezaketsizliği İlişkisinde Örgütsel İklimin Düzenleyici Etkisi: Keşfedici Bir Araştırma*. II. Örgütsel Davranış Kongresi, Kayseri.
- Kupfer, J. (1982). *The Moral Presumption Against Lying, The Review of Metaphysics*. Vol.36, No.1, 103-126.
- Leary, M. R. ve Kowalsky, R. M. (1990). *Impression Management: A Literature Review And Two-Component Model*. Psychological Bulletin, 107(1), 34-37.
- Leymann, H. (1990). *Mobbing and Psychological Terror at Workplaces, Violence and Victims*. Vol. 5, No. 2, 119-126.
- Lim, V. K. G., (2002). *The IT Way of Loafing on the Job: Cyberloafing*. Neutralizing and Organizational Justice, Journal of Organizational Behavior. 23, 675-694.
- Linstead, S., Marechal, G. ve Griffin, R.W. (2014). *Theorizing and Researching the Dark Side of Organization, Organization Studies*. 35(2), 165-188.
- Lipman-Blumen, J. (2005). *Toxic Leadership: When Grand Illusions Masquerade as Noble Visions*. Leader to Leader, 36, 29-36.
- Liu, H. ve Xia, H. (2016). *Workplace Ostracism: A Review and Directions for Future Research*. Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 2016, 4, 197-201.
- Martinko, M.J., Gundlach, M.J. ve Douglas, S.C. (2002). *Toward an Integrative Theory of Counterproductive Workplace Behavior: A Casual Reasoning Perspective*. International Journal of Selection and Assessment, 10(1/2), 36-50.
- Matthiesen, S.B. ve Einarsen, S. (2004). *Psychiatric distress and symptoms of PTSD among victims of bullying at work*. British Journal of Guidance & Counselling, Vol. 32, No. 3, 335-356.
- Michelson, G. ve Mouly, S. (2004). *Do loose lips sink ships?: The meaning, antecedents and consequences of rumour and gossip in organisations*. Corporate Communications: An International Journal, Vol. 9 Issue: 3, 189-201.
- Nartgün, Ş. S., Zafer G.D., Kepekcioglu, E.S. ve Selvi, Ç. (2013). *Öğretim elemanlarının izlenim yönetimi taktiklerini kullanma düzeyi: Abant İzzet Baysal Üniversitesi-Sakarya Üniversitesi Örneği*. The Journal of Academic Social Science Studies, Volume 6 Issue 1, January, 1065-1090.
- Nayir, K.F. (2015). *Öğretmen Adaylarının Öğ Alma Davranışına İlişkin Görüşleri*. Electronic Turkish Studies, Vol 10, Issue 11, 1205-1216.
- Nelson, D. L., Armstrong, A., Condie, J. ve Quick, J.C. (2011). *ORGB*. [https://books.google.com.tr/books?id=c8KET4rNKcC&pg=PT41&lpg=PT41&dq=Sexual+harassment+costs+a+typical+Fortune+500+company+\\$6.7+million&source=bl&ots=KmuCDBcmZy&sig=KTZiM7rkoTL-9es-VBrsXh\\_CXA&hl=tr&sa=X&ved=0ahUKEwjy1rbi1NHUAhWDA5oKHez4AtMQ6AEIPjAD#v=onepage&q=Sexual%20harassment%20costs%20a%20typical%20Fortune%20500%20company%20%246.7%20million&f=false](https://books.google.com.tr/books?id=c8KET4rNKcC&pg=PT41&lpg=PT41&dq=Sexual+harassment+costs+a+typical+Fortune+500+company+$6.7+million&source=bl&ots=KmuCDBcmZy&sig=KTZiM7rkoTL-9es-VBrsXh_CXA&hl=tr&sa=X&ved=0ahUKEwjy1rbi1NHUAhWDA5oKHez4AtMQ6AEIPjAD#v=onepage&q=Sexual%20harassment%20costs%20a%20typical%20Fortune%20500%20company%20%246.7%20million&f=false)
- O'Boyle Jr, E. H., Forsyth, D. R., Banks, G. C. and McDaniel, M. A. (2012). *A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: A social exchange perspective*. Journal of Applied Psychology. Vol 97(3), May 2012, 557-579.
- O'Leary-Kelly, A.M., Griffin R. W., Glew, D. J. (1996). *Organization-Motivated Aggression: A Research Framework*. Academy of Management Review, Vol.21, No.1, 225-253.
- Ones, D. S., Viswesvaran, C. ve Schmidt, F. L. (1993). *Comprehensive meta-analysis of integrity test validities: Findings and implications for personnel selection and theories of job performance*. Journal of Applied Psychology, 78(4), 679-703.
- Öncel, H. (2010). *Çalışanların örgütsel vatandaşlık ve üretim karşıtı iş davranışlarının nedenlerine ilişkin bir model önerisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, Sosyal Psikoloji Bilim Dalı, 219.
- Örücü, E. ve Yıldız, H. (2014). *İşyerinde Kişisel İnternet ve Teknoloji Kullanımı: Sanal Kaytarma*. Ege Akademik Bakış, 14(1), 99-114.
- Pearson, C. M. ve Porath, C. L. (2005). *On the nature of consequences, and remedies of workplace incivility: No time for "nice"? Think again*. Academy of Management Executive, 19, 7-25.
- Pearson, C. M. and Porath, C.L. (2009). *The cost of bad behavior: How incivility is damaging your business and what to do about it*. New York, NY: Penguin Group. <https://books.google.com.tr/books?id=MUXAAb>

- IDFmsC&printsec=frontcover&dq=The+cost+of+bad+behavior:+How+incivility+is+damaging+your+business+and+what+to+do+about+it&hl=tr&sa=X&redir\_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Performance Group International (PGI). *Workplace Deviance Performancegroup*.  
<http://www.performancegroup.co.nz/deviance.html>
- Peterson, D.K. (2002a), *Deviant Workplace Behavior and the Organization's Ethical Climate*. Journal of Business and Psychology, Vol. 7, 47-61.
- Polatçı, S. Ve Özçalık, F. (2015). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları İle Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Etkileşiminde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Aracılık Etkisi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(2), 215-234.
- Polatçı, S., Özçalık, F. ve Cindiloğlu, M.. (2014). *Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Kişi-Örgüt Uyumunun Etkileri*. Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7 (3), 1-12.
- Robinson, S.L. ve Morrison, E.W. (2000). *The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study*. Journal of Organizational Behavior, 21, 525-546.
- Sezici, E. (2015). *Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Üzerinde Kişilik Özelliklerinin Rolü*. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, Year:7, Number 14, 1-22.
- Sinclair, A. (1993). *Approaches to organizational culture and ethics*, Journal of Business Ethics, Vol. 12, 63-73.
- Spector, E.P. (2013). *Introduction: The dark and light sides of organizational citizenship behavior*. Journal of Organizational Behavior, 34, 540-541.
- Spector, P. E. ve Fox, S. (2005). *The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior*. 1-37.  
<http://www.rc.usf.edu/~jdorio/cwb07-specto>
- Şeşen, H., Soran, S. ve Caymaz, E. (2014). *Dark Side of Organizational Citizenship Behavior (OCB): Testing a Model between OCB, Social Loafing, and Organizational Commitment*. International Journal of Business and Social Science Vol. 5, No. 5, 125-135.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). *Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate*. Personnel Psychology, 61, 37-68.
- Taştan, S.B. (2013). *Bir Negatif İş Davranışı Olarak Üretkenliğe Aykırı Davranışların İşyerinde Örgütsel Adaletsizlik Ve Agresif Davranış Algıları İle İlişkisinde Psikolojik Güçlendirme, Benlik Değeri Ve Sosyal Bütünleşmenin Düzenleyici Rolünün İncelenmesi: Otizm Tanısı Almış Çocuk Sahibi Çalışanlar Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi Cilt 5, No 2, 466-481.
- Taştan, S.B. (2014). *İşyeri Nezaketsizliğini Öngören Örgütsel ve Durumsal Önceller İle Çalışanların Davranışsal Sonuçları Arasındaki İlişkinin Ve Sosyo - Psikolojik Kaynakların Rolünün İncelenmesi: Sağlık Kurumlarında Yapılan Bir Araştırma*. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 16(3), 60-75.
- Tayfun, A. ve Çatır O. (2013). *Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. İşletme Araştırmaları Dergisi, 5(3), 114-134.
- TBMM. (2015). *Kadına Yönelik Şiddetin Sebeplerinin Araştırılarak Alınması Gereken Önlemlerin Belirlenmesi Amacıyla Kurulan Meclis Araştırması Komisyonu Raporu*, 489.
- Tengilimoğlu, D. ve Tahtasakal, M. (2004). *Büro Etik Kuralları ve Bürolarda Yaşanan Cinsel Taciz Olaylarının Cinsiyete Göre Algılanma Biçimi: Bir Alan Çalışması*. G.Ü. Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, 15, 30-44.
- Thomas, J. (2012). *Counterproductive Work Behaviour*. Living in Wonderland, White Paper, 1-14.  
<https://cdn.auckland.ac.nz/assets/psych/about/ourpeople/documents/Counterproductive%20Work%20Behaviour%20Josh%20Thomas%20White%20Paper.pdf>
- Tuna, A. A. ve Boylu, Y. (2016). *Algılanan Örgütsel Destek ve İşe İlişkin Duyuşsal İyi Oluş Halinin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Üzerine Etkileri: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*. Journal of Business resarch Turk, 8/4, 505-521.
- Ünal, Ö.F. ve Tekdemir, S. (2015). *Sanal Kaytarma: Bir Kamu Kurumunda Ampirik Bir Araştırma*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20(2): 95-118.
- Vaughan, D. (1999). *The dark side of organizations: Mistake, misconduct, and disaster*. Annual Review of Sociology, 25, 271-305.
- Yıldız, A.N., Kaya, M. ve Bilir, M., (2011). *İşyerinde Şiddet*. Hacettepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Halk Sağlığı Anabilim Dalı, Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu, Ziraat Grup Matbaacılık, Ankara, 54.
- Yılmaz, A., Özler, D.E. ve Mercan, N. (2008). *Mobbing ve Örgüt İklimi ile İlişkisine Yönelik Ampirik Bir Araştırma*. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi.7(26), 334- 357.
- Yılmaz, Ö.D. (2014). *Algılanan Mağduriyetin Affetme Eğilimi Ve İntikam Niyeti Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmeleri Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. AKÜ İİBF Dergisi, 16(1) 87-105.
- Yu, C. (2014). *The Reality of Counterproductive Work Behaviours, White Paper*, 1-11.  
[http://www.organisationalpsychology.nz/\\_content/14\\_12\\_10\\_Counterproductive\\_Work\\_Behaviours\\_White\\_Paper\\_Christine\\_Yu%20.pdf](http://www.organisationalpsychology.nz/_content/14_12_10_Counterproductive_Work_Behaviours_White_Paper_Christine_Yu%20.pdf)