



Ulusal ve Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi  
The Journal of International Social Research  
Cilt: 10 Sayı: 52 Volume: 10 Issue: 52  
Ekim 2017 October 2017  
www.sosyalarastirmalar.com Issn: 1307-9581  
Doi Number: <http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2017.1955>

## ALGILANAN LİDERLİK TARZININ ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARININ ORTAYA ÇIKMASINDAKİ ETKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ\*

### THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN HOW THE PERCEIVED LEADERSHIP STYLE AFFECT THE EMERGENCE OF COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIORS

Alpaslan DOĞAN\*\*

Nevin DENİZ\*\*\*

#### Öz

Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmelerinin önünde önemli bir risk unsuru olabilecek üretkenlik karşıtı iş davranışları, çok çeşitli nedenlerden ortaya çıkabilmektedir. Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının oluşum mekanizmalarının anlaşılabilmesi, bu tarz davranışların asgari seviyelere indirilmesi için önem arz etmektedir. Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının liderlik tarzı ile ilişkisi ve örgüt kültürünün bu ilişkide üstlendiği düzenleyici rolün araştırıldığı bu çalışmada, Türk lojistik sektörü çalışanlarından elde edilen veriler kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre, üretkenlik karşıtı iş davranışları ile liderlik tarzları arasında doğrudan ve kısmi ilişkinin varlığı, örgüt kültürünün de bu ilişkide kısmi düzenleyici rolünün olduğu gözlemlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları, Örgüt Kültürü.

#### Abstract

Counterproductive work behaviors, which can be an important risk factor for organizations to achieve their goals, can emerge for a variety of reasons. The ability to understand the mechanisms of the formation of counterproductive work behaviors are important for minimizing such behavior. In this study, the moderating role of organization culture in the relationship between counterproductive work behaviors and leadership style was investigated and the data obtained from Turkish logistics sector employees were used. Research findings show that there is a direct and partial relationship between these three.

**Keywords:** Leadership, Counterproductive Work Behaviors, Organizational Culture.

## 1. GİRİŞ

Geçmişin maliyet odaklı ve seri üretim anlayışından; küresel rekabet ve değişen müşteri beklentileri ile beraber farklılaşmış, bireye hitap eden, özgün, yüksek katma değere sahip ve yenilikçi ürünleri/hizmetleri sunabilme becerisinin ön plana çıktığı bir döneme gelmiş bulunuyoruz. Üstelik her ürünün aynı zamanda çevresel duyarlılığa ve toplumsal değerlere saygılı olması da kesin olarak beklenmektedir. Söz konusu beklentilerin karşılanabilmesi şüphesiz çalışanlar ve onların davranışları ile doğrudan ilişkilidir. Buradan hareketle, işletmeler için söz konusu zorlu şartlarla baş edebilmelerini engelleyebilecek önemli bir unsur olan üretkenlik karşıtı iş davranışları araştırma problemi olarak belirlenmiştir.

Liderlik tarzı ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında doğrusal bir ilişkinin varlığı literatürde belirtilen bir husustur. Örneğin Leymann'a göre iş yeri zorbalığının ortaya çıkmasına neden olan dört faktörden birisi de liderin eksik (yanlış) davranışları olarak ifade edilmektedir (Leymann, 1996). Yine Einarsen ve arkadaşlarınınca 2.200 çalışanla Norveç'te yapılan bir araştırmaya göre, yapıcı liderlik eksikliği zorba davranışların ortaya çıkmasında pay sahibidir (Einarsen ve ark., 2003: 16).

Liderlik tarzı ile örgüt kültürü arasındaki ilişki çok sayıda araştırmacı tarafından incelenmiştir. Bu maksatla, liderlik ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi çeşitli açılardan incelemeye çalışan ve 60 ülkede, 800 örgüt ve bunlara mensup 15.000'den fazla orta düzey yöneticilerle yapılan kapsamlı GLOBE adlı çalışma ile önemli bulgular elde edilmiştir.

\* Bu makale, "Algılanan Liderlik Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Ortaya Çıkmasındaki Etkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Lojistik Endüstrisinde Bir Araştırma" adlı, Nevin DENİZ danışmanlığındaki doktora tezinden türetilmiştir.

\*\* Dr., e-mail: [alpaslandogan@hotmail.com](mailto:alpaslandogan@hotmail.com)

\*\*\* Prof. Dr. Nevin DENİZ, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, emekli öğretim üyesi.



Örneğin, GLOBE'un ulaştığı bulgulardan biri; Katılımcı Liderliğin tüm kültür kümelerinde (çalışmada belirlenen örgütsel kültür türleri kümelenmiştir) üstün liderliğe katkıda bulunduğu ortaya konulmuştur (Chhokar, Brodbeck ve House, 2008: 1040). Yine aynı araştırma bulgularına göre, çoğu liderlik özelliklerinin kültüre bağlı olduğu tespit edilmiştir. Bir başka örnek, gayretlilik özelliğine yönelik değerlendirme ülke ortalamaları, 7 üzerinden yapılan bir ölçekte 2,14 ile 5,96 arasında değerler almıştır. Neticede GLOBE sonuçları, belirli liderlik özelliklerine yönelik evrensel tercihleri göstermekteyse de bu tür özelliklerin farklı kültürlerde aynı biçimde sergileneceği anlamına gelmemektedir (Anderson ve ark., 2009: 211). Farklı ülkelerdeki (dolayısıyla kültürlerdeki) liderlik özelliklerini araştıran bir diğer araştırma ise Singer ve Singer tarafından yapılmış, katılımcıların dönüşümcü liderliği yaygın biçimde tercih ettikleri ortaya konulmuştur (Singer ve Singer, 1990). Ayrıca benzer sonuçların, ABD için de geçerli olduğu; Bass ve Avolio tarafından tespit edilmiştir (Anderson ve ark., 2009: 210).

## 2. LİTERATÜRE BAKIŞ VE TEORİK ÇERÇEVE

### 2.1 Literatüre Bakış

#### Liderlik

Öncelikle belirlemek gerekir ki liderliğin evrensel ve genelgeçer bir tanımı yoktur. Çünkü liderlik karmaşık bir olgu olup, farklı tanımlamalar gerektirmekte ve farklı biçimlerde ele alınmaktadır (Lussier ve Achua, 2010: 5). Dolayısıyla literatürde çok sayı ve çeşitte liderlik tanımlamaları yapılmış, üzerinde mutabık kalınan bir tanım ortaya konulamamıştır. Bu durum liderliğin; liderliği, takipçilerini ve koşulları içeren karmaşık bir olgu olmasından kaynaklanmaktadır (Hughes, Ginnett ve Curphy, 2012: 4). Genel bir bakış ile liderlik, "bireyin müşterek amacı gerçekleştirmede grubu etkilediği bir süreç" (Northouse, 2014: 5) biçiminde ifade edilebilir. Bu çalışmada enstrümantal liderlik, liderliğin bir boyutu olarak incelenmiştir. Enstrümantal liderlik (Instrumental Leadership), çalışanlara rehberlik eden ve işlerini yapabilmeleri için onlara bir yön sunan önderliği karakterize etmektedir (Mulki, Jaramillo ve Locander, 2009). Hiyerarşik bir yapıya dayanır ve net olarak tanımlanmış talimatlar ve ödülleri çalışanların direktiflere bağlılığını sağlar (Mulki, Caemmerer ve Heggde, 2015). Ancak hiyerarşik yapı içinde olmasına rağmen görev odaklılıktan uzaktır. Özel görevleri ve hedefleri belirleme, operasyonel planlama yapma, kaynakları tahsis etme, operasyonları izleme gibi hususlara odaklanmak bu tür liderliğin stratejik doğasını oluşturmaktadır (Antonakis ve House, 2014).

#### Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları

Üretkenlik karşıtı iş davranışları, "örgütler ve örgüt üyeleri üzerinde doğrudan ve görülebilir olumsuz etkilere sahip davranışlar" olarak ifade edilebilir (Hartel, Zerbe ve Ashkanasy, 2005: 69). Öte yandan, üretkenlik karşıtı iş davranışları terimi genellikle, anti sosyal, sapkın, işlevsiz, misilleme, etik dışı davranışlarla eş anlamlı olarak da kullanılmaktadır (Furnham ve Taylor, 2004: 83). Üretkenlik karşıtı iş davranışlarından bazıları örgüte yönelik iken (sabotaj, işi yanlış yapma gibi) bazıları da kişilere yöneliktir (saldırganlık, düşmanlık davranışları gibi). Genellikle üretkenlik karşıtı iş davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışları birbirlerine zıt kavramlar olarak ortaya çıkmaktadır (Spector ve Fox, 2002). Son dönemlerde literatürde üretkenlik/üretim karşıtı iş davranışlarının, "örgütlerin karanlık yüzü" veya "örgütlerin karanlık tarafı" kavramları ile adlandırıldığı da görülmektedir. Örgütlerin karanlık yüzü, karanlık davranışlarla açıklanmakta ve bu davranışlar, örgüt mensubu olan bireyler, örgütün kendisi ve bünyesindeki gruplar için olumsuz sonuçlar meydana getirebilen davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Griffin ve O'Leary-Kelly, 2004: 34).

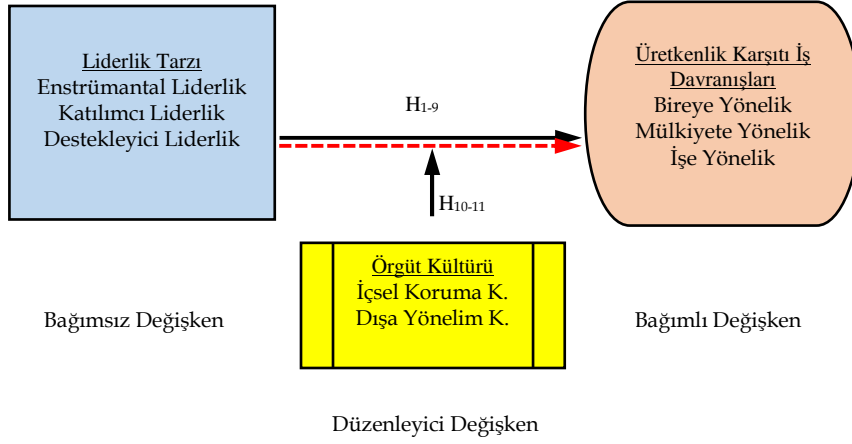
#### Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, "örgüt üyelerinin sosyal etkileşimleri neticesinde öğrenilen ve oluşturulan, gerçeklerin ve algılarının paylaşıldığı bir anlamlandırma (anlam) setidir" (Lynch ve Cruise, 2006: 503). Schein'in bilinen tanımına göre ise örgüt kültürü: "Bir grubun çevresel uyum ve içsel bütünleşme sorunlarının çözümünde öğrendiği, gelecekte uygulayabileceği ve geçerli sayılabilecek kadar başarılı, bu nedenle de gruba yeni katılan üyelere doğru algılama, düşünme ve hissetme biçimleri, yani referans çerçeveler olarak öğretilen ortak temel varsayımlardır" (Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016: 387) biçiminde ifade edilmektedir.

### 2.2. Teorik Çerçeve

Bu çalışmada, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ortaya çıkmasında liderlik tarzının etkisi ile örgüt kültürünün bu ilişkide üstlenebileceği düzenleyici rol araştırılmıştır. Bu maksatla oluşturulan araştırma modeli aşağıda verilmiş olup; H1-9 doğrudan ilişkileri, H10-11 ve alt maddeleri ise örgüt kültürüne dair düzenleyici ilişkileri temsil etmektedir. Araştırmada bağımsız değişken "Liderlik tarzı" değişkeni, bağımlı

değişken, “Üretkenlik karşıtı iş davranışları” değişkeni ve düzenleyici (moderatör) değişken olarak ise “örgüt kültürü” belirlenmiştir (Şekil 1).



Şekil 1: Araştırma Modeli.

### 2.3. Araştırma Hipotezleri

Araştırmada 27 adet hipotez teşkil edilmiş olup söz konusu hipotezler şunlardır:

- H1: “Enstrümantal Liderlik” tarzının “Bireye Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine etkisi vardır.
- H2: “Enstrümantal Liderlik” tarzının “Mülkiyete Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine etkisi vardır.
- H3: “Enstrümantal Liderlik” tarzının “İşe Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine etkisi vardır.
- H4: “Katılımcı Liderlik” tarzının “Bireye Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine etkisi vardır.
- H5: “Katılımcı Liderlik” tarzının “Mülkiyete Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine etkisi vardır.
- H6: “Katılımcı Liderlik” tarzının “İşe Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine etkisi vardır.
- H7: “Destekleyici Liderlik” tarzının “Bireye Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine etkisi vardır.
- H8: “Destekleyici Liderlik” tarzının “Mülkiyete Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine etkisi vardır.
- H9: “Destekleyici Liderlik” tarzının “İşe Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine etkisi vardır.
- H10a: “Enstrümantal Liderlik” tarzının “Bireye Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “İçsel Koruma Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.
- H10b: “Enstrümantal Liderlik” tarzının “Mülkiyete Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “İçsel Koruma Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.
- H10c: “Enstrümantal Liderlik” tarzının “İşe Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “İçsel Koruma Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.
- H10ç: “Katılımcı Liderlik” tarzının “Bireye Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “İçsel Koruma Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.
- H10d: “Katılımcı Liderlik” tarzının “Mülkiyete Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “İçsel Koruma Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.
- H10e: “Katılımcı Liderlik” tarzının “İşe Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “İçsel Koruma Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.
- H10f: “Destekleyici Liderlik” tarzının “Bireye Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “İçsel Koruma Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.
- H10g: “Destekleyici Liderlik” tarzının “Mülkiyete Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “İçsel Koruma Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.
- H10ğ: “Destekleyici Liderlik” tarzının “İşe Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “İçsel Koruma Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.
- H11a: “Enstrümantal Liderlik” tarzının “Bireye Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “Dışa Yönelim Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.
- H11b: “Enstrümantal Liderlik” tarzının “Mülkiyete Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “Dışa Yönelim Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.



H11c: "Enstrümantal Liderlik" tarzının "İşe Yönelik" üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde "Dışa Yönelim Kültürünün" düzenleyici rolü vardır.

H11ç: "Katılımcı Liderlik" tarzının "Bireye Yönelik" üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde "Dışa Yönelim Kültürünün" düzenleyici rolü vardır.

H11d: "Katılımcı Liderlik" tarzının "Mülkiyete Yönelik" üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde "Dışa Yönelim Kültürünün" düzenleyici rolü vardır.

H11e: "Katılımcı Liderlik" tarzının "İşe Yönelik" üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde "Dışa Yönelim Kültürünün" düzenleyici rolü vardır.

H11f: "Destekleyici Liderlik" tarzının "Bireye Yönelik" üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde "Dışa Yönelim Kültürünün" düzenleyici rolü vardır.

H11g: "Destekleyici Liderlik" tarzının "Mülkiyete Yönelik" üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde "Dışa Yönelim Kültürünün" düzenleyici rolü vardır.

H11ğ: "Destekleyici Liderlik" tarzının "İşe Yönelik" üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde "Dışa Yönelim Kültürünün" düzenleyici rolü vardır.

### 3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırma, nicel (kantitatif) nitelikte olup üç adet değişkenin birbirleri ile olan ilişkileri istatistiki yöntemlerle incelenmiştir. Örneklem kümesi tesadüfi olarak belirlenmiştir. Araştırma için kullanılan veriler, hazırlanan soru formu (anket) ile elde edilmiş ve birincil verilerden faydalanılmıştır.

#### 3.1. Örneklem

Araştırmaya, 26 adet lojistik işletmesinde çeşitli görevlerde yer alan 325 çalışan katılım göstermiştir. Katılımcılara ilişkin veriler Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: Demografik Özelliklere İlişkin Veriler

Demografik Özellikler		Frekans	Oran (%)
Cinsiyet	Kadın	113	34,8
	Erkek	212	65,2
Eğitim	İlkokul	24	7,4
	Ortaokul	38	11,7
	Lise	91	28
	Ön Lisans	86	26,5
	Lisans	71	21,8
	Yüksek Lisans	14	4,3
	Doktora	1	0,3
Yaş	21-30	152	46,8
	31-40	124	38,2
	41-50	42	12,9
	51-60	5	1,5
	61 ve üstü	2	0,6
Medeni Durum	Bekar	160	49,2
	Evli	165	50,8

#### 3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada; liderlik tarzları ve örgüt kültürünü ölçmek üzere Ogbonna ve Harris (2000) tarafından kullanılan ölçek, üretkenlik karşıtı iş davranışları için Spector ve arkadaşlarınınca geliştirilen ölçek kullanılmıştır (Spector ve ark., 2006).

##### 3.2.1. Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Testleri

Liderlik tarzına ilişkin ölçek, üç boyutta toplam 10 adet soru ifadesinden oluşmakta ve %93 düzeyinde güvenilirliği sağlamaktadır. Üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeği toplam 28 adet soru ifadesinden oluşmakta ve  $\alpha$  güvenirlilik katsayısı 0,973 değerine sahiptir. Örgüt kültürü tarzını belirlemeye yönelik ölçek toplam 15 adet soru ifadesi ile beraber bu ölçeğe ilişkin Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) katsayısının değeri 0,953 seviyesinde olup yüksek seviyede güvenilirliği haizdir.



### 3.2.2. Ölçeklere İlişkin Geçerlilik Testleri

Faktör analizleri iki aşamada gerçekleştirilecek olup birinci aşamada açıklayıcı faktör analizi, ikinci aşamada ise doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve bu analizler sayesinde yapı geçerliliği sınanmıştır. Açıklayıcı faktör analizlerinde, Direct Oblimin eğişik döndürme yöntemi kullanılmıştır.

### 3.2.3. Açıklayıcı Faktör Analizleri

#### Liderlik Tarzı Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Liderlik tarzı ölçeğine ilişkin KMO değeri 0,891 olarak tespit edilmiş ve faktör analizi sonuçlarına göre liderlik tarzları ölçeğine ilişkin 3 adetli faktör yapısı elde edilmiştir (Tablo 2). Bu faktörler; Enstrümantal Liderlik, Katılımcı Liderlik, Destekleyici Liderlik olarak adlandırılmıştır.

Tablo 2: Liderlik Tarzları Ölçeği Faktör Yapısı

İfadeler	Faktör Yükleri				Faktör Güvenirlik Katsayıları	
	Enstrümantal Liderlik	Katılımcı Liderlik	Destekleyici Liderlik	Ortak Faktör Varyansı	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
LDInstr2_11	0,928			0,862	0,906	4
LDInstr3_12	0,907			0,825		
LDInstr4_13	0,882			0,778		
LDInstr1_10	0,731			0,568		
LDPartp2_2		0,950		0,905	0,899	3
LDPartp3_3		0,918		0,850		
LDPartp1_1		0,838		0,711		
LDSupp2_7			0,948	0,899	0,925	3
LDSupp1_6			0,942	0,889		
LDSupp3_8			0,840	0,716		
Özdeğerler:	6,145	1,344	0,761			
Varyans Açıklama Oranı:	61,45%	13,44%	7,61%			
Toplam Varyans Oranı:	61,45%	74,89%	82,50%			

#### Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeğine yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre 3 adet faktör elde edilmiştir. KMO değeri 0,96 ve Bartlett Küresellik test sonucunda elde edilen ki-kare değerinin ( $X^2=8690,353$ ;  $p<0,01$ ) 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür (Tablo 3). Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına ilişkin yapılan analiz neticesinde elde edilen faktörler; Bireye Yönelik, Mülkiyete Yönelik; İşe Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları olarak isimlendirilmiştir.

Tablo 3: Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği Faktör Yapısı

İfadeler	Faktör Yükleri				Faktör Güvenirlik Katsayıları	
	Bireye Yönelik	Mülkiyete Yönelik	İşe Yönelik	Ortak Faktör Varyansı	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
CPBAbus13_28	0,879			0,774	0,960	14
CPBAbus16_31	0,877			0,770		
CPBAbus15_30	0,872			0,766		
CPBAbus18_33	0,858			0,771		
CPBAbus12_27	0,804			0,657		
CPBAbus17_32	0,801			0,673		
CPBAbus11_26	0,794			0,641		
CPBAbus14_29	0,776			0,609		
CPBAbus10_25	0,728			0,564		
CPBAbus9_24	0,691			0,586		
CPBAbus6_21	0,648			0,451		
CPBAbus5_20	0,620			0,427		
CPBAbus7_22	0,602			0,471		



CPBAbus4_19	0,495		0,309		
CPBSabt1_1		0,883	0,789		
CPBSabt2_2		0,818	0,672		
CPBSabt3_3		0,800	0,664		
CPBThef4_14		0,712	0,548	0,938	8
CPBThef2_12		0,695	0,526		
CPBThef5_15		0,638	0,455		
CPBThef1_11		0,637	0,458		
CPBThef3_13		0,598	0,440		
CPBWith4_7		0,845	0,716		
CPBWith3_6		0,830	0,701		
CPBWith2_5		0,766	0,605		
CPBWith1_4		0,593	0,441		
CPBProdv1_8		0,546	0,390		
CPBProdv2_9		0,505	0,362		
Özdeğerler:	16,203	1,865	1,324		
Varyans Açıklama Oranı:	57,87%	6,66%	4,73%		
Toplam Varyans Oranı:	57,87%	64,53%	69,26%		

### Örgüt Kültürü Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre 2 adet faktör elde edilmiş ve bu faktörler; İçsel Koruma Kültürü ve Dışa Yönelim Kültürü olarak adlandırılmıştır (Deshpande, Farley ve Webster, 1993: 23). KMO değeri 0,94, Bartlett Küresellik test sonucuna göre de ( $X^2=4104,183$ ;  $p<0,01$ ) modelin 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür (Tablo 4).

**Tablo 4:** Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Yapısı

İfadeler	Faktör Yükleri			Faktör Güvenirlik Katsayıları	
	İçsel Koruma Kültürü	Dışa Yönelim Kültürü	Ortak Faktör Varyansı	Cronbach' s Alpha	İfade Sayısı
OCComm1_13	0,907		0,823	0,931	8
OCComm3_15	0,859		0,738		
OCComm4_16	0,832		0,706		
OCBrc4_12	0,822		0,677		
OCComm2_14	0,810		0,657		
OCBrc3_11	0,787		0,625		
OCBrc2_10	0,619		0,440		
OCBrc1_9	0,519		0,387		
OCComm1_13		0,891	0,805	0,926	7
OCComm3_15		0,865	0,748		
OCComm4_16		0,924	0,857		
OCBrc4_12		0,821	0,681		
OCComm2_14		0,723	0,538		
OCBrc3_11		0,564	0,406		
OCBrc2_10		0,511	0,407		
Özdeğerler:	9,069	1,320			
Varyans Açıklama Oranı:	60,46%	8,80%			
Toplam Varyans Oranı:	60,46%	69,27%			

### 3.2.4. Doğrulayıcı Faktör Analizleri

#### Liderlik Tarzı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model uyum istatistik verilerine göre t değerleri ve uyum kriterleri anlamlı düzeydedir (Schumacker ve Lomax, 2010: 76). Dolayısıyla model faktör yapısının uygun olduğu ve modelin yapısal geçerliliği haiz olduğu sonucuna ulaşılabilir. Model uyum değerleri:  $X^2/df$





(85,94/32)=2,69; RMSEA=0,07; NFI=0,98; NNFI=0,98; IFI=0,99; RFI=0,98; CFI=0,99; GFI=0,95; AGFI=0,91; RMR=0,03.

#### Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Üretkenlik karşıtı iş davranışları doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model uyumlu ve t değerleri ve uyum kriterleri anlamlı düzeydedir (Schumacker ve Lomax, 2010: 76). Model uyum değerleri:  $X^2/df$  (623,48/323)=1,93; RMSEA=0,054; NFI=0,98; NNFI=0,99; IFI=0,99; RFI=0,98; CFI=0,99; GFI=0,88; AGFI=0,85; RMR=0,04.

#### Örgüt Kültürü Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Modelde yer alan t değerlerinin tümü anlamlıdır olup uyum kriterlerine göre de uyumludur (Schumacker ve Lomax, 2010: 76). Dolayısıyla model faktör yapısının uygun olduğu ve modelin yapısal geçerliliği haiz olduğu sonucuna ulaşılabilir. Model uyum değerleri:  $X^2/df$  (179,09/78)=2,29; RMSEA=0,063; NFI=0,98; NNFI=0,99; IFI=0,99; RFI=0,99; CFI=0,99; GFI=0,93; AGFI=0,89; RMR=0,048.

### 4. VERİ ANALİZİ VE HİPOTEZ TESTLERİ

#### 4.1. Korelasyon Analizleri

Liderlik tarzı değişkeni alt boyutları ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutları arasında;  $p < 0,01$  anlamlılık düzeyinde ve negatif yönde ilişki olduğu gözlemlenmiştir (Tablo 5):

Tablo 5: Korelasyon Analiz Sonuçları

	Enstrümantal Liderlik	Katılımcı Liderlik	Destekleyici Liderlik	Bireye Yönelik Davranışlar	Mülkiyete Yönelik Davranışlar	İşe Yönelik Davranışlar	İçsel Koruma Kültürü
Katılımcı Liderlik	r ,519** p ,000 N 325						
Destekleyici Liderlik	r ,719** p ,000 N 325	,599** ,000 325					
Bireye Yönelik Davranışlar	r -,264** p ,000 N 325	-,286** ,000 325	-,299** ,000 325				
Mülkiyete Yönelik Davranışlar	r -,331** p ,000 N 325	-,375** ,000 325	-,336** ,000 325	,765** ,000 325			
İşe Yönelik Davranışlar	r -,263** p ,000 N 325	-,300** ,000 325	-,268** ,000 325	,741** ,000 325	,758** ,000 325		
İçsel Koruma Kültürü	r ,482** p ,000 N 325	,364** ,000 325	,496** ,000 325	-,303** ,000 325	-,335** ,000 325	-,237** ,000 325	
Dışa Yönelim Kültürü	r ,423** p ,000 N 325	,402** ,000 325	,485** ,000 325	-,331** ,000 325	-,379** ,000 325	-,292** ,000 325	,766** ,000 325

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### 4.2. Hiyerarşik Regresyon Model Testleri

##### Liderlik Tarzları-Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları İlişkisi:

Enstrümantal, Katılımcı ve Destekleyici Liderlik tarzları ile Bireye Yönelik, Mülkiyete Yönelik ve İşe (göreve) Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiler test edilmiş olup sonuçlar aşağıda verilmiştir (Tablo 6).



**Tablo 6:** Regresyon Analiz Sonuçları

Parametre	b (eğim)	t-değeri	Sig.	R	Hipotez No	Test Sonucu
Liderlik Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları İlişkisi						
EnstLD→BireyYon	-0,070	-0,949	0,343	0,331	H1	Desteklenmedi
EnstLD→MulkYon	-0,148	-1,878	0,061	0,411	H2	Desteklendi
EnstLD→IseYon	-0,115	-1,428	0,154	0,328	H3	Desteklenmedi
KatilmLD→BireyYon	-0,141	-2,349	0,019	0,331	H4	Desteklendi
KatilmLD→MulkYon	-0,251	-3,903	0,000	0,411	H5	Desteklendi
KatilmLD→IseYon	-0,199	-3,049	0,002	0,328	H6	Desteklendi
DestkLD→BireyYon	-0,123	-1,859	0,064	0,331	H7	Desteklendi
DestkLD→MulkYon	-0,076	-1,082	0,280	0,411	H8	Desteklenmedi
DestkLD→IseYon	-0,059	-0,815	0,416	0,328	H9	Desteklenmedi

### 4.3. Hiyerarşik Regresyon Model Testleri

Araştırmada düzenleyici değişken ilişkisi içeren hipotez testleri, Hiyerarşik Regresyon etkileşim analizleri ile yapılmış ve aşağıdaki bulgulara erişilmiştir (Tablo 7).

**Tablo 7:** Hiyerarşik Regresyon Etkileşim Model Sonuçları

Parametre	b (eğim)	t	Sig.	Hipotez No	Sonuç
Liderlik Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Etkisi					
(EnstLD * IyselKoK)→BireyYon	0,093	1,329	0,185	H10a	Desteklenmedi
(EnstLD * IyselKoK)→MulkYon	0,248	3,373	0,001	H10b	Desteklendi
(EnstLD * IyselKoK)→IseYon	0,192	2,558	0,011	H10c	Desteklendi
(KatilmLD * IyselKoK)→BireyYon	0,009	0,154	0,878	H10ç	Desteklenmedi
(KatilmLD * IyselKoK)→MulkYon	-0,067	-1,052	0,293	H10d	Desteklenmedi
(KatilmLD * IyselKoK)→IseYon	0,111	1,711	0,088	H10e	Desteklenmedi
(DestkLD * IyselKoK)→BireyYon	-0,077	-1,182	0,238	H10f	Desteklenmedi
(DestkLD * IyselKoK)→MulkYon	-0,138	-2,012	0,045	H10g	Desteklendi
(DestkLD * IyselKoK)→IseYon	-0,290	-4,137	0,000	H10ğ	Desteklendi
(EnstLD * DisaYonK)→BireyYon	0,168	2,458	0,014	H11a	Desteklendi
(EnstLD * DisaYonK)→MulkYon	0,246	3,401	0,001	H11b	Desteklendi
(EnstLD * DisaYonK)→IseYon	0,253	3,434	0,001	H11c	Desteklendi
(KatilmLD * DisaYonK)→BireyYon	0,067	1,143	0,254	H11ç	Desteklenmedi
(KatilmLD * DisaYonK)→MulkYon	0,020	0,321	0,748	H11d	Desteklenmedi
(KatilmLD * DisaYonK)→IseYon	0,158	2,491	0,013	H11e	Desteklendi
(DestkLD * DisaYonK)→BireyYon	-0,090	-1,412	0,159	H11f	Desteklenmedi
(DestkLD * DisaYonK)→MulkYon	-0,128	-1,897	0,059	H11g	Desteklenmedi
(DestkLD * DisaYonK)→IseYon	-0,247	-3,587	0,000	H11ğ	Desteklendi

## 5. ARAŞTIRMA SONUÇLARI VE DEĞERLENDİRME

Araştırmada ele alınan liderlik tarzı alt boyutlarından Enstrümantal, Katılımcı ve Destekleyici Liderlik tarzlarının, üretkenlik karşıtı iş davranışları olan Bireye Yönelik, İşe Yönelik ve Mülkiyete Yönelik davranışlarla kısmen, negatif yönlü ve doğrusal bir ilişki içinde olduğu ifade edilebilir. Liderlik tarzı değişkeni alt boyutları ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutları arasında kurulan 9 adet regresyon ilişkisinden 4 adedinde anlamlı ilişkiler olmadığı, 5 adedinde ise negatif yönlü doğrusal ilişkilerin olduğu





gözlemlenmiştir. Regresyon modeline ilişkin verilerden elde edilen bulgular incelendiğinde aşağıdaki çıkarımlar elde edilebilir (Tablo 6):

Enstrümantal Liderlik tarzı ile Bireye Yönelik davranışlar arasında anlamlı bir regresyon ilişkisi gözlemlenmemiştir.

Enstrümantal Liderlik tarzı ile Mülkiyete Yönelik davranışlar arasında negatif yönlü ve %90 düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $b=-0,148$ ;  $p=0,061$ ). Determinasyon katsayısının ( $r^2$ ) ortaya koyduğu sonuca göre Mülkiyete Yönelik davranışların toplam varyansının yaklaşık %17 oranı Enstrümantal Liderlikten tarafından açıklanmaktadır.

Enstrümantal Liderlik tarzı ile İşe Yönelik davranışlar arasında anlamlı bir regresyon ilişkisi gözlemlenmemiştir.

Katılımcı Liderlik tarzı ile Bireye Yönelik davranışlar arasında negatif yönlü ve %95 düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $b=-0,141$ ;  $p=0,019$ ). Katılımcı Liderlik tarzı ile Mülkiyete Yönelik davranışlar arasında negatif yönlü ve %99 düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $b=-0,251$ ;  $p=0,000$ ). Katılımcı Liderlik tarzı ile İşe Yönelik arasında negatif yönlü ve %99 düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $b=-0,199$ ;  $p=0,002$ ).

Destekleyici Liderlik tarzı ile Bireye Yönelik davranışlar negatif yönlü ve %90 düzeyinde anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir ( $b=-0,123$ ;  $p=0,064$ ). Destekleyici Liderlik tarzı ile hem Mülkiyete Yönelik davranışlar hem de İşe Yönelik davranışlar arasında anlamlı ilişkiler gözlemlenmemiştir.

Örgüt kültürü düzenleyici değişkeninin aracılık etkisini araştıran hipotezlerin sırandığı Hiyerarşik Regresyon model verilerine göre örgüt kültürünün "kısmı düzenleyici etkisi"ne ilişkin bulgular gözlemlenmiştir. Bu maksatla düzenleyici etkilerin incelendiği toplam 18 adet hipotezden 9 adedi desteklenmemiş, diğer 9 hipotez ise desteklenmiştir. Düzenleyici ilişkinin reddedildiği toplam 9 adet hipotezin ağırlıklı olarak Katılımcı Liderlik boyutu ile Bireye Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarının araştırıldığı düzenleyici ilişkilere yönelik hipotezlerde olduğu gözlemlenmiştir. Öte yandan düzenleyici ilişkinin gözlemlendiği toplam 9 adet hipotezde ise Enstrümantal Liderlik ile İşe Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarının nispeten daha fazla düzenleyici ilişkiye girdikleri tespit edilmiştir.

Örgüt kültürü boyutları bazında düzenleyici ilişkinin görüldüğü toplam 9 adet hipotezin 5 adedinde Dışa Yönelim Kültürünün, 4 adedinin ise İçsel Koruma Kültürünün dahil olduğu hipotezler olduğu bir başka tespittir. Öte yandan düzenleyici ilişkinin tespit edilemediği 9 adet hipotezde ise durum tam olarak tersi haldedir. Bu halde düzenleyici etki bakımından, Dışa Yönelim Kültürünün, İçsel Koruma Kültürüne göre nispeten daha etkin olabileceği sonucu çıkarılabilir.

Örgüt kültürünün düzenleyici etkisine ilişkin teşkil edilmiş olan araştırma hipotezlerinin genel olarak değerlendirilmesi neticesinde aşağıdaki çıkarımlara ulaşılabilir (Tablo 7):

Dışa Yönelim Kültürü, Enstrümantal liderlik ile üretkenlik karşıtı davranışlarının tüm boyutları arasındaki ilişkilerde düzenleyici rol üstlenmiştir.

İçsel Koruma Kültürü ise Katılımcı liderlik ile üretkenlik karşıtı davranışlarının tüm boyutları arasındaki ilişkilerde düzenleyici rol üstlenmemiştir.

Katılımcı Liderlik tarzı ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ve İçsel Koruma Kültürünün oluşturduğu kombinasyonların nispeten daha az düzenleyici rol üstlendikleri tespit edilmiştir. Öte yandan Enstrümantal Liderlik, üretkenlik karşıtı iş davranışları ve Dışa Yönelim Kültürünün oluşturduğu bileşimlerin ise daha fazla düzenleyici rol içerdikleri gözlemlenmiştir.

Destekleyici Liderlik, sadece negatif yönlü düzenleyici ilişkiler içinde yer almış ve bunların haricinde düzenleyici herhangi bir ilişkide yer almamıştır.

Dışa Yönelim Kültürünün, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ortaya çıkmasını azaltıcı etkiyi pekiştirmesi bakımından en etkili örgüt kültürü türü olduğu gözlemlenmiştir. Dışa Yönelim Kültürü, en etkin düzenleyici rolünü Enstrümantal Liderlik-İşe Yönelik davranışlar ilişkisinde gerçekleştirmiş ve ilişkinin mertebesini 0,253 seviyesinde artırmıştır (güçlendirmiştir).

İçsel Koruma Kültürü, en etkin düzenleyici rolünü Enstrümantal Liderlik-Mülkiyete Yönelik davranışlar ilişkisinde gerçekleştirmiş ve ilişkinin mertebesini 0,248 seviyesinde artırmıştır. İçsel Koruma Kültürü, Destekleyici Liderlik tarzının Mülkiyete ve İşe Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları ilişkisinde negatif yönlü düzenleyici rol üstlenmiştir. Yani İçsel Koruma Kültürü, söz konusu bağımlı-bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin mertebesini azaltmıştır (zayıflatmıştır).



Dışa Yönelim Kültürü ise Destekleyici Liderlik tarzı ile İşe Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları ilişkisinde negatif yönlü düzenleyici rol üstlenmiş ve söz konusu ilişkinin derecesini zayıflatmıştır.

Genel olarak, Dışa Yönelim Kültürünün İçsel Koruma Kültürüne nazaran daha etkin (hem ilişki sayısı hem de rolün mertebesi itibarıyla) düzenleyici rol üstlendiği gözlemlenmiştir.

Araştırmada ele alınan üç liderlik boyutu değer kazandıkça genel olarak üretkenlik karşıtı iş davranışları azalmaktadır ki bu durum işletme yönetimleri için önemli bir bulgudur. Ancak Katılımcı Liderliğin bu azaltıcı etkide (doğrudan etki) en etkin liderlik tarzı olduğu belirtilmelidir. Bu etkinlik, hem tüm üretkenlik karşıtı iş davranışlarının tüm boyutlarına etki etmesi (azaltması) hem de ilişkisinin mertebesi itibarı ile görülmektedir. Dolayısıyla araştırma sonuçlarına göre liderlik tarzları ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında doğrusal bir ilişki olduğu söylenebilir.

Bireye Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarının önlenmesinde liderlik tarzlarından Katılımcı Liderlik en etkili liderlik tarzı olmakla beraber Destekleyici Liderlik de etkin görülmektedir. Enstrümantal Liderlik bu yönde bir etkinlik üstlenmemiştir.

Mülkiyete Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarının azaltılmasında liderlik tarzlarından Katılımcı Liderlik en etkili liderlik tarzı olarak öne çıkmakta, Enstrümantal Liderlik de etkili olarak gözlemlenmektedir. Destekleyici Liderlik bu yönde bir etkinlik üstlenmemiştir.

İşe Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarının azaltılmasında liderlik tarzlarından sadece Katılımcı Liderlik etkin olmakta diğer iki liderlik tarzının ise İşe Yönelik davranışlara yönelik etkinlikleri görülmemektedir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ortaya çıkmasını tamamen engellemek çok zor olsa da asgari düzeylere indirmek mümkün ve son derece gereklidir. Bu maksadı taşıyan bir örgüt için araştırmaya konu olan liderlik tarzlarını (Enstrümantal Liderlik, Katılımcı Liderlik ve Destekleyici Liderlik) uygulamanın yarar sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca genel olarak Dışa Yönelim Kültürünün bu yararı daha da artıracığı beklenmektedir.

Araştırma bulgularına göre; Bireye Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarının azaltılmasında en etkili bileşimin; Enstrümantal Liderlik-Dışa Yönelim Kültürü bileşimi olduğu ifade edilebilir. Mülkiyete Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarının azaltılmasında en etkili bileşimin; Enstrümantal- İçsel Koruma Kültürü kombinasyonları olduğu söylenebilir. İşe Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarının azaltılmasında ise en etkili bileşimin; Enstrümantal Liderlik-Dışa Yönelim Kültürü olduğu, Katılımcı Liderlik-Dışa Yönelim Kültürü kombinasyonlarının ise daha düşük bir mertebeden etkin olduğu sonucuna ulaşılabilir.

#### KAYNAKÇA

- ANDERSON, Neil & ÖNEŞ, Deniz. S. & SİNANGİL, H. Kepir & VISWESVARAN, Chockalingam. (Ed.). (2009). *Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı 2. Cilt - Örgüt Psikolojisi*, İstanbul: Literatür Yayın No: 569 (orijinal baskı tarihi 2001).
- ANTONAKIS, John & HOUSE, Robert J. (2014). "Instrumental Leadership: Measurement and extension of transformational-transactional leadership theory", *The Leadership Quarterly*. S. 25, s. 746-771.
- CHHOKAR, Jagdeep S. & BRODBECK, Felix. C & HOUSE, Robert J. (Ed.). (2008). *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, New York: Lawrence Erlbaum Associates Taylor & Francis Group.
- DESHPANDE, Rohit & FARLEY, John U. & WEBSTER, Frederick E. Jr. (1993). "Corporate Culture Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", *Journal of Marketing*. S. 57.1, s. 23-37.
- DOĞAN, Alpaslan (2017). *Algılanan Liderlik Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Ortaya Çıkmasındaki Etkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Lojistik Endüstrisinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: T.C. İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- EINARSEN, Stale & HOEL, Helge & ZAPF, Dieter & COOPER, Cary L. (2003). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice*, London: Taylor & Francis.
- FURNHAM, Adrian & TAYLOR, John. (2004). *The Dark Side of Behaviour at Work: Understanding and avoiding employees leaving, thieving and deceiving*, Hampshire: Palgrave Macmillan.
- GRIFFIN, Ricky W. & O'LEARY-KELLY, Anne M. (Ed.). (2004). *The Dark Side of Organizational Behavior*, San Francisco: Jossey-Bass.
- HARTEL, Charmine E. J. & ZERBE, Wilfred J. & ASHKANASY, Neal M. (Ed.). (2005). *Emotions in Organizational Behavior*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- HUGHES, Richard L. & GINNETT, Robert C. & CURPHY, Gordon J. (2012). *Leadership: Enhancing the lessons of experience*, 7th Edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- KESKİN, Halit & AKGÜN, A. Ekber & KOÇOĞLU, İpek (2016). *Örgüt Teorisi*, Ankara: Nobel Yayın.
- LEYMANN, Heinz (1996). "The Content and Development of Mobbing at Work", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, S. 5.2, s. 165-184.
- LUSSIER, Robert N. & ACHUA, Christopher F. (2010). *Leadership Theory, Application & Skill Development*, 4th Edition, Mason: South-Western Cengage Learning.
- LYNCH, Thomas D. & CRUISE, Peter L. (Ed.). (2006). *Handbook of Organization Theory and Management The Philosophical Approach*, Second Edition, New York: Taylor & Francis Group.



- MULKI, Jay P. & CAEMMERER, Barbara & HEGGDE, Githa S. (2015). "Leadership style, salesperson's work effort and job performance: the influence of power distance", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, S. 35.1, s. 3-22.
- MULKI, Jay P. & JARAMILLO, Jorge F. & LOCANDER, William B. (2009). "Critical Role of Leadership on Ethical Climate and Salesperson Behaviors", *Journal of Business Ethics*, S. 86, s. 125-141.
- NORTHOUSE, Peter G. (2014). *Liderlik Kuram ve Uygulamalar*, C. Şimşek (Çev., Ed.), İstanbul: Sürat Üniversite Yayınları (orijinal baskı tarihi 2013).
- OGBONNA, Emmanuel & HARRIS, Loyd C. (2000). "Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies", *International Journal of Human Resource Management*, S. 11.4, s. 766-788.
- SCHUMACKER, Randall E. & LOMAX, Richard G. (2010). *A Beginner's Guide to Structural Equation*, Third Edition, New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- SINGER, Ming S. & SINGER, Alan E. (1990). "Situational constraints on transformational versus transactional leadership behavior, subordinates leadership preference, and satisfaction", *Journal of Social Psychology*, S. 130.3, s. 385-396.
- SPECTOR, Paul E. & FOX, Suzy (2002). "An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior", *Human Resource Management Review*, S. 12, s. 1-24.
- SPECTOR, Paul E. & FOX, Suzy & PENNEY, Lisa M. & BRUURSEMA, Kari & GOH, Angeline & KESSLER, Stacey (2006). "The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?", *Journal of Vocational Behavior*, S. 68.3, s. 446-460.