

Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü

Yrd. Doç. Dr. Pelin KANTEN

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Turizm
İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu
E-posta: pelinkanten@mehmetakif.edu.tr

Öğr. Gör. Funda ÜLKER

Namık Kemal Üniversitesi Hayrabolu
Meslek Yüksekokulu
E-posta: erfunda@hotmail.com

Özet

Bu çalışmada, yönetim tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde işe yabancılaşmanın aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Literatürdeki çalışmalarda, örgütsel faktörlerin üretkenlik karşıtı iş davranışlarının öncülü olduğu ileri sürülmektedir. Bu doğrultuda çalışmada üretkenlik karşıtı iş davranışlarının öncülleri olarak nitelendirilen yönetim tarzı ile işe yabancılaşma ele alınmıştır. Araştırma amacı doğrultusunda Çerkezköy ve Antalya Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyet gösteren dört işletmenin 215 çalışanından anket tekniği ile veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler, keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri, korelasyon analizi, hiyerarşik regresyon analizi ve sobel testi vasıtasıyla değerlendirilmiştir. Araştırma bulgularına göre, demokratik yönetim tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinde işe yabancılaşmanın kısmi aracılığa sahip olduğu belirlenmiştir. Otokratik yönetim tarzının ise üretkenlik karşıtı iş davranışlarını etkilemediği; işe yabancılaşmayı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda, otokratik yönetim tarzı üzerinde işe yabancılaşmanın aracılık etkisinin olmadığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Yönetim Tarzı, Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları, İşe Yabancılaşma

The Effect of Management Style on Counterproductive Behaviors: Mediating Role of Work Alienation

Abstract

This study investigates the effect of management style on counterproductive behaviors and the mediating role of work alienation. In the literature, studies suggest that organizational factors as determinants or antecedents of counterproductive behaviors. Accordingly, study aims to investigate some of the organizational factors called as a management style and work alienation which is expected to affect counterproductive behaviors. For the purpose of the study, data has been collected via survey method from the 215 employees who are working in four establishments located in Çerkezköy and Antalya organized industrial zones. In this respect, exploratory and confirmatory factor analysis, correlation and hierarchical regression analysis and sobel test applied to the data obtained from employees in establishments. Based on the findings, effect of democratic management style on counterproductive behaviors, it is observed that work alienation has a partial mediating affect. However, autocratic management style has no

effect on counterproductive behaviors but it effects work alienation. Moreover, it has been found that there is no mediating effect of work alienation on autocratic management style.

Keywords: Management Style, Counterproductive Behavior, Work Alienation

1. Giriş

Günümüzün çalışma koşullarında örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmelerinin ve uzun dönemde performanslarını arttırmalarının istihdam edilen işgörenlerin ve yöneticilerin niteliklerine bağlı olduğu ileri sürülmektedir. İşgörenler ve yöneticiler, örgütlerin başarı elde etmelerinde, hızla değişen çevreye uyum sağlamalarında ve müşteri taleplerini karşılamalarında en önemli kaynak olarak değerlendirilmektedir. Diğer bir ifadeyle, yöneticiler ve işgörenler örgütsel süreçlerin etkili bir şekilde yönetilmesine ve amaçların başarılmasına katkı sağlayan stratejik unsurlardır (Faghihi ve Allameh, 2012: 216; Maqsood vd., 2013: 139). Dolayısıyla, çalışanların sergiledikleri tutum ve davranışların örgütlerin başarısı üzerinde belirleyici bir rol oynadığını ifade etmek mümkündür. Bu nedenle, örgütler işgücünün tutum ve davranışlarını şekillendiren faktörlere değer vermekte ve bu faktörlerin iyileştirilmesine odaklanmaktadır (Kanten ve Ülker, 2013, 624). Literatürde örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgüt politikaları ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları gibi birçok örgütsel faktörün işgörenlerin tutum ve davranışlarını etkilediği ileri sürülmektedir (Nasurdin vd., 2008: 15; Mohanty ve Rath, 2012: 71; Mukhtar vd., 2012: 904; Farooqui, 2012: 294). Bu faktörler içerisinde değerlendirilen ve yöneticiler tarafından benimsenen yönetim tarzlarının işgörenlerin örgüte, çalışma arkadaşlarına ve müşterilere yönelik sergileyecekleri olumsuz tutum ve davranışları da etkileyeceği belirtilmektedir (Thau, 2009: 84).

Yönetim tarzı, yöneticiler ile işgörenler arasındaki etkileşimi niteleyen, işgörenlerin örgüte yönelik ilgi ve bağlılık düzeyini arttıran veya azaltan böylece çalışanların ve örgütün verimliliğini etkileyen önemli bir unsur olarak görülmektedir (Ogunola vd., 2013: 1). Bu bağlamda, örgütsel başarının elde edilebilmesi için yöneticilerin örgütün amaçlarına ve işgörenlerin niteliklerine en uygun olan yönetim tarzını seçmeleri ve uygulamaları gerekmektedir (Karimi vd., 2011: 1685). Örgütsel süreçlerin etkinliğine, işgücünün tutum ve davranışlarına olumlu olarak yansıyan yönetim tarzı, işgörenlerden en üst düzeyde fayda sağlanmasını kolaylaştırmaktadır. Başka bir ifadeyle, yöneticiler tarafından benimsenen ve uygulanan yönetim tarzının işgörenlerde uyandırdığı duyguların, onların işe ve örgüte yönelik sergileyecekleri davranışları olumlu veya olumsuz etkileyeceği düşünülmektedir (Özgür, 2011: 215). Böylece işgörenlere değer veren, amaçlarını gerçekleştirmelerine katkı sağlayan, moral ve motivasyon düzeylerine olumlu olarak yansıyan bir yönetim tarzının

Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü

uygulanması durumunda bireysel ve örgütsel çıktılarının da olumlu olması beklenmektedir. Ancak örgütte yöneticiler tarafından uygulanan yönetim tarzının olumsuz olarak değerlendirilmesinin ve benimsenmemesinin işgörenlerin tutum ve davranışlarına olumsuz yönde yansıtacağını ifade etmek mümkündür.

Çalışmada yönetim tarzının literatürde olumsuz davranışlar olarak nitelendirilen üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi incelenmektedir. Bununla birlikte, örgütlerde uygulanan yönetim tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinde işe yabancılaşmanın aracılık rolünün belirlenmesi amaçlanmaktadır. Ulusal ve uluslararası literatürdeki çalışmalarda, işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde bazı örgütsel faktörlerin etkisi incelenmiştir (Litzky, 2006: 93; Biron, 2010: 875; Alias vd., 2013: 167; Le vd., 2014: 7). Bu çalışmalar içerisinde, üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde yönetim tarzının etkisini araştıran sınırlı sayıda çalışma mevcuttur. Ayrıca mevcut çalışmalarda işe yabancılaşmanın aracılık rolünün incelenmediği, üretkenlik karşıtı iş davranışları, işe yabancılaşma ve yönetim tarzı ilişkisini bir arada ele alan bir çalışmanın olmadığı görülmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

Yönetim tarzı, örgütsel etkililiğin sağlanmasında kritik öneme sahip olan unsurlardan birisi olarak değerlendirilmektedir. Yönetim tarzı, genel olarak örgütü yönetme biçimini nitelemektedir (Uche ve Timinepere, 2012: 199). Yönetim tarzının yönetici ile ast arasındaki iletişimin etkinliğini, astların sorumluluk üstlenme ve kararlara katılma düzeylerini arttıracığı veya azaltacağı düşünülmektedir. Böylece yönetim tarzının işgörenlerin kendilerini örgüte ait hissetmesi, örgütün yararına çaba sarf etmesi, örgütün paylaşılan vizyonuna katkı sağlaması gibi tutum ve davranışlar üzerinde olumlu veya olumsuz bir etki oluşturacağı belirtilmektedir (Agrusa ve Lema, 2012: 17). Dolayısıyla, yönetim tarzının pozitif ve isteğe bağlı davranışların sergilenmesinin öncülü olduğu ifade edilebilir. Aynı zamanda yönetim tarzının iş tatminsizliği, işten ayrılma niyeti, tükenme, üretkenlik karşıtı iş davranışları ve işe yabancılaşma gibi olumsuz çıktılarının öncülü olarak değerlendirilmesi veya bu sonuçlara yol açması da beklenmektedir. Bu doğrultuda, çalışmada yönetim tarzının olumsuz örgütsel çıktılar kapsamında ele alınan üretkenlik karşıtı iş davranışları ve işe yabancılaşma üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Kavramsal çerçeve bağlamında öncelikle yönetim tarzı, üretkenlik karşıtı iş davranışları ve işe yabancılaşma kavramları açıklanacak, sonrasında bu kavramların arasındaki ilişkilere değinilecektir.

2.1. Yönetim Tarzı

Yönetim tarzı, örgütsel süreçlere ve işgörenlere yönelik uygulamaları ve kararları nitelendirmektedir. Yönetim tarzı, örgütü ve işgörenleri etkileyen tutum, davranış, yaklaşım ve uygulamalardan oluşmaktadır (Gould, 2005: 24; Mikhailitchenko ve Lundstrom, 2006: 429). Yönetim tarzı, örgütün tüm fonksiyonlarının bir arada yürütülmesini sağlayan, işgörenlerin yeteneklerinden yararlanmayı kolaylaştıran bir takım kuralları ve felsefeyi ifade etmektedir. Bununla beraber, yönetim tarzı, yöneticinin örgütsel amaçlara ulaşma doğrultusunda astları üzerinde yetkisini kullanma şeklini ve onlarla olan ilişkisinin düzeyini göstermektedir (Uche ve Timinepere, 2012: 199). Geniş bir kavram olan yönetim tarzı; örgütlenme, planlama, yöneltme, koordinasyon, kontrol, temin ve seçim, yetki paylaşımı gibi unsurları kapsamaktadır (Wu vd., 2002: 172). Ayrıca, yönetim tarzı, uzun ve kısa dönemli planların geliştirilmesini, amaçların ve standartların belirlenmesini, astlarla ilişkilerin yapılandırılmasını ve astların uyması gereken politika ve prosedürleri içermektedir (Khetarpal ve Srivastava, 2000: 75; Ogunola vd., 2013: 1). Bu bağlamda, yönetim tarzının örgütsel amaçların başarılmasını etkileyen kritik bir süreç olduğunu ifade etmek mümkündür. Çünkü, yöneticilerin yetkilerini kullanma biçimlerinin, işgörenlerle etkileşim düzeylerinin, üretim ve hizmet süreçlerine yönelik verdikleri kararların, örgütsel çıktılarının etkinliğini olumlu veya olumsuz düzeyde etkilemesi beklenmektedir (Pop ve Pop, 2008: 2604).

Literatürde, örgütlerde uygulanabilecek tek ve evrensel bir yönetim tarzının olmadığını, bu tarzların bir takım faktörlere bağlı olarak değişeceği ve uygulanması mümkün olan farklı yönetim tarzları olduğu ileri sürülmektedir (Poon vd., 2005: 35). 1950'lerden itibaren yapılan çalışmalarda araştırmacılar yönetim tarzlarını katılımcı, babacan, otokratik, istismarcı, organik ve mekanik gibi değişik şekillerde sınıflandırmışlardır. Son yıllarda ise, örgütlerde yöneticiler tarafından yaygın olarak otokratik, demokratik, serbest bırakıcı, vizyoner, babacan ve bürokratik yönetim tarzlarının uygulandığı belirtilmektedir. Örgütlerde bu yönetim tarzlarından hangisinin en etkili olacağı veya hangisinin uygulanması gerektiği konusunda ise bir görüş birliği bulunmamaktadır. Yönetim tarzının, örgütün yapısına, kültürüne, yöneticilerin kişilik özelliklerine, değerlerine, bilgi, beceri ve deneyim düzeylerine, örgütte görev yapan işgörenlerin niteliklerine göre farklılık göstermesi beklenmektedir (Mikhailitchenko ve Lundstrom, 2006: 429; Uche ve Timinepere, 2012: 199-200). Örneğin yetki devrinin ve personel güçlendirmenin yüksek olduğu bir örgütte demokratik yönetim tarzı etkili olurken, biçimsel ilişkilerin, hiyerarşinin olduğu bürokratik örgütlerde otokratik yönetim tarzının uygulanması gerekebilir. Bu doğrultuda, en uygun yönetim tarzının belirlenmesinde işgören profilinin, örgütün değerlerinin ve işin özelliklerinin de dikkate alınması önem taşımaktadır (Ogunola vd., 2013: 2).

Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşısı İş Davranışlarına Etkisinde İş Yabancılaşmanın Aracılık Rolü

Örgütlerde uygulanması mümkün olan yönetim tarzlarının belirlenmesinde ve sınıflandırılmasında genellikle yöneticilerin sahip olduğu gücün ve yetki düzeyinin dikkate alındığı görülmektedir. Böylece yöneticiler, yetkisini ve gücünü kullanma düzeyine göre üretim odaklı ve kişi odaklı olarak nitelendirilmektedir. Bu bakış açısı çerçevesinde literatürde yönetim tarzları bazı araştırmacılar tarafından otokratik, demokratik, serbest bırakıcı ve babacan yönetim tarzları olarak sınıflandırılmaktadır (Marshall, 2012: 9-10; Mansor vd., 2012: 523-524; Ogunola vd., 2013: 2).

Otokratik yönetim tarzı: Genellikle bürokratik örgütlerde ve hiyerarşik emir-komuta zincirine sahip yapılarda yaygın olarak tercih edilmektedir. Otokratik yönetim tarzında, yöneticiler astlarının belirlenen kurallara, prosedürlere, politikalara ve amaçlara uygun davranmasını istemektedir. Bununla birlikte, yönetici ve astları arasındaki etkileşim ve iletişim düzeyi olabildiğince düşük seviyelerdedir. Ayrıca otokratik yöneticiler, astların kararlara katılmalarına ve iş süreçlerinde otonomiye sahip olmalarına fırsat tanımamaktadır (Ronald, 2004: 821).

Demokratik yönetim tarzı: İşgörenlerin karar alma süreçlerine katılımının ve yetki devrinin önemini vurgulayan bir yönetim tarzı olması sebebiyle modern örgüt yapılarında kritik bir rol oynadığı belirtilmektedir. Katılımcı yönetim tarzı olarak da nitelendirilebilen demokratik yönetim tarzında yöneticiler, astların belirli bir düzen içinde çalışacağını beklemekte, başarılı çalışanları takdir ederek motivasyon düzeylerini arttırmaktadır. Diğer taraftan, karar verme süreçlerinde astların fikir ve önerilerini dikkate almaktadır (Marshall, 2012: 19).

Serbest-Bırakıcı yönetim tarzı: Daha çok yenilikçiliğin ve yaratıcılığın ön planda olduğu örgütlerde tercih edilen, astların üzerinde minimum düzeyde gözetim kurmayı amaçlayan bir tarzdır. Serbest bırakan yöneticiler, çalışanların kendi amaçlarını belirlemelerine, işe yönelik süreçlerde otonomiye sahip olmalarına, görev ve sorumluluk alanlarında karar almalarına ve seçim yapmalarına olanak tanımaktadır. Bu yönetim tarzı, çalışanların bilgi, yetenek ve deneyim eksikliğine sahip olduğu durumlarda verimsizlikle sonuçlanabildiği gibi yüksek düzeyde beceri, bilgi ve görev bilincinin olduğu örgütlerde yeniliğe ve yaratıcılığa yol açarak, performans üstünlüğü getirebilmektedir (Steinke, 2013: 9-10).

Babacan yönetim tarzı: Astlarıyla tüm iş süreçlerinde ilgilenen, mümkün olan düzeyde onlara yardım etmeyi amaçlayan ve yöneticiden ziyade bir baba gibi davranmayı niteleyen bir tarzdır. Babacan yöneticiler, astlarını belirli bir düzeyde kontrol altında tutarak, onların yenilikçi ve yaratıcı davranış sergilemelerini teşvik etmektedir. Bununla birlikte, babacan yönetim tarzını benimseyen yöneticiler astların kişisel ve iş dışında yer alan problemleriyle de

ilgilenmekte böylece çalışanların motivasyon düzeyleri artmakta ve örgüte bağlılık duymaktadırlar (Anwar, 2013: 109).

2.2. İşe Yabancılaşma

İşe yabancılaşma genel olarak, bireyin çalışmaya karşı ilgi ve alaka göstermemesi olarak ifade edilmektedir. İşe yabancılaşma, işgörenin kariyer hedeflerinden uzaklaşması ve örgütsel normlara uyum sağlayamaması sonucu oluşan olumsuz duygularını nitelemektedir (Özbek, 2011: 233). Diğer bir ifade ile, işe yabancılaşma, işgörenin işine karşı coşku ve bağlılık duymadığını göstermekle birlikte, işe yönelik psikolojik ve genel bir tutumu nitelemektedir (Hirschfeld vd., 2000: 1881; Tonks ve Nelson, 2008: 3). İşe yabancılaşma, işgörenin örgütsel süreçlerdeki kontrolünü kaybetmesi, kendisini ifade edememesi ve işine karşı güçsüzlük hissi duyması sonucunda oluşmaktadır. Bununla birlikte, bireyin işinde otonomiye ve işinin üzerinde kontrol yetkisine sahip olmaması, işe yabancılaşma duygusunun oluşmasına katkı sağlamaktadır (Ceylan ve Sulu, 2010: 67). İşe yabancılaşma, kişisel özellikten ziyade çalışma koşullarına bağlı olarak ortaya çıkan; bireyin fiziksel ve zihinsel olarak sosyal etkileşim düzleminden uzaklaşmasını niteleyen bir durumdur. Dolayısıyla, örgüt içerisindeki çalışma şartlarının bireylerin işe yabancılaşma düzeyleri üzerinde önemli bir etki oluşturacağı ileri sürülmektedir (Banai, vd., 2004: 377; DiPietro ve Pizam, 2008: 23). Bu doğrultuda, örgütsel faktörlerin işgörenlerin tutum ve davranışlarını olumlu veya olumsuz yönde şekillendirerek, bireylerin işe yabancılaşma düzeylerini arttırması ya da azaltması beklenmektedir (Kanten ve Ülker, 2013: 625).

İşe yabancılaşmanın bireysel ve örgütsel açıdan olumsuz sonuçlar ortaya çıkarması nedeniyle, araştırmacıların uzun bir zamandır bu kavrama ilgi duyduğu, yabancılaşmayı ölçmeye yönelik ölçekler geliştirdiği ve öncüllerini belirlemeye çalıştığı görülmektedir (Chiaburu vd., 2014: 24). Mevcut araştırmalarda, işgörenlerin işe yabancılaşmaları bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerle ilişkilendirilmektedir. Bireylerin kişilik özelliklerinin, denetim odağı düzeylerinin ve başarıma arzusu ihtiyacının işe yabancılaşmaları üzerinde olumlu veya olumsuz bir etki oluşturacağı ileri sürülmektedir. Bununla birlikte, çevresel faktörler bağlamında ekonomik, teknolojik, politik ve sosyo-kültürel çevrenin, kitle iletişim araçlarının bireylerin işe yabancılaşma düzeylerinin artmasına ya da azalmasına katkı sağlaması beklenmektedir. Ancak literatürdeki araştırmalarda bireylerin işe yabancılaşmalarını en üst düzeyde etkilemesi mümkün unsurların örgütsel faktörler olduğu belirtilmektedir. Bu doğrultuda, araştırmacılar işin özelliklerinin, çalışanlar arasındaki ilişkilerin, örgütsel politika ve prosedürlerin, örgütsel destek, örgütsel adalet, örgütün biçimselleşme ve merkezileşme düzeyi, liderlik ve yönetim tarzı gibi uygulamaların işe

Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü

yabancılaşma üzerinde etkili olacağını ileri sürmektedir. (Sarros vd., 2002: 288; Banai vd., 2004: 379; Şimşek vd., 2006: 576-577; Nair ve Vohra, 2010: 600).

İşe yabancılaşma, günümüzde çalışanların en önemli sosyo-psikolojik problemlerinden birisi olarak değerlendirilmektedir. Yaşamının büyük bir kısmını iş yerinde geçiren bireylerin çeşitli faktörler sebebiyle işlerine yabancılaşarak, olumsuz tutum ve davranışlar sergilemeye başladıkları görülmektedir (Ünsar ve Karahan, 2011: 363). Dolayısıyla işe yabancılaşan bireylerin zamanla motivasyon düzeylerinin azalarak, iş performanslarının düşmesi ve örgütsel başarının da azalması beklenmektedir. Bu bağlamda, işe yabancılaşmanın bireysel ve örgütsel açıdan zararlı sonuçlarının olacağını ifade etmek mümkündür. İşe yabancılaşmanın bireylerin örgütsel bağlılık, iş tatmini, kariyer tatmini, örgütle özdeşleşme düzeylerini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemelerini azaltacağı; tükenme, sinizm, işten ayrılma niyeti ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarını ise arttıracığı ileri sürülmektedir (Sua´rez-Mendoza ve Zoghbi-Manrique-de-Lara, 2007: 67; Nair ve Vohra, 2012: 26-39; Tummers ve Dulk, 2013: 850; Chiaburu vd., 2013: 10; Yıldız ve Şaylıkay, 2014: 622).

2.3. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları

Üretkenlik karşıtı iş davranışları, genel olarak işgörenlerin bilinçli ve sistematik olarak örgüte ve örgüt üyelerine zarar vermelerine yol açan davranışları ifade etmektedir (Le Roy vd., 2012: 1342). Üretkenlik karşıtı iş davranışları, örgütün amaçlarını ve fonksiyonlarını doğrudan etkileyerek, örgütün tüm süreçlerine ve çalışanlarına zarar veren, böylece örgütsel verimliliği azaltan davranışlardır (Mann vd., 2012: 142; Klotz ve Buckley, 2013: 115). Bennett ve Robinson (1995), üretkenlik karşıtı iş davranışlarını örgütün normlarını ihlal eden ve refahını tehlikeye atan, işgörenler tarafından isteğe bağlı olarak sergilenen davranışlar şeklinde nitelendirmektedir (Yen ve Teng, 2012: 2; Chirasha ve Mahapa, 2012: 415). Üretkenlik karşıtı iş davranışlarına ilişkin yapılan tanımlara bakıldığında, ortak noktanın bu davranışların örgüte ve bireylere zarar veren, kasıtlı ve meşru menfaatler doğrultusunda gerçekleştirilen olumsuz davranışlar olduğu görülmektedir (Hafidz, 2012: 220; Le Roy vd., 2012: 1342). Bununla birlikte, bu davranışların isimlendirilmesine yönelik bir uzlaşma olmadığı görülmektedir. Literatürde olumsuz sonuçları olan ve negatif iş davranışları olarak nitelendirilen bu davranışlar, araştırmacılar tarafından anti-sosyal, zararlı, kötü, saldırgan, sapkın, zorba, intikam alma, yıldırma veya üretkenlik karşıtı iş davranışları olarak farklı şekillerde ele alınmaktadır (Spector vd., 2005: 30; Everton vd., 2007: 118; Wilks, 2011: 9).

Son yirmi yıldır, literatürde üretkenlik karşıtı iş davranışlarıyla ilgili yapılan çalışmaların sayısı, bu davranışların işgören verimliliği ve örgütsel performans üzerindeki etkisi sebebiyle giderek artmaktadır (Mulki vd., 2006:

1222). Bu bağlamda, araştırmacılar üretkenlik karşıtı iş davranışlarını incelenmesi gereken önemli bir problem olarak değerlendirmektedir. Çünkü üretkenlik karşıtı iş davranışlarının finansal, psikolojik ve sosyal açıdan örgütler ve bireyler açısından istenmeyen sonuçlara neden olduğu belirtilmektedir (Zoghbi-Manrique de Lara ve Verano-Tacoronte, 2007: 715). Üretkenlik karşıtı iş davranışları, örgütün maliyetlerinin artması, verimliliğin ve örgüte bağlılığın azalması, işten ayrılmaların artması gibi olumsuz çıktılara yol açmaktadır. Bu olumsuz çıktıların önemi, araştırmacıları ve uygulamacıları üretkenlik karşıtı iş davranışlarının altında yatan sebepleri irdelemeye yöneltmektedir. Mevcut araştırmalar, üretkenlik karşıtı iş davranışlarına neden olan unsurları bireysel ve örgütsel olmak üzere iki farklı ayırma ele almaktadır. İşgörenlerin kişilik özelliklerinin, olumsuz duygulara sahip olmalarının, moral ve motivasyon düzeylerinin, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum ve duygusal zeka gibi bireysel farklılıklar barındırmalarının üretkenlik karşıtı iş davranışlarını etkilediği ileri sürülmektedir. Bununla birlikte, araştırmacılar örgüt iklimi, örgüt kültürü, algılanan örgütsel destek, rol belirsizliği, etik iklim, örgütsel adalet, yönetim tarzları gibi örgütsel şartların da bireylerin üretkenlik karşıtı iş davranışı sergileme düzeylerinin artmasına veya azalmasına neden olduğunu belirtmektedir (Fox vd., 2001: 293; Vardi ve Weitz, 2002: 54; Litzky, 2006: 93; Chirasha ve Mahapa, 2012: 417; Priesemuth vd., 2013: 231-232; Alias vd., 2013: 167; Le vd., 2014: 7).

Üretkenlik karşıtı iş davranışları, literatürde farklı bakış açılarına göre değişik şekillerde ele alınmaktadır. Bu davranışların isimlendirilmesine ve hangi davranış türlerinin üretkenlik karşıtı iş davranışları kapsamına alınacağı konusunda bir görüş birliği yoktur. Örgütsel davranış literatüründe, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının genellikle örgütsel ve bireylerarası olmak üzere iki farklı şekilde sınıflandırıldığı görülmektedir (Bennett ve Robinson, 2000: 352; Yen ve Teng, 2012: 2; Klotz ve Buckley, 2013: 115). Bennett ve Robinson (1995) tarafından ileri sürülen bu sınıflandırma üretkenlik karşıtı iş davranışlarını birey ve örgüt açısından geniş bir kapsamda değerlendirmesi sebebiyle araştırmacılar tarafından sıklıkla tercih edilmektedir (Everton vd., 2007: 119). Bu araştırmada üretkenlik karşıtı iş davranışları Bennett ve Robinson(1995) tipolojisine göre ele alınacaktır.

Bireylerarası üretkenlik karşıtı iş davranışları: Bireylerin kendi aralarındaki ilişkiler sonucunda veya bilinçaltında yer alan ya da bastırılmış olan duyguları sebebiyle ortaya çıkmaktadır. Bireylerin birbirlerini küçük görmesi, aşağılaması, dedikodu yapması, kaba davranması, birbirleriyle alay etmesi, kavga etmesi ve birbirlerine fiziksel tacizde bulunması bireylerarası üretkenlik karşıtı iş davranışları kapsamında değerlendirilmektedir.

Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü

Örgütsel üretkenlik karşıtı iş davranışları: Bireylerin doğrudan örgütün bütününe ve amaçlarına zarar vermek amacıyla sergilediği davranışlardır. İş yerinde hırsızlık yapma, işe geç gelme, işe gelmeme veya erken çıkma, uzun molalar verme, işyerindeki araç ve gereçlere zarar verme, işi yavaşlatma, zamanı ve kaynakları israf etme, işi düzgün yapmama ve yöneticilerin talimatlarına uymama, örgüte yönelik sergilenen üretkenlik karşıtı iş davranışları kapsamında değerlendirilmektedir (Appelbaum vd., 2007: 587-588; Demirel, 2009: 122-123; Yen ve Teng, 2012: 2)

2.4. Yönetim Tarzı, İşe Yabancılaşma ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Arasındaki İlişkiler

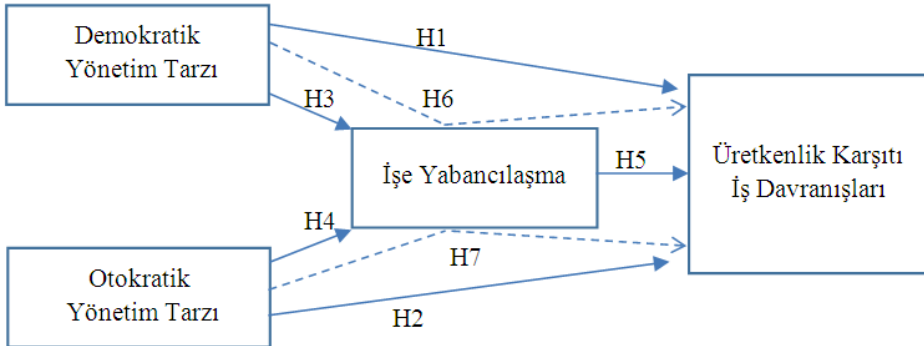
Dinamik ve değişken çalışma yaşamında yönetim tarzı, örgütsel etkililik üzerinde rol oynayan en önemli faktörlerden birisi olarak değerlendirilmektedir. Yönetim tarzının örgütün faaliyetleriyle uyumlu olması ve işgörenlerle bütünleşmesi durumunda olumlu bireysel ve örgütsel çıktıların elde edilmesi beklenmektedir. Yönetim tarzı bireylerin performanslarını, tutum ve davranışlarını etkilemekte, böylece örgütsel performansın artmasına veya azalmasına katkı sağlamaktadır (Uche ve Timinepere, 2012: 200). Ulusal ve uluslararası literatürdeki araştırmalarda, yönetim tarzının işgörenlerin iş tatminini, tükenme ve refah düzeylerini, örgütsel bağlılığını, performanslarını ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerini etkilediği belirtilmektedir (Thau vd., 2009: 84; Irtwange ve Orsaah, 2009: 603; Abu Mansor vd., 2012: 522). Literatürde yönetim tarzı, olumsuz örgütsel davranışlar olarak nitelendirilen üretkenlik karşıtı iş davranışlarının sergilenmesi üzerinde de etkili olan örgütsel faktörlerden birisi olarak değerlendirilmektedir (Appelbaum vd., 2007: 592-593; Thau vd., 2009: 84). Özellikle, bu yönetim tarzlarından otokratik yönetim tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışlarıyla pozitif bir ilişkisi olduğu görülmektedir (Thau, 2009: 84).

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının örgütlerin ve bireylerin performanslarını olumsuz yönde etkilemesi ve örgütler için önemli maliyet unsurları meydana getirmesi sebebiyle bu davranışların öncüllerinin belirlenmesine çalışılmaktadır (Priesemuth vd., 2013: 231). Bu doğrultuda örgütsel davranış alanındaki çalışmalarda işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışlarını sergilemeleri üzerinde iş yükü, işin niteliği, çalışma koşulları, yöneticiler, lider-üye etkileşimi, örgütün imajı, ücret ve ödül politikaları, örgüt yapısı, örgütsel adalet gibi faktörlerin etkisinin ele alındığı görülmektedir (Demir ve Tütüncü, 2010: 67; Lian vd., 2012: 41; Yen ve Teng, 2012: 3; Fagbohunge vd., 2012: 208). Bu bağlamda, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının, işgörenlerin örgütsel koşulları olumsuz olarak algılaması sonucunda ortaya çıktığını ifade etmek mümkündür. Bununla birlikte örgüte ve işe yabancılaşan

çalışanların örgüte zarar verici davranışlar sergiledikleri görülmektedir (Lian vd., 2012: 41; İyigün ve Çetin, 2012: 15).

Yönetim tarzı, işgörenlerin örgüte ve işe yabancılaşmaları üzerinde kritik öneme sahip olan unsurlardan birisi olarak ele alınmaktadır. Yönetim tarzının işgörenlerin işe yabancılaşmalarını etkilediği belirtilmektedir (Şimşek vd., 2006: 576). İşgörenlerin bireysel amaçlarını desteklemeyen, kararlara katılmalarına fırsat vermeyen ve adil algılanmayan yönetim tarzı yabancılaşmaya yol açmaktadır (Ceylan ve Sulu, 2010: 67). İşe yabancılaşan işgörenlerin yaptıkları işe çok az önem vermeleri, enerjilerinin az bir kısmını işe ayırmaları ve iş için fazla çaba göstermemeleri beklenmektedir (Özbek, 2011: 232). Başka bir ifade ile işe yabancılaşan işgörenlerin rol ötesi davranışlar sergilemek yerine çalışma arkadaşlarına ve örgüte zarar verici davranışlar sergilemeye eğilimli oldukları ileri sürülmektedir (Nair ve Vohra, 2012: 26-39). Bu çerçevede, yönetim tarzını ve işe yabancılaşmayı işgörenlerin üretkenlik karştı iş davranışı sergilemelerinin öncülü olarak değerlendirmek mümkündür. Olumlu ve bireysel amaçlarına katkı sağlayan bir yönetim tarzı algılayan işgörenlerin olumlu tutum ve davranışlar sergilemeleri beklenirken, olumsuz bir yönetim tarzının algılanması durumunda ise işgörenlerin zararlı davranışlar sergilemeleri mümkündür. Bu doğrultuda, çalışmada işgörenlerin üretkenlik karştı iş davranışları sergilemeleri üzerinde demokratik ve otokratik yönetim tarzının etkisinin incelenmesi ve işe yabancılaşmanın aracılık rolünün açıklanması amaçlanmaktadır. Araştırma amacı doğrultusunda yönetim tarzı, işe yabancılaşma ve üretkenlik karştı iş davranışları arasındaki ilişkilerin test edilmesi için geliştirilen araştırma modeli ve hipotezleri aşağıdaki gibidir:

Şekil 1. Araştırma Modeli



Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü

H1: Demokratik yönetim tarzı üretkenlik karşıtı iş davranışlarını negatif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H2: Otokratik yönetim tarzı üretkenlik karşıtı iş davranışlarını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H3: Demokratik yönetim tarzı işe yabancılaşmayı negatif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H4: Otokratik yönetim tarzı işe yabancılaşmayı pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H5: İşe yabancılaşma üretkenlik karşıtı iş davranışlarını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H6: Demokratik yönetim tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde işe yabancılaşmanın aracılık rolü vardır.

H7: Otokratik yönetim tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde işe yabancılaşmanın aracılık rolü vardır.

3. Araştırma Metodolojisi

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Yönetim tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde işe yabancılaşmanın aracılık rolünü belirlemeye yönelik olan bu araştırmada, öncelikle kapsam, örneklem ve ölçeklere ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Sonrasında elde edilen verilere araştırma modeli doğrultusunda keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Bununla birlikte değişkenler arası birlikteliği belirlemek için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma hipotezlerin test edilmesinde ise hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Ayrıca araştırma modelindeki aracılığın kapsamlı olarak belirlenebilmesi için Sobel testi kullanılmıştır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Örneklem

Araştırmanın konu açısından kapsamı; üretkenlik karşıtı iş davranışları, işe yabancılaşma, demokratik ve otokratik yönetim tarzları arasındaki ilişkilerin açıklanmasıyla sınırlandırılmıştır. Araştırmada, üretkenlik karşıtı iş davranışları örgütsel ve bireylerarası ilişkilere yönelik iki boyutta, işe yabancılaşma tek boyutta, yönetim tarzı ise otokratik ve demokratik olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. Araştırmanın uygulama açısından kapsamının belirlenmesinde zaman, maliyet ve ulaşılabilirlik gibi kısıtlar sebebiyle kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın örneklemini Çerkezköy ve Antalya Organize Sanayi bölgelerinde faaliyet gösteren dört işletmenin çalışanları oluşturmaktadır. Çerkezköy Organize Sanayi bölgesinden tekstil ve gıda alanında iki işletme ile Antalya Organize Sanayi bölgesinden enerji alanında faaliyet gösteren iki işletmeden izin alınabilmesi sebebiyle sadece 4 işletme

araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırmanın Çerkezköy ve Antalya organize sanayi bölgelerindeki 4 işletme ile sınırlı olması nedeniyle araştırma sonuçlarının genellenmesi amaçlanmamaktadır. Bu işletmelerin yönetimlerinden alınan izinler doğrultusunda 15 Ocak-10 Nisan 2013 tarihleri arasında araştırma gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamındaki işletme yönetimlerinin belirttiği çalışan sayısı doğrultusunda işletmelere toplam 350 adet anket formu teslim edilmiştir. 350 adet anket formundan geriye dönen 265 adet (%75) anket formunun, 50 adedi anketlerin eksik doldurulması sebebiyle araştırma kapsamına alınmamış, 215 (%61) adedi değerlendirmeye alınmıştır.

3.3. Araştırmanın Ölçekleri

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket formlarının oluşturulmasında yabancı literatürden alınıp Türkçe'ye uyarlanan ölçekler kullanılmıştır. Ölçekler Türkçe'ye çevrildikten sonra, pilot araştırma (n=30) vasıtasıyla gözden geçirilmiş ve gerekli düzeltmeler gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerde bulunan ifadelerin yanıtları için eşit aralıklı olduğu varsayılan beş aralıklı Likert tipi derecelendirme ("1=Kesinlikle katılmıyorum"... "5=Kesinlikle katılıyorum") kullanılmıştır. Ayrıca anket formunda 6 adet demografik soruya yer verilmiştir.

Yönetim Tarzı Ölçeği: Demokratik ve otokratik yönetim tarzının ölçülmesinde Abu Mansor vd. (2012) çalışmasında yer alan ölçekten yararlanılmıştır. Ölçekte demokratik yönetim tarzı 4 ifade, otokratik yönetim tarzı 4 ifade olmak üzere toplam 8 ifade yer almaktadır. Yönetim tarzı ölçeğine ilişkin verilere, ölçeğin yapı geçerliliğinin sağlanması amacıyla keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Temel bileşenler analizinde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi, örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu (KMO değeri .639) göstermiştir. Bartlett testi (448.355; $p<0.01$) sonucu anlamlıdır. Keşfedici faktör analizi sonucunda 8 maddenin iki faktörlü yapıya uyum sağladığı görülmüştür. Faktör yüklerinin .48 ile .88 arasında olduğu belirlenmiştir. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .68 olarak bulunmuştur.

İşe Yabancılaşma Ölçeği: Çalışanların işe yabancılaşmaya yönelik tutumlarını ölçmek için Hirschfeld vd., (2000) çalışmasında yer alan işe yabancılaşma ölçeği kullanılmıştır. Toplam 10 ifadeden oluşan ölçeğin yapı geçerliliğinin sağlanması amacıyla keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Temel bileşenler analizinde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi, örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu (KMO değeri .892) göstermektedir. Bartlett testi (825.155; $p<0.01$) sonucu anlamlıdır. Keşfedici faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiş ve 3 madde faktör yüklerinin 0.40'ın altında kalması sebebiyle analiz dışında bırakılmıştır. Kalan maddelerin faktör yüklerinin .62 ile .82 arasında olduğu görülmüştür. Yapılan güvenirlik

Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü

analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .87 olarak bulunmuştur.

Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği: Çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışı sergileme düzeyini ölçmek amacıyla Bennett ve Robinson (2000) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. 19 ifadeden oluşan ölçeğin yapı geçerliliğinin sağlanması amacıyla keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi, örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu (KMO değeri .895) göstermiştir. Bartlett testi (2369.679; $p < 0.01$) sonucu anlamlıdır. Keşfedici faktör analizi sonucunda ölçeğin iki faktörlü yapıya uyum sağladığı belirlenmiş ve 3 madde faktör yüklerinin 0.40'ın altında kalması sebebiyle analiz dışında bırakılmıştır. Kalan maddelerin faktör yüklerinin .57 ile .85 arasında olduğu görülmüştür. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .91 olarak bulunmuştur.

Keşfedici faktör analizlerinin sonucunda Lisrel 8.8 programı kullanılarak, doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve her bir ölçeğin uyum iyiliği değerleri hesaplanmıştır. Tablo 1'de araştırmanın ölçeklerine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları verilmektedir.

Tablo 1. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

Değişkenler	χ^2	d.f.	CMIN/DF	GFI	AGFI	CFI	NFI	NNFI	RMSEA
			≤ 5	$\geq .85$	$\geq .80$	$\geq .90$	$\geq .90$	$\geq .90$	$\leq .08$
1.Yönetim Tarzı	10.25	8	1.28	0.93	0.85	0.94	0.90	0.91	0.03
2. İşe Yabancılaşma	19.10	9	2.12	0.96	0.92	0.98	0.97	0.98	0.07
3.Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	110.94	50	2.21	0.85	0.80	0.95	0.93	0.94	0.07

4. Araştırma Bulguları

4.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılanların %54'ü bay, %46'sı bayan çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışanların %46'sı 20-29 yaş aralığında, %44'ü 30-39 yaş aralığında, %10'u ise 40 yaş ve üzeri dağılıma sahiptir. Bununla birlikte çalışanların %41'inin lisans, %30'unun lise, %23'ünün önlisans ve %6'sının yüksek lisans mezuniyet düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Çalışanların görev yaptıkları birimlere bakıldığında;%35'i üretim departmanında, %33'ü pazarlama, teknik servis, ar-ge, kalite kontrol gibi departmanlarda, %18'i insan kaynakları ve %14'ü muhasebe departmanında görev yapmaktadırlar. Çalışma

sürelerine bakıldığında ise çalışanların %52'sinin 1-5 yıl arası, %32'sinin 1 yıldan daha kısa bir süredir, %16'sının 6 yıl ve daha uzun bir süredir aynı işletmede çalıştıkları görülmüştür.

4.2. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmada elde edilen verilere korelasyon analizi yapılmış ve ortalamalar hesaplanmıştır. Bu kapsamda, çalışanların algıladıkları yönetim tarzı, işe yabancılaşma ve üretkenlik karşıtı iş davranışları sergileme düzeylerine ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Tablo 2'de hesaplanan tüm değerler verilmektedir.

Tablo 2. Değişkenlere İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon

	Ort.	S.S	1	2	3	4
Demokratik Y.T	3.19	.99	1			
Otokratik Y.T.	3.21	.74	-.023	1		
İşe Yabancılaşma	2.42	.87	-.230**	.230**	1	
Üretkenlik K. İş D.	2.17	.80	-.222**	.108	.354**	1

**p<0.01

Tablo 2'de görüldüğü üzere araştırma kapsamındaki bağımlı, aracı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı düzeyde ilişkiler bulunmaktadır. Korelasyon matrisindeki bulgular incelendiğinde, demokratik yönetim tarzı ile işe yabancılaşma ($r=-.230$, $p<0,01$) ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında ($r=-.222$, $p<0,01$) negatif yönde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Bununla birlikte otokratik yönetim tarzı ile işe yabancılaşma arasında ($r=.230$, $p<0,01$) ve işe yabancılaşma ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında ($r=.354$, $p<0,01$) pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Bu bağlamda demokratik yönetim tarzı algılayan işgörenlerin işe yabancılaşmalarının ve üretkenlik karşıtı iş davranışları sergilemelerinin beklenmediği ancak otokratik yönetim tarzı algılayanların işe yabancılaşmalarının mümkün olacağını ifade edilebilir. Ayrıca işe yabancılaşan işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışı sergileme eğiliminde olması da beklenmektedir.

4.3. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırma hipotezlerinin sınanması ve yönetim tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinde işe yabancılaşmanın aracılık rolünün açıklanması amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizinden yararlanılmıştır. Bu yöntem gereği, bağımsız değişkenin bağımlı değişken ve aracı değişken üzerinde bir etkisinin var olması gerekmektedir. Aracı değişken bağımsız değişkenle birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin

Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü

azalması, aracı değişkenin de bağımlı değişken üzerindeki anlamlı etkisinin sürmesi beklenmektedir. Analizler sonucunda bağımsız değişkenin katsayısında düşüş olması kısmi aracılık, bu ilişkinin tamamen ortadan kalkması ise tam aracılık ilişkisi olarak ifade edilmektedir. Bununla birlikte bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkilerin azalması ya da ortadan kalkmasının istatistiksel olarak açıklanabilmesi için Sobel testinin kullanılarak, hesaplanan z değerinin anlamlılığına bakılması gerekmektedir (Gücel, 2013: 181).

Bu kapsamda yönetim tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinde işe yabancılaşmanın aracılık rolünün belirlenmesi amacıyla; “demokratik yönetim tarzı-işe yabancılaşma”, “demokratik yönetim tarzı-üretkenlik karşıtı iş davranışları” ve “otokratik yönetim tarzı-işe yabancılaşma”, “otokratik yönetim tarzı-üretkenlik karşıtı iş davranışları” arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon analizleri aracılığıyla incelenerek, Sobel testleri yapılmıştır. Aracılık testine ilişkin bulgular Tablo 3’te verilmektedir.

Aracılık testinin ilk aşamasında demokratik yönetim tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi incelenmiş, demokratik yönetim tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışlarını $\beta = -.222$ ($p < 0.001$) negatif yönde anlamlı olarak etkilediği görülmüş ve H1 hipotezi desteklenmiştir. İkinci aşamada demokratik yönetim tarzının aracı değişken olan işe yabancılaşma üzerindeki etkisine bakıldığında demokratik yönetim tarzının işe yabancılaşmayı $\beta = -.230$ ($p < 0.001$) negatif yönde anlamlı olarak etkilediği görülmüş ve H3 hipotezi desteklenmiştir. Aynı zamanda işe yabancılaşmanın üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi de incelenmiş ve işe yabancılaşmanın üretkenlik karşıtı iş davranışlarını $\beta = .354$ ($p < 0.001$) pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Böylece H5 hipotezi desteklenmiştir.

Son aşamada ise, demokratik yönetim tarzı ve aracılık etkisi araştırılan işe yabancılaşma birlikte analize sokularak, bu değişkenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu doğrultuda demokratik yönetim tarzı işe yabancılaşmayla birlikte analiz edildiğinde demokratik yönetim tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinin devam ettiği, ancak $\beta = -.148$ ($p < 0.05$) olarak azaldığı görülmüştür. İşe yabancılaşmanın üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki anlamlı etkisi ise $\beta = .320$ ($p < 0.001$) devam etmiştir. Baron ve Kenny (1996) tarafından önerilen şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisinin belirlenmesi amacıyla Sobel testi yapılmıştır. Tablo 4’de Sobel testi sonuçları verilmektedir.

Tablo 3. Aracılık Testi Sonuçları

Yönetim Tarzları	β	
	İşe Yabancılaşma	Üretkenlik K.İş Dav
Demokratik Y.T	Test 1	
	Demokratik Y.T.	-.222**
	R ²	.049
	Düz. R ²	.045
	(F=10.998**)	
	Test 2	
	Demokratik Y.T.	-.230***
	R ²	.053
	Düz. R ²	.049
	(F=11.926***)	
	Test 3	
	Demokratik Y.T.	-.148*
İşe Yabancılaşma	.320***	
R ²	.146	
Düz. R ²	.138	
(F=18.114***)		
Otokratik Y.T	Test 1	
	Otokratik Y.T.	.108
	R ²	.012
	Düz. R ²	.007
	(F=2.524)	
	Test 2	
	Otokratik Y.T.	.230***
	R ²	.053
	Düz. R ²	.048
	(F=11.849)	

p<0.05 * p<0.01 ** p<0.001***

Sobel testine göre demokratik yönetim tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinde işe yabancılaşmanın kısmi aracılığa sahip olduğu (z= 2.81; p<0.001) görülmektedir. Buna göre, H6 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 4. İşe Yabancılaşmanın Aracılık Etkisi – Sobel Testi Sonuçları

Sobel Testi	Test İstatistiği (z)	2.8143
	p-değeri	0.0048

Aracılık testinde diğer bağımsız değişken olan otokratik yönetim tarzı ile aracı değişken işe yabancılaşma ve bağımsız değişken üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu aşamada otokratik yönetim

Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde İş Yabancılaşmanın Aracılık Rolü

tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışlarını $\beta=.108$ ($p>0.05$) anlamlı olarak etkilemediği görülmüş ve H2 hipotezi desteklenmemiştir. Bununla birlikte otokratik yönetim tarzının işe yabancılaşmayı $\beta=.230$ ($p<0.001$) pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiş, H4 hipotezi desteklenmiştir. Ancak otokratik yönetim tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde işe yabancılaşmanın aracılık rolü Baron ve Kenny (1996)'nin önerdiği, bağımlı değişkenin bağımsız değişken üzerinde etkisi olmalı ön koşulunun sağlanmaması sebebiyle incelenememiştir. Bu doğrultuda H7 hipotezi desteklenmemiştir.

5. Sonuç

Yoğun rekabet ve dinamik çalışma koşullarında yönetim tarzının örgütlerin verimliliği üzerinde kritik bir role sahip olduğu belirtilmektedir. Yönetim tarzı, örgütlerde çalışanların tutum ve davranışlarını olumlu veya olumsuz yönde şekillendiren önemli bir belirleyici olarak görülmektedir. Başka bir deyişle, yönetim tarzının astlar tarafından benimsenmemesi ve onlarda olumsuz duygular oluşturmaması durumunda, bireylerin tutum ve davranışlarının da olumsuz yönde etkilenmesi beklenmektedir. Ancak örgütte astlar tarafından kabul görülen, onları motive eden bir yönetim tarzının ise çalışanların tutum ve davranışlarına olumlu yönde yansıtacağı öngörülebilir. Bu bağlamda yönetim tarzının pozitif örgütsel davranışlar olarak nitelendirilen örgütsel vatandaşlık davranışı, prososyal davranış, yenilikçi ve yaratıcı davranış gibi birçok davranışının sergilenmesi üzerinde etkili olması düşünülmektedir. Bununla birlikte, yönetim tarzının örgütlerin etkililiğini olumsuz yönde etkileyen, istenmeyen ve zararlı davranışlar olarak kabul edilen üretkenlik karşıtı iş davranışlarının sergilenmesi üzerinde de etkili olacağını ifade etmek mümkündür. Yönetim tarzının işgörenlerin tutum ve davranışlarını etkilemekle beraber onların işe yönelik duyguları üzerinde de değişiklikler oluşturmaması beklenmektedir.

Literatürde; örgütsel politika ve prosedürlerin, örgütteki iletişim şeklinin, algılanan yönetim ve liderlik tarzı gibi örgütsel faktörlerin çalışanların iş tatmini, moral, motivasyon ve işe yabancılaşma düzeyleri üzerinde etkili olarak, onların örgüte ve çalışma arkadaşlarına yönelik tutum ve davranışlarını olumlu veya olumsuz yönde değiştirebildiği ileri sürülmektedir. Bu çalışmada, işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde etkili olması beklenen unsurlardan birisi olan yönetim tarzı ele alınarak, yönetim tarzı ile bu davranışların ilişkisinde işe yabancılaşmanın rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, demokratik ve otokratik yönetim tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi incelenerek, işe yabancılaşmanın aracılık rolü belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda gerçekleştirilen araştırmanın

sonuçları incelendiğinde, demokratik yönetim tarzının işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışlarını negatif yönde etkilediği görülmektedir. Bu bağlamda demokratik yönetim tarzını algılayan işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışı sergileme düzeylerinin azaldığını ifade etmek mümkündür. Ayrıca demokratik yönetim tarzının işgörenlerin işe yabancılaşmalarını da negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. H1 ve H3 hipotezleri desteklenmiştir. Dolayısıyla çalışanların kararlara katılmalarına fırsat sağlayan, fikir ve önerilerini dikkate alan, onları motive eden yöneticilerin olduğu bir örgütte işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ve işe yabancılaşma düzeylerinin azalacağı ifade edilebilir.

Demokratik yönetim tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinde işe yabancılaşmanın aracılık rolü incelendiğinde; işe yabancılaşmanın bu ilişkide kısmi aracılık rolü oynadığı görülmüş ve H6 hipotezi desteklenmiştir. Demokratik yönetim tarzı üretkenlik karşıtı iş davranışlarını ve işe yabancılaşmayı negatif yönde etkilemekte; bu süreçte işe yabancılaşma düzeyleri azalan işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışı sergileme düzeyleri de azalarak devam etmektedir. Otokratik yönetim tarzının işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışları ve işe yabancılaşma üzerindeki etkisi incelendiğinde; otokratik yönetim tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışlarını etkilemediği ancak işe yabancılaşmayı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Böylece H4 hipotezi desteklenirken, H2 hipotezi desteklenmemiştir. Bu doğrultuda, yönetici ile astlar arasındaki iletişimin zayıf olduğu, astların fikir ve önerilerinin dikkate alınmadığı ve hiyerarşinin yüksek olduğu bir yönetim tarzının çalışanların işe yabancılaşmalarını etkileyebileceği ancak bu yönetim tarzının işgörenlerin tutum ve davranışlarına olumsuz yönde yansımayaabileceği ifade edilebilir. Bununla birlikte, otokratik yönetim tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinde işe yabancılaşmanın aracılık rolü bağımlı değişkenin bağımsız değişken üzerinde etkisinin olmaması sebebiyle incelenememiş ve H7 hipotezi de desteklenmemiştir. Araştırma kapsamındaki işletmelerde otokratik yönetim tarzının işgörenlerin işe yabancılaşma düzeylerini etkilediği ancak örgüte ve örgüt üyelerine karşı zarar verici davranışlar sergilemelerine yol açmadığı görülmektedir. Dolayısıyla söz konusu işletmelerdeki işgörenlerin işe yabancılaşmalarına rağmen çeşitli örgütsel veya bireysel faktörler nedeniyle bu duygularını tutum ve davranışlarına olumsuz yönde yansıtmadığı söylenebilir.

Demokratik yönetim tarzını algılayan işgörenlerin örgütsel süreçlerde olumlu ve rol ötesi davranışlar sergilemeleri, üretkenlik karşıtı iş davranışlarından kaçınmaları beklenmektedir. Demokratik yönetim tarzının olduğu örgütlerde işgörenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek, işe yabancılaşma düzeylerinin ise düşük olacağını ifade etmek mümkündür. Diğer taraftan, otokratik yönetim tarzının işgörenlerin işe

Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü

yabancılaşma düzeylerini ve üretkenlik karşıtı iş davranışı sergilemelerini etkileyeceği belirtilebilir. Literatürde Thau ve diğerlerinin (2009) çalışmasında, otokratik yönetim tarzı ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Gerçekleştirdiğimiz araştırma bulgularına göre, otokratik yönetim tarzı işgörenlerin işe yabancılaşmalarını arttırmakta fakat üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde bir etki oluşturmamaktadır.

Araştırma sonucu doğrultusunda işletme yöneticilerine, işgörenlerin işe yabancılaşma düzeylerinin azalmasını sağlamak için astlarıyla daha fazla iletişim kurmaları, kararlara katılmalarına fırsat tanımaları, onların duygu ve düşüncelerini dikkate almaları önerilebilir. Ulusal ve uluslararası literatürde yönetim tarzı ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarını, işe yabancılaşma ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarını ve işe yabancılaşma ile yönetim tarzı ilişkilerini ele alan sınırlı sayıda çalışma mevcuttur. Ancak yönetim tarzı, işe yabancılaşma ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkileri inceleyen bir araştırmanın olmaması sebebiyle bu çalışmanın literatüre katkı sağlaması beklenmektedir. İlerideki çalışmalarda, demokratik ve otokratik yönetim tarzları dışında babacan ve serbest yönetim tarzı gibi literatürde sözü edilen diğer yönetim tarzlarının, işe yabancılaşma ve duygusal tükenme ara değişkenleriyle birlikte ele alınarak; üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkilerini araştıran daha kapsamlı bir çalışma yapılabilir. Bununla birlikte, yönetim tarzlarının işe adanma, işe bağlılık gibi ara değişkenlerle birlikte pozitif örgütsel davranışlar üzerindeki etkisi de incelenebilir.

6. Kaynakça

- Abu Mansor, N.N.,MinWaib, C., Mohamed, A. ve Md Shah, I. (2012) . The Relationship between Management Style and Employees' Well-Being: A Case of Non-Managerial Staffs. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 40, 521-529.
- Alias, M.,Rasdi, R.M. ve Ismail, M. (2013). Predictors of workplace deviant behaviour: HRD agenda for Malaysian support personnel, *European Journal of Training and Development*, 37 (2), 161-182.
- Agrusa, J. ve Lema, J.D. (2012). An Examination of Mississippi Gulf Coast Casino Management Styles with Implications for Employee Turnover, *UNLV Gaming Research& Review Journal*, 11 (1), 13-26.
- Anwar, H. (2013). Impact of Paternalistic Leadership on Employees' Outcome – A Study on The Banking Sector of Pakistan. *Journal of Business and Management*, 7 (6), 109-115.

- Appelbaum, S.H.,Iaconi, G.D. ve Matousek, A. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions. *Corporate Governance*, 7 (5), 586-598.
- Banai, M.,Reisel, W.D. ve Probst, T.M. (2004). Managerial and personal control model: Predictions of work alienation and organizational commitment in Hungary. *Journal of International Management*, 10 (3), 375-392.
- Baron, R. M., ve Kenny, D.A. (1986). The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bennett, R.J. ve Robinson, S.L. (2000). Development of a Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), 349-360.
- Biron, M. (2010). Negative reciprocity and the association between perceived organizational ethical values and organizational deviance. *Human relations*, 63(6), 875-897.
- Ceylan, A. ve Sulu, S. (2010). Work Alienation as a Mediator of the Relationship of Procedural Injustice to Job Stress. *International Journal of Business and Management*, 5 (8), 65-74.
- Chiaburu, D.S., Diaz, I. ve De Vos, A. (2013). Employee alienation: relationships with careerism and career satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 28 (1), 4-20.
- Chiaburu, D.S.,Thundiyil, T. ve Wang, J. (2014). Alienation and its correlates: A meta-analysis. *European Management Journal*, 32, 24-36.
- Chirasha, V. ve Mahapa, M. (2012). An Analysis of the Causes and Impact of Deviant Behaviour in the Workplace. The Case of Secretaries in State Universities. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 3 (5), 415-421.
- Demir, M. ve Türüncü, Ö. (2010). Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel Sapma ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21 (1), 64-74.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (15), 115-132.
- DiPietro, R.B. ve Pizam, A. (2008). Employee Alienation in the Quick Service Restaurant Industry. *Journal of Hospitality&Tourism Research*, 32 (1), 22-39.

Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde İş Yabancılaşmanın Aracılık Rolü

- Everton, W.J.,Jolton, J.A. ve Mastrangelo, P. M. (2007). Be nice and fair or else: understanding reasons for employees' deviant behaviors. *Journal of Management Development*, 26 (2), 117-131.
- Fagbohunge, B.O.,Akinbode, G.A. ve Ayodeji, F. (2012). Organizational Determinants of Workplace Deviant Behaviours: An Empirical Analysis in Nigeria, *International Journal of Business and Management*, 7 (5), 207-221.
- Faghihi, A. veAllameh, S.M. (2012). Investigating the Influence of Employee Attitude toward Change and Leadership Style on Change Readiness by SEM (Case Study: Isfahan Municipality). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2 (11), 215-227.
- Farooqui, M.R. (2012). Measuring Organizational Citizenship Behavior (OCB) as a Consequence of Organizational Climate (OC). *Asian Journal of Business Management*, 4(3), 294-302.
- Fox, S., Spector, P.E. ve Miles, D. (2001). Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 291-309.
- Gücel, C. (2013). Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü: İmalat İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5 (2), 173-190.
- Gould, A.E. (2005). Social Differences and Management Styles: A Study of Conformity. Doctor of Philosophy in Political Science. Arizona University.
- Hafidz, S.W.M. (2012). Individual Differences as Antecedents of Counterproductive Work Behaviour.*Asian Social Science*, 8 (3), 220-226.
- Hirschfeld, R.R., Feild, H.S. ve Bedeian, A.G. (2000). Work Alienation as an Individual-Difference Construct for Predicting Workplace Adjustment: A Test in Two Samples'. *Journal of Applied Social Psychology*, 30 (9), 1880-1902.
- Irtwange, S.V. ve Orsaah, S. (2009). Impact of management style on performance indicators of academic staff, *Educational Research and Review*, 4 (12), 602-615.
- İyigün, N.Ö. veÇetin, C. (2012). Psikolojik Kontratın Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisi ve İlaç Sektöründe BirAraştırma, 10 (37), 15-29.
- Kanten, P. ve Ülker, P. (2013). Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde İş Yabancılaşmanın Aracılık Rolü. 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Kütahya.

- Karimi, F., Hosseinzadeh, D. ve Azizi, G. (2011). Relationship between Management Style and Productivity of Employees in Islamic Azad University - Islamshahr Unit. *World Applied Sciences Journal*, 12 (10), 1685-1690.
- Khetarpal, I. ve Srivastava, R.C. (2000). Management styles grounded in interpersonal roles: focus on heads of school in India. *The International Journal of Educational Management*, 14 (2), 74-83.
- Klotz, A.C. ve Buckley, M.R. (2013). A historical perspective of counterproductive work behavior targeting the organization, *Journal of Management History*, 19 (1), 114 -132.
- Le Roy, J., Bastounis, M. ve Minibas-Poussard, J. (2012). Interactional Justice and Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Role of Negative Emotions, *Social Behavior and Personality*, 40(8), 1341-1356.
- Le, K., Donnellan, M.B., Spilman, S.K., Garcia, O.P. ve Conger, R. (2014). Workers behaving badly: Associations between adolescent reports of the Big Five and counterproductive work behaviors in adulthood. *Personality and Individual Differences*, 61-62, 7–12.
- Lian, H., Ferris, D.L. ve Brown, D.J. (2012). Does taking the good with the bad make things worse? How abusive supervision and leader–member exchange interact to impact need satisfaction and organizational deviance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117, 41-52.
- Litzky, B.E., Eddleston, K.A. ve Kidder, D.L. (2006). The Good, the Bad, and the Misguided: How Managers in advertently Encourage Deviant Behaviors, *Academy of Management Perspectives*, 91-103.
- Mann, S.L., Budworth, M. ve Ismaila, A.S. (2012). Ratings of counterproductive performance: the effect of source and rater behavior. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61 (2), 142-156.
- Maqsood, S., Bilal, H., Nazir, S. ve Baig, R. (2013). Manager’s Leadership Styles and Employee’s Job Satisfaction. *Human and Social Science Research*, 1 (2), 139-144.
- Marshall, O.I. (2012). Employee Attitude to Management Style case: International equitable association Nigeria Limited. Degree programme in Business Administration, Seinäjoki University of Applied Sciences.
- Mikhailitchenko, A. ve Lundstrom, W.J. (2006). Inter-organizational relationship strategies and management styles in SMEs. *Leadership & Organization Development Journal*, 27 (6), 428-448.

Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşısı İş Davranışlarına Etkisinde İş Yabancılaşmanın Aracılık Rolü

- Mohanty, J. ve Rath, B.P. (2012). Influence of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior: A Three-Sector Study. *Global Journal of Business Research*, 6 (1), 65-76.
- Mukhtar, A., Sial, M.A., Imran, A. ve Jilani, A. (2012). Impact of HR Practices on Organizational Citizenship Behavior and Mediating Effect of Organizational Commitment in NGOs of Pakistan. *World Applied Sciences Journal*, 18 (7), 901-908.
- Mulki, J.P., Jaramillo, F. ve Locander, W.B. (2006). Emotional exhaustion and organizational deviance: Can the right job and a leader's style make a difference?. *Journal of Business Research*, 59, 1222-1230.
- Nair, N. ve Vohra, N. (2010). An exploration of factors predicting work alienation of knowledge workers. *Management Decision*, 48 (4), 600-615.
- Nair, N. ve Vohra, N. (2012). The concept of alienation: towards conceptual clarity. *International Journal of Organizational Analysis*, 20 (1), 25-50.
- Nasurdin, A.M., Hemdi, M.A. ve Guat, L.P. (2008). Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship between Human Resource Management Practices and Organizational Commitment?. *Asian Academy of Management Journal*, 13 (1), 15-36.
- Ogunola, A.A., Kalejaiye, P.O. ve Abrifor, C.A. (2013). Management style as a correlate of job performance of employees of selected Nigerian brewing industries. *African Journal of Business Management*, 7 (36), 1-8.
- Özbek, M.F. (2011). Örgüt İçerisindeki Güven ve İş Yabancılaşma İlişkisinde Örgüte Uyum Sağlamanın Aracı Rolü . *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (1), 231-248.
- Özgür, B. (2011). Yönetim Tarzları ve Etkileri. *Maliye Dergisi*, Sayı 161, 215-230.
- Poon, P.S., Evangelista, F.U. ve Albaum, G. (2005). A comparative study of the management styles of marketing managers in Australia and the People's Republic of China, *International Marketing Review*, 22 (1), 34-47.
- Pop, M.T. ve Pop, D. (2008). Types of Managers and Management Styles, *Fascicle of Management and Technological Engineering*, 7 (17), 2604-2610.
- Priesemuth, M., Arnaud, A. ve Schminke, M. (2013). Bad Behavior in Groups: The Impact of Overall Justice Climate and Functional Dependence on Counterproductive Work Behavior in Work Units. *Group & Organization Management*, 38 (2), 230-257.

- Ronald, G. (2004). Laissez-Faire Leadership, Encyclopedia of Leadership, Sage Publications.
- Sarros, J.C., Tanewski, G. A., Winter, R.P., Santora, J.C. ve Densten, I.L. (2002). Work Alienation and Organizational Leadership. British Journal of Management, 13, 285-304.
- Spector, P.E., Fox, S. ve Domagalski, T. (2005). Emotions, Violence, and Counterproductive Work Behavior., Kelloway, E.K., Barling, J. ve Jr. Hurrell, J.J. (Eds), Handbook of Workplace Violence, Sage Publications.
- Steinke, A.L. (2013). Management Styles and Innovation in the Technology Industry. Degree of Master of Arts in Management, The College of St. Scholastica, Duluth, Minnesota.
- Sua'rez-Mendoza, M.J. ve Zoghbi-Manrique-de-Lara, P. (2007). The impact of work alienation on organizational citizenship behavior in the Canary Islands. International Journal of Organizational Analysis, 15 (1), 56-76.
- Şimşek, M.Ş., Çelik, A., Akgemici, T. ve Fettahlıoğlu, T. (2006). Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15, 569-587.
- Thau, S., Bennett, R.J., Mitchell, M.S. ve Marrs, M.B. (2009). How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 108, 79-92.
- Tonks, G.R. ve Nelson, L.G. (2008) Hrm: A Contributor To Employee Alienation?. Research and Practice in Human Resource Management, 16 (1), 1-18.
- Tummers, L.G. ve Dulk, L.D. (2013). The effects of work alienation on organisational commitment, work effort and work-to-family enrichment. Journal of Nursing Management, 21, 850-859.
- Uche, N. ve Timinepere, C.O. (2012). Management Styles and Organizational Effectiveness: An Appraisal of Private Enterprises in Eastern Nigeria. American International Journal of Contemporary Research, 2 (9), 198-204.
- Ünsar, A.S ve Karahan, D. (2011). Yabancılaşmanın İşten Ayrılma Eğilimine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 15 (21), 361-378.
- Wilks, D.C. (2011). Attitudes towards unethical behaviours in organizational settings: an empirical study. Ethics in Progress Quarterly , 2 (2), 9-22.

Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşısı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü

- Wu, W., Chiang, C. ve Jiang, J. (2002). Interrelationships between TMT Management Styles and organizational innovation. *Industrial Management and Data Systems*, 102 (3), 171-183.
- Vardi, Y. ve Weitz, E. (2002). Organizational Misbehavior: Hypotheses, Research and Implications. *Re-Imagining Business Ethics: Meaningful Solutions for a Global Economy*, 4, 51-84.
- Yen, C. ve Teng, H (2012). The effect of centralization on organizational citizenship behavior and deviant workplace behavior in the hospitality industry, *Tourism Management*, 1-10.
- Yıldız, S. ve Şaylıkay, M. (2014). The effect of organisational cynicism on alienation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 622-627.
- Zoghbi-Manrique de Lara, P. ve Verano-Tacoronte, D. (2007). Investigating the effects of procedural justice on workplace deviance: Do employees' perceptions of conflicting guidance call the tune?. *International Journal of Manpower*, 28 (8), 715-729.