

**T.C.**  
**MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM**  
**BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE**  
**EKONOMİSİ BİLİM DALI**

**ÖĞRETİM ÜYELERİNİN ÖRGÜTSEL SAPMA**  
**DAVRANIŞLARININ İNCELENMESİ**  
**(MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM FAKÜLTESİ ÖRNEĞİ)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**BURCU TÜRKKAŞ ANASIZ**

**EYLÜL, 2016**

**MUĞLA**

**T.C.**  
**MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM**  
**BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE**  
**EKONOMİSİ BİLİM DALI**

**ÖĞRETİM ÜYELERİNİN ÖRGÜTSEL SAPMA**  
**DAVRANIŞLARININ İNCELENMESİ**  
**(MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM FAKÜLTESİ ÖRNEĞİ)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**BURCU TÜRKKAŞ ANASIZ**

**DANIŞMAN**

**PROF. DR. AHMET DUMAN**

**EYLÜL, 2016**

**MUĞLA**

T.C.

MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI

ÖĞRETİM ÜYELERİNİN ÖRGÜTSEL SAPMA DAVRANIŞLARININ  
İNCELENMESİ

(MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM FAKÜLTESİ ÖRNEĞİ)

Eğitim Bilimleri Enstitüsünce

“Yüksek Lisans”

Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

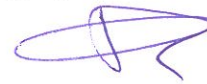
Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 23.08.2016

Tezin Sözlü Savunma Tarihi: 21.09.2016

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ahmet DUMAN



Jüri Üyesi: Prof. Dr. Ruhi SARP KAYA



Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Fatma TEZCAN



Enstitü Müdürü: Prof. Dr. Ayşe Rezan ÇEÇEN EROĞUL

EYLÜL, 2016

MUĞLA

## TUTANAK

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün 23.09.2016 tarih ve 158-9 sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 24/6 maddesine göre, Eğitim Yönetimi Teftişi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı Yüksek lisans öğrencisi Burcu TÜRKKAŞ ANASIZ'ın "Öğretim Üyelerinin Örgütsel Sapma Davranışlarının İncelenmesi (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi Örneği)" adlı tezini incelemiş ve aday 21/9/2016 tarihinde saat 16:00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 55 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin kabul edildiğine gibi ile karar verildi.

Tez Danışmanı



Prof. Dr. Ahmet DUMAN

Üye

Prof. Dr. Ruhi SARP KAYA

Üye

Yrd. Doç. Dr. Fatma TEZCAN

## YEMİN

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Öğretim Üyelerinin Örgütsel Sapma Davranışlarının İncelenmesi (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi Örneği)**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

  
**Burcu TÜRKKAŞ ANASIZ**

**YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ**  
**TEZ VERİ GİRİŞ FORMU**

YAZARIN

MERKEZİMİZCE DOLDURULACAKTIR.

Soyadı : TÜRKKKAŞ ANASIZ

Adı : Burcu

Kayıt No:

**TEZİN ADI**

Türkçe : Öğretim Üyelerinin Örgütsel Sapma Davranışlarının İncelenmesi (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi Örneği)

Y. Dil : A Study on Determination of the Organizational Deviant Behaviours of Academic Staff (A Case of Education Faculty of Mugla Sıtkı Kocman University)

TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans

Doktora

Sanatta Yeterlilik

X

**TEZİN KABUL EDİLDİĞİ**

Üniversite : MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ

Fakülte : EĞİTİM FAKÜLTESİ

Enstitü : EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Diğer Kuruluşlar :

Tarih :

**TEZ YAYINLANMIŞSA**

Yayınlayan :

Basım Yeri :

Basım Tarihi :

ISBN :

**TEZ YÖNETİCİSİNİN**

Soyadı, Adı : Prof. Dr. Ahmet DUMAN

Ünvanı : Prof. Dr.

TEZİN YAZILDIĞI DİL :Türkçe

TEZİN SAYFA SAYISI: XX+192

**TEZİN KONUSU (KONULARI) :**

Bu araştırma ile Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde görev yapmakta olan öğretim üyeleri arasında sergilenen;

1. Örgütsel sapma davranışının türleri,
2. Örgütsel sapma davranışına gösterilen tepkileri,
3. Örgütsel sapma davranışının etkileri,
4. Örgütsel sapma davranışının nedenleri
5. Örgütsel sapma davranışını yönetme şekillerinin ortaya koyulması amaçlanmıştır.

**TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER:**

1. Örgütsel sapma davranışı
2. Öğretim üyesi
3. Örgüt

**İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELER: Konunuzla ilgili yabancı indeks, abstract ve thesaurus'u kullanınız.**

1. Organizational deviation behavior
2. Academic staff
3. Organization

1- Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum

2- Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir

3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezimin tamamının fotokopisi alınabilir

Yazarın İmzası :

Tarih : 23.08.2016

## ÖNSÖZ

Bu çalışma ile Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nde görev yapmakta olan öğretim üyelerinin iş ortamlarında karşılaştıkları örgütsel sapma davranışlarının türlerinin belirlenmesi, bu davranışların etkileri, kişisel olarak bu davranışlara verilen tepkiler, davranışların nedenleri ve bu davranışları azaltma, engelleme, gibi yönetme biçimlerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Ayrıca bu çalışma Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü tarafından 16/094 proje numarası ile desteklenmiştir.

Günümüzde örgütlerde davranışlar üzerinde yapılan çalışmaların sayısının arttığını söylemek mümkündür. Örgütsel sapma davranışlarının ise daha çok neoliberal politikaların etkilerinin hissedildiği kar amacı güden örgütlerde araştırıldığı gözlenmektedir. Oysaki tüm örgütlerin yaşanan bu dönüşümden payını aldıkları düşünüldüğünde örgütsel sapma davranışlarının tüm örgütlerde görülmesi yadsınamaz bir gerçek haline gelmektedir.

Örgütsel sapma davranışlarının sosyal bağlama göre farklılık göstereceği söylenebilir. Bu durum göz önüne alındığında eğitim örgütlerinde özellikle yükseköğretim kurumlarında ne türde görüldüğü merak konusudur. Bu konuda yapılan araştırmaların yetersiz olduğu görülmektedir. Bunun yanında, yükseköğretimde belirlenen örgütsel sapma davranışlarının nedenleri ve sonuçları bilindiğinde örgütün işleyişi doğrultusunda düzenlemelere gidilebilir olması, araştırmanın başlatılması için gerekçe sunmaktadır. Hissedilen bu gerekçe ve araştırmaların eksikliği nedeniyle eğitim fakültesi öğretim üyelerinin örgütsel sapma davranışlarının incelenmesi önemli hale gelmiştir.

Söz konusu gerekçeler doğrultusunda eğitim fakültesinde örgütsel sapma davranışlarının incelenmesinin ilgili literatüre olan katkısı ile birlikte, araştırmacılara önemli ve işlevsel bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**Burcu TÜRKKAŞ ANASIZ**

**Eylül, 2016**

**MUĞLA**



## TEŞEKKÜR

Öncelikle bu araştırmanın ortaya çıkması için her aşamasını takip eden, desteğini benden esirgemeyen, yaşam tecrübesi ve akademik bilgisiyle bana önemli katkılar sağlayan, fikirlerini örnek aldığım saygıdeğer hocam Prof. Dr. Ahmet DUMAN'a derin saygılarımı ve sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmam süresince maddi ve manevi yönden bana destek olan, tüm zorlukları benimle birlikte göğüsleyen, sevgisi ve anlayışıyla hayatıma anlam katan, hayatım boyunca yanında kendimi değerli hissedeceğim, fedakâr ve sevgili eşim Bekir Yağız ANASIZ'a tüm kalbimle sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Hayat öğretmenliğinde benim için ilk sırayı alan, beni büyütüp bugünlere getiren, varlıkları üzerimden hiç eksilmesin istediğim, her türlü desteklerini ve dualarını benden esirgemeyen, koşulsuz sevgi ve güven veren; öncelikle gurur duyduğum, güçlü ve tertemiz kalpli babam Musa TÜRKKAŞ'a, kendini bize adanmış, özverili ve yufka yürekli annem Dudu TÜRKKAŞ'a, hep yanımda olan, anlayışlı ve açıksözlü abim Kadir TÜRKKAŞ'a tüm kalbimle sonsuz minnet ve teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmam süresince bana koşulsuz, içten ve fedakâr bir şekilde destek olan değerli arkadaşlarım Arş. Gör. Gülşen ÖZTÜRK YURTSEVEN'e, özellikle Yrd. Doç. Dr. Seda ATA'ya ve Arş. Gör. Elif İLİMAN PÜSKÜLLÜOĞLU'na en içten teşekkür duygularımı sunarım. Ayrıca tez süreci boyunca bana herhangi bir şekilde destek olmuş diğer tüm arkadaşlarıma en samimi duygularıyla teşekkür ederim.

Uzman görüşü sağlayarak değerli vakitlerini ayırmış olan çok kıymetli, Doç. Dr. Ahmet YILDIZ, Doç. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM, Doç. Dr. C. Ergin EKİNCİ, Doç. Dr. Vural HOŞGÖRÜR, Doç. Dr. Yahya ALTINKURT, Yrd. Doç. Dr. Ayhan URAL, Yrd. Doç. Dr. Fatma TEZCAN ve Arş. Gör. Çağlar KAYA'ya ayrı ayrı teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Ayrıca lisansüstü öğrenimim boyunca bana yardım ve destek sağlayan başta anabilim dalındaki tüm hocalarım olmak üzere fakültedeki diğer hocalarıma da teşekkürlerimi sunarım.

**Burcu TÜRKKAŞ ANASIZ**

**Eylül, 2016,**

**MUĞLA**

## ÖZET

### ÖĞRETİM ÜYELERİNİN ÖRGÜTSEL SAPMA DAVRANIŞLARININ İNCELENMESİ

(MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM FAKÜLTESİ  
ÖRNEĞİ)

**TÜRKKAŞ ANASIZ, Burcu**

**Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ahmet DUMAN**

**Eylül 2016, XXI+192 Sayfa**

Örgütsel sapma davranışı örgütün performansını azaltan olumsuz işyeri davranışları olarak tanımlanmaktadır. Robinson ve Bennett'e (1995, 556) göre ise örgütsel sapma davranışı örgütsel normları ihlal eden örgütün ve/veya çalışanların üretkenliğini ve varlığını tehdit eden her türlü kasten yapılan davranıştır.

Tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de bireylerarası çatışmalar, örgüte yönelik olumsuzluklar görülebilmektedir. Bu tür olumsuzluklar örgütün bütünlüğünü bozabilmekte, eğitimin kalitesini düşürebilmektedir. Bu bağlamda üniversitelerde kasıtlı olarak gerçekleştirilen ve örgütsel performansı etkilediği düşünülen örgütsel sapma davranışının incelenmesinin önemli olduğu düşünülmektedir.

Bu araştırma ile Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde görev yapmakta olan öğretim üyeleri arasında sergilenen örgütsel sapma davranışının türlerini, bu davranışlara gösterilen tepkilerini, davranışın etkilerini, nedenlerini ve davranışı yönetme şekillerinin ortaya koyulması amaçlanmıştır. Araştırmadaki veriler nitel desende, yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Görüşmeler 2015-2016 eğitim- öğretim yılının bahar döneminde Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde görev yapan 68 öğretim üyesinden (yardımcı doçent, doçent ve profesör) altışar öğretim üyesi belirlenerek toplamda 18

(9 kadın ve 9 erkek) öğretim üyesiyle yapılmıştır. Öğretim üyelerinin görev yaptıkları bölümlerden mümkün olduğunca maksimum çeşitlilik sağlanarak araştırma yürütülmüştür. Bulgular NVIVO 10 programı kullanılarak düzenlenmiştir. Araştırmanın amaçları doğrultusunda veriler kodlanmıştır. Kodlardan temalar oluşturulmuştur ve veriler içerik analizi yöntemiyle yorumlanmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre öğretim üyelerinin örgütsel sapma davranışlarının bireye yönelik boyutunda en sık karşılaştıkları davranış dedikodu (15/18), örgüte yönelik boyutunda en sık karşılaştıkları ortak kullanımdaki donanıma zarar verme davranışı (10/18) davranışdır. Öğretim üyeleri örgütsel sapma davranışlarının bireye yönelik boyutunda en sık sözlü uyarma (14/18) tepkisini verdiklerini belirtirken; örgüte yönelik boyutunda en sık gösterdikleri tepkileri dile getirme (15/18) olmuştur.

Öğretim üyeleri örgütsel sapma davranışlarının etkilerinin bireye yönelik boyutunda en sık çalışma ortamında huzursuzluk ve güvensizlik yarattığını (11/18) ifade ederken; örgüte yönelik boyutunda çoğunlukla davranışın etkileşimle yaygınlaştığını (12/18) ifade etmişlerdir.

Öğretim üyelerince örgütsel sapma davranışlarının hem bireye yönelik hem de örgüte yönelik boyuttaki davranışların nedenleri konusunda en sık bahsedilen karakter (15/18)-(5/18) olmuştur. Örgütsel sapma davranışlarının bireye yönelik boyutunda öğretim üyelerinin en sık bahsettikleri yönetme şekli çalışanlar açısından iletişim sağlanması (9/18); yöneticiler açısından ise adaletli ve objektif tutumlar sergilenmesi (10/18) gerektiğidir. Örgütsel sapma davranışlarının örgüte yönelik boyutunda öğretim üyelerinin en sık bahsettikleri yönetme şekli çalışanlar açısından, etik kuralların önemszenmesi (4/18) iken; yöneticiler açısından, örgütsel kimliğin geliştirilmesi (5/18) olmuştur.

Ayrıca araştırmada örgütsel sapma davranışlarının türleri, bu davranışa verilen tepkiler, davranışın etkileri, nedenleri ve yönetme şekilleri öğretim üyelerinin unvanlarına göre incelenmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Örgütsel sapma davranışı, öğretim üyesi, örgüt.

## **ABSTRACT**

### **A STUDY ON DETERMINATION OF THE ORGANIZATIONAL DEVIANT BEHAVIOURS OF ACADEMIC STAFF**

**(A CASE OF EDUCATION FACULTY OF MUGLA SITKI KOCMAN  
UNIVERSITY)**

**TURKKAS ANASIZ, Burcu**

**Master Thesis, Department of Educational Sciences**

**Supervisor: Prof. Dr. Ahmet DUMAN**

**September 2016, XXI+192**

Organizational deviation behavior is defined as negative workplace behavior that reduces the performance of the organization. According to Robinson and Bennett (1995) organizational deviation behavior is all kinds of behavior which is deliberately violating the norms of the organization and/or threatening the existence of organization and employees.

In educational organizations as well as other organizations, the whole personal conflicts and organizational disadvantages can be realized. Such adversities can disrupt the integrity of the organization and can reduce the quality of education. That's why, it seems substantial to study on organizational deviation behaviors which are deliberately occurred and thought affecting the organizational performance at universities providing with community development and change.

With this research it is targeted to reveal the types, effects, causes of organizational deviation behavior, and academic staff reactions to the behavior and manner of managements of organizational deviation behavior. Research data were collected with semi structured interview form prepared in qualitative design. Interviews were carried out with 6 academic staff identified from each title and totally 18 people of 68 academic staff (assistant professors, associate professors and professors) during the spring semester of 2015-2016 academic year Muğla University Faculty of

Education. Nine of the interviewees were women and nine of them were men. Research was carried out by ensuring maximum diversity as possible with department of academic staff.

Findings were arranged with NVIVO 10 program. Research data was encoded according to the aim of the study. Encoded data led the data to the themes. They were interpreted by content analysis.

As the findings of research, academic staff have expressed that they have frequently come across gossip (15/18) in dimension of individual deviation behavior and damaging the commonly used equipment (10/18) in dimension of organizational deviation behavior. The academic staff have stated that they have often responded to the behaviors of the dimension of individual deviation with verbal warning (14/18) and to the behaviours of the dimension of organizational deviation with articulation (15/18). On the impact of organizational deviation behavior, the academic staff have identified mostly anxious and insecure workplace environment (11/18) in the dimension of individual deviation and frequently the spread of the behavior by interaction (12/18) in the dimention of organizational deviation. Regarding the causes of organizational deviant behaviors, the academic staff have principally stated the character (15/18) both in the dimention of individual deviation and (5/18) in the dimention of organizational deviation. The most common stated form of managing the dimention of individual deviation by the academic staff is to be established communication among staff (9/18). Another frequently expressed form of managing the dimention of individual deviation by the academic staff is to be exhibited fair and objective attitudes by managers (10/18). The academic staff suggested to the staff that they should pay attention to the academic ethics (4/18) in the dimention of organizational deviation. The academic staff have proposed to the managers that they should improve the administrative identification in the dimention of organizational deviation (5/18).

Additionally, the types of organizational deviant behaviors, reactions to this behavior, the effects of behavior, its causes and ways to manage them have been examined according to their academic titles.

**Key words:** organizational deviation behavior, academic staff, organization.



# İÇİNDEKİLER

|   |           |
|---|-----------|
| ÖNSÖZ.....  | vii       |
| TEŞEKKÜR .....  | viii      |
| ÖZET.....   | ix        |
| ABSTRACT .....  | xi        |
| İÇİNDEKİLER .....   | xiv       |
| ŞEKİLLER DİZİNİ .....                                       | xviii     |
| TABLolar DİZİNİ .....                                       | xix       |
| <b>BÖLÜM I.....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>GİRİŞ .....</b>  | <b>1</b>  |
| 1.1. Problem.....   | 1         |
| 1.2. Amaç.....  | 5         |
| 1.3. Önem .....   | 8         |
| 1.4. Sınırlılıklar.....                                     | 9         |
| 1.5. Tanımlar.....  | 9         |
| <b>BÖLÜM II .....</b>                                       | <b>11</b> |
| <b>KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....</b>        | <b>11</b> |
| 1. Sapma Kavramı .....                                      | 11        |
| 2. Örgütsel Sapma Kavramının Tanımı ve Kapsamı.....         | 12        |
| 3. Örgütsel Sapma Davranışının Tarihçesi ve Öncülleri ..... | 17        |
| 3.1. Tarihsel Süreçte Ekipman Sapması .....                 | 18        |
| 3.2. Tarihsel Süreçte Üretim Sapması .....                  | 20        |
| 4. Örgütsel Sapma Davranışının Sınıflandırılması .....      | 22        |
| 5. Örgütsel Sapma Davranışı Yaklaşımları .....              | 23        |

|   |           |
|---|-----------|
| 5.1. Vardi ve Wiener'in Kötü Davranış Yaklaşımı .....   | 23        |
| 5.2 Gruys ve Sacket Zararlı İş davranışları Yaklaşımı .....   | 25        |
| 5.3. Bennet ve Robbinson Örgütsel Sapma Yaklaşımı .....   | 26        |
| 6. Örgütsel Sapma Davranışını Etkileyen Faktörler .....   | 28        |
| 7. Örgütsel Sapma Davranışının Sonuçları .....  | 30        |
| 8. Üniversiteler Açısından Örgütsel Sapma Davranışının Önemi.....   | 31        |
| 10. Yurtiçi ve Yurtdışında Yapılan Araştırmalar .....   | 35        |
| 10.1. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar .....   | 35        |
| 10.2. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar .....  | 37        |
| <b>BÖLÜM III.....</b>   | <b>41</b> |
| <b>YÖNTEM.....</b>  | <b>41</b> |
| 3.1. Araştırmanın Modeli.....   | 41        |
| 3.2. Çalışma Grubu .....  | 42        |
| 3.3. Veri Toplama Aracı .....   | 43        |
| 3.4. Verilerin Toplanması.....  | 44        |
| 3.5. Verilerin Analizi .....  | 47        |
| <b>BÖLÜM IV .....</b>   | <b>50</b> |
| <b>BULGULAR VE YORUM.....</b>   | <b>50</b> |
| 4.1. Öğretim Üyelerinin Örgütsel Sapma Davranışlarına İlişkin Bulgular ..   | 51        |
| 4.1.1. Öğretim Üyelerinin Örgütsel Sapma Davranışlarının Bireye ve<br>Örgüte Yönelik Boyutuna İlişkin Bulgular .....                            | 51        |
| 4.1.2. Öğretim Üyelerinin Örgütsel Sapma Davranışlarının Bireye ve<br>Örgüte Yönelik Boyutunda Verdikleri Tepkilerine İlişkin Bulgular<br>..... | 57        |
| 4.1.3. Öğretim Üyelerinin Örgütsel Sapma Davranışlarının Bireye ve<br>Örgüte Yönelik Boyutunda Etkilerine İlişkin Bulgular .....                | 62        |
| 4.1.4. Öğretim Üyelerine Göre Örgütsel Sapma Davranışlarının Bireye<br>ve Örgüte Yönelik Boyutunda Nedenlerine İlişkin Bulgular .....           | 66        |



|   |     |
|---|-----|
| 4.1.5. Öğretim Üyelerinin Örgütsel Sapma Davranışlarını Bireye ve Örgüte Yönelik Boyutunda Yönetme Sürecine İlişkin Bulgular ....   | 71  |
| 4.2. Öğretim Üyelerinin Sahip Oldukları Unvanlarına (Profesör, Doçent, Yardımcı Doçent) Göre Karşılaştıkları Örgütsel Sapma Davranışlarının Bireye ve Örgüte Yönelik Boyutuna İlişkin Bulgular .....    | 78  |
| 4.2.1. Profesörlerin Karşılaştıkları Örgütsel Sapma Davranışlarının Bireye ve Örgüte Yönelik Boyutuna İlişkin Bulgular .....  | 78  |
| 4.2.2. Doçentlerin Örgütsel Sapma Davranışları Bireye ve Örgüte Yönelik Boyutuna İlişkin Bulgular .....   | 84  |
| 4.2.3. Yardımcı Doçentlerin Örgütsel Sapma Davranışları Bireye ve Örgüte Yönelik Boyutuna İlişkin Bulgular .....  | 92  |
| 4.3. Öğretim Üyelerinin Sahip Oldukları Unvanlarına (Profesör, Doçent, Yardımcı Doçent) Göre Örgütsel Sapma Davranışlarına Bireye ve Örgüte Yönelik Boyuta Verdikleri Tepkilerine İlişkin Bulgular..... | 98  |
| 4.3.1. Profesörlerin Karşılaştıkları Örgütsel Sapma Davranışlarına Bireye ve Örgüte Yönelik Boyutta Verdikleri Tepkilerine İlişkin Bulgular .....   | 98  |
| 4.3.2. Doçentlerin Karşılaştıkları Örgütsel Sapma Davranışlarına Bireye ve Örgüte Yönelik Boyutta Verdikleri Tepkilerine İlişkin Bulgular .....   | 102 |
| 4.3.3. Yardımcı Doçentlerin Karşılaştıkları Örgütsel Sapma Davranışlarına Bireye ve Örgüte Yönelik Boyutta Verdikleri Tepkilerine İlişkin Bulgular .....  | 107 |
| 4.4. Öğretim Üyelerinin Sahip Oldukları Unvanlarına (Profesör, Doçent, Yardımcı Doçent) Göre Örgütsel Sapma Davranışlarının Bireye ve Örgüte Yönelik Boyutta Etkilerine İlişkin Bulgular.....           | 111 |
| 4.4.1. Profesörlerin Karşılaştıkları Örgütsel Sapma Davranışlarının Bireye ve Örgüte Yönelik Boyutta Etkilerine İlişkin Bulgular ....   | 111 |
| 4.4.2. Doçentlerin Karşılaştıkları Örgütsel Sapma Davranışlarına Bireye ve Örgüte Yönelik Boyutta Etkilerine İlişkin Bulgular .....   | 116 |
| 4.4.3. Yardımcı Doçentlerin Karşılaştıkları Örgütsel Sapma Davranışlarına Bireye ve Örgüte Yönelik Boyutta Etkilerine İlişkin Bulgular.....   | 121 |

|   |            |
|---|------------|
| 4.5. Öğretim Üyelerine Göre Örgütsel Sapma Davranışlarının Bireye ve Örgüte Yönelik Boyutta Algıladıkları Nedenlerine İlişkin Bulgular ..   | 125        |
| 4.5.1. Profesörlerin Örgütsel Sapma Davranışlarının Bireye ve Örgüte Yönelik Boyutta Algıladıkları Nedenlerine İlişkin Bulgular .....   | 125        |
| 4.5.2. Doçentlerin Örgütsel Sapma Davranışlarının Bireye ve Örgüte Yönelik Boyutta Algıladıkları Nedenlerine İlişkin Bulgular .....   | 130        |
| 4.5.3. Yardımcı Doçentlerin Örgütsel Sapma Davranışlarının Bireye ve Örgüte Yönelik Boyutta Algıladıkları Nedenlerine İlişkin Bulgular .....  | 135        |
| 4.6. Öğretim Üyelerinin Sahip Oldukları Unvanlarına (Profesör, Doçent, Yardımcı Doçent) Göre Örgütsel Sapma Davranışlarını Bireye ve Örgüte Yönelik Boyutta Yönetme Sürecine İlişkin Bulgular ..... | 140        |
| 4.6.1. Profesörlerin Örgütsel Sapma Davranışlarını Bireye ve Örgüte Yönelik Boyutta Yönetme Sürecine İlişkin Bulgular .....   | 140        |
| 4.6.2. Doçentlerin Örgütsel Sapma Davranışlarını Bireye ve Örgüte Yönelik Boyutta Yönetme Sürecine İlişkin Bulgular .....   | 145        |
| 4.6.3. Yardımcı Doçentlerin Örgütsel Sapma Davranışlarını Bireye ve Örgüte Yönelik Boyutta Yönetme Sürecine İlişkin Bulgular .....  | 150        |
| <b>BÖLÜM V</b> .....  | <b>156</b> |
| 5.1. Sonuçlar .....   | 156        |
| 5.1. Öneriler .....   | 168        |
| <b>KAYNAKÇA</b> .....   | <b>170</b> |
| <b>EKLER</b> .....  | <b>186</b> |
| Ek-A: Görüşme Formu .....   | 186        |
| <b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....   | <b>194</b> |

## ŞEKİLLER DİZİNİ

|   |    |
|---|----|
| Şekil 1. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Türleri..... | 16 |
| Şekil 2. Örgütsel Sapma Tipolojisi .....                    | 27 |



## TABLolar DİZİNİ

|   |    |
|---|----|
| Tablo 1: Çalışma Grubunun Cinsiyet ve Unvana Göre Dağılımı .....  | 42 |
| Tablo 2: Öğretim Üyelerinin Örgütsel Sapma Davranışlarının Bireye Yönelik Boyutuna İlişkin Bulgular .....                         | 52 |
| Tablo 3: Öğretim Üyelerinin Örgütsel Sapma Davranışlarının Örgüte Yönelik Boyutuna İlişkin Bulgular .....                         | 55 |
| Tablo 4: Öğretim Üyelerinin Örgütsel Sapma Davranışlarının Bireye Yönelik Boyutunda Verdikleri Tepkilerine İlişkin Bulgular ..... | 58 |
| Tablo 5: Öğretim Üyelerinin Örgütsel Sapma Davranışlarının Örgüte Yönelik Boyutunda Verdikleri Tepkilerine İlişkin Bulgular ..... | 60 |
| Tablo 6: Öğretim Üyelerinin Örgütsel Sapma Davranışlarının Bireye Yönelik Boyutunda Etkilerine İlişkin Bulgular .....             | 62 |
| Tablo 7: Öğretim Üyelerinin Örgütsel Sapma Davranışlarının Örgüte Yönelik Boyutunda Etkilerine İlişkin Bulgular .....             | 65 |
| Tablo 8: Öğretim Üyelerine Göre Örgütsel Sapma Davranışlarının Bireye Yönelik Boyutunda Nedenlerine İlişkin Bulgular .....        | 67 |
| Tablo 9: Öğretim Üyelerine Göre Örgütsel Sapma Davranışlarının Örgüte Yönelik Boyutunda Nedenlerine İlişkin Bulgular .....        | 69 |
| Tablo 10: Öğretim Üyelerinin Örgütsel Sapma Davranışlarını Bireye Yönelik Boyutunda Yönetme Sürecine İlişkin Bulgular .....       | 71 |
| Tablo 11: Öğretim Üyelerinin Örgütsel Sapma Davranışlarını Örgüte Yönelik Boyutunda Yönetme Sürecine İlişkin Bulgular .....       | 74 |
| Tablo 12: Profesörlerin Karşılaştıkları Örgütsel Sapma Davranışlarının Bireye Yönelik Boyutuna İlişkin Bulgular .....             | 78 |
| Tablo 13: Profesörlerin Karşılaştıkları Örgütsel Sapma Davranışlarının Örgüte Yönelik Boyutuna İlişkin Bulgular .....             | 81 |
| Tablo 14: Doçentlerin Örgütsel Sapma Davranışları Bireye Yönelik Boyutuna İlişkin Bulgular.....                                   | 85 |
| Tablo 15: Doçentlerin Örgütsel Sapma Davranışları Örgüte Yönelik Boyutuna İlişkin Bulgular.....                                   | 88 |

|   |     |
|---|-----|
| Tablo 16: Yardımcı Doçentlerin Örgütsel Sapma Davranışları Bireye Yönelik Boyutuna İlişkin Bulgular .....   | 92  |
| Tablo 17: Yardımcı Doçentlerin Örgütsel Sapma Davranışları Örgüte Yönelik Boyutuna İlişkin Bulgular .....   | 96  |
| Tablo 18: Profesörlerin Karşılaştıkları Örgütsel Sapma Davranışlarına Bireye Yönelik Boyutta Verdikleri Tepkilerine İlişkin Bulgular .....        | 99  |
| Tablo 19: Profesörlerin Karşılaştıkları Örgütsel Sapma Davranışlarına Örgüte Yönelik Boyutta Verdikleri Tepkilerine İlişkin Bulgular .....        | 100 |
| Tablo 20: Doçentlerin Karşılaştıkları Örgütsel Sapma Davranışlarına Bireye Yönelik Boyutta Verdikleri Tepkilerine İlişkin Bulgular .....          | 103 |
| Tablo 21: Doçentlerin Karşılaştıkları Örgütsel Sapma Davranışlarına Örgüte Yönelik Boyutta Verdikleri Tepkilerine İlişkin Bulgular .....          | 105 |
| Tablo 22: Yardımcı Doçentlerin Karşılaştıkları Örgütsel Sapma Davranışlarına Bireye Yönelik Boyutta Verdikleri Tepkilerine İlişkin Bulgular ..... | 107 |
| Tablo 23: Yardımcı Doçentlerin Karşılaştıkları Örgütsel Sapma Davranışlarına Örgüte Yönelik Boyutta Verdikleri Tepkilerine İlişkin Bulgular ..... | 109 |
| Tablo 24: Profesörlerin Örgütsel Sapma Davranışlarının Bireye Yönelik Boyutta Karşılaştıkları Etkilerine İlişkin Bulgular .....                   | 112 |
| Tablo 25: Profesörlerin Örgütsel Sapma Davranışlarına Örgüte Yönelik Boyutta Karşılaştıkları Etkilerine İlişkin Bulgular .....                    | 114 |
| Tablo 26: Doçentlerin Örgütsel Sapma Davranışlarının Bireye Yönelik Boyutta Karşılaştıkları Etkilerine İlişkin Bulgular .....                     | 116 |
| Tablo 27: Doçentlerin Örgütsel Sapma Davranışlarına Örgüte Yönelik Boyutta Karşılaştıkları Etkilerine İlişkin Bulgular .....                      | 118 |
| Tablo 28: Yardımcı Doçentlerin Örgütsel Sapma Davranışlarının Bireye Yönelik Boyutta Karşılaştıkları Etkilerine İlişkin Bulgular .....            | 121 |
| Tablo 29: Yardımcı Doçentlerin Örgütsel Sapma Davranışlarına Örgüte Yönelik Boyutta Karşılaştıkları Etkilerine İlişkin Bulgular .....             | 123 |
| Tablo 30: Profesörlerin Örgütsel Sapma Davranışlarının Bireye Yönelik Boyutunda tanımladıkları Nedenlerine İlişkin Bulgular.....                  | 125 |
| Tablo 31: Profesörlerin Örgütsel Sapma Davranışlarının Örgüte Yönelik Boyutunda Tanımladıkları Nedenlerine İlişkin Bulgular .....                 | 128 |

|   |     |
|---|-----|
| Tablo 32: Doçentlerin Örgütsel Sapma Davranışlarının Bireye Yönelik Boyutunda Tanımladıkları Nedenlerine İlişkin Bulgular .....               | 131 |
| Tablo 33: Doçentlerin Örgütsel Sapma Davranışlarının Örgüte Yönelik Boyutunda Tanımladıkları Nedenlerine İlişkin Bulgular .....               | 133 |
| Tablo 34: Yardımcı Doçentlerin Örgütsel Sapma Davranışlarının Bireye Yönelik Boyutunda Tanımladıkları Nedenlerine İlişkin Bulgular.....       | 136 |
| Tablo 35: Yardımcı Doçentlerin Örgütsel Sapma Davranışlarının Örgüte Yönelik Boyutunda Tanımladıkları Nedenlerine İlişkin Bulgular.....       | 138 |
| Tablo 36: Profesörlerin Örgütsel Sapma Davranışlarının Bireye Yönelik Boyutunda tanımladıkları Yönetme Sürecine İlişkin Bulgular .....        | 141 |
| Tablo 37: Profesörlerin Örgütsel Sapma Davranışlarının Bireye Yönelik Boyutunda tanımladıkları Yönetme Sürecine İlişkin Bulgular .....        | 143 |
| Tablo 38: Doçentlerin Örgütsel Sapma Davranışlarının Bireye Yönelik Boyutunda Tanımladıkları Yönetme Sürecine İlişkin Bulgular .....          | 146 |
| Tablo 39: Doçentlerin Örgütsel Sapma Davranışlarının Bireye Yönelik Boyutunda tanımladıkları Yönetme Sürecine İlişkin Bulgular .....          | 148 |
| Tablo 40: Yardımcı Doçentlerin Örgütsel Sapma Davranışlarının Bireye Yönelik Boyutunda tanımladıkları Yönetme Sürecine İlişkin Bulgular ..... | 151 |
| Tablo 41: Yardımcı Doçentlerin Örgütsel Sapma Davranışlarının Bireye Yönelik Boyutunda tanımladıkları Yönetme Sürecine İlişkin Bulgular ..... | 153 |

# BÖLÜM I

## GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları ve araştırmada kullanılan terimlere ilişkin tanımlara yer verilmiştir.

### 1.1. Problem

Küreselleşme özellikle son yirmi yıl içerisinde örgüt yapılarını ve süreçlerini tekrar incelemeye zorlamakta, bilgi çağında örgütlerin teknoloji kullanım düzeyi dikkate alınmaksızın, üst düzey bilgi ve iletişim teknolojilerinin radikal etkileri ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Dolayısıyla sürekli güncellenen bilgi ve iletişim teknolojileri çok hareketli bir gelişim sergileyerek, örgütlerin yapılarında yaşanan dönüşümü hızlandırmaktadır (İşman, Karanlı ve Gündüz, 2002, 3). Küreselleşmenin sonucu olarak örgüt yapısındaki hızlı değişim ve dönüşüm beraberinde, iletişimsizlik, yabancılaşma, denetimsizlik, zaman ve mekân algısında farklılıklar gibi ekonomik, psikolojik ve sosyal kayıpları da getirmektedir. Bu durum örgütlerin genelde bir çok sorunla, daha detaylı bakıldığında ise örgütsel sapma olgusuyla karşı karşıya kaldığını göstermektedir.

“Global köy (Global Village)” kavramı McLuhan felsefesinin öne sürdüğü ve içinde bulunduğumuz yüzyılı en iyi şekilde tanımlayan kavramlardandır (McLuhan ve Powers, 2013, 12). Bu felsefede, kitle iletişim araçlarının hızla yayılarak, dünyayı küçük bir köy haline dönüştürdüğünden söz edilmektedir. Başka bir ifadeyle dünyanın farklı bölgelerinde yaşayan birey, toplum ve devletlerin iletişim ve etkileşim sürecini giderek karşılıklı bağımlılık haline dönüştüren bu durum

küreselleşme ile açıklanabilir. Fiziksel mesafenin dışında, internet ve sosyal ağların etkisiyle hiçbir bilginin gizli kalmadığı ortamda örgütlerin de bu dönüşümden paylarını aldıkları gözlenmektedir.

Hızlı toplumsal dönüşümlerin yaşandığı yeni çağda örgütlerdeki emek süreçlerinin, fikirlerin ve ideolojilerin, değerlerin ve yerleşik uygulamaların gelip geçiciliğinde bir artış gözlemlenmektedir. Çalışanlar alışkın oldukları davranış kalıplarının dışına sürüklenmektedir. Başka bir ifadeyle çalışanların yaratıcılık ve kişilik gibi temel özellikleri giderek silikleşmektedir. Fromm'a (1956, 69) göre ise bu durum yabancılaşma ile açıklanabilir. Yabancılaşmada çalışanların yaptıkları işler bütünüyle kişisizdir ve ürettikleri kadar tüketimleri de yabancılaşmıştır.

Örgütlerde çalışma ortamına yabancılaşan birey bu tutumunu örgüt kültürüne de yansıtmaktadır. Örgüt için gerekli olan norm ve kanunlar çalışan açısından dikkate değer görünmemeye başlamaktadır. Nihayetinde örgüt değerleriyle kendi içinde çatışmaya başlayan birey, bir süre sonra bu tutumunu örgütsel davranışlarına da yansıtmaktadır.

Bunun yanında örgütlerde zaman ve mekân sıkışması evresine geçildiği bilinmektedir. Zaman ve mekan sıkışması, Harvey'in belirttiğine göre (1989, 240) hayatın hızlı bir şekilde akışı ve mekânsal engellerin aşılması demektir. Yani mekânın zaman kısılması aracılığıyla ortadan kalktığı, insanların dünyayı daha da küçülmüş olarak algıladığı vurgulanmaktadır. Başka bir ifadeyle, bu kavramların nitelikleri çok hızlı değişimler geçirdiğinden bireylerin dünyayı algılama biçimlerinde de bu kavramlara ilişkin köklü değişimler yaşanmaktadır. Bu bağlamda, yaşanan bu değişimler örgütleri de zaman ve mekân açısından önemsiz hale getirmektedir. Örgütlerdeki politik-ekonomik uygulamalarda, güç dengelerinde, örgüt kültürü ve örgüt yaşamı üzerinde bu yeni oluşumların önemli izleri görülmektedir.

Yeni oluşum içine giren kavramların niteliklerindeki değişimler örgütlerde ekonomik sosyal teknolojik ticari vb. uygulamalar üzerindeki etkileriyle zaman ve mekân gibi geleneksel sınırları kolaylıkla ortadan kaldırabilmektedir. Özellikle Taylor'un (1911) Bilimsel Yönetimi'nde, sınırları keskin bir şekilde çizilmiş görünen örgütlerin



ayrımları giderek belirsizleşmektedir. Bu durum, örgütleri kontrol edememe sorununa yol açmaktadır.

Kontrolsüzlük ise örgütte ekonomik, sosyal ve psikolojik açıdan birçok maliyete neden olmaktadır. Örgütlerdeki verimlilik düşüşü, işgücü kaybı, hırsızlık gibi durumlar ekonomik maliyetlere yol açarken, aşırı stres ve kaygı düzeyi artışı, iş doyumunu azalması gibi davranışlar bu kontrolsüz durumun psikolojik maliyetini oluşturduğu ileri sürülebilir. Öte yandan çalışanlar arasında çıkan çatışmalar, dedikodu, iftira vb. davranışlar ise örgütteki sosyal ilişkilerin zarar görmesine yol açmaktadır. Bu tür olumsuzluklar örgütlerin yapıları ve örgütleri yönetme anlayışları ve biçimleri gibi pek çok değişik konuda ya hızlı bir gelişim süreci içine girmekte ya da tamamen yenilenmektedir.

Söz konusu tüm bu olgular, örgüt içerisindeki davranışların daha ayrıntılı, sistematik ve belirgin bir şekilde tanımlanması gerektiğini ön plana çıkarmaktadır. Dolayısıyla bu olguların örgüte olan etkileri örgütsel sapma kapsamında incelenebilir. Başka bir ifadeyle küreselleşmenin ve diğer kavramların getirilerinin örgüt içinde sergilenen örgütsel sapma davranışlarını belirginleştirdiğinden ve artırdığından söz edilebilir.

Günümüzde örgütleri önemli derecede etkilediği varsayılan örgütsel sapma davranışlarının, günümüzdeki kadar olmasa da geçmişte de örgütleri etkilediğinden bahsedilebilir. Ancak üretim süreçlerinin o zamanlar için teknoloji, alt yapı sorunları, malzeme eksikliği gibi farklı birçok değişkenden etkileniyor olması, sapma davranışlarının farkında olunmamasıyla veya dikkate değer olmamasıyla açıklanabilir. Ancak günümüzde hızla değişen ve gelişen teknolojik sebepler, küreselleşen örgüt yapıları, karmaşık iletişim ağları gibi durumların özellikle son yıllarda örgütlerin sapma davranışına yönelik eğilimlerini artırdığı söylenebilir. Özellikle kapitalizmin getirdiği, çalışma hayatında esneklik, performans değerlendirme, risk ve rekabet ortamı çalışma koşullarında ve çalışan özelliklerinde radikal dönüşümlere sebep olmaktadır. Hızlı yaşanan bu dönüşümler örgüt içi sosyal ilişkilerde yıpranmalara neden olmaktadır (Sezici, 2015, 2). Bu sayede de örgütler sapma davranışlarına açık konuma gelmektedirler.

Bunun yanında üretimde yaşanan kayıpların ve örgüte mal olan örtük masrafların artışı örgüt açısından hem yönetim hem üretim süreçlerinde önemli düzeyde sorunlar

oluşturmaktadır. Bu bağlamda, öncelikle örgüt yapısı ve özellikleri dikkate alınarak sapma davranışı alanında araştırmalar yapıldığı belirtilmektedir (Martinko vd., 2002, 43).

Daha sonra örgütsel sapma davranışının niteliğinin psikolojik kökenli olabileceği araştırmalarla ortaya konulmuştur. Nihayetinde kavramın insan davranışlarına yön veren boyutu düşünüldüğünde, çalışan nitelikleri, kişilik özellikleri, sosyal çevre gibi psikolojik kökenli kavramların örgütsel sapma davranışıyla ilişkili olduğu açıktır. Bu sayede örgütsel sapma davranışlarının psikoloji alanıyla ilgili kavramların arasındaki ilişkilerine bakılmaya başlanmıştır (Hoel, Rayner ve Cooper, 1999).

Örgütsel sapma davranışları, özellikle üretim ve hizmet örgütlerinde önemli bir sorun olarak görülmektedir (Muafi, 2011). Sapma davranışlarının, daha çok finans, sosyal ve çalışma şartlarından kaynaklı örgütsel stres faktörlerinden ortaya çıktığı öne sürülmektedir. Bu faktörlerden kaynaklı davranışların da işten ayrılma, iş doyumsuzluğu, işe geç gelme veya erken ayrılma, kayırmacılık gibi davranışlarla sonuçlandığı vurgulanmaktadır (Bollin ve Heatherly, 2001).

Örgütlerde önemli bir sorun olarak görülmeye başlanan örgütsel sapma davranışlarının sosyal bağlama göre değişeceği iddia edilebilir. Bu durum göz önüne alındığında üretim ve hizmet örgütlerinin dışında, konunun tamamen kendine özgü sosyal bağlamı olan eğitim örgütlerinde araştırılması önem kazanmaktadır. Çünkü çağdaş eğitim örgütleri yerleşik alışkanlıklardan vazgeçip yeniliğe açık ve sürekli gelişmeyi hedefleyen uygulamalar içermektedir.

Çağdaş eğitim sistemindeki en üst eğitim ve araştırma örgütü olan üniversiteler, bilimsel ve teknik araştırma merkezleri olmanın ötesinde, toplumu bilinçlendirme ve toplumun kültür düzeyini yükseltme sorumluluklarını da barındırmaktadır. Böyle önemli gerekçeler sunan ve eğitim sistemi içerisinde farklı bir statükoya sahip olan üniversitelerde örgütsel sapma davranışlarının araştırılması, üniversite örgütünün dinamik yapısına katkı sağlayacaktır. Dolayısıyla bu araştırma ile örgütsel sapma davranışlarının üniversiteler sosyal bağlamında ne türde görüldüğü değerlendirilmek istenmiştir.

Tüm gerekçeler dikkate alındığında, aynı zamanda bu tartışmadan yola çıkılarak yükseköğretimde belirlenen örgütsel sapma davranışlarının etkileri, nedenleri ve

sonuçları bilindiğinde örgütün işleyişi doğrultusunda düzenlemelere gidilebilir olması, araştırmanın başlatılması için gerekçe sunmaktadır. Bunun yanında davranışın örgüt içerisinde nasıl yönetileceğinin bilinmesi ve buna yönelik olarak öğretim üyelerinin düşüncelerinin öğrenilmesi de araştırma yapmak için gerekli görülebilir.

Yukarıda sözü geçen etkenlerden ötürü örgütsel sapma davranışının akademik kimliğe sahip bireylerle çalışılması, konuyla ilgili alanyazını daha netleştirme, bütünlendirme ve gerekçelendirme imkânı sağlayacaktır. Aynı zamanda örgütsel sapma davranışlarının üniversite sosyal bağlamında çalışılması konunun diğer örgütlere göre nasıl farklılaştığı hususunda bilgiler sunacaktır. Bu sebeple araştırmada Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde görev yapan öğretim üyelerinin çalışma grubunu oluşturması amaçlanmıştır. Bu bağlamda araştırmanın problemini, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde görev yapmakta olan öğretim üyelerinin iş ortamlarında karşılaştıkları örgütsel sapma davranışlarının türlerinin belirlenmesi, bu davranışların etkileri, kişisel olarak bu davranışlara verilen tepkiler, davranışların nedenleri ve bu davranışları azaltma, engelleme gibi yönetme biçimlerinin ortaya çıkarılması oluşturmaktadır.

## **1.2. Amaç**

Bu çalışmanın genel amacı; öğretim üyelerinin iş ortamlarında karşılaştıkları örgütsel sapma davranışlarının türlerinin belirlenmesi, bu davranışların etkileri, kişisel olarak bu davranışlara verilen tepkiler, davranışların nedenleri ve bu davranışları azaltma, engelleme, gibi yönetme biçimlerini ortaya koymaktır. Araştırmanın bu genel amacı doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde görev yapmakta olan;

1. Öğretim üyelerinin örgütsel sapma davranışları var mıdır? Varsa nasıldır?
  - a) Öğretim üyelerinin, örgütsel sapma davranışları, bireye ve örgüte yönelik boyutta nasıldır?

b) Öğretim üyelerinin, örgütsel sapma davranışlarına, bireye ve örgüte yönelik boyutta tepkisi nasıldır?

c) Öğretim üyeleri örgütsel sapma davranışlarının bireye ve örgüte yönelik boyutta etkilerini nasıl algılamaktadır?

d) Öğretim üyelerine göre örgütsel sapma davranışlarının bireye ve örgüte yönelik boyutta nedenleri nelerdir?

e) Öğretim üyeleri örgütsel sapma davranışlarını bireye ve örgüte yönelik boyutta yönetme sürecini nasıl algılamaktadır?

2. Öğretim üyelerinin unvanlarına (Profesör, Doçent, Yardımcı Doçent) göre örgütsel sapma davranışları bireye ve örgüte yönelik boyutta nasıldır?

a) Profesörlerin karşılaştıkları örgütsel sapma davranışları bireye ve örgüte yönelik boyutta nasıldır?

b) Doçentlerin karşılaştıkları örgütsel sapma davranışları bireye ve örgüte yönelik boyutta nasıldır?

c) Yardımcı Doçentlerin karşılaştıkları örgütsel sapma davranışları bireye ve örgüte yönelik boyutta nasıldır?

3. Öğretim üyelerinin unvanlarına (Profesör, Doçent, Yardımcı Doçent) göre örgütsel sapma davranışlarına bireye ve örgüte yönelik boyutta tepkileri nasıldır?

a) Profesörlerin karşılaştıkları örgütsel sapma davranışlarına bireye ve örgüte yönelik boyutta tepkileri nasıldır?

b) Doçentlerin karşılaştıkları örgütsel sapma davranışlarına bireye ve örgüte yönelik boyutta tepkileri nasıldır?

c) Yardımcı Doçentlerin karşılaştıkları örgütsel sapma davranışlarına bireye ve örgüte yönelik boyutta tepkileri nasıldır?

4. Öğretim üyelerinin unvanlarına (Profesör, Doçent, Yardımcı Doçent) göre örgütsel sapma davranışlarının bireye ve örgüte yönelik boyutta etkilerine ilişkin algıları nasıldır?

a) Profesörlerin karşılaştıkları örgütsel sapma davranışlarının bireye ve örgüte yönelik boyutta etkilerine ilişkin algıları nasıldır?

b) Doçentlerin karşılaştıkları örgütsel sapma davranışlarının bireye ve örgüte yönelik boyutta etkilerine ilişkin algıları nasıldır?

c) Yardımcı Doçentlerin karşılaştıkları örgütsel sapma davranışlarının bireye ve örgüte yönelik boyutta etkilerine ilişkin algıları nasıldır?

5. Öğretim üyelerine göre örgütsel sapma davranışlarının bireye ve örgüte yönelik boyutta nedenleri nelerdir?

a) Profesörlere göre örgütsel sapma davranışlarının bireye ve örgüte yönelik boyutta nedenleri nelerdir?

b) Doçentlere göre örgütsel sapma davranışlarının bireye ve örgüte yönelik boyutta nedenleri nelerdir?

c) Yardımcı Doçentlere göre örgütsel sapma davranışlarının bireye ve örgüte yönelik boyutta nedenleri nelerdir?

6. Öğretim üyelerinin unvanlarına (Profesör, Doçent, Yardımcı Doçent) göre örgütsel sapma davranışlarını bireye ve örgütte yönelik boyutta yönetme sürecine ilişkin algısı nasıldır?

a) Profesörlerin karşılaştıkları örgütsel sapma davranışlarını bireye ve örgüte yönelik boyutta yönetme sürecine ilişkin algıları nasıldır?

b) Doçentlerin karşılaştıkları örgütsel sapma davranışlarını bireye ve örgüte yönelik boyutta yönetme sürecine ilişkin algıları nasıldır?

c) Yardımcı doçentlerin karşılaştıkları örgütsel sapma davranışlarını bireye ve örgüte yönelik boyutta yönetme sürecine ilişkin algıları nasıldır?

### 1.3. Önem

Günümüzde örgütler küreselleşmenin etkisiyle hızlı bir değişim sürecine girmişlerdir. Yaşanan bu hızlı değişim örgüt yapılarında zaman zaman bozulmalara neden olmaktadır. Bir örgüt olarak üniversite de bu değişimden hızlı bir biçimde payını almaktadır. Rekabete dayalı alanda hızlı uzmanlaşma gereksinimi, bilimde yaşanan gelişmelere ayak uydurabilme, aynı zamanda üniversitede öğrenim gören bireylerin ihtiyaçlarına cevap verebilme gibi nedenler, örgütü daha karmaşık bir hale getirmektedir.

Bunların yanında, 21. yüzyılın getirdiği, performansa dayalı değerlendirmeler çalışanın iş güvencesini tehdit etmektedir. Özellikle üniversitelerin, akademisyenlerin örgüte olan katkılarıyla değerlendirildikleri ve bu şekilde iş güvencelerinin sağlandığı söylenebilir. Tüm bu yaşanan değişimler örgütte rekabet, hırs, kıskançlık ve kişisel çıkarların ön plana çıkmasında büyük etkenler arasındadır.

Topluma büyük ölçüde yön veren ve yetişkinleri hayata hazırlamada son basamak olarak görülen üniversitelerde yaşanan olumsuz tutumlar sapma davranışlarına dönüşebilmektedir. Başka bir ifadeyle, örgütten veya örgüt çalışanlarından yansıyan olumsuzluklar kişinin psikolojik yönde kendi içinde yaşadığı bir takım belirsizliklere neden olabilmektedir. Bu da kişinin sergilediği sapma davranışının bir türü olarak dışa yansıyabilmektedir.

Temelde, sosyoloji ve psikoloji gibi alanlarda yapılan araştırmalardan beslenen örgütsel sapma davranışının öğretim üyeleri tarafından ne türde ve nasıl sergilendiğinin anlaşılması için derinlemesine ve somut verilerin toplanması amaçlanmıştır. Bu noktadan hareketle nitel yöntemler kullanılarak araştırmanın yapılması planlanmıştır. Bu sayede ortaya çıkan sapma davranışlarının azaltılması ve yönetilmesi, gerek öğretim üyeleri gerekse üniversite örgütünün yapısı açısından büyük önem taşımaktadır.

Ayrıca bu çalışma ile akademik örgütlerde sapma davranışını sergileyen ya da bu davranışa maruz kalmış öğretim üyelerinin katılımıyla, alana önemli derecede katkı

sağlaması hedeflenmektedir. Araştırmanın, öğretim üyeleri arasında sergilenen örgütsel sapma davranışının varlığını, belirleyicilerini, şekillerini ve etkilerini ortaya çıkarması açısından da önemli olduğu söylenebilir. Ek olarak toplumlara değişim ve gelişim imkânı veren üniversitelerde kasıtlı olarak gerçekleştirilen ve çalışma ortamını etkilediği düşünülen örgütsel sapma davranışı hususunda yapılacak olan düzenlemelere katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

#### **1.4. Sınırlılıklar**

Araştırma, 2015-2016 eğitim- öğretim yılında Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde görev yapmakta olan öğretim üyeleriyle ve yapılan görüşmelerle sınırlıdır.

Araştırma yapmak amacıyla oluşturulmuş yarı yapılandırılmış görüşme formu ve görüşme kayıtları ile sınırlıdır.

#### **1.5. Tanımlar**

Aşağıda yer alan terimler, bu araştırma bazında araştırmacı tarafından benimsenen tanımlar olarak yer almaktadır.

**Öğretim üyesi:** Yükseköğretim kurumlarında görevli profesör, doçent ve yardımcı doçentlerdir (YOK, 2547 Sayılı Kanun, Madde 3).

**Örgüt:** Ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurum ve/veya kişilerin oluşturduğu birliktir (Balcı, 1989, 127).

**Örgütsel Sapma Davranışı:** Örgüte veya çalışanlara zarar vermek amacıyla resmi olan veya resmi olmayan kurallara kasıtlı olarak uymamaktır (Robbinson ve Bennett, 1995, 556).

**Politik Sapma Davranışı:** Politik sapma bireysel menfaatler doğrultusunda diğer çalışanları politik açıdan dezavantajlı konuma geçirmektir (Robbinson ve Bennett, 1995, 566).

***Bireylerarası Sapma Davranışı (Kişilerarası Saldırganlık Davranışı):*** Örgütte diğerk çalışanlara karşı saldırgan ve düşmanca tavırlar sergilenmektir (Robbinson ve Bennett, 1995, 566).

***Üretim Sapması:*** Örgütte yapılması gereken işin yürürlüğünü bozmaktır (Hollinger ve Clark, 1982, 98).

***Ekipman Sapması:*** Örgütün sahip olduğı araç gerece kasıtlı zarar vermektir (Robbinson ve Bennett, 1995, 557).





## BÖLÜM II

### KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Araştırmanın bu bölümünde, örgüt ve örgütsel sapma kavramlarına ilişkin alanyazın incelenmiştir. Örgütsel sapma davranışı, türleri, yaklaşımları, örgütsel sapma davranışını etkileyen faktörler, örgütsel sapma davranışının sonuçlarının ardından, bu konu ile ilgili yurt içi ve yurt dışı araştırmalara yer verilmiştir.

#### 1. Sapma Kavramı

Sapma (deviance) kavramsal açıdan düşünüldüğünde alanyazında geniş yer tutan ve sınırları kesin ayrılamayan bir olgudur. Bu sebeple sapma davranışının tanımı üzerinde araştırmacılar ve uzmanlar tarafından net bir uzlaşma sağlanamadığı bilinmektedir. Kriminolojik açıdan sapma davranışı yasalarda belirtilen kanun ve kurallara uymama davranışı olarak ifade edilmektedir. Sosyoloji ve psikoloji alanları, sapma davranışını, toplumsal bir grup içerisinde belirlenen normlara uymama davranışı olarak açıklamaktadır (Gruys, 2000, 4).

Öte yandan sapma “normal” olmayan bireyin gösterdiği davranışlar olarak da tanımlanmaktadır. Ancak normallik tanımının neye göre yapılacağı pek çok psikolog ve sosyolog tarafından sorgulanmaktadır. Bu durumun daha çok toplumun belirlediği normlar ve beklentiler doğrultusunda gerçekleştiği düşünülmektedir. Yani normal olan çatışmadan uzak, toplumla tam bir uyum içerisinde bulunmayla açıklanabilir. O halde normal birey psikolojik ve sosyolojik açıdan sağlıklı, kendisi için seçtiği yaşam doğrultusunda hayatını devam ettiren birey olarak ifade edilebilir (Demir, 2009, 43).

Normallik kavramının çizgileri belirginleştğinde sapma kavramını anlamlandırmak daha mümkün görünmektedir. Sapma normal olanın dışında bulunma süreci olarak düşünülebilir. Ancak bu noktada bile idealde “normal” olan ile gerçekteki normallik arasında farklı kalıplar bulunabilmektedir. Dolayısıyla sapmayı kavramsal açıdan somut bir çerçevede incelemek zorlaşmaktadır. Bu durum sapma kavramının sosyal bağlamlara indirgenerek, sınırları belirginleştirilmesini gerekli kılmaktadır. O halde söz konusu araştırmada sapma davranışının örgütsel bağlamda incelenmesinin kavrama ilişkin daha sınırlayıcı bir anlam yükleyeceği düşünülmüştür. Bu bağlamda örgütlerde kural, norm ve örgüt kültürünün dışında kasıtlı olarak sergilenen davranışlar sapma olarak nitelendirilebilir.

## **2. Örgütsel Sapma Kavramının Tanımı ve Kapsamı**

Örgütsel sapma davranışı Robinson ve Bennett'e (1995, 556) göre örgütsel normları ihlal eden örgütün ve/veya çalışanların üretkenliğini ve varlığını tehdit eden her türlü kasten yapılan davranıştır. Örgütsel sapma davranışı diğer bir anlatımla örgütün önemli normlarını ihlal eden ve böylece örgütün, çalışanların veya her ikisinin de gidişatını bozan kasıtlı davranışlardır.

Alanyazında, konunun bütünleşik bir çerçeveden ele alınmadığı görülmüştür. Yani sapma kavramı daha çok davranışı olumsuz bir şekilde açıklayan kavramlarla ifade edilmeye çalışılmıştır. Örneğin konuya ilişkin yapılan çalışmalar, sapma davranışını; anti-sosyal davranış, çalışanda ahlaki yozlaşma, kötü davranış, işyerinde saldırganlık vb. gibi farklı isimlerle ele almışlardır (Griffin ve Lopez, 2005, 989). Bu bağlamda, sapma davranışı genel hatlarıyla ifade edilmesi dışında, farklı bilim dalları ve alanlarında belirlenen sınırlar çerçevesinde farklı anlamlar kazanabilmektedir. Bu durum ise konuyla ilgili kavram kargaşasına yol açmaktadır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda bu çalışmada sapma davranışının sosyal bağlamı örgütsel açıdan ele alınacaktır. Yani sapma davranışı örgüt ve iş yeri davranışlarıyla sınırlandırılmış olacaktır. Böylece sapma davranışının belirlenmesinde öngörülen kavram kargaşasının engellenmesi amaçlanmaktadır. Bu bağlamda kavramın

sınırlarını daha da belirginleştirmek adına aşağıda kavrama ilişkin farklı tanımlara yer verilmiştir.

Kaplan'a (1976, 59) göre, örgütsel sapma davranışı, bireyin daha önceki grup tecrübelerinin sonucu olarak karakteristik olumsuz kendilik algısına verdiği alternatif bir cevaptır. Başka bir ifadeyle bireyin kendini reddetmesine karşı aldığı ve içsel saygısını artırmasına yönelik kararlar ve uygulamalardır.

Hollinger ve Clark (1982, 98) örgütsel sapma davranışını klasik anlamda üretim sapması ve mülkiyet sapması olarak tanımlamaktadır. Başka bir ifadeyle örgütsel sapma davranışlarının tek boyutlu olmadığını belirtmektedirler. Buna göre örgütsel sapma davranışı öncelikle mülkiyet ve üretim sapması biçiminde iki boyutlu olarak ele alınmıştır. Mülkiyet sapması çalışanın örgütün ekipmanlarına zarar vermesidir. Hırsızlık veya demirbaş eşyalara verilen hasar buna örnek verilebilir. Başka bir ifadeyle mülkiyet sapması örgütte çalışan hırsızlığı yani örgütün kaynaklarını veya sahip olduğu değerli şeyleri çalmak olarak ifade edilmektedir. Üretim sapması ise yapılması gereken işin yürürlüğünü bozma olarak tanımlanabilir. Yani çalışanların örgüte zarar vermek için kurallara uymama, işi yavaşlatma gibi eylemlerde bulunması olarak tasvir edilmektedir (Hollinger ve Clark, 1982, 98). Örneğin işe geç gelerek işi yavaşlatma bu davranışa örnektir (Gruys ve Sackett, 2003, 31).

Örgüte yönelik sapma, örgütsel açıdan hırsızlık, sabotaj, tembellik gibi kavramları içeren bir grup davranışdır. Bireyler arası sapma davranışı ise işyerindeki kaba davranma, tartışma, fiziksel agresiflik, dedikodu yapma gibi davranış şekillerini barındıran bireysel davranışlardır (Muafi, 2011, 124). Sezici'ye (2015, 3) göre ise üretkenlik karşıtı iş davranışı olarak da bilinen örgütsel sapma davranışı örgütün zarar görmesiyle sonuçlanabilecek herhangi bir davranış biçimi olabilmektedir.

Spector ve Fox'a (2002, 271) göre örgütlerin işleyişini veya çalışanların düzenini bozan, işten kaçma, görevi kötüye kullanma, fiziksel veya sözlü saldırı, sabotaj gibi her türlü davranış örgütsel sapma davranışı kapsamındadır. Başka bir ifadeyle, örgütsel sapma örgütün normlarına, resmi veya gayri resmi oluşturulmuş olan sözleşmelerine aykırı kasıtlı davranıştır. Lawrence ve Robinson (2007, 379) ise örgütsel sapmayı, örgüt çalışanlarının örgütle ilgili olağan faaliyetlerin işleme sürecini engellemek üzere yaptıkları kasıtlı davranışlar olarak betimlemektedir.

Bunun yanında işyeri zararlı davranışları örgütsel sapma olarak nitelendirilmektedir. İşsizlik, hırsızlık, araç gereç tahribatı, bilginin kötü yönde kullanımı, güvensizlik, işe devamsızlık, düşük iş kalitesi gibi örgüte ilişkin olumsuz davranışlar bu kapsamda yer almaktadır (Gruys ve Sackett, 2003, 30). Benzer şekilde örgütsel sapma davranışları örgüt üyeleri tarafından, örgüte ya da üyelerine yönelik olarak gerçekleştirilmekte ve zarar verici tutumlar içermektedir. Ayrıca sapma davranışları kazayla veya rastgele değil, kasıtlı olan davranışlardır (Avcı, 2008, 32-33).

Yapılan tüm bu tanımlardan sadece bir veya bir kaçının söz konusu araştırmada kullanılmasının araştırmanın amaç ve içeriği açısından yetersiz kaldığı söylenebilir. Bu nedenle tüm bu tanımlardan sentezlenerek araştırmanın amacı doğrultusunda kullanılacak daha uygun bir örgütsel sapma davranışı tanımı oluşturulmuştur. Buna göre örgütsel sapma davranışı; örgütün menfaatleri dışında, örgütün bir çalışanı tarafından örgüt normlarını veya örgütte yer alan informal kuralları kasıtlı olarak ihlal etme durumudur. Burada vurgulanmak istenen, örgütün yasal olarak belirlenen politikaları, kuralları ve uygulamaları ile örtük düzeyde yaşanan sosyal ilişkiler ve grup normlarının örgüt çalışanı tarafından kasıtlı ihlali örgütsel sapma davranışı kapsamında olduğudur.

Söz konusu tanımda dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta davranışın örgüt çalışanı tarafından gerçekleştirilmiş olmasıdır. Yani daha önce o örgütte çalışmış ancak söz konusu dönemde çalışmayan bir birey örgüte veya çalışanlarına yönelik kasıtlı bir zarar verici davranışta bulunursa bu durum örgütsel sapma davranışı olarak kabul edilmemektedir.

Üzerinde durulan diğer bir nokta davranışın neden ve sonuçlarından ziyade, davranışın kendisi üzerinde durulmasıdır. Yani davranış kasıtlı olarak icra ediliyorsa örgütsel sapma davranışı olarak nitelendirilmektedir. Sonuçlarının veya nedenlerinin ne olduğu davranışın örgütsel sapma davranışı olarak betimlenmesinde etkili değildir.

Alan yazında örgüt içerisinde görülen bu davranışların (dedikodu, iftira, verimlilik azalması, hırsızlık vb.) başlangıçta tek tek ele alındığına rastlanmıştır (Sezici, 2015, 3). Ancak daha sonra benzer özellikler dikkate alınarak bu tür davranışların bir arada

gruplandığı daha üst, bütünsel kavramlara gereksinim duyulduğu anlaşılmıştır ve buna yönelik araştırmacılar farklı kavramlar ortaya koymuşlardır.

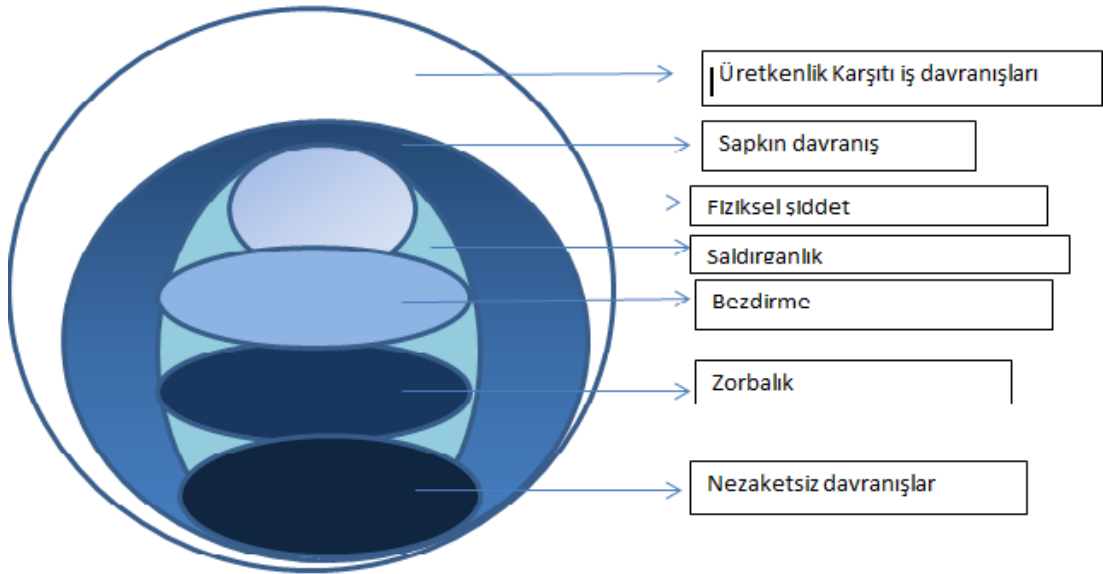
Örgütün üretim süreçlerine karşı yapılan ve örgüte zarar veren bu davranışlar farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde gruplandırılmaktadır. Örgütsel misilleme davranışları (organizational retaliatory behaviour) (Skarlicki ve Folger, 1997), örgütsel kusur (organizational delinquency) (Hogan ve Hogan, 1989), antisosyal davranış (antisocial behaviour) (Robinson ve O'Leary-Kelly, 1998), iş yeri saldırganlığı (workplace aggression) (Kalyva, 2011), intikam (revenge) (Bies ve Tripp, 2005) ve üretim karşıtı davranışlar (counterproductive behaviour) (Fox ve Spector, 1999); örgütün zarar görmesine yönelik davranışlarda kullanılan kavramlardır (Sezici, 2015, 3).

Doğan ve Kılıç'a göre ise (2014, 105) örgütleri büyük mali kayıplara uğratan zararlı davranışlar için kullanılan en genel kavram, üretim karşıtı iş davranışlarıdır. Örgütsel sapma davranışları üretim karşıtı iş davranışlarının bir alt kategorisinde yer almaktadır. Bu bağlamda üretim karşıtı iş davranışları farklı şekillerde adlandırılmıştır. Bunlar; örgütsel saldırganlık (Neuman ve Baron, 1998, 2005), antisosyal davranış (Kalyva, 2011; Robinson ve O'Leary-Kelly, 1998), kötüye kullanma (Hogan ve Hogan, 1989), kötü davranış (Keashly, 2001), misilleme davranışı (Skarlicki ve Folger, 1997), intikam (Bies ve Tripp, 2005), bezdirme, zorbalık vb. davranışlardır (Zapf, 1999). Sözü geçen kavramlar zaman zaman birbiri yerine kullanılabilir. Ancak temelde bu kavramlar birbirlerinden farklılaşmaktadırlar.

Örgütsel saldırganlık (Neuman ve Baron, 2005, 14) zarar verme niyetiyle kendisine amaç edindiği bireye karşı sergilediği her türlü kasıtlı davranıştır. Antisosyal davranış (Kalyva, 2011, 77-78) toplumun oluşturduğu ve uyulması gereken normlara sürekli karşı gelme olarak tanımlanmaktadır. Kötüye kullanma (Hogan ve Hogan, 1989, 274) çalışanlar için örgütte var olan hırsızlık, yalan söyleme, devamsızlık, sabotaj gibi suçların engellenemeyeceği aksine ileri zamanda örgüt için daha büyük sorunlara neden olabileceği anlamına gelmektedir. Kötü davranış (Keashly 2001, 234), örgütte çalışan bireye yönelik sözlü veya sözsüz yapılan zararlı davranışlardır. Misilleme davranışı (Skarlicki ve Folger, 1997, 434), diğer davranışlardan farklı

olarak örgütte sergilenen olumsuz bir tutuma karşı sergilenen davranış olarak adlandırılmaktadır. Genellikle haksızlık, adaletsizlik gibi tutumlara cevaben yapılan davranıştır. İntikam (Bies ve Tripp, 2005, 66), örgütte çalışan bireyin kendisine karşı yapılan davranışı cezalandırmak amacıyla karşı tarafa zarar vermesine yönelik sergilediği davranıştır. Bezdirme (mobbing) davranışı (Zapf, 1999, 70) bireye zarar vermek amaçlı yapılan psikolojik saldırı olarak nitelendirilmektedir.

Örgütsel bağlamda tüm bu olumsuz davranışları açıklayan kavramsal çerçeve ise “örgütsel sapma davranışı” olarak nitelendirilmektedir. Örgütsel sapma davranışı Robinson ve Bennett (1995, 556)’a göre örgütün ve bireyin mutluluğunu tehdit eden, normlara karşı gelen her türlü kasıtlı yapılan davranıştır. Tanıma bakıldığında örgütsel sapma davranışının bahsedilen kavramlardan daha kapsamlı olduğundan bahsedilebilir. Bu noktada kavram kargaşasının engellenmesi için aşağıdaki şekil üzerinden kavramları anlamlandırmak daha kolay olacaktır.



**Şekil 1. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Türleri**

**Kaynak:** (Pearson vd., 2005, 191).

Şekil 1’de de görüldüğü gibi örgütsel sapma davranışları kabalık, zorbalık, bezdirme, saldırganlık, fiziksel şiddet gibi kavramların tümünü içinde barındırmaktadır. Bu sebeple özellikle 1990’lı yıllarda daha çok ön plana çıkan örgütsel sapma davranışlarının araştırmalara diğer kavramlara nazaran daha fazla konu olduğu gözlemlenmektedir.

Alanyazında, örgütsel sapma kavramının zaman zaman etik kavramı ile karıştırıldığı bilinmektedir (Robbinson ve Bennett, 1995, 556). Oysaki bu iki kavram tümüyle birbirinden farklıdır. Lewis'e göre (1985, akt: Robbinson ve Bennett, 1995, 557) örgütsel sapma örgüt normlarını ihlal eden davranışlar üzerinde dururken; etik toplumsal yaşamda ihlal edilen kurallar hakkında hükümde bulunmaktadır. Bir davranış hem etik olmayabilir hem de örgütsel sapma olarak nitelendirilebilir. Ancak bunun tam tersi mümkün olmamaktadır. Örneğin, fabrikaların nehirlere akıtılan zehirli atıkları, örgütün düzenli gidişatını bozmadığından örgütsel sapma olarak nitelendirilmemektedir. Oysaki bu davranışın toplumsal hayatı tehdit etmesinden dolayı etik sayılamayacağı açıktır (Robbinson ve Bennett, 1995, 557). Yani söz konusu olumsuz davranış toplumu etkiliyorsa etik sorun olarak varsayılabılırken, örgütü etkiliyorsa da örgütsel sapma davranışı olarak düşünülebilir.

Sonuç olarak örgütsel sapma kavramı oldukça kapsamlı bir olgudur. Farklı tanımlardan sentezlenerek söz konusu araştırma için oluşturulan örgütsel sapma davranışı tanımı bile halen yeterince sınırlı değildir. Dolayısıyla araştırmada çeşitli davranışları içeren geniş kapsamlı örgütsel sapma davranışının olabildiğince yeterli düzeyde çeşitleri ve boyutları resmedilmeye çalışılmıştır.

### **3. Örgütsel Sapma Davranışının Tarihçesi ve Öncülleri**

Alanyazında örgütsel sapma davranışlarını belirlemeye veya azaltmaya ilişkin çalışmaların üzerinde çok durulmadığı gözlenmektedir. Öte yandan örgütsel sapma davranışlarının örgüte açtığı maliyetlerin giderek arttığı kabul edilmektedir. Bu bağlamda araştırmacıların girdiler sabitken neden örgütte süreçteki maliyetlerin giderek arttığı, ürünlerin kalitesinin neden düştüğü, çalışanlar arasındaki çatışmaların neden sıklıkla yaşandığı gibi sorularını artırdıkları söylenebilir (Avey, Luthans, ve Youssef, 2010; Bowling, 2010; akt: Yen ve Teng, 2013, 401).

Geçmişte, örgütsel sapma davranışlarına yönelik deneysel çalışmalar daha çok davranışın nedenlerini ve sonuçlarını belirlemeye dönük olarak yürütüldüğü görülmektedir. Nedensel olarak kurulan modellerdeki bağımlı değişkenler yine genellikle davranışın kendi türünden bir davranış biçimini içermektedir Bazı

araştırmalar örgütsel sapma davranışını tek bir davranış ile sınırlandırırken, örneğin hırsızlık, işe geç kalma, işten erken çıkma gibi; bazı araştırmalar ise birkaç davranışı tek bir kategoride, örneğin üretim sapması, varlık sapması vb. toplamaktadırlar (Gruys, 2000, 17).

Örgütsel sapma davranışına yönelik araştırmalar belli bir sistematik düzen içerisinde yapılmadığından konuyla ilgili olarak kuramsal çerçevenin sınırları bir süre belirsiz kalmıştır. Hollinger ve Clark (1982) sapma davranışını kategorize etmek amacıyla bir araştırma yürütmüşlerdir. Belli bir örgütte çalışanlar için iki ayrı sapma davranış türü ortaya koymuşlardır. Bunlardan ilki ekipman sapmasıdır. Ekipman sapması örgütte bulunan araç gereci almak veya onlara zarar vermek olarak nitelendirilmiştir. İkinci olarak ise üretim sapması oluşturulmuştur. Üretim sapması çalışanların üretim süreçlerini kalite ve nicelik yönünden etkileyen örgütsel kuralların ihlali olarak adlandırılmıştır.

Klotz ve Buckley (2013, 116) tarihsel sürecin belli bir sınıflandırmayla ele alınmasının konuyu daha anlamlı hale getireceği sonucuna varmışlardır. Tarihsel süreci açıklarken de Hollinger ve Clark'ın (1982) örgütsel sapma davranışına yönelik yapmış oldukları ekipman ve üretim sapmasını temel almışlardır. Bu araştırmada da örgütsel sapma davranışı tarihsel perspektiften yola çıkılarak üretim sapması ve ekipman sapması olarak incelenecektir.

### **3.1. Tarihsel Süreçte Ekipman Sapması**

Sapma davranışlarının tarihsel sürecine bakıldığında da bu tür davranışların ilk izleri Klotz ve Buckley (2013, 116) tarafından ekipman sapmasıyla ilişkilendirilmiştir. 1811 yılında Nottinghamshire'da bir grup giysi ören çalışanlar, ücretlerindeki azaltmaya yönelik olarak patronlarına isyan çıkarmışlardır. Başlangıçta bu isyanlar makinelere küçük hasarlar vermeye başlamış ancak daha sonra makineleri çalışmayacak hale getirmişlerdir. Bu isyanları çıkaranlar kendilerini "Luddites" olarak tanımlamışlardır. Bu isim, bir çocuğun babasının kendisini yönlendirmesiyle yeni teknolojiyi kullanan ve ücretlerde azaltmaya giden babasının patronunun örgü makinelerinin iğnelerini kırarak protesto eden Ludham adındaki bir ocuk hakkında



anlatılagelen bir hikâyeden almıştır. Bu durum ülkenin diğer şehirlerine de yayılarak “Luddism isyanı” adını almıştır. 1826 yılı itibariyle Lancashire pamuk fabrikasını da etkisi altına aldığı ileri sürülmektedir. İsyanın İngiltere ile sınırlı kalmayıp Fransa’yı da sardığı belirtilmektedir (Bailey, 1998, 20). Ancak Luddism İsyanı’nın sanayileşme ve makinelerin insan gücünün yerini almasını önleyemediği dolayısıyla amacına ulaşamadığı ifade edilmektedir.

Luddism hareketinden sonra, sapma davranışının diğer bir örneği olarak tarihsel süreçte İngiltere’de Çartizm (Chartism) hareketi ortaya çıkmıştır. 1837’de Londra’da yayınlanan "peoples charter" adlı bildiriden ismini almıştır. Bu bildiri temel olarak siyasal sürece işçiler basta olmak üzere, küçük esnafın ve üreticilerin de katılmasını talep etmiştir. Ancak Çartist hareketlerin yalnızca protesto ve grevlerle sınırlı kalmaması, şehirleri yakıp yıkma, fabrikalara zarar verme gibi fiziksel şiddet içeren ayaklanmaları da teşvik etmesiyle, hükümet duruma müdahale etmiştir. İsyanlar bastırılmış, liderleri ise ağır cezalara tabi tutulmuştur. Çartist hareketin hemen sonrasında işçi sınıfına yönelik herhangi bir reform girişiminin olmadığı ifade edilmiştir. Ancak Çartist hareketin işçi sınıfının öz güven duygusunu geliştirdiği ve uzun vadede bu isyanın etkilerinin görüldüğü vurgulanmaktadır (Klotz ve Buckley, 2013, 118).

Tarihsel süreçte dikkat çeken diğer bir ekipman sapmasının, 1878-1890 yılları arasında Frederick Taylor’un araştırmalarını sürdürdüğü Philadelphia’daki Midvale Çelik Sanayisi’nde rastlandığı iddia edilmektedir. Burada çalışan bir makinistin yaptığı üretimi artırması için aldığı ücreti azaltılmıştır. Kendisine haksızlık yapıldığını düşünen makinist geçmişte yaşanan Luddism hareketini örnek alarak çalıştığı makineye zarar vermiştir. Bu çatışmalı durum yaklaşık üç yıl kadar devam etmiş, neticesinde Taylor’ın lehine çözümlenmiştir (Wren and Bedeian, 2009; akt: Klotz ve Buckley, 2013, 119).

Sözü geçen durumlara ek olarak, ekipman sapması kapsamında çalışan hırsızlığı 1964 yılında Gerald Mars tarafından uzun yıllar süren çalışması sonucunda ortaya çıkarılmıştır (Mars, 1974). Greenberg tarafından daha sonra yapılan bir araştırmada da çalışan hırsızlığı yine ekipman sapması kapsamında incelenmiştir (Greenberg, 1990, 563). Bunun yanında örgütsel misilleme davranışlarının öç alma ve

adaletsizliğe karşı çalışanlar tarafından kullanıldığına rastlanmıştır (Skarlicki ve Folger, 1997, 435).

Sonuç olarak geçmişte yaşanan ekipman sapmasına günümüzde hala rastlamak mümkündür. Hatta ekipman sapması biçim değiştirerek 21. yüzyıl çalışma koşullarını derinden etkilemektedir. Başka bir ifadeyle bu tür davranışların benzerlerinin çağın getirdiği teknolojik alt yapıyla daha zarar verici nitelikte sergilendiği iddia edilebilir.

### 3.2. Tarihsel Süreçte Üretim Sapması

Çalışanlar tarafından sergilenen ekipman sapması, araç gerece zarar vermekle sonuçlandığından kolaylıkla fark edilebilir bir niteliktedir. Ancak üretim sapması örgütsel sapmanın daha gizli gerçekleştirilen, fark edilme olasılığı daha düşük bir yönünü ifade etmektedir (Klotz ve Buckley, 2013, 119). Başka bir ifadeyle ekipman sapmasının karşılığı bir hareket iken, üretim sapması daha çok süreçte belirlenebilir bir durumdur.

Frederick Taylor (1903,35) “Shop Management” kitabında çalışanların ortaya çıkacak ürünü kasıtlı olarak yavaşlatması askerlik olgusu (soldiering) ile açıklanmıştır. Bu kavramın kullanılmasının nedeni çalışanlar yaptıkları iş oranında ücretlendirilmektedir. Yani çalışanlar yapılan üretim oranında ücret almaktadırlar. Bu sebeple aslında çalışanlar toplam üretim düzeyini azaltarak, işçilerin çalışmadan kaytarmak istedikleri ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla bir grup çalışan bu dengeyi kurabilmek adına diğer çalışanlara baskı yapmaktadır. Taylor bu durumun iki farklı nedenden kaynaklandığını ifade etmektedir. İlki doğal askerlik (*natural soldiering*) çalışanların işten kaytarmaya yönelik kendi içsel eğilimlerinden kaynaklanmaktadır. Başka bir ifadeyle işin kolayına kaçmak olarak nitelendirilebilir. Doğal askerlik olgusu çalışanlar motive edilerek atlatılabilecek bir durumdur. İkincisi sistematik askerlik (*systematic soldiering*) ise çalışanların arasındaki ilişkilerden doğan sosyal bir olgudur (Taylor, 1903,30). Çalışılan örgütteki kurallardan ziyade yazılı olmayan bir grup normuna uyarak performansının altında çalışmak olarak ifade edilmektedir. Sistematik askerlik olgusuna göre çalışanların yalnızca minimum düzeyde üretim yapmak istedikleri, daha ilerisine geçmek istemedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Tarihsel süreçte kota sınırlaması ve çalışıyor gibi görünüp tüm mesaisini kendi kişisel amaçları doğrultusunda harcayan ve bu şekilde çalıştığı örgütün verimini baltalayan çalışanlar yine üretim sapmasının başka örnekleri olarak ortaya konmaktadır (Roy, 1952, 429). Kota sınırlaması aslında bir çeşit ürün sınırlaması anlamına gelmektedir. Roy'a göre (1952, 430) kota sınırlaması aslında zamandan çalınan bir durumdur. Şöyle ki, kota sınırlamasıyla bazı çalışanların aslında yapabileceklerinden daha az işi yaptıkları geriye kalan zamanlarını ise boşa geçirdikleri elde edilmiştir. Dahası belirlenen zaman içerisinde belli düzeyde iş yapması beklenen çalışanlar işten kaytararak zamanın içeriğini doldurmaya çalışmaktadırlar. Bu durum ise Roy'a göre (1952, 430) *goldbricking* olarak bilinen ve tam olarak Türkçe karşılığı olmayan çalışıyormuş gibi görünerek üretimin verimini düşüren çalışanlardan kaynaklanmaktadır.

Bunun yanında sistematik askerlikle çok benzer görünen sosyal kaytarma da üretim sapmasının ilk türleri olarak incelenmektedir. Psikoloji bölümü öğrencisi olan Ringelmann sosyal kaytarmayı yapmış olduğu bir deneyle ortaya koymuştur. Bir grup çalışanların bir halatı çekerken sergilediği kuvvetin, bireysel olarak çekerken sergiledikleri kuvvetlerin toplamından daha az olduğunu kanıtlamıştır (Moede, 1927, 195). Örgütsel yaşamda giderek daha çok ön plana çıkan grupla veya iş birlikçi çalışmalarda bu durumun etkisi görülmeye başlanmış ve dolayısıyla Ringelmann'ın araştırmasının aslında önemli bir yeri olduğu bir kez daha anlaşılmıştır (Klotz ve Buckley, 2013, 124).

Bu bağlamda üretim sapması çalışanların sergilemiş oldukları norm dışı davranışlarıyla betimlenebilecek bir olgu değildir. Üretim sapması daha çok dolaylı olarak kendisini üretimsel süreçlerde gizlemektedir. Bu nedenle aslında bu tür davranışların tespit edilmesi uzun gözlemlerle mümkün olabilmektedir. Ayrıca üretim sapması da yine ekipman sapması gibi günümüzde izlerini değişik biçimlerde devam ettirmektedir. Zamanın çoğunu internette dolaşarak işten kaytaran çalışanlar ile yine takım çalışmasıyla ön plana çıkan örgütlerde yapılan sosyal kaytarmalar günümüz üretim sapması örneklerinden bazıları olarak kabul edilebilir.

#### 4. Örgütsel Sapma Davranışının Sınıflandırılması

Alanyazında örgütsel sapma davranışlarının pek çok araştırmacı tarafından farklı şekillerde sınıflandırıldığına rastlanmıştır. Bu araştırmalardan öncelikle Mangione ve Quinn (1974, 115) sınıflandırması dikkat çekmektedir. Üretim karşıtı davranışlar olarak adlandırılan bu tür davranışların çalışanlara zarar vermek, ürünün kalitesini düşürmek amacıyla kasıtlı olarak yapıldığına değinmektedir. Wheeler (1976) ise örgütsel kuralların ihlali olarak nitelendirdiği suçları önemli ve önemli olmayan suç içeren davranışlar biçiminde ayırmaktadır. Hollinger ve Clark'a (1982) göre çalışan sapma davranışları ekipman sapması ve üretim sapması olarak sınıflandırılmaktadır. Ekipman sapması örgütün sahip olduğu araç gerece verilen zarar olarak tanımlanırken; iş performansını etkileyen örgütsel kuralların ihlali ise üretim sapması olarak açıklanmaktadır. Reedecker (1989) da cezalandırılması gereken örgüte zarar veren davranışları belirlediği ancak anlamlı bir tema altında birleştirmedeği gözlenmektedir (akt: Robbinson ve Bennett, 1995, 557).

Araştırmacıların yapmış oldukları tüm bu sınıflamalar örgütsel sapma davranışlarının bütünsel bir çerçevede toplanması bakımından Robbinson ve Bennett için veri kaynağını oluşturmuştur. Robbinson ve Bennett (1995, 565) daha kapsamlı bir sınıflandırma başlatmak amacıyla yapmış oldukları araştırmada örgütsel sapmayı; örgüte yönelik örgütsel sapma ve bireylerarası sapma davranışları olarak iki alt boyutta ele almaktadırlar. Örgütsel sapma davranışı üretim sapması ve ekipman sapması (Hollinger ve Clark, 1982, 97) olarak kalırken, bireylerarası sapma davranışı da politik sapma ve kişisel saldırganlık olarak iki grupta incelenmektedir. Politik sapma bireysel menfaatler doğrultusunda diğer çalışanları politik açıdan dezavantajlı konuma geçirmek olarak tanımlanmaktadır. Dedikodu yayma, iş arkadaşlarını karalama, adam kayırma gibi davranışlar politik sapma davranışlarından bazılarıdır. Kişisel saldırganlık ise diğer çalışanlara karşı saldırgan ve düşmanca tavırlar sergilenmesidir. Cinsel veya sözlü taciz en belirgin örneklerindendir (Robbinson ve Bennett, 1995:566).

Robbinson ve Bennett (1995, 567) yapmış oldukları sınıflandırmada örgütsel sapma davranışlarının türünün çalışanın algıladığı kaynağa göre değiştiğini

belirtmektedirler. Çalışan kişi uğradığı zararın örgütten kaynakladığını düşünürse bireyin örgüte yönelik sapma davranışı sergilemesi beklenmektedir. Diğer yandan çalışan birey örgütteki rahatsızlığının başka bir çalışandan kaynaklı olduğunu düşünürse sapma davranışının bireylerarası sapma davranışı şeklinde ortaya çıkması beklenmektedir (Thau, Bennett, Mitchell ve Mars, 2008, 81).

## 5. Örgütsel Sapma Davranışı Yaklaşımları

Örgütsel sapma davranışı Vardi ve Wiener'in kötü davranış yaklaşımı, Gruys ve Sacket zararlı iş davranışları yaklaşımı, Bennett ve Robbinson örgütsel sapma yaklaşımı, O'Leary-Kelly, Griffin ve Glew - örgütsel zarar verme/yıkıcı davranış yaklaşımı gibi kuramsal temele dayandırılmaktadır.

### 5.1. Vardi ve Wiener'in Kötü Davranış Yaklaşımı

Vardi ve Wiener (1996, 153) örgüte yönelik zararlı davranışları örgütsel kötü davranış (organizational misbehaviour) olarak nitelendirmektedir. Buna göre örgütsel kötü davranış örgütün ortak normlarını, beklentilerini, değerlerini ve düzenli işleyişini bozan ihlal eden her türlü davranış olarak tanımlanmaktadır.

Vardi ve Wiener (1996, 154) örgütsel kötü davranışın tanımında üç temel kavrama dikkat çekmektedir. Bunlar; örgütsel kötü davranışın kapsamının genişliği, örgütsel kötü davranışın iyi veya kötü olarak nitelendirilmesi ve örgütsel kötü davranışın sonuçlarıdır.

a) **Örgütsel kötü davranışın kapsamının genişliği (Broadness of Scope of Organizational Misbehaviour):** Tanımda özenle üzerinde durulması gerektiğini vurgulayan Vardi ve Wiener (1996) zararlı bir davranışın örgütsel kötü davranış olarak nitelendirilmesi için hem sosyal hem de örgütsel normları ihlal etmesi gerekmediğidir. Yani bir davranış, örgütün beklentilerini karşılarken aynı zamanda sosyal normları ihlal ediyorsa örgütsel açıdan zararlı davranış olarak görülmeyebilir. Bu bağlamda örgütsel kötü davranış, örgütün çıktıklarına göre düşünülürse, bütünsel ve anlamlı biçimde açıklanabilmektedir (Vardi ve Wiener, 1996, 154).

**b) Örgütsel kötü davranış iyi veya kötü olarak nitelendirilebilmesi:** Örgütsel kötü davranış açıklanırken norm ve değerlerin olumsuz, aynı zamanda istenmeyen davranış olarak görülmemesi gerektiği belirtilmektedir. Başka bir ifadeyle normların ihlali, ortak bir değeri paylaşan grup tarafından istenmeyen davranış olarak görülmeyebilir. Özellikle grubun beklentileri doğrultusunda gerçekleştirilen norm ihlali grup tarafından göz ardı edilebilir. Dolayısıyla sosyal açıdan olumsuz nitelik taşıyan bir davranış aslında örgüt açısından istenilir bir durum olabilmektedir (Vardi ve Wiener, 1996, 154). Bu durumda örgüt dışında kötü davranış olarak adlandırılacak bir davranış aslında örgüt içinde istenen bir davranış ise örgütsel kötü davranış olarak kabul görmemektedir. Buradaki önemli nokta örgütsel olarak davranışın kabul görüp görmemesidir. Başka bir ifadeyle örgüt dışında olumlu sayılabilecek bir davranış, örgütte olumsuz kabul ediliyorsa örgütsel kötü davranış olarak adlandırılır.

**c) Örgütsel kötü davranışın sonuçları:** Örgütsel kötü davranış temelde örgüte mal olan sonuçlarıyla değerlendirilebilir. Yani örgüt açısından yapıcı veya yıkıcı sonuçlar dikkate alınarak bir davranış örgütsel kötü davranış olarak nitelendirilmektedir. Başka bir ifadeyle örgütsel kötü davranış hem sosyal normları ihlal edip hem de örgütsel değerlere zarar vermektir (Vardi ve Wiener, 1996, 155). Ancak sosyal normları ihlal ettiği düşünülen bir davranış, sonuçları itibari ile örgüte fayda sağlayabilir. Dolayısıyla bu durumda aynı davranış örgütsel açıdan kötü davranış olarak kabul edilmez.

Örgütsel kötü davranış yaklaşımı temelde örgüte sağlanan faydayı dikkate almaktadır. Bu bağlamda üç tür kötü davranış yaklaşımı olduğu öne sürülmektedir. Kötü davranışlardan ilki kişisel çıkarlara yönelik kendine fayda sağlama amaçlı davranışlar, örgütsel çıkarlara yönelik örgüte fayda sağlama amaçlı davranışlar ve zarar verme amaçlı davranışlar olarak ayrılmaktadır (Vardi ve Wiener, 1996, 155). *a) Kişisel çıkarlara yönelik kendine fayda sağlama amaçlı davranışlar:* Bu tür kötü davranış sergileyen çalışan, genellikle diğer çalışanları ve örgütü kurban etme eğilimindedir. İşe yönelik olarak verileri bozma, örgütün kaynaklarına, varlığına ismine zarar verme, diğer çalışanları sözlü veya fiziksel taciz etme şeklinde ortaya çıkabilmektedir (Vardi ve Wiener, 1996, 156). Daha çok örgütsel kültür ve bağlılıktan etkilendiği düşünülmektedir (İyigün, 2011, 57). *b) Örgütsel çıkarlar için*

*yapılan kötü davranışlar:* Bu davranışlar genellikle doğası gereği dışsaldır. Yani çalışan kendi örgütünün çıkarları için diğer örgütlere vereceği zarardan çekinmemektedir (Vardi ve Wiener, 1996, 156). *c) Zarar verme amaçlı olan kötü davranışlar:* Bu tür davranışlar hem içsel hem de dışsal kaynaklı olabilmektedir. Ancak zarar verme amaçlı kötü davranışları sergileyen birey herhangi bir şekilde örgütsel veya bireysel çıkar doğrultusunda hareket etmemektedir. Tamamen zarar verici ve yıkıcı niyetle bu davranışa girişmektedir (Vardi ve Wiener, 1996, 156).

## 5.2 Gruys ve Sacket Zararlı İş davranışları Yaklaşımı

Örgütün yasalarına karşı yapılan herhangi zararlı ve kasıtlı davranış zararlı iş davranışı olarak adlandırılmaktadır (Gruys ve Sacket, 2003,30). Zararlı iş davranışları yaklaşımı Vardi ve Wiener'den farklı olarak davranışın sonucuna değil kendisine odaklanmasıdır. Dikkat çekilen bir başka nokta ise davranışın kasten yapılmış diğer çalışanlara veya örgüte yönelik olmasıdır. Kazayla bireylere veya örgüte verilen zarar bu kapsamın dışında bırakılmaktadır. Zararlı iş davranışları kapsamında Gruys ve Sacket 11 tema altında 87 zararlı davranış açıklamaktadır (Gruys ve Sacket, 2003,34-35). Bunlar:

- “Hırsızlık ve benzeri davranışlar (örgüt harcamalarını kötüye kullanma, müşterilerden veya diğer çalışanlardan rüşvet alma, başka bir çalışana ait eşyaları ama vb.)
- Varlığa veya mala zarar verme (diğer çalışanların, müşterilerin, örgütün malına zarar verme veya sabotaj etme)
- Bilgiyi kötüye kullanma (gizli bilgileri örgütün dışından olanlarla paylaşma, örgüt kayıtlarına zarar verme, tahribat yapma vb.)
- Zaman ve kaynakları kötüye kullanma (mesai saatleri içinde özel işlerine fazla zaman ayırma, izin almadan uzun molalar verme, iş zamanını boşa harcama vb.)
- Güvensiz davranışlar (diğer çalışanları ve kendini tehlikeye atma, güvenlik prosedürlerini yerine getirmeme vb.)
- İşe devamsızlık ( kasten işe gelmeme veya geç gelme, izin almadan işyerini erken terk etme, hasta olmadan izin veya rapor kullanma vb.)
- Düşük iş kalitesi (kastan iş kalitesini düşürmeye yönelik davranışlar, kasıtlı düşük performans gösterme vb.)
- Alkol kullanımı (alkollü olarak işe gelme, bir gün önce kullanılan alkol etkisiyle performans düşüklüğü vb.)

- Uyuşturucu kullanımı (iş yerinde uyuşturucu bulundurma, kullanma ya da satma, işe uyuşturucu kullanarak gelme),
- Uygunuz s3zli davranış (çalışma arkadaşıyla tartışma, arkadaşlarına, y3neticilere ve m3şterilere hakaret içeren ifadeler kullanma),
- Uygunuz fiziksel davranış (çalışma arkadaşlarına, m3şterilere ya da y3neticilere cinsel taciz ya da fiziksel saldırıda bulunma).” olarak verilmiştir.

### **5.3. Bennet ve Robbinson 3rg3tsel Sapma Yaklaşımı**

Bennet ve Robbinson (1995, 555) 3rg3tsel sapma davranışını 3rg3t3n 3yelerini ve varlığını tehdit edici davranışlar olarak nitelendirmektedir. Çok boyutlu 3lekleme tekniği kullanılarak 3rg3tsel sapma davranışının tipolojisi ortaya çıkarılmıştır. Araştırmada 3rg3tsel sapma davranışının iki boyutta toplandığını g3zlemlemişlerdir. Bunlar; 3nemli sapma davranışlarına karşın 3nemi d3ř3k olanlar ile bireylerarası 3rg3tsel sapma davranışına karşın 3rg3tsel (3rg3te y3nelik) sapma davranışı şeklindedir.





**Şekil 2. Örgütsel Sapma Tipolojisi**

**Kaynak:** Robinson ve Bennett (1995, 565)

Şekil 2’de örgütsel sapma davranışlarının boyutları ve sınıflandırılmış hali bulunmaktadır. Şekil ayrıca kavramların birbirleriyle olan ilişkilerini de göstermektedir. Örgüte yönelik sapma davranışları boyutunda üretim sapması kapsamında gözlenen davranışlar; isten erken ayrılma, işi geciktirme, kaynakları israf etme, düşük kalitede ve miktarda iş çıkarılmasıdır. Ekipman sapması kapsamında ise örgütün sahip olduğu araç ve gereçlere zarar verme, sabote etme, rüşvet alma, örgütten hırsızlık yapma gibi davranışlar yer almaktadır.

Ayrıca Robinson ve Bennett’in (1995) yaklaşımında dikkat çeken noktalardan biri de örgütle ilgili olan üretim ve ekipman sapmasının yanında bireylerarası sapmayı da incelemesidir. Bireylerarası sapma davranışı örgütsel sapma davranışına yeni ve farklı bir boyut kazandırmıştır. Bireylerarası sapma davranışları boyutunda politik sapma kapsamında karalama, dedikodu, diğer çalışanları zor durumda bırakma, suçlama, yararsız rekabet gibi davranışlar yer almaktadır. Kişisel çatışma kapsamında ise cinsel ve sözlü taciz, çalışma arkadaşlarından hırsızlık yapma gibi davranışlar yer almaktadır.

Görüldüğü üzere örgütsel sapma davranışına ilişkin alan yazında farklı yaklaşımlar mevcuttur. Bu yaklaşımlar kendi sınırlılıkları içerisinde sapma davranışlarını

açıklamaktadırlar. Ancak bu çalışmada örgütsel sapma davranışını kapsamlı ve bütünsel bir şekilde örgütsel bağlamda açıklayan ve en kabul görmüş sınıflandırmalar arasında yer alan Robinson ve Bennett'in (1995) yaklaşımı temel alınmıştır.

## 6. Örgütsel Sapma Davranışını Etkileyen Faktörler

Örgütsel sapma davranışı temelde farklı yaklaşımlardan beslenmektedir. Bu sebeple sapma davranışlarını etkileyen çok fazla faktör olduğu varsayılabılır. Kişisel nitelikler, sosyal çevre, ekonomik durum, örgüt kaynaklı etkenler, karmaşık ve çok yönlü ilişkiler vb. gibi dinamiklerin örgütsel sapma davranışı üzerindeki etkisi yadsınamaz. Alanyazında örgütsel sapma davranışlarının genellikle kişisel özelliklerle ilişkilendirildiği gözlenmektedir (Penney vd., 2003, 195; Spector, 2011, 342). Oysaki Aquino, Galperin ve Bennett (2004, 1020) kişisel özelliklerin örgütsel sapma davranışı üzerinde bireyin içinde bulunduğu durum dikkate alındığında dolaylı yönde etkisi olduğunu iddia etmektedirler.

Marcus ve Schuler'a göre (2004, 652) örgütsel sapma davranışları içsel veya dışsal kaynaklı olabilmektedir. Bu kaynakları daha iyi açıklayabilmek için teorinin üretim karşıtı genel davranışlar (General Counterproductive Behaviour) şeklinde incelenmesi gerektiğini savunmaktadırlar (Marcus ve Schuler, 2004, 652). Yani örgütsel sapma davranışını etkileyen faktörler bireysel ve durumsal olarak ele alınmaktadır. Bu faktörler motivasyon ve kontrol teorileri ile açıklanmaktadır. Kontrol teorisi kapsamında fırsatlar ve içsel kontrol; motivasyon teorisi kapsamında tetikleyiciler ve eğilimler sapma davranışlarını etkileyen faktörler arasında görülmektedir. Bunlar (Marcus ve Schuler, 2004, 650-651):

**“Fırsatlar:** Davranışın ortaya çıkmasını arzulanan sonuçları sunarak veya olumsuz sonuçları azaltarak kolaylaştıran faktörler olarak görülmektedir. Daha çok ekonomik ve sosyolojik temelli olduğu ve maliyet-fayda ilişkisinde etken olduğu savunulmaktadır.

**İçsel kontrol:** Bireysel farklılıklardan doğan ve sapma davranışını durdurmak üzere ortaya çıkan engeller olarak ifade edilmektedir.

Örneğin öz saygı sapma davranışını engelleyen bilişsel bir olgu olarak görülmektedir.

**Tetikleyiciler:** Tepki niteliğindeki içsel veya dışsal kaynaklı faktörlerdir. Örneğin çalışanların ücretlerinin yasal bir dayanak olmadan kesilmesi, çalışanlar arasında eşitsizliğin yayılması dışsal kaynaklı sapma davranışını tetikleyiciler olarak görülmektedir. Diğer taraftan iş doyumsuzluğu, stres gibi faktörler içsel kaynaklı sapma davranışının yordayıcısıdır.

**Eğilimler:** Sonuçları gereği bireyi örgütsel sapma davranışına iten faktörler olarak ifade edilmektedir. Heyecan arayışında olan bireyler veya örgütsel güç ihtiyacı olan bireyler için sapma davranışları çekici bir hal alabilmektedir. Çünkü bireyin sapma davranışları sonucu itibari ile psikolojik açıdan uyarılma ve tatmin olmuşluk hali onu motive etmektedir.”

Örgütsel sapma davranışını etkileyen faktörler konusunda bazı araştırmacılar grup normlarını (Siehl,1987), ahlaki koşulları (Merriam, 1977), örgütsel eşitsizlikleri (Greenberg, 1990) öne sürmektedir (akt: Robinson ve Bennett, 1995, 567). Ancak bu konuda Robinson ve Bennett (1995, 567) örgütsel değişkenlerin örgüte yönelik zarar vermede ve bireysel değişkenlerin de bireylerarası ilişkilere zarar vermede etken olduğunu ileri sürmektedir.

Piquero ve Moffit (2014, 687) yapmış oldukları boylamsal çalışmada davranış bozukluğu ve düşük öz kontrol yetisi olan çocukların, yetişkinlikte çalışma hayatında işyeri suçları, sapma davranışları şeklinde ortaya çıkabildiği belirtilmektedir. Ancak içinde bulunulan süreçler farklı birçok değişkeni barındırmaktadır ve sosyal çevre, aile, iş nitelikleri, bireylerarası ilişkiler gibi karmaşık bir yapıdan oluşmaktadır. Dolayısıyla örgütsel sapma davranışının temelde neden kaynaklı olduğunu belirleyebilmenin zor olduğu vurgulanmaktadır.

Yöneticinin kötü davranması, çalışan düşmanlığı, öz belirsizlik, karşılanmayan ihtiyaçların örgütsel sapma davranışı üzerinde karşılıklı etkisi olduğu savunulmaktadır (Mayer, Thau, Workman, Dijke, Cremer, 2012, 38). Örgütsel sapma davranışının çalışanlar arasında denetleme, kurum kimliği, iş türü ve miktarı, çalışma arkadaşları, fiziksel çalışma ortamı ve maddi ödüllerden de etkilendiği belirtilmektedir (Fagbohunge, Akinbode,Ayodeji, 2012, 215).

Sezici (2015, 15) kişilik özellikleri ile ilgili olarak, sorumluluk faktörünün örgütsel sapma davranışının önemli yordayıcısı olduğunu ifade etmektedir. Bunun yanında disiplinsizlik, dikkatsiz, plansız ve düzensiz çalışanların varlığının örgütteki sapma davranışının sergilenmesini artırdığını belirtmektedir. Lawrence ve Robinson'a (2007, 183) göre ise sapma davranışı örgütsel gücün yokluğuna karşı sergilenmektedir. Çünkü örgütte kullanılan güç temelde gerilim, saldırganlık ve çalışan olumsuz tutumlarına yol açmaktadır. Karmaşık yapıli örgütlerde çalışanlar otonomi ve denetim yokluğu hissedersen, sosyal kimlikleri tehdit edilirse veya örgüt içinde adaletli uygulamalar yok olursa çalışanlarda sapma davranışı baş göstermektedir. Bu tür davranışlar savunma mekanizması, sabotaj ve oç alma şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Bu bağlamda güç, örgütsel sapma davranışında önemli yordayıcılardan biri olarak görölmektedir.

## **7. Örgütsel Sapma Davranışının Sonuçları**

Günümüzde örgütsel sapma davranışlarının giderek yaygınlaştığı ve örgütte yüksek maliyetlere sebep olduğu gözlenmektedir. Sapma davranışına neden olan faktörlerin bilinmemesi, olumsuz sonuçların öngörülememesine neden olmaktadır. Bu durum örgütte performans düşüklüğü, üretimde niteliğın düşmesi, örgüte yönelik maliyetlerin artmasıyla sonuçlandığı savunulabilir.

Sapma davranışları örgütte yıkıcı ve yıpratıcı sonuçlara yol açabilmektedir. Bazen örgütler bu davranışların sonuçlarını telafi edebilmektedir. Ancak örgütte yaşanan kriz durumları da sapma davranışları telafisi mümkün olmayan bozucu etkilere neden olabilmektedir. Bu tür davranışların en kötüsü ise çalışanlar tarafından algılanan sapma davranışlarının normalleşmesidir (Vaughan 1996, 1999; Weick, 1987, akt: Kurtz, 2014, 78). Genel olarak örgütte uygun olmadığı düşünölen uygulamalar, kriz zamanlarında kabul edilebilir olarak görölmektedir. Normalleşme sürecine giren sapma davranışları örgütte salgın hale gelmektedir. Örgüt açısından en olumsuz sonuçların ise böyle durumlarda ortaya çıktığı iddia edilebilir.

Örgütsel sapma davranışlarının sonuçları örgüte, diğer çalışanlara ve kişiye mal olan sonuçlar olarak ele alınabilir. Örgüte yönelik sapma davranışlarının

sonuçlarında ilk olarak disiplin sorunları gelmektedir (Kidwell ve Martin, 2004, 2). İşe geç gelme, erken ayrılma, uzun molalar verme, çalışma düzenini bozma vb. sorunlar disiplin sorunları arasında görülmektedir. Gizli belgelerin ifşa edilmesi, çalınması, belgelere veya kayıtlara zarar verilmesi, kaynakların dikkatsizce ve kötüye kullanımı, hırsızlık, dolandırıcılık, zamanın boş yere kullanımı, sabotaj gibi uygulamalar da bu sonuçlar arasında sayılabilmektedir (İyigün, 2011, 80). Diğer çalışanlara yönelik olarak yapılan dedikodu yayma, fiziksel veya sözlü taciz, öç alma, zorbalık, sataşma, sahtekârlık gibi uygulamalar örgütsel sapma davranışlarının sonuçlarıdır (Kidwell ve Martin, 2004, 3).

Psikolojik bozukluk, motivasyon düşüklüğü, örgüte bağlılığın azalması, yorgunluk, yabancılaşma, agresifliğin ve şiddet kullanma eğiliminin artması vb. gibi davranışlar kişinin kendisine malolan sonuçlar arasında görülmektedir (İyigün, 2011, 80). Appelbaum ve Girard'a (2007, 22), göre çalışanlarda kolesterol ve tansiyonun artması, kas ağrıları gibi fiziksel rahatsızlıkların yanında; hafıza kaybı, asabiyet, kızgınlık, endişe, stres gibi psikolojik rahatsızlıklar da görülebilmektedir. Ayrıca işten ayrılmaların, iş devrinin artması, orantısız güç ve yetki kullanımının artması da sapma davranışının sonuçları arasında sayılmaktadır.

Bu bağlamda örgütsel sapma davranışlarının sonuçları tek boyutlu olarak düşünülmemelidir. Çünkü kişinin kendisine mal olan sonuçlar aslında bir taraftan örgüte diğer taraftan çalışma arkadaşlarına da zarar vermektedir. Bu süreçler birbiri ardına gelmektedir. Herhangi bir sapma davranışının sonucu, başka bir sürecin nedenini oluşturabilmektedir. Dolayısıyla bu davranışlar tek tek ve birbirinden bağımsız olarak değerlendirilmemelidir.

## **8. Üniversiteler Açısından Örgütsel Sapma Davranışının Önemi**

Örgütsel sapma davranışıyla ilgili çalışmaların daha çok otel, restoran gibi işletmelerde çalışıldığına rastlanmıştır. Finansal açıdan bakıldığında sapma davranışları ticari kar amacı güden bu tür örgütlerde yüksek maliyetlere sebep olmaktadır. Hatta önüne geçilemeyen sapma davranışları örgütü iflas ettirme sürecine bile götürebilmektedir (Piquero ve Moffitt, 2014, 666). Bu tür örgütlerde

yaşanan şiddet olaylarının maliyetinin yurtdışı ülkelerde 4,2 milyon dolar, hırsızlığın ise 200 milyon \$ (Bennett ve Robinson, 2003, 247) olduğu belirtilmektedir.

Öte yandan hastaneler, idari işleyişle ilgili olan kamu kurumları gibi örgütlerde de sapma davranışları konusundaki araştırmalar dikkat çekmektedir. Nitekim örgütlerde fiziksel ve psikolojik açıdan yaşanan kayıplar örgüt kültürüne, etkinliğine ve performansına bozucu etki etmektedir (Dunlop ve Lee, 2004, 70). Bu noktada, finansal açıdan yük olarak görülen sonuçlardan çok; örgüt kültürüne (Chen, Chen ve Liu, 2013, 2905) verilen zararların telafisinin hastane vb. örgütlerde daha zor olduğu vurgulanmaktadır.

Eğitim örgütlerine bakıldığında, örgütsel sapma davranışlarına ilişkin araştırmaların yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir. Bu durumun sebebi olarak iki olasılık akla gelmektedir. İlki örgütsel sapma davranışlarının ya eğitim örgütlerinde sergilenmediğidir. İkincisi ise konunun eğitim örgütlerinde dikkate değer bulunmadığıdır. Buradaki ikinci olasılık daha mümkün görünmektedir.

Oysaki eğitim örgütlerinde gerçekleştirilen faaliyetlerin toplumu şekillendirmedeki önemli rolü yadsınamaz. Bireyin öz gelişiminde ve topluma uyumunda büyük rol oynayan eğitim örgütlerinin olumsuz sonuçları kısa vadede toplumda veya bireyde kendini göstermeyebilir. Ancak ileride toplumsal bozulmaya neden olabilecek bu faktörler bireylerin okulöncesi eğitiminde karşılaştıkları olumsuzluklardan bile kaynaklı olabilir. Nitekim Piquero ve Moffit (2012, 686) çocuklukta var olan davranış bozukluklarının, ileride çalışma yaşamıyla ilgili sapma davranışlarında etkisi olduğunu ileri sürmektedir. Bu sebeple eğitim örgütlerinin tüm kademelerinde çalışanlara büyük sorumluluklar düşmektedir. Bu kurumlarda çalışanların örgüt kural ve normlarına uyması, görevlerinde titiz davranmaları, çağa ayak uydurması ve kendini geliştirmesi gerekmektedir. Lanza-Kaduce ve Akers'e (1984, 357; Akt: Bayın ve Terekli Yeşilaydın, 2014, 89) göre örgütler farklı kültürlerden bireyleri barındırdığında sapma davranışları daha da artmaktadır. Bu bağlamda üniversiteler bir adım daha ön plana çıkmaktadırlar.

Eğitim örgütleri içerisinde üniversitelerin, çok kültürlülüğü ve sosyal etkileşimi fazlasıyla barındırdığı bilinmektedir. Dolayısıyla üniversitelerde sapma davranışı

gösteren bireylerle karşılaşma ve onlardan etkilenme olasılığının daha yüksek olacağı öngörülebilir. Buna rağmen topluma yön veren önemli kurumlardan olan üniversitelerde örgütsel sapma davranışlarına yönelik çalışmalara çok fazla rastlanmamıştır (Arbak, Şanlı ve Çakar, 2004, 7). Diğer örgütlerde olduğu gibi öncelikle örgüt için olumlu sonuçlara yol açan örgütsel vatandaşlık davranışları gibi davranışların üniversitelerde ön planda tutulduğu gözlenmektedir. Oysaki disiplin sorunlarına ve yıkıcı etkilere yol açtığı bilinen sapma davranışlarının üniversitelerde de sergilenme olasılığının yüksek olduğu varsayılabilir. Bu nedenle araştırmacıların ilgi odağını oluşturan sapma davranışlarının sebep ve sonuçlarının (Fagbohunge, Akinbode ve Ayodeji, 2012, 209) üniversitelerde de incelenmesi gerekmektedir.

Üniversiteler tarihsel süreç boyunca toplumun aydın kesimini barındıran, eğitim verdikleri bireyleri düşünsel olarak etkileyerek topluma yön verebilen örgütler olarak görülmüş ve bu şekilde görülmeye devam etmektedir. Bu durumun güç ve iktidar sahibi olan devlet aygıtının dikkatini çektiği iddia edilebilir. Devlet kendi ideolojik işlevini eğitim üzerinde ve eğitim yoluyla gerçekleştirmenin en kolay ve en işe yarar olduğunu savunmaktadır. Bunun için de eğitimi dolayısıyla da etki alanı geniş olan üniversiteleri kontrol etmeye çalışmaktadır.

Horkheimer (2010, 42) “Akıl Tutulması” adlı kitabında “İdeoloji, Frankfurt Okulu için, bir siyasi akımın hatta bir sınıfın sistematik dünya görüşü değildir” demektedir. Horkheimer’in vurgulamak istediği, akıl kavramının önemini yitirmesiyle, ideolojinin güçlendiği ve manipülasyona açık hale geldiğidir (Horkheimer, 2010, 70). Bu açıdan bakıldığında siyaset ve devletle yakın iletişim içerisinde olan üniversiteler ideolojik manipülasyona açık örgütler olarak görünmektedirler.

Üniversiteler ideolojilerin meşrulaştırılması yönünde devletin vazgeçilmez unsurları olarak kabul edilebilir. Devletin üniversitelerin özerkliğini vermeme konusundaki hassasiyetinin altında yatan önemli sebeplerden biri de buna bağlanabilir. Devletin kendi siyasası doğrultusunda göreve getirilen akademisyenlerin baskın ideolojiler doğrultusunda üniversite kültürünü etkilemeye çalıştıkları savunulabilir. Bu durumun çok farklı seslerin çıkmasının beklendiği üniversitelerde tek yönlü bakış açısının önünü açtığı, yaratıcılığı dizginlediği söylenebilir. Farklı olanın olumsuz

nitelendirildiği, yaygın olan ideolojinin devam ettirilmesi gerekliliği hem eğitim alan bireyler hem de akademisyenler için birer baskı unsuru olarak kullanılmaktadır. Bu baskı unsurunun ise örgütte çalışan akademisyenleri olağandan farklı kasıtlı davranışlara yönelttiği söylenebilir.

Üniversitelerde örgütsel sapma davranışları konusundaki araştırmalar birçok sebepten dolayı önemlidir. Öncelikle üniversiteler toplumun devamlılığına ve gelişimine katkı sağlayan bireyler yetiştirmek için vardır. Bu amaç doğrultusunda profesyonel disiplin ve faaliyetlerin gerçekleşmesini gerekli kılan eğitim politikalarının oluşturulması gereklidir. Aksi takdirde öncelikli görevi topluma birey kazandırmak olan üniversitelerde çalışanların sergiledikleri örgütsel sapma davranışları toplum için geri dönülmez sonuçlara yol açabilir.

Üniversiteler eğitim örgütlerinin son ve nihai kurumları olarak eğitim sisteminde yer almaktadırlar. Genç bireyleri eğitmek ve yetiştirmek ve topluma hazırlamak misyonunu üstlenmişlerdir. Dolayısıyla sapma davranışlarının bu örgütlerde sergilenmesi toplumsal düzende ve eğitim sisteminde iki şekilde kendini gösterecektir. İlki sapma davranışlarının üniversitelerde gözlenmesi sistemin etkililiğine ve etkinliğine zarar verecektir. Ayrıca örgütün amaç ve görevlerinin gerçekleştirmesini engelleyecektir. İkincisi sapma davranışlarının üniversiteler gibi etki düzeyi büyük kurumlardaki varlığı kültürel bozulmalara yol açacaktır. Ülkemizde 2014-2015 yılında lisans öğrenimi gören öğrenci sayısı 3628800'dür (YÖK, 2014-2015). Bu öğrencilerin tamamı üniversite kültüründen etkilenmektedir. İlişkisel örüntü boyutuyla ele alınırsa bu durum toplumu ve toplumsal yaşamları direkt olarak etkileyecek yaklaşık dört milyon öğrenci demektir. Dolayısıyla sapma davranışlarının üniversitelerde belirlenmesi ortaya çıkarılması ve kontrol edilmesi için bu tür araştırmalara gereksinim vardır.

Özetle, sapma davranışları yalnızca işletmelerle sınırlı değildir. Bu davranışlar eğitim örgütlerini ve bunlar içinde üniversiteleri, çalışanlarını ve öğrencileri de olumsuz etkilemektedir. Dolayısıyla bireyden başlayarak toplumsal olumsuzluklara neden olabilecek sapma davranışlarının topluma ve bireylere yön veren üniversite örgütlerinde araştırılması büyük önem arz etmektedir.



## **10. Yurtiçi ve Yurtdışında Yapılan Araştırmalar**

Bu bölümde örgütsel sapma davranışlarını öncelikle yurt içinde gerçekleştirilen araştırmalara, sonrasında yurt dışında gerçekleştirilen araştırmalara yer verilecektir. Araştırmalar incelenirken sırasıyla, araştırmanın amacı ve araştırmanın bulguları ile sonuçları dikkate alınarak inceleme gerçekleştirilmiştir.

### **10.1. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

Chen, Chen ve Liu (2013) yapmış oldukları çalışmada etik iklimin örgütsel sapma davranışındaki ve negatif duygusallık üzerindeki aracılık rolü belirlemeye çalışmışlardır. Tayvan'da bir kurumdaki 310 çalışana uygulanan yapısal modelleme çalışmasında etik iklimin negatif duygusallık ve örgütsel sapma davranışı arasındaki ilişkiyi zayıflattığı ortaya konulmuştur.

Gils, Quaakebeke, Knippenberg, Dijke ve Cremer (2015) etik liderlik ile çalışanın örgütsel sapma davranışında nezaketin aracılık rolünü incelemeye yönelik araştırma yapmışlardır. Araştırmada etik davranan liderin çalışanın örgütsel sapma davranışında nezaket olgusunun aracılık ettiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Hystad, Mearns ve Eid (2014) Norveç'te gemide çalışan 340 mürettebatla yürüttükleri araştırmada örgütsel adaletsizlik ve örgütsel sapma davranışı algılarında ahlaki değersizliğin aracılık rolünü belirlemeye çalışmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel adaletin örgütsel sapma davranışı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca ahlaki yönden kendini değersiz hissedenden bireyin örgütsel adaletsizlik algılarının arttığı, bu iki değişkenin ise örgütsel sapma davranışlarını yordadığı gözlenmiştir.

Kuraa, Shamsudina ve Chauhan (2014) Nijerya'da 102 üniversite öğrencisi üzerinde bir araştırma yürütmüşlerdir. Araştırmada onur kavramı ile sınıf içi adaletin öğrencilerin sapma davranışları üzerindeki etkisi nicel yöntemle incelenmiştir. Bulgularda onur olgusunun öğrencilerin sapma davranışıyla negatif yönlü ilişkili olduğuna ulaşılmıştır. Öte yandan öğrencilerin sapma davranışı üzerinde sınıf içi adaletin etkisinin anlamlı olmadığı belirtilmektedir.

Kurtz (2014) araştırmasında örgütsel sapma davranışı ile örgütsel bütünlük ve yönetsel düzenleme konusunda kuramsal bir araştırma yapmıştır. Araştırmada örgütsel sapma davranışının örgütsel bütünlük açısından önemine dikkat çekilmiş ve buna müdahil olan yönetimin düzenleyici rolü açıklanmıştır.

Mayer, Thau, Workman, Dijke ve Cremer (2012) özbelirsizlik ve temel ihtiyaçların lider kötü davranışı ve örgütsel sapma davranışı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonucundaki bulgulara göre öz belirsizliğin liderin kötü davranışlarını ve sapma davranışlarını artırdığı, saldırgan tavırların da bu ilişkide aracı rol oynadığı belirlenmiştir.

Miller (2011) çalışanlara yetki ve sorumluluğun örgütsel sapma davranışını nasıl etkilediğini araştırmıştır. Araştırmada 428 çalışana öz bildirim ölçekleri uygulanmıştır. Buna göre çalışana yetki verilmesinin sorumluluğa göre örgütsel sapma davranışının daha önemli bir yordayıcısı olduğunu sonucuna ulaşılmıştır.

Muafi (2011) örgütsel sapma davranışlarının sebep ve sonuçlarını ortaya koymak adına Endonezya'da bir kurumda çalışan 101 personel üzerine bir çalışma yürütmüştür. Araştırmada, iş doyumsuzluğunun örgütsel sapmada önemli bir etken olduğu ve ekonomik sıkıntıların giderilmesinin sapma davranışlarını azaltacağı yönünde bulgulara ulaşılmıştır.

Piquero ve Moffitt (2012) çocukluk faktörlerinin iş yeri sapmasını yordayıp yordamadığı üzerine kohort (kuşak) araştırması yürütmüşlerdir. Çocuklukta davranış bozukluğu olan bireylerin yaşamları boyunca hangi suç girişiminde buldukları araştırmanın temelini oluşturmaktadır. İş yeri sapma davranışları, çocuklukta düşük öz kontrol yaşamın hangi sürecinde daha belirgindir, çocukluk daha sonraki suç işleme oranında etkili midir gibi sorular araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Bunun için üretim ve ekipman sapması ayrı ayrı kadınlar ve erkekler üzerinde incelenmiştir. Çocukluktan itibaren 32 yaşa kadar yetişkinlikteki iş niteliklerinin iş yeri sapma davranışlarına etkisi incelenmiştir. Bulgularda kadınların çocuklukta herhangi bir sorununun iş yeri sapma davranışında etkisi olmadığı gözlenmiştir. Ancak erkeklerde davranış bozukluğunun iş yeri sapma davranışını etkilediği vurgulanmaktadır.

Sarwar, Awan, Alam ve Anwar (2010) “Location and Gender Differences in Deviant Behaviour among Primary School Teachers” adlı araştırma ile ilkokul öğretmenlerindeki örgütsel sapma davranışlarını yer ve cinsiyet açısından ele almışlardır. Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin örgütsel sapmalarının bireylerarası sapma davranışına göre daha yüksek aritmetik ortalamaya sahip olduğu, ayrıca erkek kadın öğretmenlere göre daha fazla sapma davranışı sergilediği belirlenmiştir.

Yen ve Teng (2013) merkezileşmenin örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sapmada oynadığı rolü belirlemek amacıyla Tayvan’da 318 otel çalışanına ölçek uygulamışlardır. Araştırma bulgularında merkezileşmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu, örgütsel sapma davranışı üzerinde ise olumsuz etkilerinin olduğu belirtilmiştir.

## **10.2. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar**

Arbak, Şanlı ve Çakar (2004) yapmış oldukları tipoloji araştırmasında akademik personelin örneklem olarak kullanmışlar ve içerik analizleri sonucu 71 sapkın davranış örneğini elde etmişlerdir. İkinci aşamada toplam 46 sapkın davranış örneği elde etmişlerdir. Üçüncü aşamada ise, örgüt varlıklarına, işe, çalışanlara ve öğrencilere yönelik dört ayrı sapkın davranış türü tanımlamışlardır. Çalışmanın dördüncü aşamasında akademik yöneticilik deneyimine sahip kişilerin hakemliği doğrultusunda elde edilen sapkın davranış örnekleri oluşturduğu olumsuz etkinin düzeyi dikkate alınarak sınıflandırılmıştır.

Aslan ve Kozak (2012) Türkiye’nin güneybatısındaki resort otellerde müşteri sapmasıyla ilgili nitel bir araştırma yürütmüşlerdir. Yarı yapılandırılmış görüşme formuyla 21 otel çalışanından veri toplanmıştır. Toplanan verilerin sonucunda cinsel taciz, yaralama gibi sapma davranışlarının yanında, çalışana bağırma, keyfini kaçırma, sözlü tehditler gibi sapma davranışlarının da ortaya çıktığı belirtilmiştir. Araştırmanın önemli bir bulgusu da farklı ülkelerden gelen müşterilerin farklı sapma davranışları gösterebildikleri ifade edilmiştir.

Avcı (2008) “Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, iş tutumları ve örgütsel sapma arasındaki ilişkinin analizi” adlı araştırmayı beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanlarıyla yürütmüştür. Araştırmada yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak bulgular elde edilmiştir. Çalışmalardan elde edilen bulgularda, konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide iş doyumunun kısmi aracılık etkisi saptanmıştır.

Bal Taştan (2013) “Bir negatif iş davranışı olarak üretkenliğe aykırı davranışların işyerinde örgütsel adaletsizlik ve agresif davranış algıları ile ilişkisinde psikolojik güçlendirme, benlik değeri ve sosyal bütünleşmenin düzenleyici rolünün incelenmesi: otizm tanısı almış çocuk sahibi çalışanlar üzerine karşılaştırmalı bir araştırma” adlı araştırmasında normal çocuk ve otizmlili çocuk ebeveynlerinden oluşan bir örnekleme çalışmıştır. Ebeveynler İstanbul’da farklı kurumlarda çalışan ve 4-15 yaşları arasında özel eğitime gereksinim duyan çocuklarla; ilköğretim okuluna devam eden çocukların sahibi olan bireylerdir. Toplamda araştırmaya katılanların sayısı 440’tır. Araştırma bulgularına göre ebeveynlerin örgütsel adaletsizlik algıları ve agresif davranış algıları ile üretkenliğe aykırı iş davranışları arasında orta seviyelerde anlamlı ve pozitif ilişki belirlenmiştir. Bu araştırmada ebeveynlerin psikolojik güçlendirme algısının ve benlik değerinin düzenleyici bir role sahip olduğu ve sosyal bütünleşmenin anlamlı bir düzenleyici role sahip olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Bayın ve Yeşilaydın (2014) “Hemşirelerde Örgütsel Sapma Davranışının Analizi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği” başlıklı bir araştırma yürütmüşlerdir. Ankara’daki bir üniversite hastanesinde görev yapan hemşireler araştırmaya dâhil edilmiştir. Bulgulara göre örgütsel sapmanın iki boyutu arasında anlamlı, pozitif yönde ve orta derecede güçlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Bayram, Gürsakal, Bilgel (2009) Türk şirketlerinde 766 personelle yürüttükleri bir araştırmada iş doyumunu ile üretim karşıtı davranışların negatif yönde ilişkili olduğu belirtilmektedir. Ayrıca araştırmada iş yerinde üretim karşıtı iş davranışı gösteren bireylerin daha çok iş açısından kısıtlanan bireyler oldukları öne sürülmektedir.

Demir (2010) “Örgütsel Sapma Davranışının Kontrolünde Duygusal Zekânın Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma” çalışma yürütmüştür. Muğla ilindeki beş

yıldızlı otellerde uygulanan bu araştırma çalışanların duygusal zekâ ve yeteneklerinin örgütsel sapma davranışı üzerindeki etkilerini ortaya çıkarması amaçlanmıştır. Sonuçta duygusal zeka ile örgütsel sapma davranışı arasında pozitif yönlü korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

Doğan ve Kılıç (2014) üretim karşıtı iş davranışları hakkında yaptıkları alan yazın incelemesinde kavramın sınırlarının çizilmesini amaçlamışlardır. Konuyla ilgili çok fazla kavramın olması dolayısıyla kavram kargaşasının oluştuğunu ifade etmektedirler. Oysaki üretim karşıtı iş davranışların kendine has tanımı, türü ve boyutları olan bir kavram olduğu vurgulanmaktadır. Bu bağlamda yaptıkları araştırmayla konunun alan yazın taraması şeklinde kapsamını belirlemeye çalışmışlardır.

İyigün (2011) “Psikolojik kontratın örgütsel sapma üzerindeki etkisinde kişilik özelliklerinin rolü ve bir araştırma” kapsamında ilaç sektöründe 510 çalışanla bir araştırma yürütmüştür. Araştırmada kişilik özelliklerinin psikolojik kontrat türün ile örgütsel sapma üzerindeki moderatör etkisi incelenmiştir. Araştırma bulgularında nevroitik, disiplinli, yaratıcı, sorumluluk sahibi ve sanatsever kişilik özelliklerinin moderatör rolü psikolojik kontratın örgütsel sapma üzerindeki etkisinde belirlenmiştir.

Korkmaz (2014) çalışanların günlük duygu durumları ve üretim karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkide adalet algısının düzenleyici rolünü belirlemek amacıyla bir araştırma yürütmüştür. Bilgisayar teknolojileri ve yazılım sektöründe çalışan toplam 50 katılımcıdan 10 gün boyunca deneyim örnekleme (experience sampling) kapsamında 456 veri toplanmıştır. Araştırma bulgularında olumsuz duygu durumunun üretim karşıtı iş davranışlarında pozitif yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Örgütsel adalet algısının ise bu ikili ilişkide düzenleyici bir ilişkisinin olduğu saptanmıştır.

Köse (2013) “Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sapma ve Stratejik Liderlik Arasındaki İlişki Üzerine Algıları: İzmir İli Örneği” adında bir araştırma yapmıştır. Araştırma İzmir ilinde görev yapan 481 ortaokul öğretmeniyle yürütülmüştür. Araştırma bulgularına göre; öğretmenlerin cinsiyet, eğitim düzeyi, mesleki kıdem ve branş değişkenlerine göre okullarında yaşanan örgütsel sapma düzeylerinde farklılık

bulunmamış. Ancak öğretmenlerin örgütsel sapma ile stratejik liderliğe ilişkin algıları arasında yüksek, negatif, anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Öcel (2010) Spector ve arkadaşları (2006) tarafından geliştirilen üretim karşıtı iş davranışları ölçeğini Türkçe'ye uyarlamak amacıyla Karabük ilinde bir şirkette 351 katılımcıyla bir araştırma gerçekleştirmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda ölçeğin orijinalinden farklı olarak 4 faktörlü olduğunu ortaya koymuşlardır. Ölçeğin ölçüt geçerliliğini belirlemek amacıyla ise örgütsel vatandaşlık davranışıyla arasındaki korelasyona bakılmış ve sonuçlar anlamlı çıkmıştır. Dolayısıyla üretim karşıtı iş davranışları ölçeğinin yeni formunun psikometrik özelliklerinin Türkiye'de uygulanabilir olduğu vurgulanmıştır.

Özdede (2010) "Bir yükseköğretim kurumunda, ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi belgesine sahip olan ve olmayan birimler arasındaki örgüt iklimi farklılıkları: Dokuz Eylül Üniversitesi örneği" adlı çalışmasında ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi belgesinin liderlik, örgütsel bağlılık, işten ayrılma eğilimi ve örgütsel sapma ile olan ilişkisini araştırmıştır. Bulgularda Dokuz Eylül Üniversitesi çalışanlarına göre, ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesi ile "Örgütsel Düzeyde Sapma" algısı arasında ilişki olmadığına ulaşılmıştır.

Özdemir ve Demircioğlu (2015) "Devlet Liselerinde Üretim Karşıtı İş Davranışları ve Psikolojik Sözleşme İlişkisi" adında bir araştırma yapmışlardır. Araştırmaya Ankara ilindeki 34 devlet lisesindeki 452 öğretmen dâhil edilmiştir. Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin psikolojik sözleşme algılarının orta düzeyde olduğu üretim karşıtı iş davranışlarının ise ara sıra gerçekleştiği ifade edilmektedir. Bu iki değişkenlerin alt boyutları arasında ise düşük ama anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sezici (2015) üretkenlik karşıtı iş davranışları ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Sağlık Yüksekokulundaki 228 dördüncü sınıf öğrencisine ölçek uygulamıştır. Araştırma sonucunda öğrencilerin kişilik özellikleri ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarının boyutları arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma evreni, veri toplama aracı, veri toplama teknikleri ve verilerin analizine ilişkin bilgiler verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma, tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. Geçmişte var olmuş veya hala varlığını sürdüren olguları tanımlamayı veya açıklamayı sağlayan yaklaşımlar tarama modelleri olarak adlandırılmaktadır. Bu araştırmalarda, araştırmaya dahil edilen olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içerisinde değerlendirilir ve müdahale edilmeden olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 2007, 77).

Sosyal bilimlerin uğraşı alanı insanla ilgili olan tüm tutum, duygu, düşünce ve davranışlardır. Böyle karmaşık bir yapıyı objektif olarak incelemek veya var olan durumu neden- sonuç örüntüsü içinde ortaya çıkarmak zordur. Pozitif bilimlerde olduğu gibi deneysel kurgular oluşturmak sosyal bilimlerde her şartta mümkün görünmemektedir. Özellikle değerlendirilmek istenilen davranış veya tutumun diğer değişkenleri dışarda tutarak kontrollü bir şekilde incelemek olanaksız görünmektedir. Çünkü insan sosyal bir varlıktır ve sergilediği her türlü tutum veya davranışın farklı yüzlerce sebebi olabilmektedir. Bu sebeple görüşme tekniği ile toplanan verilerin kişilerin deneyimlerini, düşüncelerini varsayımlarını daha kolay ortaya çıkardığı varsayılabilir.

Araştırmada görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme tekniği araştırmacı ve araştırmamanın odak noktası konumunda bulunan kişi arasında gerçekleştirilen kontrollü ve belli bir amaca sahip sözel iletişimdir (Cohen ve Manion, 1994, 271). Araştırmada söz konusu olan bireye çeşitli sorular yöneltilerek kişinin o konu hakkındaki öznel duygu ve düşüncelerini sistematik bir şekilde ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır. Araştırmacı hedef kişinin içsel duygu ve düşünce dünyasına girerek olayları o kişinin gözünden anlamaya çalışmaktadır (Patton, 1987, 109). Başka bir ifadeyle söz konusu olaya araştırmacı hedef kişi konumunda bulunan kişinin perspektifinden bakabilir. Çoğu araştırma yönteminin ortaya çıkarmakta sığ kaldığı birçok durumun görüşme tekniğiyle ortaya çıkarılması mümkündür. Bu yüzden sosyal gerçekliğe ilişkin bilgilerin gündeme getirilmesi, kişilerin görüşleri, deneyimleri, varsayımları, eleştirilerine ulaşmanın şimdilik en iyi yolu görüşme tekniği olarak bilinmektedir (Mason, 1996, 39).

Bu bağlamda, örgütsel sapma davranışları öğretim elemanları açısından ne şekilde sergilendiği veya algılandığına ilişkin olarak onların deneyim ve yönelimlerini ortaya çıkarmak üzere nitel araştırma tekniklerinden olan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği benimsenmiştir. Bu sayede bireylerin kasti olarak sergiledikleri veya maruz kaldıkları örgütsel sapma davranışlarının derinlemesine incelenmesi amaçlanmıştır.

### 3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde görev yapmakta olan öğretim üyeleri oluşturmaktadır. Bireylerin gönüllü olmaları dikkate alınarak, yardımcı doçent, doçent ve profesör unvanlarından altışar öğretim üyesi belirlenmiştir. Toplamda görüşülen öğretim üyesi sayısı 18'dir. Aşağıda çalışma grubunun cinsiyet ve unvalara göre dağılımına ilişkin tabloya yer verilmiştir.

**Tablo 1: Çalışma Grubunun Cinsiyet ve Unvana Göre Dağılımı**

|              | <b>Prof. Dr.</b> | <b>Doç. Dr.</b> | <b>Yrd. Doç. Dr.</b> |
|--------------|------------------|-----------------|----------------------|
| <b>Kadın</b> | 3                | 2               | 3                    |
| <b>Erkek</b> | 3                | 4               | 3                    |



Araştırmanın amacı doğrultusunda öğretim üyeleri belirlenirken yapılan görüşmeye samimi bir şekilde katılacağı göz önünde tutulmuştur. Ayrıca görüşmenin yalnızca öğretim üyeleri dâhil edilerek yapılmasının amacı örgütsel sapma davranışlarının özellikle bu unvana sahip olan bireyler arasında dağılımının belirlenmesidir. Bunun yanında görüşme yapılan öğretim üyelerinin cinsiyet dağılımındaki fark fakülte çalışan kadın erkek öğretim üyesi dağılımının eşitsizliğinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca belirlenen öğretim üyelerinden görüşme yapılabilmesi için randevu talep edilmiştir. Görüşmeler öğretim üyelerinin çalışma ofislerinde veya informal bir ortamda yüz yüze gerçekleştirilmiştir.

### **3.3. Veri Toplama Aracı**

Araştırmada yarı-yapılandırılmış görüşme formu veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği araştırmacının önceden sormayı planladığı soruları içeren görüşme formunun oluşturulmasıdır (Türnüklü, 2000, 547). Bunun yanında görüşmenin akışına göre formdaki sorulara yenileri eklenebilir veya çıkarılabilir. Bunun yanında görüşme formundaki sorunun anlaşılması veya daha iyi anlaşılabilmesi için ana hatlarıyla belirlenmiş sorulara sonda soruları eklenir. Böylece hedef kişinin o konu hakkındaki görüşleri daha net bir şekilde alınabilir. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği yapılandırılmış görüşme tekniğine göre daha esnek olması ve yapılandırılmamış görüşme tekniğine göre standartlaştırılmış bölümlerin olması ayrıca yol göstermesi nedeniyle sosyal bilimler alanında sıklıkla tercih edilmektedir (Türnüklü, 2000, 547).

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak belirlenen yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulurken örgütsel sapma davranışı ile ilgili alan yazından yararlanılmıştır. Buna göre Robbinson ve Bennett'in (1995, 565) örgütsel sapma davranışına ilişkin yaptığı sınıflandırmalar göz önünde bulundurulmuştur.

Yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmadan önce örgütsel sapma davranışına ilişkin açık uçlu sorulardan oluşan geniş kapsamlı soru havuzu oluşturulmuştur. Bu havuzdan araştırmanın amacına uygunluğu ve soruların anlaşılabilirliği dikkate alınarak bazı sorular elenmiştir. Daha sonra görüşme formu biçiminde oluşturularak,

8 kişiden oluşan alan uzmanlarına (Doç. Dr. Ahmet YILDIZ, Doç. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM, C. Ergin EKİNCİ, Doç. Dr. Vural HOŞGÖRÜR, Doç. Dr. Yahya ALTINKURT, Yrd. Doç. Dr. Ayhan URAL, Yrd. Doç. Dr. Fatma TEZCAN ve Arş. Gör. Çağlar KAYA) danışılmıştır. Alan uzmanlarının görüş ve önerileri doğrultusunda görüşme formu yeniden düzenlenmiştir. Formun içindeki soruların daha anlaşılabilir olmasını sağlamak ve daha derinlemesine veri elde etmek amacıyla soruların her birine eklenmiş olan sonda soruları yeniden düzenlenmiş ve görüşme formuna son hali verilmiştir (bkz. EK-A).

Görüşme formu son halini aldıktan sonra asıl uygulamaya geçilmeden önce Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde görev yapan iki araştırma görevlisi ile ön görüşme yapılmıştır. Yapılan ön görüşmeler ile katılımcıların sorulara dair görüşleri ve önerileri alınmıştır. Buna göre soruların sırası yeniden düzenlenmiştir. Ancak esas uygulamada, nitel araştırmalardaki görüşmelerin doğası gereği yapılan bu sıralamada soruların önceliği ve sonralığı görüşmenin akışına göre farklılık göstermiştir.

Oluşturulan görüşme formu Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde görev yapan bir öğretim üyesiyle (Yrd. Doç. Dr.) pilot görüşme yapılmıştır. Pilot görüşme ile form üzerinde gerekli bulunan değişiklikler yapılmış ve bazı sorulara fazladan birkaç tane sonda soru eklenmiştir. Son olarak asıl uygulamada kullanılacak olan görüşme formu oluşturulmuştur (bkz. EK-A).

Görüşme formu öğretim üyelerinin demografik özelliklerini gösteren bölüm (Cinsiyet, yaş, akademik unvanı, kıdem) ve örgütsel sapma davranışlarını belirlemeye yönelik olan 20 soru ile toplamda 2 bölümden oluşmaktadır. Görüşme formunun sonunda ise katılımcıların belirtmek istedikleri diğer görüşlerini not almak için öneri veya görüş kısmı bulunmaktadır.

### **3.4. Verilerin Toplanması**

Verilerin toplanması aşamasında gerekli alan yazın taranarak oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formu veri toplama aracı kısmında belirtildiği gibi uzman görüşleri doğrultusunda aşamalı olarak

hazırlanmıştır. Dolayısıyla yarı yapılandırılmış görüşmeler önceden belli bir düzende hazırlandıkları için araştırmacıya daha sistematik ve karşılaştırılabilir bir bilgi sunmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 1999, 283).

Nitel araştırmaların doğası gereği objektiflikten tamamen arındırılmaları mümkün olmayabilir. Ancak araştırmanın güvenilirliğinin artırılabilmesi için bu tür araştırmalarda izlenen her adımın açık ve net bir şekilde yansıtılması gerekmektedir. Buna yönelik olarak Daymon ve Holloway (2003, 86; akt: Yıldırım, 2010, 86) araştırma sürecinde araştırmacının tüm basamakları ayrıntısıyla belirtmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda araştırmacı söz konusu araştırma sürecine ilişkin bilgileri unutmamak adına araştırma günlüğü tutmuştur. Günlükte görüşmenin nasıl bir ortamda yapıldığı, ne kadar sürdüğü, bazı katılımcıların neden ses kayıt cihazı kullanılmasını istemediğine dair notlar da bulunmaktadır. Bunun yanında her bir görüşme öncesinde planlanan hazırlıklar ile görüşme sonunda ilgi çeken veya kayda değer görülen tutum, davranış, inançlar not edilmiştir. Ayrıca katılımcının konuya dair ilk algısı ile görüşmenin araştırmacıya katkısı da eklenmiştir.

Görüşmeler genellikle öğretim üyelerinin ofislerinde önceden randevu alınarak, belirlenen gün ve çalışma saatleri içinde yüz yüze yapılmıştır. Görüşme yapılan yerin ofis olması sebebiyle görüşmelere, diğer öğretim üyelerinin ofise gelmesiyle, öğrencilerin sorularıyla, evrak işleriyle bazen ara vermek zorunda kalınmıştır. Tekrar aynı düzen ve akıcılığı sağlamak adına araştırmacı önemli derecede çaba sarf etmiştir.

Tüm görüşmelerin öncesinde araştırmacı tarafından bu araştırmanın tez çalışması kapsamında yapıldığı, elde edilen verilerin gizlilik esasına dayalı olarak araştırma etiği dışında kimseyle paylaşılmayacağı vurgulanmıştır. Katılımcıların çalışmaya katılımı için sözlü onayı alınmıştır. Katılımcının izni doğrultusunda ses kaydı alınacağı bilgisi verilmiştir. Ses kayıt cihazının kullanılmasına ilişkin herhangi bir sorunla karşılaşılmamıştır. Ses kayıt cihazının kullanılmasına izin veren öğretim üyelerinin cihazın araştırmacının işini kolaylaştıracağı düşüncesini savunduğu gözlemlenmiştir.

Katılımcıların araştırma konusuna dair ön bilgilendirme yapılmadan önce konuyu duyduklarındaki ilk tutumları genellikle olumsuz olmuştur. Belirlenen bazı

katılımcılardan randevu alma esnasında konunun olumsuz çağrışım yapmasından ötürü görüşmek istemediklerini belirtmişlerdir. Bazı katılımcılar ise randevu saatlerini kendileri belirlemesine rağmen, söz verdikleri randevu saatine beş-on dakika kala randevuyu herhangi bir sebep belirtmeden iptal etmek istemişlerdir. Bu durumda görüşülmesi planlanan katılımcı yedek listede bulunan başka bir katılımcıyla yer değiştirilmiştir.

Randevu alınarak ve araştırma konusu belirtilerek katılımcılara gidilmiştir, ancak yine de bazı katılımcıların konunun hassasiyetinden ötürü rahat olamadıklarını belirtmişlerdir. Bu durumda elde edilen bilgilerin kişisel amaçlar veya çıkarlar doğrultusunda kullanılmayacağı, yalnızca tez çalışması kapsamında kullanılacağı, herhangi bir şekilde isimlerinin geçmeyeceği belirtilerek güven verilmeye çalışılmıştır. Ayrıca görüşmelerin böylece daha rahat geçmesi, katılımcıların kendilerini özgür hissetmeleri için çaba gösterilmiştir.

Bazı görüşmeler esnasında katılımcıların maruz kaldıkları örgütsel sapma davranışları hakkında konuşurken sanki süreci o anda yeniden yaşıyor muşcasına anlatmaları ilgi çekicidir. Bunun yanında katılımcıların başlangıçta örgütsel sapma davranışlarını anlatırken dışsallaştırarak anlattıkları ancak görüşmeler ilerledikçe içe dönüklüklerinin arttığı gözlenmiştir. Hatta kendi yaşadıkları deneyimleri zaman zaman isim vermekten çekinmeyerek paylaştıkları olmuştur. Bu durumun başlangıçta öğretim üyelerinin kendilerini rahat hissedemedikleri gözlendikten sonra soruların daha çok konuşma biçiminde arada sorulmasıyla oluşan sohbet ortamından kaynaklı olduğu düşünülmektedir.

Bazı katılımcılar görüşmelerin kendilerine yaşanan bu süreçleri yeniden düşünme ve daha dikkatli olma konusunda katkı sağladığını belirtmiştir. Bu görüşmelerin kendilerine farkında olmadıkları ve hatta bilmeden sergiledikleri iş arkadaşlarına karşı bazı davranışlarının örgütsel sapma davranışı olarak algılanabileceği hususunda farkındalık oluşturduğunu söylemişlerdir. Bu sebeple daha dikkatli davranacaklarını ifade etmişlerdir.

Görüşmeler sırasında yapılan bu araştırmada soruların yazılı hale getirilerek kayıt altına alınmasının yönetici ve çalışanlar açısından önemli olduğu yine vurgulanmıştır. Bu sayede örgütteki var olan sorunları resmi bir kaynaktan tarama

imkânı bulabileceklerini ve buna yönelik çözüm üretebileceklerini bildirmişlerdir. Kendileri açısından da bu tür sorunları genellikle söylemekten kaçındıkları ancak bu şekilde görüşme yoluyla kendilerini ifade etme imkânı bulduklarını belirtmişlerdir.

Görüşmeye dâhil olan bir katılımcı söz konusu araştırmanın sonuçlarının uygulamaya geçebilmesi için örgütsel sapma davranışlarını problem olarak nitelmiş ve gizlendiklerini ortaya koymuştur. Ek olarak, bu tür problemlerin gizlenmesi yerine gün yüzüne çıkarılması gerektiğini savunmuştur. Çalışanların örgütü benimsemeleri için yakındıkları sorunların hassas bir şekilde ele alınarak incelenmesi gerektiğini, bu araştırmanın da bu duruma katkı sağlayacağına olan inancını dile getirmiştir.

Sonuç olarak araştırmanın örgütün olumsuz yönlerinin ortaya çıkarılmasından ziyade, var olan sorunların ortaya konularak bu sorunlara ilişkin “neler yapılabilir?” noktasında örgüte önemli derecede katkı sağlayacağı, katılımcılar tarafından da belirtilmiştir.

### **3.5. Verilerin Analizi**

Nitel veri analizi elde edilen verilerin anlamlandırılmasını sağlamaktadır. Elde edilen ham verilerden gerekli olanlarla gereksizlerin ayırt edilmesi, önemli ilişki örüntülerinin tanımlanması ve özün ortaya çıkarılması için yapılan bir uğraştır (Patton, 2014, 432). Miles ve Huberman’a (1994, 16) göre nitel veri analizinde kesin ve net sonuçlar ortaya koymak için ortak ve net kurallar yoktur. Dolayısıyla araştırmacı bu süreçte analitik düşünme sürecini kullanarak, ilgili fenomene dair bir şeyler keşfederken, kendisi hakkında da yaratıcı şeyler ortaya koymaktadır (Richardson, 2000, 925).

Nitel araştırma verileri Yıldırım ve Şimşek’e (2011, 228-240) göre dört aşamada analiz edilmektedir. Verilerin kodlanması ilk aşama, temaların bulunması ikinci aşama, kod ve temaların düzenlenmesi üçüncü aşama ve bulguların tanımlanması son aşamadır.

Bu araştırmada nitel veri analizi tekniklerinden olan içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizi elde edilen verileri açıklamak için kavram ve örüntülere ulaşmayı

amaçlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011, 227). Bu çerçevede elde edilen verilen kavramsallaştırılması önceliklidir. Birbiriyle benzeşen kavramlar ise uygun temalar bulunarak birleştirilir.

Nitel veri analizinin ilk adımı olarak verilerin çözümlenmesi ve dökümlerinin yapılması aşaması gerçekleştirilmiştir. Verilerin çözümlenmesi uzun zaman alan ve sabır gerektiren bir süreçtir. Nitekim Kümbetoğlu'nun (2005, 164) aktardığı; *“Bir saatlik bir görüşme kaydı on saatlik bir çözümlene ve dinleme seansı gerektirir. Bu yüzden araştırmacı hızla akan zaman ile doğru bir çözümlene arasında sıkışabilir.”* sözü bu durumu açıklamaktadır. Dolayısıyla zaman sıkıntısı yaşamamak adına araştırmacı yapılan her görüşmenin sonunda ilgili görüşmenin çözümlerini yapmıştır. Bunun için yapılan her görüşme tekrar tekrar dinlenerek bilgisayar ortamında dökümleri oluşturulmuştur. Toplamda 72 sayfa döküm yapılmıştır. Yapılan dökümler tüm görüşmeciler için ayrı dosyalar şeklinde oluşturulmuştur.

Bu dosyalar nitel araştırma verilerinin çözümlendiği NVIVO 10 yazılım programına aktarılmıştır. NVIVO 10 nitel verilerin bilgisayar ortamında çözümlenmesini, video veya ses kaydı, gözlem, resimler, grafikler vb. gibi nitel araştırmalardaki çoklu yöntemlerin bir arada kullanılarak analiz edilmesini sağlayan bir yazılım programıdır (QSR International, 2012). Bundan sonraki adımlar bu yazılım üzerinden yürütülmüştür.

Sonraki süreç nitel veri analizinde analitik kategorilerin oluşturulması kodlamadır. Yani kodlama süreci araştırmacının nitel veri yığınının içerisinde yön gösterici bir araçtır. Kodlama süreci verilerin bölümlere ayrılmasını, incelenmesini, karşılaştırılmasını, kavramsallaştırmasını ve ilişkilendirilmesini gerektirir (Kümbetoğlu, 2005, 152-154).

Dökümlerde benzer olan veriler incelenmiş ve bunları temsil edecek bir kelime, kavram veya kelime öbeği oluşturulmuştur. Ayrı ayrı oluşturulan bu kelime, kavram veya kelime öbeklerinin bazılarının aslında birbirleriyle yakından ilintili olduğu tekrar tekrar yapılan okumalardan anlaşılmıştır. Bu durumda bazıları tek bir kod altında birleştirilmiştir. Bu durum sürekli tekrarlanarak belli bir doygunluğa ulaşıncaya kadar devam etmiştir.

Veri analizinin diğer aşaması ise temaların oluşturulmasıdır. Verilen yalnızca kodlar çerçevesinde ifade edilmesi yeterli değildir. Bu amaçla kodlardan yola çıkılarak daha genel düzeyde verileri açıklayabilecek ve kodları belli kategoriler etrafında toplayabilecek temalar oluşturulmalıdır. Araştırmada elde edilen kodlar organize edilip temalar belirlenmiştir. Yani birbiriyle uyumlu olan kodlar benzer temalar altında birleştirilmiştir. Böylece veriler belirlenen temalar kapsamında daha sistematik hale getirilmiştir. Temalar sistematik hale getirilirken verilerin özgün biçimlerine sadık kalındığı, bulgularda ifade edilirken bireylerin söylediklerinden birebir alıntılar yapılarak gösterilmiştir.



## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde görev yapmakta olan öğretim üeleriyle yapılmış olan görüşme sonuçlarından elde edilen bulgular ve bulgulara dayanarak yapılan yorumlar yer almaktadır. Araştırmanın ilk aşamasında, öğretim üelerinin genel anlamda örgütsel sapma davranışlarının türleri bireye ve örgüte yönelik boyutta ele alınmıştır. İkinci aşamada öğretim üelerinin bireye ve örgüte yönelik boyutta örgütsel sapma davranışlarına gösterdikleri tepkilerine yer verilmiştir. Üçüncü aşamada öğretim üelerinin örgütsel sapma davranışlarının bireye ve örgüte yönelik boyutta etkilerini nasıl algıladıkları ortaya konulmuştur. Dördüncü aşamada öğretim üelerinin örgütsel sapma davranışlarının nedenlerini ilişkin algıları bireye ve örgüte yönelik boyutta incelenmiştir. Son olarak ise öğretim üelerinin örgütsel sapma davranışlarını yine bireye ve örgüte yönelik boyutta nasıl yönettiklerine ilişkin algılarına yer verilmiştir.

Örgütsel sapma davranışları genel olarak ortaya konulduktan sonra, unvanlarına göre (Prof. Dr., Doç. Dr., Yrd. Doç. Dr.) bireye ve örgüte yönelik boyutlarda verdikleri tepkileri, bu davranışların etkilerini nasıl algıladıkları, nedenlerine ilişkin algıları ve yönetme şekillerinin farklılaşıp farklılaşmadığı ayrı ayrı incelenmiştir.

Örgütsel sapma davranışlar incelenirken söz konusu davranışlar ve bu davranışı gösteren ve göstermeyen kişiler belirtilmiştir. Ardından söz konusu davranışa ilişkin bulgular, bu davranışı kullanan öğretim üelerinin davranışı gösterme durumlarına göre sunulmuştur. Temaların her birinde verilere ilişkin bulgular çizelgeler halinde verilmiştir. Çizelgelerde yer alan bulgular en fazla kullanılan durumdan en aza doğru sıralanmıştır. Alıntılar öğretim üelerinin unvanlarına göre, profesörden yardımcı doçente doğru verilmiştir. Alıntılardan sonra ise, verilen bulgular incelenmiş ve yorumlanmıştır.



#### **4.1. Öğretim Üyelerinin Örgütsel Sapma Davranışlarına İlişkin Bulgular**

Bu başlık kapsamında görüşme sonucunda elde edilen verilerden öğretim üyelerinin çalışma ortamlarında gözlemledikleri örgütsel sapma davranışlarına ilişkin bulgular incelenmiştir. Çalışma ortamlarında sergilenen örgütsel sapma davranışlarına ilişkin bulguları belirlemek üzere öğretim üyelerine 20 soru yöneltilmiştir.

Elde edilen cevaplardan tüm sorulara ilişkin kodlar oluşturulmuştur. Belirlenen bu kodlar neticesinde her soruya ilişkin bir tema oluşturulmuştur. Daha sonra örgütsel sapma davranışının alan yazında var olan sınıflandırması temel alınarak oluşturulmuş olan öncelikle dört kategori (politik sapma, kişilerarası saldırganlık, ekipman sapması, üretim sapması) daha sonra iki boyut (bireye yönelik sapma davranışları ve örgüte yönelik sapma davranışları) üst tema olarak alınmıştır. Katılımcı cevaplarından elde edilen temalar ortaya çıkarılması hedeflenen örgütsel sapma davranışları bu temalarına uygun bir biçimde yerleştirilmiştir. İlerleyen bölümlerde sapma davranışlarının hangi tema altında ele alındığını belirten başlıklar detaylı bir şekilde incelenmiştir.

Araştırmanın amaçları doğrultusunda, öğretim üyelerinin daha önceden belirlenmiş bireye yönelik sapma davranışları ve örgüte yönelik sapma davranışlarına ilişkin bulgular elde edilmiştir. Daha sonra frekansı yüksek olan bireye yönelik örgütsel sapma davranışı ile örgüte yönelik üçer örgütsel sapma davranışına ilişkin bulgular üçer alıntıyla birlikte sunulmuştur. Doğrudan alıntılarının yanında ortaya konana verilere ilişkin yorumlar da yer almaktadır.

##### **4.1.1. Öğretim Üyelerinin Örgütsel Sapma Davranışlarının Bireye ve Örgüte Yönelik Boyutuna İlişkin Bulgular**

Bu başlık altında öğretim üyelerinin karşılaştıkları örgütsel sapma davranışlarının bireye ve örgüte yönelik boyutta genel olarak nasıl dağılım gösterdiği incelenmiştir. Aşağıdaki tablo 2’de davranışlar en sık karşılaşılandan daha az karşılaşılan doğru sıralanmış ve görüşme yapılan 18 öğretim üyesi içerisinden kaçının söz konusu davranışla karşılaştığı gösterilmiştir. Daha sonra en sık karşılaşılan üç davranışa ilişkin sırasıyla alıntılara yer verilmiştir. Son olarak da tablo ve davranışlar yorumlanmıştır.

**Tablo 2: Öğretim Üyelerinin Örgütsel Sapma Davranışlarının Bireye Yönelik Boyutuna İlişkin Bulgular**

|  |       |  |      |
|--|-------|--|------|
| Dedikodu   | 15/18 | Fikirlerini saklama paylaşmama                     | 2/18 |
| Örgütte bölünmelere yol açıcı davranışlarda bulunmak | 7/18  | Bürokrasinin artırılarak çalışanların yıldırılması | 1/18 |
| Saldırgan tavırlar                                   | 7/18  | Grup kararlarına uymamak                           | 1/18 |
| Kışkırtıcı tavırlar                                  | 6/18  | Suçlama  | 1/18 |
| Grubun arkasına sığınma                              | 4/18  | PSD yok  | 1/18 |
| Karalama   | 4/18  | Psikolojik baskı uygulama                          | 1/18 |
| Söylenti   | 4/18  | Yıkıcı eleştirilerde bulunmak                      | 1/18 |
| Yalan söyleme  | 3/18  | Yöneticilerin uygulamalarda adil davranmaması      | 1/18 |
| Haksız rekabet                                       | 2/18  | Arkadaşlarını tehlikeye atmak                      | 1/18 |
| Ötekileştirme  | 2/18  | Fikir çalma  | 1/18 |
| Psikolojik baskı                                     | 2/18  |  |      |
| Peşin hükümlü yargılama                              | 2/18  |  |      |

Tablo 2'ye göre öğretim üyeleri örgütsel sapma davranışlarının bireye yönelik boyutunda 21 farklı davranış türüyle karşılaştıklarını ifade etmişlerdir. Örgütsel sapma davranışları bireye yönelik boyutta en sık karşılaşılan davranış “dedikodu” (15/18), daha sonra örgütte “bölünmelere yol açıcı davranışlarda bulunma” (7/18) ve “saldırgan tavırlar” (7/18), üçüncü en sık karşılaşılan davranış türü ise “kışkırtıcı tavırlar” (6/18) olmuştur. Bu davranışlara ilişkin alıntılar sırasıyla aşağıdaki gibidir.

“Mesela benim en çok kızdığım şeylerden biri de formasyon meselesi. Kimse sesini çıkarmıyor sorsan kimse memnun değil ama kimse sesini çıkarmıyor bu konuda. Arkadan konuşuyor herkes. Konuşulacaksa başkalarıyla yanlış olduğunu konuşuyorsunuz ama siz de bu işin içindesiniz. Gidip muhatap bulmak yerine arkasından laf ediyorsunuz.” **(Katılımcı D2)**

“Bir de mesela ben gruplaşmayı sevmiyorum örgüt içerisinde. Biz siz gibi bu nedir yani biz kimiz siz kimsiniz neden böyle bir ayrıma gidiliyor ki.” **(Katılımcı P4)**

“A B C günlerinde söyledikleriyle D gününde söyledikleri çok farklı olabiliyor. Tutarsız tavırların sonucunda önyargı geliştirme olabiliyor. Tutarsız tavırları aslında yüzleştğinde de saldırgan bir tutum haline dönüşebiliyor o kişilerde.” **(Katılımcı P2)**

“(…) Özellikle bazı yollardan beni de etkileme kışkırtıcı sözlerle kendilerine çekme gibi davranışları olabiliyor.” **(Katılımcı Y5)**

Öğretim üyelerinin dedikodu davranışıyla sıklıkla karşılaşmaları bu davranışın toplumsal açıdan da çok yaygın olmasıyla ve davranışın toplumsal açıdan da

meşrulaşmış algısıyla açıklanabilir. Nitekim görüşmeler esnasında bazı öğretim üyelerinin herhangi bir davranışa ilişkin olarak çekinmeden o davranışı sergileyen öğretim üyesinin ismini verebilmesi dedikodu davranışının çalışanlar üzerinde olumsuz bir algı yaratmadığının göstergesi sayılabilir. Dedikodu davranışı Robbinson ve Bennett'in (1995, 552) yapmış oldukları tipoloji çalışmasında da ortaya konmuştur. Arbak, Şanlı ve Çakar (2004, 19) akademik personel üzerinde yapmış oldukları örgütsel sapma davranışlarının tipoloji çalışmasında dedikodu davranışının bir sapma davranışı olduğunu vurgulamışlardır. Bunun yanında Keashly (2001, 242) yürüttüğü bir araştırmasında dedikodu yapma davranışını örgütte karşılaşılan kötü bir davranış olarak nitelendirmiştir. Dolayısıyla araştırma sonuçlarının bu araştırmalarla da benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Örgütte bölünmeye yol açıcı davranışlarda bulunma ise öğretim üyelerinin karşılaştıkları diğer en sık davranıştır. Bu davranışların örgüt içerisinde kişisel çıkarlar veya menfaatler edinme amaçlı olarak sergilendiği söylenebilir. Bu davranışın başka bir nedeni ise birbirlerine güç üstünlüğü kurma eğiliminde olan öğretim üyeleri olabilir. Nitekim üniversiteler, askeri teşkilattan sonra belki de en çok hiyerarşik yapılanmanın hissedildiği kurumlardır. Hiyerarşik yapılanma güç gösterilerine dönüşebilmekte ve birbirine üstünlük sağlamaya çalışanların diğerlerini bölmeye yönelik davranışlarıyla sonuçlanabilmektedir. Arbak, Şanlı ve Çakar (2004, 19) örgütte bölünmeye yol açıcı davranışların etki düzeyi yüksek bireylerarası sapma davranışı olduğuna dikkat çekmişlerdir. Ayrıca Robbinson ve Bennett'in (1995, 571) örgütsel sapma davranışlarının sınıflandırılması için yürütmüş oldukları tipoloji araştırmasında örgüt içinde olumsuz birtakım söylentilerin çıkmasının örgütte bölünmelere neden olacağı ifade edilmiştir. Bu durum mevcut araştırmanın bulgusuyla örtüşmektedir.

Saldırgan tavırlar ise söz konusu örgütte yine en sık karşılaşılan davranışlar arasında ikinci sıradadır. Saldırgan tavırlar yukarıda bahsedilen davranışların öncülü veya sonucu olarak ortaya çıkabilir. Nitekim bir örgüt içerisinde dedikodu, bölünmeye yol açıcı davranışlar ve diğer tüm örgütsel sapma davranışları gözlemlenebiliyorsa, saldırgan tutumların sergilenmesi de beklenebilir. Saldırgan tutumlar bu davranışlardan kaynaklı olmasının yanında, kişilik özelliğinden de bu davranışın kaynaklandığı söylenebilir. Nitekim Arbak, Şanlı ve Çakar'ın (2004, 19) kişilere

yönelik sapma davranışı sınıflandırmasında yer alan çalışanlara sözlü saldırıda bulunma davranışı da araştırmanın bu bulgusunu destekler niteliktedir. Ayrıca Gruys'ın (2000, 46) üretkenlik karşıtı iş davranışları olarak kabul ettiği uygunsuz fiziksel ve sözlü eylemlerin de saldırgan tutumlarla benzer olduğu varsayılabilir.

Kışkırtıcı davranışlarda bulunma davranışı öğretim üyelerinin en sık karşılaştıkları üçüncü davranıştır. Buna göre kışkırtıcı tavırlar kişisel nedenler veya çıkarlardan ötürü daha öncesinde gruplaşmış olan çalışanların diğer çalışanları karşı gruptan olan bireyler hakkında olumsuz algı yaratma süreciyle açıklanabilir. Kışkırtıcı tavırlar sergileme öğretim üyelerinin hiyerarşik yapıyı da dikkate alarak, kendilerini tehlikeye atmadan başka bir öğretim üyesini öne sürmesiyle açıklanabilir. Bu durum örgüt üyelerinin huzursuzluk ve güvensiz bir ortamda çalışmalarına neden olabilir. Bu bağlamda Arbak, Şanlı ve Çakar'ın (2004, 19) akademisyenleri çalışma grubuna dahil ederek araştırdığı tipoloji çalışmasındaki çatışma ve kavga ortamı yaratma bulgusunun, mevcut araştırmadaki kışkırtıcı tavırlar sergileme bulgusu ile benzerlik gösterdiği ifade edilebilir. Aynı şekilde Keashly (2001, 242) örgüt içinde karşılaşılan kötü davranış türlerinde öç alma, misilleme yapma davranışlarının, araştırmanın bulgusu olan kışkırtıcı davranışlarla örtüştüğü söylenebilir.

Aşağıdaki tablo 3’te öğretim üyelerinin karşılaştıkları örgütsel sapma davranışlarının örgüte yönelik boyutu incelenmiştir.

**Tablo 3: Öğretim Üyelerinin Örgütsel Sapma Davranışlarının Örgüte Yönelik Boyutuna İlişkin Bulgular**

|  |       |                                |      |
|--|-------|--------------------------------|------|
| Ortak kullanımdaki donanıma zarar vermek       | 10/18 | Alanını yakından takip etmeme  | 2/18 |
| Niteliksiz yayın yapılması                     | 7/18  | İş yapıyormuş gibi görünmek    | 2/18 |
| Bilimsel etik ihlali                           | 6/18  | Gerekli ekipmanın sağlanmaması | 1/18 |
| İşin kolayına kaçmak                           | 6/18  | Hırsızlık                      | 1/18 |
| İşi başkasının üstüne yıkma                    | 5/18  | Paternalizm                    | 1/18 |
| Örgütün imajına saygı göstermemek zarar vermek | 3/18  | Maddi kaygılar                 | 1/18 |
| Çalışma saatlerinin yanlış gösterilmesi        | 2/18  |                                |      |

Tablo 3’e göre öğretim üyelerinin örgüte yönelik boyutta 13 örgütsel sapma davranışı türüyle karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Öğretim üyelerinin örgüte yönelik boyutta en sık karşılaştıkları örgütsel sapma davranışları “ortak kullanımdaki donanıma zarar verme davranışı” (10/18), daha sonra “niteliksiz yayın yapılması” (7/18) ve “bilimsel etik ihlali” (6/18) ile “işin kolayına kaçma” (6/18) davranışlarıdır. Bu davranışlara ilişkin alıntılar sırasıyla aşağıdaki gibidir.

“Fakülte araçlarının hor kullanıldığını mesela öğrencinin kullanmaması gereken araçların kullandırıldığını görüyorum. Özensizlik ve düzensizlik var kendi malı olmadığı için yapılan bir şey mi benimsememe mi acaba olabilir.” (Katılımcı Y3)

“(…). Bu biraz çaba konsantrasyon bekler. Hoş kısa sürede de sistem sizden birşeyler beklerse kolaya kaçarsınız. Özellikle şu anketler öğrencilere yaptırılan. Ben çok kıymetli veya nitelikli olduğunu düşünmüyorum.” (Katılımcı D5)

“Açıkçası çok fazla gözlemim var etik ihlal ile ilgili. Kasıtlı ise bu durum en büyük suçtur aslında bu bilimde. Bazı makale ve tezlerde gözünüze çarpan bazı şeyler var.” (Katılımcı P2)

“Kısa yollarla yayın yapma, puan toplama en kestirme yol neyse onu yapıyor. Özellikle ciddi alan yazın taraması yok. Sanki ilk kez o söylemiş gibi davranıyor. Tarama yapmıyor çünkü işin kolayına kaçıyor.” (Katılımcı D5)

Ortak kullanımdaki donanıma zarar verme davranışı öğretim üyelerinin en sık karşılaştığı davranışlardandır. Örgütün sahip olduğu araç-gerecin özensiz kullanılması veya onların benimsenmemesi örgüte olan aidiyet duygusu eksiliğinden kaynaklı olabilir. Diğer yandan örgüte olan bağlılığın artması çalışanların o örgütte

kendilerini değerli hissetmeleri onların donanımına sahip çıkmasını artırabilir. Bu durumda örgüt yönetiminin ve çalışanlarının örgüt kültürünü pozitif yönde etkileyecek bağlılık ve sahiplenme algısını artırması gerekebilir. Ortak kullanımdaki donanıma zarar verme davranışı Robbinson ve Bennet'in (1995, 562) ekipman sabotajı olarak nitelendirdiği örgütsel sapma davranışıyla örtüşmektedir. Ortak donanımın zarar görmesi Gruys'ın (2000, 46) yürütmüş olduğu araştırmada üretkenlik karşıtı iş davranışları olarak tanımladığı mülkiyete zarar verme davranışı ile de benzerlik göstermektedir.

Niteliksiz yayın yapılması örgütte en çok karşılaşılan ikinci sapma davranışıdır. Bu davranışın sonuçları itibariyle bilimsel alan yazını olumsuz etkileyeceği öngörülebilir. Bilimsel araştırmalar birbirini takip eden ve binişik olarak ilerleyen süreçleri içermektedir. Niteliksiz yayınların alanyazında yanlış yönlendirmelere neden olacağı ve bundan sonra geliştirilecek olan çalışmaların güvenilirlik derecesini olumsuz düzeyde etkileyeceği varsayılabilir. Bu bağlamda niteliksiz yayın yapma sürecine dâhil olan öğretim üyelerinin yayın yapma ve puan toplama amacıyla bu davranışlara eğilimlerinin olduğu varsayılabilir. Balcı'ya (2015, ) göre ise niteliksiz yayın yapılması esnek hakemlik süreçlerinden kaynaklıdır. Başka bir ifadeyle bir dergiye veya basıma gönderilen makalenin yayının denetimi ve kontrolü yeterince nitelikli yapılmamakta, bu durum ise öğretim üyelerini niteliksiz yayın yapma sürecine yöneltebilmektedir.

Bilimsel etik ihlali ikinci sık görülen örgüte yönelik sapma davranışları arasındadır. Bilimsel etik ihlali genellikle bir araştırma yapılabilmesi için öğretim üyelerinin çok fazla bürokratik süreçlerle uğraşmasıyla açıklanabilir. Özellikle araştırma için gerekli izinlerin alınması hususunda öğretim üyelerinin çok fazla bürokratik süreçlerle uğraşmaları, onların bu süreci göz ardı etmelerini kolaylaştırdığı söylenebilir. Bunun yanında intihaller bilimsel etik ihlali konusunda en büyük rolü oynamaktadır. Çünkü intihalin merkezinde yapılan atıflar bulunmaktadır (Uçak ve Birinci, 2008, 191). Alan yazınların dikkatli bir biçimde taranmaması veya alıntılar yapılırken kurallara uyulmadan araştırmaya dâhil edilmesi bilimsel alanda işlenen etik ihlalleri arasında sayılabilir. Ancak bu konuda keskinleşmiş yaptırımların olmayışı; dahası var olan yaptırımların uygulanmaması etik ihlaline sebep olabileceği unutulmamalıdır.

Nitekim Arbak, Şanlı ve Çakar (2004, 19) yapılan işe yönelik olarak etki derecesi yüksek olan bilimsel etik ihlalinin de bir sapma davranışı olduğunu vurgulamışlardır.

İşin kolayına kaçma davranışı ise yine bilimsel etik ihlali ile bağdaştırılabilir. Ancak işin kolayına kaçma davranışının bilimsel etik kuralara uyularak da sergilenmesi mümkün olabilir. Araştırmalar için gerekli izinlerin bürokrasiden etkilenmesi öğretim üyelerini daha kolay ulaşabilecekleri yollara yönlendirebilmektedir. Öte yandan özellikle akademik teşvikle birlikte gündeme gelen puan toplama meselesi öğretim üyelerinin saha çalışmasından çok, kolay yöntemli veriler elde edebileceği yayınlar yapmasının önünü açtığı söylenebilir. Benzer şekilde Arbak, Şanlı ve Çakar (2004, 19) bilimsel çalışma yaparken işin kolayına kaçma davranışının işe yönelik bir sapma davranışı olduğunu belirtmişlerdir.

#### **4.1.2. Öğretim Üyelerinin Örgütsel Sapma Davranışlarının Bireye ve Örgüte Yönelik Boyutunda Verdikleri Tepkilerine İlişkin Bulgular**

Bu başlık altında öğretim üyelerinin örgütsel sapma davranışlarının bireye ve örgüte yönelik boyutunda gösterdikleri tepkilerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Öğretim üyelerine karşılaştıkları örgütsel sapma davranışlarına “nasıl tepki veriyorsunuz/verdiniz” konusunda sorular sorulmuştur. Bireye ve örgüte yönelik boyutlarda yer alan davranışlara verdikleri tepkileri ayrı tutularak sorulmuş ve yanıtları buna göre sınıflandırılmıştır.

Aşağıdaki tablo 4’te öğretim üyelerinin örgütsel sapma davranışlarının bireye yönelik boyutunda verdikleri tepkileri en sık gösterilenden en aza doğru sıralanmıştır. Daha sonra bu davranışlara ilişkin alıntılara yer verilmiştir. En son olarak da tablo ve davranışlar yorumlanmıştır.

**Tablo 4: Öğretim Üyelerinin Örgütsel Sapma Davranışlarının Bireye Yönelik Boyutunda Verdikleri Tepkilerine İlişkin Bulgular**

|  |    |                   |   |
|--|----|-------------------|---|
| Sözlü uyarı                            | 16 | Çekimser kalma    | 1 |
| Yapıcı davranışlar sergilemek          | 4  | İletişimi kesme   | 1 |
| Örnek olma ve başkasını örnek gösterme | 3  | Sessiz kalmak     | 1 |
| Eşit mesafede duruş sergileme          | 2  | Uzak kalmak       | 1 |
| Durumu takip etme                      | 2  | Duruma isyan etme | 1 |
| Davranışa müdahil olma                 | 2  | Kabullenme        | 1 |
| Başkasını örnek alarak sorunu çözme    | 1  | Yazılı bildirme   | 1 |
| Arabulucuk yapma                       | 1  |                   |   |

Tablo 4'e göre öğretim üyeleri örgütsel sapma davranışlarının bireye yönelik boyutunda en sık "sözlü uyarı" (14/18) tepkisini verdiklerini belirtmişlerdir. Daha sonra sık sergilenen tepki olarak "yapıcı davranışlar gösterdikleri"ni (4/18) ve üçüncü sık sergiledikleri tepkilerinin "örnek olma ve başkasını örnek gösterme" (3/18) davranışı olduğunu belirtmişlerdir. Bu tepkilerine ilişkin alıntılar sırasıyla aşağıdaki gibidir.

"Fikrimi paylaştığım insanlarla eğer böyle bir şey olsaydı kesinlikle gider konuşurdum ya arkadaşlar ben mi böyle algılıyorum daha önceden siz çalışmıştınız benim mi haberim yoktu" çünkü burada böyle bir şey de olabilir" (Katılımcı Y6)

"Belki çalışma arkadaşlarımızın eksikliklerini görmekten ziyade daha olumlu yönlerine odaklanmak olabilir. Bunu belirtebiliriz. Rahatlatır bu durum çünkü ötekisi içinde bir gerilim vardır." (Katılımcı D3)

"(...) Mesela kıdemli bir profesör hoca güzel bir örnektir benim için. Hakkını savunan yerde bırakmayan doğrudan söyleyen birisi bu anlamda benim için güzel bir örnektir. Üslubu tartışılabilir ama sakınmasız sansürlü söyleyebilen birisidir." (Katılımcı D5)

Sözlü uyarı davranışı örgütsel sapma davranışlarının bireye yönelik boyutunda öğretim üyelerinin en sık gösterdikleri tepkilerindedir. Sözlü uyarı davranışı sağlıklı bir iletişim için gerekli unsurlardan sayılabilir. Nitekim Aydın (2000, 127) iletişimin yeterli düzeyde olduğu bir örgütte, hedef ve amaçların doğru kavranılmış ve çalışanların bu amaçları gerçekleştirmek için işbirliği içinde davranma eğiliminde olmasının beklendiğini belirtmektedir. Ayrıca sözlü uyarı davranışının karşı taraftan yanlış anlaşılmayı en aza indirgeyeceği varsayılabilir. Bu bağlamda öğretim üyelerinin örgütsel sapma davranışına yönelik bir rahatsız edici bir tutumla



karşılaştıklarında daha çok sözlü uyarma davranışının faydalı olacağını düşündüklerini söylenebilir.

Olumlu yapıcı davranışlar sergilenmesi öğretim üyelerinin en sık gösterdikleri ikinci tepkilerdendir. Bu tepkiler genellikle karşıdaki kişinin olumlu yönlerinin ortaya çıkarılarak hata ve eksikliklerinin göz ardı edilerek örgütsel sapma davranışının azaltılmasını sağlayıcı niteliktedir. Daha hümanist bir tutum sergilenerek örgütsel sapma davranışını tetikleyici unsurların azalmasını sağlayacağı öngörülebilir. Nitekim basit farklılıklardan doğan olumsuzlukların giderilmesi Karip'e (2000, 6) göre yapıcı çatışma çözme yöntemi olarak incelenmektedir.

Örnek olma ve başkasını örnek alarak örgütsel sapma davranışına verilen tepki ise öğretim üyelerinin sergiledikleri üçüncü sıklıktaki tepkilerdendir. Örnek olma ve başkasını örnek alma davranışı Bandura'nın (1971) sosyal öğrenme kuramıyla bağdaştırılabilir. Sosyal öğrenmede bireyler yaşamlarında sadece seyirci değil aynı zamanda katılımcıdırlar. Yani bireyler başkalarının davranışlarını gözlemleyerek bu davranışları ve bu davranışın sonuçlarını öğrenebilirler (Bandura, 1971,5).

Bunun yanında örnek olma davranışı daha çok karşıdaki kişiyi utandırma eylemi içerebilir ve böylece kişi kendi davranışlarını düzenleyebilir. Başkasını örnek alarak örgütsel sapma davranışına verilen tepki ise kişi herhangi bir örgütsel sapma davranışıyla karşılaştığında ne yapacağı hususunda bir düşüncesi olmayabilir. Bu durumda kişi kendisinin karşılaştığı davranışa benzeyen bir davranışa maruz kalan veya yaşayan başka bir öğretim üyesinin tepkisini örnek alarak kendi kişisel tepkisini de ona göre oluşturma davranışına girişebilmektedir. Bu tutum kişinin belki de zihinsel karmaşıklık içerisinde hemen yönelebileceği bir tepkinin başkası tarafından zaten sergilenmiş olması o kişiyi rahatlatıcı bir etkisi olabilir. Nitekim o kişinin tepkisine karşı sonuçlarının ne olacağını önceden bilmesi belki de başkasını örnek alarak tepki gösteren kişiye somut deliller sunmaktadır; ki bu durum da kişinin bir sonraki adımı planlamasını kolaylaştırabilmektedir. Bu tepkiyi tercih eden öğretim üyelerinin seçiminin model alma yönünde olmasının en önemli nedeni bu olduğu düşünülmektedir.

Aşağıdaki tablo 5'te öğretim üyelerinin örgütsel sapma davranışlarına karşı sergiledikleri tepkilerin örgüte yönelik boyutuna yer verilmiştir. Tepkiler en sık

olandan en aza doğru sıralanmıştır. Tablonun hemen altında en sık gösterilen davranışlardan ilk üçüne ilişkin alıntılar verilmiş ve daha sonra elde edilen bulgulara ilişkin yorumlar yapılmıştır.

**Tablo 5: Öğretim Üyelerinin Örgütsel Sapma Davranışlarının Örgüte Yönelik Boyutunda Verdikleri Tepkilerine İlişkin Bulgular**

|                 |       |                                |      |
|-----------------|-------|--------------------------------|------|
| Dile getirme    | 15/18 | Örnek olmaya çalışma           | 1/18 |
| Müdahale etmeme | 6/18  | İntihal programlarını kullanma | 1/18 |
| İletişim kurma  | 4/18  | İsmi çalışmadan çıkarma        | 1/18 |
| Önemsememe      | 2/18  | Model olma                     | 1/18 |
| Üzülme          | 2/18  | Olabildiğince uzak kalma       | 1/18 |
| Yönlendirme     | 2/18  | Soyutlama                      | 1/18 |

Tablo 5'e göre öğretim üyelerinin örgütsel sapma davranışlarının örgüte yönelik boyutunda en sık gösterdikleri tepkileri "dile getirme" (15/18), "müdahale etmeme" (6/18) ve "iletişim kurma" (4/18) tepkileridir. Aşağıda sırasıyla bu tepkilere ilişkin alıntılara yer verilmiştir.

"(...) Ben birkaç kere bunu dile getirdim akademik toplantılarda ancak kimse oralı olmuyor öğretmen yetiştirme vizyonumuza ilişkin olarak." (Katılımcı D2)

"(...) Dolayısıyla çok müdahale etmiyoruz ki bu sonuçta meslektaş öğrenci değil ki. Diğer çalışanlara yönelik bir şey bu" (Katılımcı D5)

"(...) Belki arş gör lükten geldiğim için rahatlıkla söyleyebilirim şuanda bölüm başkan yardımcılığı yapıyorum ama bunu yaptırım gibi kullanmıyorum. İletişim sağlıyorum." (Katılımcı Y5)

Öğretim üyeleri örgüte yönelik sergilenen örgütsel sapma davranışları boyutunda sergiledikleri tepkilerden en sık olanı dile getirme davranışıdır. Dile getirme davranışı sözlü uyardan farklı olarak muhatap biri olmadan genel olarak sorulan davranıştan bahsetme şeklinde gerçekleşmektedir. Sözlü uyarda davranışın muhatabı ve öznesi bellidir ve birebir yüz yüze iletişim söz konusudur. Burada bu ayrıma gidilmesinin sebebi de bu durumdan kaynaklıdır. Öğretim üyeleri sapma davranışına konu olabilecek davranışları daha çok akademik toplantılarda veya yönetim kurullarında bahsetmeyi tercih etmektedirler. Tepkileri bu yönde olmaktadır. Örgüte yönelik sapma davranışlarının bu şekilde azalacağını veya engelleneceğini düşünmektedirler. Nitekim örgütsel çatışmayı çözme yöntemlerinden

olan sorun çözme tekniğinin durumu destekler nitelikte olduğu varsayılabilir. Bu tekniğe göre çatışan gruplar bir araya getirilerek sorunlarını yüzyüze ifade etmeleri beklenmektedir (Tokat, 1999, 37).

Diğer sık sergilenen tepki ise davranışa müdahale etmemedir. Bu durum daha çok öğretim üyelerinin o kişinin örgüte yönelik sapma davranışını kendisinin değiştirebileceğini düşünmemesinden kaynaklandığı söylenebilir. Ya da sergilenen söz konusu örgütsel sapma davranışının etkisinin kendisine bir zararının olmayacağını düşünmesiyle açıklanabilir. Diğer yandan davranışa müdahalede bulunma gereksinimi duymayan öğretim üyesinin diğer öğretim üyesine karşı hiyerarşik olarak alt basamakta yer alması da etkili olabilir. Bu yüzden ne davranışa ne de o davranışı sergileyen öğretim üyesine karşı müdahalede bulunmadığı söylenebilir. Bu durum örgütsel çatışmayı çözme yöntemlerinden kaçınma tekniği ile bağdaştırılabilir. Kaçınma tekniğinde taraflar çatışmanın varlığını göz ardı eden bir tavır sergilemektedirler (Tokat, 1999, 38).

Üçüncü sırada sergilenen tepki iletişim kurma davranışıdır. İletişim kurma farklı yol ve yöntemlerle yapılabilir. İletişim kurma davranışı içerisinde duygusal bağlar, kişisel özellikler, yaşanmışlıklar gibi pek çok değişkeni içermektedir. Burada iletişim kurma yoluna giden öğretim üyeleri daha çok empati kurma yoluyla karşısındaki örgüte yönelik olumsuz davranış sergileyen kişiyi bu davranıştan alıkoyma sürecine girmektedirler. Nitekim Hoffman'a (1978, 128) göre bireyler kendilerine benzeyen diğer bireylerle empati kurmaya daha ılımlı bakmaktadırlar. Benzer şekilde Wilson ve Kneisl (1988, 192) bireyler empati düşüncesine sahip olmadan başka bireylerin duygusal dünyalarına giremeyeceklerini ve onlara gerçek anlamda yardım edemeyeceklerini ifade etmektedirler. Bu açıdan bakıldığında idealize edilen tutum ile gerçekte sergilenen tepkinin bu yönde olması örgüt açısından olumlu bir izlenim oluşturmaktadır. Erol ve Korkmaz'a (2014, 86) göre örgütlerin ve yöneticilerin, kendi çalışanlarını işyerinde olumlu duygular beslemelerini sağladıkları ölçüde, örgütsel sapma davranışlarının azalacağı ve engelleneceği düşünülmektedir.

### 4.1.3. Öğretim Üyelerinin Örgütsel Sapma Davranışlarının Bireye ve Örgüte Yönelik Boyutunda Etkilerine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında öğretim üyelerinin örgütsel sapma davranışlarının bireye ve örgüte yönelik boyutunda gösterdikleri etkilerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Öğretim üyelerine karşılaştıkları örgütsel sapma davranışlarının etkilerini “nasıl algılıyorsunuz/algıladınız” konusunda çeşitli sorular sorulmuştur. Bireye ve örgüte yönelik boyutlarda yer alan davranışların etkilerine yönelik veriler ayrı tutularak sorulmuş ve yanıtları buna göre sınıflandırılmıştır.

Aşağıdaki tablo 6’da öğretim üyelerinin örgütsel sapma davranışlarının etkilerinin bireye yönelik boyutunda en sık gösterilenden en aza doğru sıralanmıştır. Daha sonra bu davranışlara ilişkin alıntılara yer verilmiştir. En son olarak da tablo ve davranışlar yorumlanmıştır.

**Tablo 6: Öğretim Üyelerinin Örgütsel Sapma Davranışlarının Bireye Yönelik Boyutunda Etkilerine İlişkin Bulgular**

|   |       |                                    |      |
|---|-------|------------------------------------|------|
| İş ortamında huzursuzluk ve güvensizlik | 11/18 | Psikolojinin bozulması             | 2/18 |
| Davranışın yaygınlaşması                | 11/18 | Akademik ilerlemenin zarar görmesi | 2/18 |
| Davranışın normalleşmesi                | 4/18  | Etkilemez                          | 2/18 |
| Örgüt kültürünün zarar görmesi          | 4/18  | Ön yargı oluşturma                 | 1/18 |
| Psikolojik baskı yaratması              | 3/18  | Soyutlanma isteği                  | 1/18 |
| Hocanın ve mesleğin değerinin düşmesi   | 2/18  | Yönetime duyulan güvenin azalması  | 1/18 |
| Karakter aşınması                       | 2/18  |                                    |      |

Tablo 6’ya göre öğretim üyeleri örgütsel sapma davranışlarının etkilerinin bireye yönelik boyutunda en sık “çalışma ortamında huzursuzluk ve güvensizlik yarattığı”nı (11/18) ve “davranışın giderek yaygınlaştığı”nı (11/18) ifade etmişlerdir. Daha sonra “davranışın normalleşmesi” (4/18) ve “örgüt kültürünün zarar görmesi” (4/18) sıkça ifade edilen etkilerindendir. Üçüncü sıklıkta bahsedilen etki ise çalışanlar üzerinde bu davranışların “psikolojik baskı yaratması”dır (3/18). Bu etkilere ilişkin alıntılar sırasıyla aşağıda yer almaktadır.

“Güvensizlik durumu olabiliyor. Tehlikeye atılıyorsa bir gün benim başıma da gelebilir konusunda çekinme ve güvensizlik oluyor.

Dolayısıyla bu durum örgütte huzursuzluk ortamına sebebiyet verebiliyor.” (Katılımcı Y6)

“Etkilenir tabi. O yaptırım yoksa siz de yapmaya başlarsınız. Yaygınlaşır giderek bu davranışlar.” (Katılımcı Y3)

“O davranışı normalleştirir. Onlar yapıyorsa ben de yapabilirim. İstenmeyen davranış normalleşme sürecine girebilir.” (Katılımcı D2)

“Burada tabi ki grupla hareket etmek aşırı derecede kurum kültürünün doğru işlemesine zarar veriyor.” (Katılımcı D4)

“Yüzde yüz etkiler. (...) Bu işe girdin bir kere gibi bir baskı. Taraf olmayan bertaraf olur durumu var diğerleri için.” (Katılımcı D6)

Örgütsel sapma davranışlarının bireye yönelik boyutundaki etkilerinden en sık olanlarından biri öğretim üyelerine göre çalışma ortamında huzursuz ve güvensiz bir ortamın oluşmasıdır. Örgütsel sapma davranışları kasıtlı olarak sergilenen bir davranış türü olduğundan dolayı söz konusu davranışla hiç ilgisi olmadığı düşünülen bir örgüt üyesine bile bu davranışın yarattığı huzursuzluk ve güvensizlik yansiyabilir. Bu sebeple örgütsel sapma davranışlarının etkileri geniş kapsamlı olabilmektedir. Dunlop ve Lee’ye (2004, 70) göre de örgütsel sapma davranışı, örgütün etkinliğini ve performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durum ise örgüte ek maliyetlere yol açmaktadır.

En sık olan diğer etki ise davranışın yaygınlaşmasıdır. Davranışın yaygınlaşma süreci genellikle sosyal bir varlık olan insanların birbirinden etkilenmesiyle açıklanabilir. Bu durum çalışanların örgütsel sosyalleşmesiyle de açıklanabilir. Örgütsel sosyalleşmede çalışanın grup normlarını öğrenip, uyması ve bu sayede örgütsel sosyal düzenin korunması sağlanmaktadır (Memduhoğlu, 2008, 137). Davranışın yaygınlaşmaya başlaması örgüt içinde kısmi olarak gösterilen bir davranışın diğer çalışanlar tarafından giderek daha fazla sergilenmeye başlaması, artması anlamına gelmektedir. Nitekim örgütsel sapma davranışlarının etkisi olarak bu tür davranışların yaygınlaşması örgüt açısından olumsuz sonuçlara yol açabilir.

İkinci sıklıkta karşılaşılan etkisi olan davranışlardan biri davranışın normalleşmesi başlangıçta örgütsel sapma davranışının etkilerinin normal olmadığı biliniyor, ancak daha sonra giderek bu davranışa karşı algıların daha normal olarak algılanması demektir. Bu durum davranışın sürekliliğiyle açıklanabilir. Çünkü aynı tür davranışın sürekli olarak sergilenmesi başta diğer çalışanların açısından dikkat çekici gibi görünse de; giderek bu davranışa karşı diğer çalışanlar

duyarsızlaşabilmektedirler. Böylece davranış konusundaki algılar normale dönerek tepki verilmemeye başlanabilir. Bu bağlamda duyarsızlaşma örgütsel açıdan incelenirse tükenmişlik sendromunun alt boyutu olarak ifade edildiği görülmektedir. (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008, 133). Buna göre örgütsel duyarsızlaşmada çalışanlar hizmet ettikleri kuruma karşı mesafeli, kayıtsız ve kinayeli tutum sergilemekte ve bu durumdan rahatsızlık duymamaktadırlar (Çimen, 2000, 6).

Öğretim üyeleri örgütsel sapma davranışlarının bu yönde algıları normalleştirdiğini hatta bu davranışların örgütte zaman zaman fark edilemediğini bile düşünmektedirler. Alanyazında vurgulandığı gibi sapma davranışlarının en önemli zararı davranışın örgütte meşrulaşması yani normal olarak algılanmaya başlanmasıdır (Vaughan 1996, 1999; Weick, 1987, akt: Kurtz, 2014, 78). Normal olarak algılanan örgütsel sapma davranışı giderek örgüt içinde salgın hale gelmektedir. Bu durum ise hem örgüt çalışanları hem örgütün yapısı açısından önüne geçilemeyecek zararlara neden olabilir.

İkinci sıklıkta karşılaşılan etkisi olan davranışlardan bir diğeri de örgüt kültürünün yaşanan bu sapma davranışlarından olumsuz etkilenmesi ve zarar görmesidir. Örgüt kültürü uzun yıllar sonucu oluşan pek çok değişkenden etkilenen bir olgudur. Bu nedenle herhangi olumsuz bir sapma davranışının örgüt kültürünü bozucu etki yaratması şaşırtıcı değildir. Silva (1998), sağlık örgütünde hemşireler üzerinde yaptığı araştırmasında örgütsel etik ile yönetsel etiği incelemiştir. Bulgularında hemşirelerin işten ayrılma niyetlerinin sapma davranışlarını artırdığı sonucuna ulaşmış ve araştırmasının öneri bölümünde örgüt kültürü ile sapma davranışı ilişkisinin araştırılmasını gerektiğinin altını çizmiştir. Dolayısıyla bu durum örgüt kültürünün sapma davranışları üzerindeki etkisinin önemiyle açıklanabilir.

Üçüncü sıklıkta bahsedilen etki ise çalışanlar üzerinde bu davranışların psikolojik baskı yaratmasıdır. Özellikle bireye yönelik boyutta örgütsel sapma davranışlarını sergileyen öğretim üyesiyle diğer bir öğretim üyesinin görüşmesi yönetim veya bu davranışı hoş görmeyen başka öğretim üyelerinin o kişiye baskısıyla sonuçlanabileceği ifade edilebilir.

Aşağıdaki tablo 7’de öğretim üyelerinin örgütsel sapma davranışlarının etkilerinin örgüte yönelik boyutunda en sık gösterilenden en aza doğru sıralanmıştır. Daha sonra

bu davranışlara ilişkin alıntılara yer verilmiştir. En son olarak da tablo ve davranışlar yorumlanmıştır.

**Tablo 7: Öğretim Üyelerinin Örgütsel Sapma Davranışlarının Örgüte Yönelik Boyutunda Etkilerine İlişkin Bulgular**

|  |       |   |      |
|--|-------|---|------|
| Etkileşimle yaygınlaşması              | 12/18 | Olumsuz algıların oluşması                | 2/18 |
| Mağduriyet                             | 6/18  | Bana dokunmayan yılan bin yıl yaşasın     | 1/18 |
| Davranışın diğerlerine mal edilmesi    | 4/18  | Var olan kişisel potansiyelleri engelleme | 1/18 |
| Normalleşme                            | 3/18  | Yabancılaşma                              | 1/18 |
| Örgüte karşı olumsuz algıların artması | 3/18  | Dürüstlük ilkesinin zedelenmesi           | 1/18 |
| Güvensizlik                            | 3/18  | Kalitenin düşmesi                         | 1/18 |
| Etik olmayan süreçlere yönelme         | 2/18  | Sosyal ilişkilerin zayıflaması            | 1/18 |

Tablo 7'ye göre öğretim üyeleri örgütsel sapma davranışlarının etkilerinin örgüte yönelik boyutunda en sık “davranışın etkileşimle yaygınlaştığı”nı (12/18) ifade etmişlerdir. Daha sonra davranışın diğer öğretim üyelerini “mağdur etmesi” (6/18) ikinci olarak sıkça ifade edilen etkilerindedir. Üçüncü sıklıkta bahsedilen etki ise davranışın diğer öğretim üyelerine ve çalışanlara “mal edilmesi”dir (4/18). Bu etkilere ilişkin alıntılar sırasıyla aşağıdaki gibidir.

“Arkadaşımın iyi olması demek beni de peşinden sürükleyip götürmesi demek, ama onun kötü olması da benim önümde gelişmeme engel demek aslında.” (Katılımcı D2)

“Yaklaşık bir yıldır çıktı alamadık mağdur olduk yani.” (Katılımcı P1)

“(…) Öğretim elemanlarından para toplanması ve makinenin tamir edilmesi. Burada tüm öğretim elemanlarına maliyet ödetildi.” (Katılımcı Y6)

Örgütsel sapma davranışlarının örgüte yönelik boyutunda davranışın etkileşimle yaygınlaşması öğretim üyelerinin birbirlerinden etkilenerak olumlu veya olumsuz yönde gelişimi demektir. Bu davranış özellikle öğretim üyeleri tarafından sergilendiğinde alt kademedeki akademisyenlerin onlarla etkileşim sürecine girdikçe aynı tür davranışları sergileme düzeylerinin artacağı öngörülebilir.

Örgüte yönelik davranışlarda mağduriyet etkisi öğretim üyelerinin sıklıkla bahsettikleri başka bir kavramdır. Öğretim üyeleri ve diğer tüm çalışanlar özellikle örgütün ortak kullanımında olan bir aracın zarar görmesinden doğan mağduriyetin

kendilerine yaşatıldığından bahsetmektedirler. Oysaki başka bir öğretim üyesinin zarar verdiği davranışın (bu da sapma davranışı kapsamındadır), diğer öğretim üyelerini mağdur konuma düşürmesi bu durumu açıklamaktadır.

Öğretim üyelerince bahsedilen diğer etki ise davranışın diğer öğretim üyelerine ve çalışanlara mal edilmesidir. Örgütsel sapma davranışı mahiyetindeki bir davranışa karşı uygulanan yaptırımın diğer çalışanlar tarafından da karşılandığı belirtilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, örgütün sahip olduğu değerlerin zarar görmesinin, ortak paydaşlara bölünerek çözüme ulaştırılmaya çalışılması standartların eksikliğiyle açıklanabilir.

Sonuç olarak ekipman sapmasının, örgüte ait malzeme, ekipman, araç ve gereçlere zarar verme, zararın ve hasarların diğerlerine mal edilmesi, bunların karşılanması, daha da önemlisi verimliliğin azalmasıyla örgütün kaybettiği diğer maliyetler de söz konusu olabilmektedir (Bayın ve Yeşilaydın, 2014, 87). Dolayısıyla ekipman sapmasının örgüte olan zararlarının yanında üzerine maliyetini de eklemesi örgüt açısından önemli kayıplara neden olabilmektedir.

#### **4.1.4. Öğretim Üyelerine Göre Örgütsel Sapma Davranışlarının Bireye ve Örgüte Yönelik Boyutunda Nedenlerine İlişkin Bulgular**

Bu başlık altında öğretim üyelerinin örgütsel sapma davranışlarının bireye ve örgüte yönelik boyutunda nedenlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Öğretim üyelerine karşılaştıkları örgütsel sapma davranışlarının nedenlerinin neler olabileceği konusunda sorular sorulmuştur. Bireye ve örgüte yönelik boyutlarda yer alan davranışların nedenlerine yönelik veriler ayrı tutularak sorulmuş ve yanıtları buna göre sınıflandırılmıştır.

Aşağıdaki tablo 8'de öğretim üyelerinin örgütsel sapma davranışlarının nedenlerinin bireye yönelik boyutunda en sık gösterilenden en aza doğru sıralanmıştır. Daha sonra bu davranışlara ilişkin alıntılara yer verilmiştir. En son olarak da tablo ve davranışlar yorumlanmıştır.



**Tablo 8: Öğretim Üyelerine Göre Örgütsel Sapma Davranışlarının Bireye Yönelik Boyutunda Nedenlerine İlişkin Bulgular**

|                              |       |  |      |
|------------------------------|-------|--|------|
| Karakter                     | 15/18 | Liyakatin göz ardı edilmesi                | 1/18 |
| Hırs ve çıkarlar             | 6/18  | Suizan                                     | 1/18 |
| Ego                          | 5/18  | Tutarsız tavırlarla yüzleştirilme          | 1/18 |
| İdeoloji ve inanç kaynaklı   | 3/18  | Aile yapısı                                | 1/18 |
| Maddi kaynaklı               | 3/18  | Akademik kültürün olmayışı                 | 1/18 |
| Bireysel hırs ve çıkarlar    | 3/18  | Disiplinin yanlış bilinmesi                | 1/18 |
| Kıskançlık                   | 3/18  | Etnik kimlik                               | 1/18 |
| Tembellik                    | 3/18  | Güç destek toplama isteği                  | 1/18 |
| Adaletsiz yönetici tutumları | 2/18  | Akademik yetersizlik                       | 1/18 |
| Aidiyet duygusu eksikliği    | 2/18  | Kıyaslama                                  | 1/18 |
| Yaptırımların olmayışı       | 2/18  | Kişisel baş etme stratejilerinin yansıması | 1/18 |
| Kurumsallaşamama             | 2/18  | Kişisel husumet ve düşmanlıklar            | 1/18 |
| mobbing uygulama isteği      | 2/18  | Toplumsal dışlanmışlık                     | 1/18 |
| Siyasi görüşler              | 2/18  |  |      |
| Güçlü görünme isteği         | 1/18  |  |      |
| Kültürel sorun               | 1/18  |  |      |

Tablo 8'e göre öğretim üyeleri örgütsel sapma davranışlarının bireye yönelik boyutunda en sık bahsedilen neden "karakter" (15/18) olmuştur. Daha sonra "hırs ve çıkarlar" (6/18) ikinci derecede sıkça ifade edilen nedenlerdendir. Üçüncü sıklıkta bahsedilen neden ise kişilerin "egoları" (5/18) olmuştur. Bu nedenlere ilişkin alıntılar sırasıyla aşağıdaki gibidir.

"Hastalık bir ruh hali olabilir." (Katılımcı Y5)

"Çıkar olabilir. Bu çıkar anabilim dalı başkanlığı bölüm başkanlığı rektörlük rektör yardımcılığı olabilir mesela." (Katılımcı P2)

"Akademisyenlerin zaten ego ile ilgili bir problemleri var zaten çok okuduğumuz ve çok karıştırdığımız için zaten kendimizi çok da büyük zannediyoruz." (Katılımcı D2)

Öğretim üyeleri örgütsel sapma davranışlarının bireye yönelik boyutunda karakterin etkin bir neden olabileceğini düşünmektedirler. Karakter yapısı aile, toplum, yaş, kültür vb. pek çok değişkenden etkilendiği bilinmektedir. Nitekim karakter çevrenin ve yetiştirilmenin etkisi altında gelişmiş ve genellikle öğrenilmiş tutumlar olarak ifade edilmektedir (Akiskal, Hirschfeld ve Yerevenian, 1983, 801). Bu bağlamda öğretim üyelerinin sergiledikleri örgütsel sapma davranışlarının kişinin karakteri

değiştirilmeden bu davranıştan vazgeçmeyeceği anlamına gelebilir. Ki bu durum yani karakterin değiştirilmesinin ilerleyen yaşlarda zor olduğu bilinmektedir. Nitekim Moffitt ve Piquero (2012) yönetme/baş etme sorunu ve düşük öz kontrol becerileri gibi çocuklukta olan etkenlerin yetişkinlikteki iş hayatlarında yaşanan sapma davranışlarına olan etkisi olup olmadığını incelemişlerdir. Nitekim baş etme/yönetme sorununun özellikle erkeklerdeki sapma davranışlarını oluşturduğu ortaya konulmuştur. Bu bağlamda karakterin oluşmaya başladığı çocuklukta yaşanan bir takım olumsuzlukların ileride kişilerin çalışma hayatlarına yansiyabildiği söylenebilir. Bunun yanında İyigün (2011, 134) araştırmasında, çalışanların algıladıkları psikolojik kontrat türünün örgütsel sapma davranışı üzerindeki etkisinde karakterin moderatör rol üstlendiği sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Demir (2010, 173) konaklama işletmelerinde yapmış olduğu bir araştırmayla duygusal zekânın örgütsel sapma davranışlarının kontrolünde pozitif bir etken olduğunu ortaya koymuştur.

Örgütsel sapma davranışlarının diğer bir nedeni olarak hırs ve çıkarlar gösterilmiştir. Akademi camiasındaki güç savaşları hiyerarşik yapılanmayla daha kolay bir nitelik kazanabilmektedir. Akademik derecede bir üst basamağa geçmek, yönetimde yer alabilmek veya kurullarda belirgin kişi olmak adına kimi öğretim üyelerinin hırs ve çıkarları ön planda olabilmektedir. Bu durum onların çekinmeden örgütsel sapma davranışlarını sergilemelerine neden olabilmektedir. Bu bulgu İyigün'nün (2011, 184) araştırmasındaki işlemsel kontratın artmasıyla yani çalışanların beklentilerinin karşılanmaması durumunda, işe devamsızlık, hırsızlık, düşük performans gösterme gibi örgütsel sapma davranışına yöneldiklerinin ifade edilmesiyle desteklenmektedir.

Öte yandan en sık bahsedilen üçüncü bir neden ise öğretim üyelerinin ego problemleridir. Ego problemi, öğretim üyelerinin toplumun en aydın kişileri olarak kabul edilmeleri ve akademik unvanlarının toplumda prestij yaratmasıyla açıklanabilir. Çünkü öğretim üyesi aydınlanmış, geniş bilgili, görgülü, ufku geniş, toplumun dinamiklerini oluşturan, o toplumun beyinini oluşturan ve topluma yön veren kişi olarak kabul görmektedir (Ortaş, 2005, 11). Dolayısıyla bilimsel araştırmalarla topluma ve dolayısıyla işleyişe yön verdiği düşünülen üniversite örgütlerinde çalışan öğretim üyelerinin kendilerini toplumdaki diğer bireylerden fazlasıyla ayrı konumlandırmaları muhtemel görünmektedir. Bu bağlamda gerek

unvan gerekse çoğunlukla bağımsız pozisyonu sebebiyle öğretim üyelerinin örgütsel sapma davranışlarına çok fazla müdahale edilemeyeceği düşünülebilir. Nitekim Şener'in (2013, 108) öğretim elemanlarının intikam süreçlerine ilişkin yapmış olduğu araştırmasında intikamın bir nedeni olarak akademik unvan ortaya konulmuştur. İntikam süreçlerinin bir tür sapma davranışı içereceği göz önüne alındığında unvan dolayısıyla ego problemi sapma davranışının nedeni olarak kabul edilebilir.

**Tablo 9: Öğretim Üyelerine Göre Örgütsel Sapma Davranışlarının Örgüte Yönelik Boyutunda Nedenlerine İlişkin Bulgular**

|                                  |      |  |      |
|----------------------------------|------|--|------|
| Kişilik                          | 5/18 | Kısıtlı zaman                                | 2/18 |
| Çıkarlar                         | 4/18 | Birlik olamama                               | 1/18 |
| Örgütsel bağlılık sorunu         | 3/18 | Görmezden gelme                              | 1/18 |
| Kişisel husumetler               | 2/18 | Gösteriş merakı                              | 1/18 |
| Akademik rekabet                 | 2/18 | Medyanın etkisi                              | 1/18 |
| Akademik teşvik                  | 2/18 | vizyon sahibi olmama                         | 1/18 |
| Egosantrik düşünce               | 2/18 | Yetişme tarzı                                | 1/18 |
| Bilimsel etiğin önemszenmemesi   | 2/18 | Disiplinsiz çalışma biçimi                   | 1/18 |
| Örgütsel sorunlar                | 2/18 | Hedonizm                                     | 1/18 |
| Standartlaştırma sorunu          | 2/18 | İş tanımlarının net olmayışı                 | 1/18 |
| yılmışlık                        | 2/18 | Kayırmacılık                                 | 1/18 |
| Akademisyen hastalığı iltifatlar | 2/18 | Konulan standartların uygulanabilir olmaması | 1/18 |
| Düşünebilme sorunu               | 2/18 | Paternalizm                                  | 1/18 |
|                                  | 2/18 | Tembellik                                    | 1/18 |

Tablo 9'a göre öğretim üyeleri örgütsel sapma davranışlarının örgüte yönelik boyutunda en sık sözü geçen neden "kişilik yapısı" (5/18) olmuştur. Daha sonra "çıkarlar" (4/18) olmuştur. Üçüncü sıklıkta bahsedilen neden ise "örgütsel bağlılık sorunu" (3/18) olmuştur. Bu etkilere ilişkin alıntılar sırasıyla aşağıdaki gibidir.

"Basitçe söylemek gerekirse kişilik yani bu başka bir şey değil gibi düşünüyorum. Başka bir insan yapmaz bunu, sağlam olan kişi sonuçta." (Katılımcı D6)

"Böyle durumlarda kişinin beklentileriyle örgütün beklentileri örtüşmüyordur. Örgüt başka kaygı taşıyordur. Çalışan başka bir şey bekliyordur. Çalışan beklentisi karşılanmıyordu." (Katılımcı Y1)

"Benimseyememe kurumu. Kuruma ait hissedememe duygularından kaynaklı olduğunu düşünüyorum." (Katılımcı Y3)

Öğretim üyeleri örgütsel sapma davranışlarının örgüte yönelik boyutundaki en etkili nedenin kişilik yapısı olduğunu vurgulamışlardır. Kişilik yapısı zamanla oluşan ve belli bir yaştan sonra değiştirilmesi güç bir olgudur. Bu sebeple kişilik yapısına bağlı olarak örgütsel sapma davranışı gerçekleştiren öğretim üyelerinin bu durumdan vazgeçmeleri yalnızca kendi istekleriyle mümkün olabilir. Dahası kişilik yapısına bağlı gerçekleştirilen sapma davranışlarının farkında olan diğer öğretim üyeleri de bu duruma müdahale etmekten çekinebilirler. Çünkü bunun değiştirilmesi güçtür. Nitekim bu durum Moffitt ve Piquero (2012), İyigün (2011) ve Demir'in (2010) araştırmalarıyla desteklenmektedir. Ayrıca Sezici (2015) araştırmasında beş faktörlü kişilik özellikleri ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarının boyutları arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişkilerin olduğunu tespit etmiştir. Bahsedilen araştırmaların mevcut araştırma bulgusunu destekler nitelikte olduğu söylenebilir.

En sık sözü geçen diğer bir neden ise çıkarlardır. Çıkarlar kişilerin akademik hayatta ulaşmak istedikleri amaçları içermektedir. Çıkarlarına uygun yollardan ulaşamayan bazı öğretim üyeleri, bunu yapabilmek için örgütsel sapma davranışı gösterebilmektedirler. Böylece amaca giden yolu kendilerince daha kolay ulaşılabilir hale getirebilmektedirler. Thau, Bennett, Workman, Dijke ve Mitchel'in (2008, 38) araştırmalarında engellenmiş ihtiyaçların psikolojik bir mekanizma olarak çalışanların olumsuz tutumlarını artırdığı vurgulanmaktadır.

Örgütsel bağlılık sorunu ise diğer sıkça bahsedilen neden olmuştur. Örgütsel bağlılık çalışanların kendilerini örgüte ait hissetmeleriyle açıklanabilir. Çalışanlar çalıştıkları örgütün adıyla anılmak bu örgüte ait hissetmek ihtiyacındadırlar. Bu karşılanmazsa bir önceki buldukları veya çalıştıkları örgüte bağlılıkları devam ederken, söz konusu anda çalıştığı örgüte olan bağlılık hissi olmayabilir. Bu bağlılığı hissetmeyen öğretim üyesinin örgüte yönelik sapma davranışlarını kolaylıkla sergileyebildikleri söylenebilir. Nitekim örgütün varlığını benimseyebilen, kendisini o örgüte ait hisseden öğretim üyesinin örgütün misyonuna ve diğer tüm olgularına sahip çıkacağı varsayılabilir. Mulki, Jaramillo ve Locander (2006), araştırmalarında iş tatmini, örgütsel bağlılık, çalışan-iş uyumu ve katılımcı liderlik ile sapma davranışı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda örgütsel bağlılığı daha yüksek olan çalışanların daha az örgütsel sapma davranışları gösterdiği bulgusuna

ulaşmışlmıştır. Benzer şekilde Kurtz (2014, 84) örgütle olan bağlılığın çalışanların sapma davranışlarını azaltmadaki önemli etkisine dikkat çekmektedir.

#### 4.1.5. Öğretim Üyelerinin Örgütsel Sapma Davranışlarını Bireye ve Örgüte Yönelik Boyutunda Yönetme Sürecine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında öğretim üyelerinin örgütsel sapma davranışlarının bireye ve örgüte yönelik boyutunda yönetme şekillerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Öğretim üyelerine karşılaştıkları örgütsel sapma davranışlarını nasıl yönettiklerine ilişkin sorular sorulmuştur. Bireye ve örgüte yönelik boyutlarda yer alan davranışların yönetme şekillerine yönelik veriler ayrı tutularak sorulmuş ve yanıtları buna göre sınıflandırılmıştır.

Aşağıdaki tablo 10'da öğretim üyelerinin örgütsel sapma davranışlarının yönetme şekillerinin bireye yönelik boyutunda en sık gösterilenden en aza doğru sıralanmıştır. Daha sonra bu davranışlara ilişkin alıntılara yer verilmiştir. En son olarak da tablo ve davranışlar yorumlanmıştır.

**Tablo 10: Öğretim Üyelerinin Örgütsel Sapma Davranışlarını Bireye Yönelik Boyutunda Yönetme Sürecine İlişkin Bulgular**

| <i>Çalışanlar tarafından çözülmeli</i>        |      |   |      |
|---|------|---|------|
| İletişim sağlanmalı                           | 9/18 | Liyakat temelli yönetim olmalı                    | 2/18 |
| Pozitif yaklaşım sergilemeli                  | 4/18 | Örgütsel bağlılık geliştirilmeli                  | 2/18 |
| Benliğe sahip çıkmalı                         | 2/18 | Hümanist tutumlar artırılmalı                     | 2/18 |
| Eğitimler almalı                              | 1/18 | Yapısal sorunlar çözülmeli                        | 2/18 |
| İş odaklı olmalı                              | 1/18 | Yönetimsel standartlar belirlenmeli               | 2/18 |
| Öz eleştiri yapmalı                           | 1/18 | Sistem yeniden yapılandırılmalı                   | 2/18 |
| Bilim insanı olmanın gerekliliklerini bilmeli | 1/18 | Eğitim politikası gözden geçirilmeli              | 1/18 |
| Örgüt kültürünü benimsemeli                   | 1/18 | Siyasi güçten arınılmalı                          | 1/18 |
| Sembolik şiddeti önlemeli                     | 1/18 | Yöneticiler yönetimde uzmanlardan seçilmeli       | 1/18 |
| Yönetimle görüşerek çözmeli                   | 1/18 | Maddi yaptırımlar uygulanmalı                     | 1/18 |
| <i>Yöneticiler tarafından çözülmeli</i>       |      |   |      |
| Adaletli ve objektif tutumlar sergilenmeli    | 7/18 | Mobbingi azaltmaya yönelik uygulamalar sağlanmalı | 1/18 |
| Bu tür davranışlara prim verilmemeli          | 3/18 | Örgüt kültürü oluşturulmalı                       | 1/18 |
| Bürokrasi azaltılmalı                         | 2/18 | Güç aralığı azaltılmalı                           | 1/18 |
| Güven sağlanmalı                              | 2/18 | Yetki ve sorumluluk verilmeli                     | 1/18 |
| Kurumsallaşmaya yönelik çabalar artırılmalı   | 2/18 |   |      |

Tablo 10'a göre öğretim üyelerinin örgütsel sapma davranışlarının bireye yönelik boyutundaki yönetme şekilleri iki kategoride incelenmiştir. Bunlardan ilki bu davranışların çalışanlar tarafından çözülmesi gerektiğine ilişkin bahsedilen öneriler, ikincisi ise yöneticiler tarafından çözülmesi gerektiğine ilişkin önerilerdir.

Tablo 10'a göre örgütsel sapma davranışlarının bireye yönelik boyutunda öğretim üyelerinin en sık bahsettikleri yönetme şekli çalışanlar açısından "iletişim sağlanması" (9/18), ikincisi "pozitif yaklaşım sergilenmesi" (4/18), üçüncüsü ise "benliğe sahip çıkılması" (2/18) olmuştur. Bu nedenlere ilişkin alıntılar sırasıyla aşağıda yer almaktadır.

"Konuşularak aşılabiliyor. Bu durum tehlikeye atma bile olsa küçük çapta zarar veriliyorsa konuşularak karşı tarafın hatası telafi ettirilebiliyor."  
(Katılımcı Y6)

"Benim kişisel olarak kendi çevrimde ne kadar alanında iyi insan varsa onunla birlikte olmaya çalışıyorum alanında iyi hissettiğim insanın yanına kesin gidiyorum şucu bucu diyer ayırmadan herkesin yanına gidiyorum olaylara kişilere pozitif bakıyorum. Bu şekilde çözülebilir."  
(Katılımcı D6)

"(...) Ama insanlar kendi kişiliklerini koruyarak bir şeyler üretebilmeliler(...)" (Katılımcı D5)

Bireye yönelik sapma davranışlarının çalışanlar tarafından çözülmesi gerektiğini söyleyen öğretim üyeleri en sık iletişim yoluyla bu davranışların çözülebileceğini belirtmişlerdir. İletişimin doğası dikkate alındığında bireye yönelik sapma davranışlarının engellenmesi veya azaltılmasının daha uygun olacağı söylenebilir. Bu durumun desteklenebilmesi için ise Thau, Bennett, Workman, Dijke ve Mitchel'in (2008,3) belirttiği gibi otokrasinin yani kuralların katı ve sert olduğu, hiçbir şekilde çalışana esneklik tanımayan bir örgüt yönetim şeklinden vazgeçilmesi gerektiği ifade edilebilir.

Pozitif yaklaşım sergilenmesi ise çalışanların bu tür davranışları engellemede etkili olacağı düşünülen diğer bir öneridir. Pozitif yaklaşım sergilenmesi çalışanların olumlu yönlerinin ortaya çıkarılması ve eksikliklerinin göz ardı edilmesi anlamına geldiği söylenebilir. Bolton ve Grawitch'in (2011) örgütlerin sapma davranışlarıyla nasıl başa çıkması gerektiğini ifade ettikleri makalelerinde uygun davranışların örnek olarak gösterilmesi gerektiğinin altını çizmektedirler.

Benliğe sahip çıkma davranışı ise çalışanların prensiplerinden ve kişiliklerinden ödün vermeden örgütsel sapma davranışlarının karşısında durulması gerektiğine olan inançla bütünleşen yönetme şekli olabilir. Bu durumda öğretim üyelerinin kişiliklerinden vazgeçmemeleri ve prensiplerini korumaları önerilmektedir. Nitekim Kaplan (1976, 65) öz tutum değişikliğinin sapma davranışıyla olan ilişkisini incelediği araştırmasında kendini reddetme tutumunun sapma davranışlarını kendine kabul ettirmede önemli derecede etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu açıdan mevcut araştırma bulgusunun Kaplan'ın (1976) araştırması tarafından desteklendiği söylenebilir.

Tablo 10'a göre örgütsel sapma davranışlarının bireye yönelik boyutunda öğretim üyelerinin en sık bahsettikleri yönetme şekli yöneticiler açısından "adaletli ve objektif tutumlar sergilenmesi" (10/18), ikincisi "davranışlara prim verilmemesi" (3/18), üçüncüsü ise "bürokrasinin azaltılması" (2/18) olmuştur. Bu nedenlere ilişkin alıntılar sırasıyla aşağıda yer almaktadır.

"Nesnel olmak gerekir. Destek olmamak gerekir her şeyde. Kusura bakma hani ben nesnel olmak zorundayım ve eşit mesafedeyim herkese olmalıdır" (Katılımcı P3)

"Yöneticiler bu tip davranışlara prim vermemesi lazım duygusal kararlarınız sizi etkilememesi lazım." (Katılımcı P4)

"Hiyerarşi olmasa sorunların çözüleceğini düşünüyorum." (Katılımcı D6)

Öğretim üyelerinin örgütsel sapma davranışlarının bireye yönelik boyutunda yöneticiler tarafından çözülmesini uygun gören ve buna yönelik önerilerden en sık bahsedilen yöneticilerin adil ve objektif tutumlar sergilemesi olmuştur. Adil ve objektif tutumların sergilenmediğini düşünen öğretim üyeleri örgüte olan güvenlerini yitirecek ve böylece örgütsel sapma davranışları yaygınlaşacaktır. Bu duruma düşmemek için yöneticilerin adil ve objektif olduklarını göstermeleri gerekmektedir. Tyler ve Lind (1992, 118) çalışanların kendilerini değerli ve saygın hissetmeleri için yöneticilerin adil ve saygılı davranmaları gerektiğinin önemini vurgulamaktadırlar. Bu sayede çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve örgütsel bağlılıklarının artacağı öngörülmektedir. Bu bağlamda çalışanların örgüte yönelik olumsuz ve zarar verici davranışlarının azalacağı savunulabilir.

Yöneticilerin örgütsel sapma davranışlarına prim vermemesi gerektiği de vurgulanmaktadır. Buna göre yöneticiler söz konusu davranışların önünü kesmek

için davranışları birebir kendi içinde çözmelidir. Çok fazla örgüt içerisinde yayılmasının doğru olmadığını düşünen öğretim üyeleri fark edilen bir davranış varsa kişiye birebir yaptırım uygulanarak davranış engellenmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar. Bu bağlamda Bolton ve Grawitch (2011, 3) örgütsel sapma davranışlarıyla baş etme hususunda yöneticilerin olumlu sosyal davranışları hemen ödüllendirmesi, örgüt açısından uygun olmayan davranışları ise hemen cezalandırılması gerektiğini ifade etmektedirler.

Bürokratik süreçlerin de çalışanları sapma davranışlarına yönelttiğini düşünen öğretim üyeleri bu davranışların bürokrasi azaltılarak çözüleceği kanaatinde dirler. Bu bağlamda yoğun bürokratik süreçlerin azaltılması öğretim üyelerini rahatlatacak ve böylece sapma davranışları aza indirgenecektir. Yen ve Teng'in (2013) araştırmasında örgütsel merkezileşme (*organizational centralization*) artmasının örgütsel sapma davranışlarını azalttığı ifade edilmektedir. Bu bakımdan merkezileştirmenin bürokratik süreçleri artıracak varsayıldığında, sonucun araştırmanın bulgusuyla farklılık gösterdiği söylenebilir.

**Tablo 11: Öğretim Üyelerinin Örgütsel Sapma Davranışlarını Örgüte Yönelik Boyutunda Yönetme Sürecine İlişkin Bulgular**

|   |      |   |      |
|---|------|---|------|
| <i>Çalışanlar tarafından çözülmeli</i>  |      |   |      |
| Etik kurallarını önemsemeliler          | 4/18 | Standartların eşit ve uygulanabilir olması  | 2/18 |
| Mesleki profesyonellik                  | 3/18 | Örgütsel kimliğin geliştirilmesi            | 2/18 |
| Öz eleştiri yapılmalı                   | 2/18 | Vizyon ve misyonun açık ve net belirlenmesi | 2/18 |
| Net kararlar alma                       | 1/18 | Çalışanların duyarlılığının artırılması     | 2/18 |
| Herhangi bir çabam yok                  | 1/18 | Haberdar edilmenin artması                  | 2/18 |
| Olumsuzluklardan arınmalı               | 1/18 | Mekân sorunlarının çözülmesi                | 2/18 |
| Düşünebilme eğitimleri verilmeli        | 1/18 | Yaptırımların keskinleşmesi                 | 2/18 |
| Emeğin farkındalığı artmalı             | 1/18 | Yönetim kadroları yenilenmeli               | 2/18 |
| Geleneksel yaklaşımlara dönülmesi       | 1/18 | İletişimin artırılması                      | 2/18 |
| Model olma                              | 1/18 | Denetim                                     | 1/18 |
| Sanatla olan etkileşimin artması        | 1/18 | Takdir etme                                 | 1/18 |
| Zihin perhizi yapmalılar                | 1/18 | Yeni donanımla ilgili eğitim verilmesi      | 1/18 |
| <i>Yöneticiler tarafından çözülmeli</i> | 1/18 | Adaletli tutumlar                           | 1/18 |
| Örgütsel kimliğin geliştirilmesi        | 5/18 | Etik kurulun etkin çalıştırılması           | 1/18 |
| Vizyon ve misyonun açıkça belirlenmesi  | 4/18 | Kadro alım politikalarının değiştirilmesi   | 1/18 |
| Yetki devri                             | 3/18 | Net bilimsel ölçüt konulmalı                | 1/18 |
| Ders yükünün azaltılması                | 2/18 | Öğretim üyesi sayısının artırılması         | 1/18 |
| Maddi imkânların artırılması            | 2/18 | Takdir etme                                 | 1/18 |



Tablo 11'e göre öğretim üyelerinin örgütsel sapma davranışlarının örgüte yönelik boyutundaki yönetme şekilleri iki kategoride incelenmiştir. Bunlardan ilki bu davranışların çalışanlar tarafından çözülmesi gerektiğine ilişkin bahsedilen öneriler, ikincisi ise yöneticiler tarafından çözülmesi gerektiğine ilişkin önerilerdir.

Tablo 11'e göre örgütsel sapma davranışlarının örgüte yönelik boyutunda öğretim üyelerinin en sık bahsettikleri yönetme şekli çalışanlar açısından, "etik kuralların önemsenmesi" (4/18), ikincisi "mesleki profesyonellik olması" (3/18), üçüncüsü ise "öz eleştiri yapılması" (2/18) olmuştur. Bu nedenlere ilişkin alıntılar sırasıyla aşağıda yer almaktadır.

"Etik kurallar önemsenmelidir. Etik olmayan davranışların yaptırımların olması gerekir. Akademik etik tam oturmadığı için bu durum söz konusu oluyor." (Katılımcı Y6)

"(...) İkincisi birbirimizle kavga etmeyi bırakmalıyız. Profesyonel takılmamız. Yani ben A şahsını hiç sevmeyebilirim ama o işi birlikte yürütebilmeliyim (...)" (Katılımcı D6)

"(...) Bir frene basıp kardeşim bir dakika neden bunu yapıyoruz gibi mekanizmalara ihtiyacımız var aslında." (Katılımcı D3)

Örgüte yönelik sapma davranışlarının çalışanlar açısından çözülmesi gerektiğini düşünen öğretim üyeleri öncelikle bilimsel etik kuralların çalışanlar tarafından dikkate alınması gerektiğini ifade etmektedirler. Böylece sapma davranışlarının önemli derecede azalacağını düşünmektedirler. Bolton ve Grawitch (2011, 3) eğer sapma davranışlarının aza indirgenmesi isteniyorsa, örgüt ortamında etik iklimin oluşturulmasına dair oryantasyon ve eğitimlerin verilmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar. Mac Lean (2001, 194) ise çalışanların işe başladığı andan itibaren etik konusunun üzerinde durulursa, örgütlerin bu tür olumsuz davranışlara karşı daha iyi bir konumda olacağını belirtmektedir. Benzer şekilde Appelbaum, Deguire ve Lay (2005) etik iklim ile sapma davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapmış oldukları çalışmada ilişkinin negatif yönlü ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu bağlamda da çalışmada örgütlerde öncelikle etik iklimin oluşturulmasına yönelik ifadeler yer almaktadır.

İkinci olarak mesleki profesyonelliğin ön plana çıkması gerektiği savunulmaktadır. Nitekim bir örgütte çalışanlar farklı kişilik özelliği ve farklı davranış biçimlerine sahiptirler. Tüm çalışanların mükemmel derecede birbiriyle iletişim kurması ütopyik

olabilir. Bu durumun en etkili çözümü mesleki profesyonelliği edinmedir. Mesleki profesyonellik çalışanların yalnızca iş odaklı olarak çalışmalarını ve duygusal bağlardan arınmalarını gerektirmektedir. Aynı zamanda mesleğin bir prestij kaynağı olarak görülmesi, çalışanların değer görmesi ve iş doyumunun sağlanması da mesleki profesyonellik olarak kabul edilmektedir (Sözen, 2004, 118). Böylece mesleki profesyonelliği edinen öğretim üyelerinin duygusal bağlardan yansıyan ve olumsuz çalışma ortamlarına yol açan davranış veya tutumlar göstermeyecekleri varsayılabilir.

Öz eleştiri yapmak ise diğer bir öneridir. Çalışanlar kendilerine karşı objektif bir tutumla eleştirel bir yaklaşım sergilerlerse sapma davranışına girebilecek türden davranışların azalacağı öngörülebilir. Çünkü öğretim üyesi sağlıklı bir mentalite ile düşünürse yaptığı davranışların yanlışlığının farkında olacak ve bu davranıştan vazgeçme olasılığı artacaktır. Kaplan (1976, 64) çalışanların tutumlarının değişmesinin sapma davranışlarına olan etkisini incelediğinde, kendini inkar eden veya reddeden çalışanların sapma davranışlarını kabullenme düzeylerinin yüksek olduğunu vurgulamıştır. Bu bağlamda öz eleştirinin bu boyuta ulaşmaması gerektiğinin ve öğretim üyeleri tarafından olağan düzeyde yapılması gerektiği söylenebilir.

Tablo 11'e göre örgütsel sapma davranışlarının örgüte yönelik boyutunda öğretim üyelerinin en sık bahsettikleri yönetme şekli yöneticiler açısından, "örgütsel kimliğin geliştirilmesi" (5/18), "vizyon ve misyonun açıkça belirlenmesi" (4/18), üçüncüsü ise "yetki devri" (3/18) olmuştur. Bu nedenlere ilişkin alıntılar sırasıyla aşağıdaki gibidir.

"Aidiyet duygusunu mesela birey olarak görmeden başlamalı" (Katılımcı P2)

"Herşeyin açık ve net bir biçimde ortaya konulması şeffaf olması katma değerden her türlü pay almaları." (Katılımcı D6)

"(...) Yetki devri olması lazım bu kadrolar arasında." (Katılımcı D1)

Öğretim üyeleri örgüte yönelik sapma davranışlarının yöneticiler tarafından çözüleceğine inanmaktadırlar. Buna ilişkin ilk olarak yöneticilerin çalışanlarının örgütsel kimliğini geliştirilmesi hususunda uygulamalarda bulunması gerektiğini ifade etmektedirler. Örgütsel kimlik daha çok çalışanın örgüte kendini ait

hissetmesiyle gelişeceği söylenebilir. Bunun için yöneticilerin tüm çalışanlarını unvan veya başka bir etken gözetmeden birey olarak görmesi gerektiği öne sürülebilir. Mayer, Thau, Workman, Dijke ve Cremer (2012, 24) örgütteki liderin (yöneticinin) çalışanlara kötü davranmasının onların motivasyonunu engellediği ve karşılığında çalışanların sapma davranışlarının arttığını vurgulamaktadırlar. Aynı şekilde Fagbohunge, Akinbode, Ayodeji (2012, 207) yürütmüş oldukları bir araştırmalarında örgütsel kimliğin sapma davranışları üzerinde önemli derecede etkisi olduğunu vurgulamışlardır.

Diğer yandan öğretim üyeleri yöneticilerin örgütün kendi içindeki vizyon ve misyonlarının açık ve net bir biçimde belirlenmesinin sapma davranışlarının önüne geçeceği kanısındadırlar. Vizyon ve misyonu belli olmayan bir örgütün hangi yöne doğru gideceği belirsizdir. Bu durum örgütte karmaşa yaşanacağı gibi, örgütün yönetsel kontrolünün de sağlanmasını zorlaştıracığı söylenebilir. Thau, Bennett, Mitchell ve Mars (2008, 12) tarafından yürütülen bir araştırmada belirsizliğin çalışanlar tarafından örgütsel sapma davranışlarının neden ve nasıl sergilendiğini açıklayan yeterli bir etken olduğu savunulmaktadır.

Yetki devri yöneticiler tarafından sağlanması gerektiği düşünülen diğer bir öneridir. Tüm kontrolün merkezi bir sistemle olması bir örgütte daha alt basamaklardaki sapma davranışlarının görülememesine neden olabilir. Buna dönük yaptırımların tam zamanında alınamaması ise sapma davranışlarının zararlarının boyutlarının büyümesine neden olabilir. Bu yüzden yetki devrinin uygulanması işlerin yürümesini kolaylaştıracığı gibi örgüte yönelik sapma davranışlarının da azalmasını sağlayabilir. Nitekim Vidaver ve Cohen (1998, 1215) örgüt içinde ast yöneticilerin (liderin) oluşturulmasını örgütsel etik iklimin ve olumlu davranışların yaygınlaşması açısından önemli olduğunu belirtmektedir.

## 4.2. Öğretim Üyelerinin Sahip Oldukları Unvanlarına (Profesör, Doçent, Yardımcı Doçent) Göre Karşılaştıkları Örgütsel Sapma Davranışlarının Bireye ve Örgüte Yönelik Boyutuna İlişkin Bulgular

Aşağıda örgütsel sapma davranışının bireye yönelik boyutunda politik sapma davranışı ve bireylerarası sapma davranışı alt boyutunda öğretim üyelerinin unvanlarına göre dağılımına yer verilmiştir. Görüşme yapılan katılımcılar birden fazla davranış türüne yönelik ifadelere yer vermişlerdir.

### 4.2.1. Profesörlerin Karşılaştıkları Örgütsel Sapma Davranışlarının Bireye ve Örgüte Yönelik Boyutuna İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmanın ikinci amacı olan öğretim üyelerinin sahip oldukları unvanlarına göre örgütsel sapma davranışlarının bireye ve örgüte yönelik boyutunun ikinci amaca ait alt amaç olan profesörlerin karşılaştıkları davranışlara ilişkin bulgulara yer verilecektir. Öncelikle bireye yönelik boyutta davranışlar bir tabloda verilecek daha sonra ise örgüte yönelik boyutta başka bir tablo ile davranışlar incelenecektir. Davranışlardan en sık karşılaşılanlara yönelik en az üç alıntıya yer verilecek ve daha sonra bu davranışlar alanyazın çerçevesinde yorumlanacaktır.

**Tablo 12: Profesörlerin Karşılaştıkları Örgütsel Sapma Davranışlarının Bireye Yönelik Boyutuna İlişkin Bulgular**

|                                       | <i>Boyutlar</i>               | <i>Davranışlar</i>                        | <i>Prof. Dr.</i> | <i>Toplam</i> |
|---------------------------------------|-------------------------------|---|------------------|---------------|
| <b>Bireye yönelik sapma davranışı</b> | Politik sapma davranışı       | Dedikodu yapma                            | 2                | 2/6           |
|                                       |                               | Grubun arkasına sığınma                   | 2                | 2/6           |
|                                       |                               | Söylenti                                  | 2                | 2/6           |
|                                       |                               | Karalama                                  | 1                | 1/6           |
|                                       |                               | Peşin hükümlü yargılama                   | 1                | 1/6           |
|                                       |                               | Yok                                       | 1                | 1/6           |
|                                       | Bireylerarası sapma davranışı | Bölünmeye yol açıcı davranışlarda bulunma | 3                | 3/6           |
|                                       |                               | Kışkırtıcı tavırlar                       | 2                | 2/6           |
|                                       |                               | Saldırgan tavırlar                        | 2                | 2/6           |
|                                       |                               | Yok                                       | 2                | 3/6           |

Tablo 12’ye göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan bireye yönelik sapma davranışlarından politik sapma davranışı alt boyutunda profesörler 5 farklı davranış türü ortaya koymuşlardır. Bu davranışlardan frekansı en yüksek olan politik sapma davranışları “dedikodu yapma” (2/6), “grubun arkasına sığınma” (2/6), “söylenti” (2/6) davranışlarıdır. Profesörlerin karşılaştıkları dedikodu yapma, grubun arkasına sığınma ve söylenti politik sapma davranışlarına ilişkin alıntılar sırasıyla şu şekildedir:

“Ben şunu söyleyebilirim belli öğretim üyeleri arasında gruplaşmalar ve dedikodu olduğunu gözlemledim.” (Katılımcı P1)

“Türkiye üniversitelerinde genelde siyasetin altındadır. O nedenle bazı gruplar oluşabiliyor. Arka planında bir güç gördüğü zaman kendisini biraz daha böyle çekiyor. Ya da bir iş yapmak istediğin zaman sen bizden değilsin diyebilir. Mesela biz böyle bir örnek yaşadık... Gruplaşmaya yol açmak istedi ancak kimseden destek bulamadı.” (Katılımcı P3)

“Bazı söylentiler olabilir. Gözlemledim. Genel olarak insanları dinlemeden şu şunu yaptı bu bunu yaptı gibi test edilemeden bir takım söylentiler oluyor.” (Katılımcı P2)

Profesörlerin çalıştıkları örgütte öğretim üyeleri nezdinde bu üç davranışın varlığından söz etmeleri, görüşmeler sırasında yapılan gözlemlere de dayanılarak, aslında en çok rahatsız oldukları davranışların bunlar olduğu düşünülebilir. Çünkü görüşmeler esnasında tecrübelerinden de kaynaklı olarak esasında pek çok politik sapma davranış türüyle karşılaşmış olma ihtimalleri yüksek iken; üç davranış türünün sıklığının yüksek olması onların durumdan rahatsız olduğunun bir göstergesi olarak yorumlanabilir. Dedikodu yapma davranışı zaman zaman sosyalleşme aracı olarak görülebilmekte bu nedenle de örgütte normal bir davranış olarak algılanabilmektedir. Grubun arkasına sığınma davranışı ise belli çıkarlar elde etmek amaçlı kendi fikirlerini değersizleştirerek başkalarının söylediğiyle hareket etme davranışı olarak görülmektedir. Bu durum bir nevi güçsüz görünmek yerine başkalarının gölgesinde hareket etmenin daha uygun olacağı düşüncesinden kaynaklanabileceği öne sürülebilir.

Tüm bunların yanında, profesörlerden 1 kişi ise çalıştıkları ortamda politik sapma davranışlarından hiçbirini gözlemlemediğini veya duymadığını belirtmiştir. Buna ilişkin alıntı şu şekildedir:

“Yani böyle hiç bir şey hatırlamıyorum. Ben bizde yabancı diller bu konuda rahattır. Dünyaya açık insanlardır. Bu konularda diğer

bölümlerden daha rahatız aslında. (...) Arkamdan dedikodu olacağını zannetmiyorum. Çok bir sorun duymadım.” (Katılımcı P3)

Görüldüğü üzere katılımcı politik sapma davranışlarına bu örgütte hiç rastlamadığını düşünmektedir. Görüşme esnasındaki gözlemlere dayanılarak katılımcının gizlediği düşünülen politik sapma davranışlarını “... evet var olabilir, bilemiyorum.” gibi çelişkili ifadeleri kullanması dikkat çekicidir. Bu durum katılımcının bu davranışları dillendirmesinin kendi bölümüne yönelik bir tehdit oluşturabileceğini düşünmesi, görüşmelerin her ne kadar gizli kalacağı güvencesi verilse de bir takım siyasi olgulardan çekinmesiyle bağdaştırılabilir.

Tablo 12’ye göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan bireye yönelik sapma davranışlarından bireylerarası sapma davranışı alt boyutunda profesörler 3 farklı davranış türü ortaya koymuşlardır. Bu davranışlardan frekansı en yüksek olan davranış türü “bölünmeye yol açıcı davranışlarda bulunma” (3/6) davranışdır. Profesörlerin karşılaştıkları bölünmeye yol açıcı davranışlarda bulunmaya ilişkin alıntılar şu şekildedir:

“...Bir de mesela ben gruplaşmayı sevmiyorum örgüt içerisinde. Biz siz gibi bu nedir yani biz kimiz? Siz kimsiniz? Neden böyle bir ayrıma gidiliyor ki?” (Katılımcı P4)

“(…) Benim yaptığım iş bu kadar senin bu kadar olmaya başladı mesela. Bir kişi bir toplumu bozabiliyor. Hani şöyle derler kendi gömleğine küs insanlar vardır. Hep olumsuz etkiler. (...)Birisini vardı hocalardan. Sürekli saldırı taktiği sergiliyordu. Hatta toplantı bittiğinde arkadaşlar nasıl sessiz kalıyorsun diyorlardı. Ama ben biliyorum ki konuşsam başka yöne çekecek ve saldırgan tavır tutum oluşacak.” (Katılımcı P5)

“Yönetici bir gruptan yana olunca diğerlerini dışlamış oluyor ister istemez. Bu da çatışmacı tavırlara neden olabiliyor...” (Katılımcı P3)

Profesörler örgütte bölünmeye yol açıcı davranışların varlığını ifade etmektedirler. Bölünmeye yol açan davranış ve tutumlarda bulunmak örgüt içerisinde ikilik yaratarak amaç veya çıkarlarına kolayca ulaşabilmek için çalışanların çekinmeden yönelebileceği davranış türlerindedir. Nitekim araştırmada da bu durumun daha çok çalışanların gruplaşma yoluna giderek kendileri ve diğerlerinin arasına mesafe koydukları ifade edilmiştir. Bu tür davranışların özellikle son dönemlerde ülkenin yaşadığı siyasal, ekonomik ve sosyal kaostan da etkilenerek örgüt kültürlerine, dolayısıyla söz konusu olan çalışma grubuna da yansıtıldığı söylenebilir.

Profesörlerden 2 kişi ise bireylerarası sapma davranışı alt boyutunda herhangi bir davranış türüne rastlamadıklarını belirtmişlerdir. Bunlara ilişkin alıntılar ise şu şekildedir.

“Burada ben bunların hiçbirine rastlamadım şahsen. Olabilir ama ben rastlamadım gözlemlemedim.” (Katılımcı P1)

“ Yok, ben hiç karşılaşmadım.” (Katılımcı P6)

Bireylerarası sapma davranışları kişisel saldırganlık, kışkırtıcı tutumlar gibi davranışları içerdiğinden örgüt içerisinde profesörler bu tür davranışları tanımlamamışlardır. Bu durum böyle bir davranışla karşılaşmadıkları ya da örgüte ilişkin olumsuz bir davranışı açığa çıkarmak istememeleriyle açıklanabilir.

Profesörlerin karşılaştıkları örgütsel sapma davranışlarının örgüte yönelik boyutundaki bulgularına ilişkin tablo aşağıdaki gibidir.

**Tablo 13: Profesörlerin Karşılaştıkları Örgütsel Sapma Davranışlarının Örgüte Yönelik Boyutuna İlişkin Bulgular**

|                                       | <i>Boyutlar</i>         | <i>Davranışlar</i>                           | <i>Prof. Dr.</i> | <i>Toplam</i> |
|---------------------------------------|-------------------------|--|------------------|---------------|
| <b>Örgüte yönelik sapma davranışı</b> | Ekipman sapma davranışı | Ortak kullanımdaki donanıma zarar verme      | 2                | 2/6           |
|                                       |                         | Örgütün imajına saygı göstermeme/zarar verme | 2                | 2/6           |
|                                       |                         | Hırsızlık                                    | 1                | 1/6           |
|                                       |                         | Yok  | 1                | 1/6           |
|                                       | Üretim sapma davranışı  | Niteliksiz yayın yapılması                   | 3                | 3/6           |
|                                       |                         | Bilimsel etik ihlali                         | 2                | 2/6           |
|                                       |                         | İşin kolayına kaçma                          | 2                | 2/6           |

Tablo 13’e göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan örgüte yönelik sapma davranışlarından ekipman sapma davranışı alt boyutunda profesörler 4 farklı davranış türü ortaya koymuşlardır. Bu davranışlardan en sık dile getirilen davranış türleri “ortak kullanımdaki donanıma zarar verme (2/6)” ile “örgütün imajına zarar verme (2/6)” davranışıdır. Profesörlerden 1 kişi ise ekipman sapma davranışıyla ilgili hiçbir duruma rastlamadığını belirtmiştir. Profesörlerin karşılaştıkları ortak kullanımdaki donanıma zarar verme ile örgütün imajına zarar verme davranışına ilişkin alıntılar şu şekildedir:

“Dersten çıkınca bu ışıkların açık bırakılması veya dışarıdan baktığınızda bu kurum kültürünü de etkileyecektir zaten sınıflarda duvarların ayak izleriyle dolu olması mesela. Personel sayısı az olmasına rağmen

insanların derslikleri dağıtmaları... Kantindeki yemek kokusu soğan kokusu mesela biz bu kokuyu duymak zorunda değiliz..." (Katılımcı P2)

"Fotokopi makinesi mesela kim yaptı bilmiyoruz ama bozdu. Çalışmaz hale geldi. On bin tl lik bir zarar verdi." (Katılımcı P1)

"Yani benim hoşuma gitmeyen diğer şey de formasyon meselesi. Bunu anlayamıyorum bunlar bizim rakibimiz aslında niye biz bu rakiplerimize taviz veriyoruz. (...) Dekanlar toplantısında Ankara'da (...) bu formasyon lafi açıldı. (...) O zaman sormuşlardı neden böyle bişeyi teklif ediyorsunuz diye " ne yapalım sürekli fen edebiyat mezunları eylem yapıyorlar" diye gerekçe gösterilmişti. Bu bir neden olamaz ki. (...) Oradan alacağın para 5 bin tl. Yani bizim satmamamız gerekiyor bu kadar para için kendi öğrencilerimizi." (Katılımcı P5)

"Pedagojik formasyonla ilgili mesela. Hepimiz bunun bir parçası olduk. Sonuçta bu kurumun daha üst düzeyden bakınca bir imajı vardı kendi elimizle yıkıyoruz işte ne diyebilirim ki..." (Katılımcı P6)

Profesörlerin karşılaştıkları örgüte yönelik ekipman sapma davranışlarından ortak kullanıma zarar verilmesi meselesinden yakınma şeklinde bahsettikleri gözlenmiştir. Profesörlerin ortaya koymuş oldukları bu davranışta yani ortak kullanımda olan fotokopi makinesinin zarar görmüş olması ve bunu ifade etmeleri yaşadıkları mağduriyetle açıklanabilir. Ortak kullanımdaki pek çok araç-gerecin zarar gördüğünün diğer bir örneği olarak ışıkların açık bırakılması gösterilmiştir. Bu durumun katılımcı P2'nin de ifade ettiği gibi örgüt kültüründen kaynaklandığı söylenebilir. Başka bir ifadeyle örgüt kültürü çalışanlarıyla birlikte var olmaktadır. Onu oluşturan en büyük etken çalışanlarıdır. Bu nedenle çalışanlarının örgütün içindeki donanımına zarar verecek davranışların önüne geçilmesinde örgüt yaptırımlarının önleyici olmadığı söylenebilir. Başka bir açıdan bakıldığında ise örgütte bulunan araç gerecin tam manasıyla benimsenemediği yani örgüte kendini ait hissetmeyen çalışanların kolaylıkla örgüt donanımına zarar verebildiği söylenebilir. Nitekim Maignan ve Ferrell (2001, 38) çalışanların örgütsel kimlik algılarının örgütün bir üyesi olarak kalma isteğini desteklediğini başka bir ifadeyle örgütsel bağlılığa katkısı olduğunu belirtmişlerdir.

Öte yandan öğretim üyeleri formasyon konusunda eğitim fakültelerinin taviz verdiğini belirtmektedirler. Eğitim Fakültesinin formasyona karşı net bir duruş sergileyememesi fakültenin öğretmen yetiştirme hususunda kendisiyle çeliştiğinin göstergesi sayılabilir. İdeal olanda öğretim üyelerinin formasyona karşı tutumları olumsuz görünse de, uygulamada aynı tutumun sergilenememekte olduğu



gözlenmektedir. Bu durumun maliyeti ise bu konuda hassas olmaya çalışan diğer öğretim üyelerine de yansımaktadır. Bu bağlamda eğitim fakültesinin kendi öğretmen yetiştirme felsefesini göz ardı ettiği savunulabilir. Bu durumun örgüt imajına zarar vereceği iddia edilebilir. Başka bir açıdan ise parayla eğitim fakültelerinin öğretmen yetiştirme hususundaki felsefeleri, düşünceleri ve amaçlarının satın alındığı izlenimi oluşacağı ve örgütün bu durumdan geri dönüşü olmayan zarar göreceği varsayılabilir.

Profesörlerden 1 kişi ekipman sapmasına yönelik örgütte hiçbir davranış veya tutumun olmadığını belirtmiştir. Aşağıda buna ilişkin alıntı yer almaktadır.

“Bence Türkiye’de artık bu tür davranışlar az çünkü üniversitelerde biz seçilmiş üniversitelerde kalburüstü öğrenciyle çalışıyoruz. Ben çok görmüyorum. Türkiye son 20 yıldır değişti. (...) Birçok şey ortada aslında zarar verici bir davranış görmedim. (...) Bundan önce sıralara yazılar falan yazılırdı mesela dikkat edilmezdi. Sınav öncesinde çok yazı olurdu şuanda yok ben görmüyorum.” (Katılımcı P3)

Katılımcının ekipman sapmasına yönelik bu gözlemi düşündürücüdür. Katılımcının ifade ettiği düşüncelerinin daha çok idealde olan fakat realitede ise örgüt içerisinde bu tür davranışların kolaylıkla gözlenebildiği söylenebilir. Katılımcının olumsuz bir noktaya değinmemedeki hassasiyeti belli bir amaca yönelik kullanılan politik taktiklerle açıklanabilir. Nitekim Kaya’nın (2015, 62) yürütmüş olduğu araştırmada mevcut araştırmadaki bulguyu destekleyecek olan (örneğin; başkalarının kendisi hakkında iyi düşünmesini isteme vb.) politik taktiklere yer verilmiştir.

Tablo 13’e göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan örgüte yönelik sapma davranışlarından üretim sapma davranışı alt boyutunda profesörler 3 farklı davranış türü ortaya koymuşlardır. Bu davranışlardan frekansı en yüksek olan davranış türleri “niteliksiz yayın yapılması” (3/6), “bilimsel etik ihlali” (2/6), “işin kolayına kaçma” (2/6) davranışlarıdır. Profesörlerin karşılaştıkları bu davranışlara ilişkin alıntılar sırasıyla şu şekildedir:

“Anket çalışmaları ölçek olayı çıktı beş soruluk bir ölçek veriyor eline onu da birine yaptırabiliyor mu yoksa kendisi mi oturup dolduruyor kalanını belli değil. Para verip yaptıra da biliyor. Sonuçta diyor ki şu ölçekten bu sonuçlar çıktı ve kendine ait hiçbir şey yok.” (Katılımcı P3)

“Ssci da olmayıp ssci diye gösteren akademisyenler vardı mesela. O dergide uluslararası bir yayın değil. Böyle şeyler gördüm. Doğru beyan

vermemek. Niye ihtiyaç duydu ki böyle bir şeye bilemiyorum.” (Katılımcı P4)

“Ya hiç araştırma yapmayacaksınız, ya bu etik süreçlerindeki yoğunluğa kolay ulaşamamasına katlanacaksınız ya da işte bahsettiğimiz gibi bir takım yollarla işin kolayına kaçacaksınız.” (Katılımcı P2)

Profesörler üretim sapması boyutunda öncelikle niteliksiz yayın yapıldığına ilişkin gözlemlerinden bahsetmişlerdir. Öğretim üyelerinin niteliksiz yayın yapmaları onların kısa sürede puan toplayarak var olan standartları yerine getirme isteklerinden kaynaklı olabilir. Başka bir ifade ile YÖK tarafından konulan akademik kriterlerin kısa sürede öğretim üyelerince yerine getirilmesi gerektiğinden hızlı bir araştırma sürecine girildiği söylenebilir. Böylece öğretim üyeleri yüksek potansiyele sahip olmalarına rağmen yalnızca yayın yapma ve puan toplama girişiminde bulunmalarıyla bu durum açıklanabilir.

Profesörler bilimsel etik ihlali ile de sıkça karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Bu durum yine akademik kriterlerin hızlı bir şekilde yerine getirilmek istenmesiyle açıklanabilir. Öte yandan akademik teşvik gibi maddi çıkarların da bu davranışın sergilenmesini artırdığı söylenebilir.

İşin kolayına kaçma davranışı üretim sapması boyutunda profesörlerin karşılaştıkları diğer bir davranış türüdür. İşin kolayına kaçma daha çok araştırma süreçlerinde yol ve yöneme ilişkin gerçekleşmiş olabilir. Öğretim üyeleri uzun süreli yoğun projelerden çok, kısa sürede sonuç alabilecekleri anket, ölçek gibi yöntemlerle veri toplama yöntemlerine girişebilmektedirler. Ancak öte yandan öğretim üyelerinin fazlaca iş yükünün olması onları zaman, emek, iş gücü açısından verimlilik yaratma çabasına yöneltmiş olacağı da varsayılabilir.

#### **4.2.2. Doçentlerin Örgütsel Sapma Davranışları Bireye ve Örgüte Yönelik Boyutuna İlişkin Bulgular**

Bu bölümde örgütsel sapma davranışlarının bireye ve örgüte yönelik boyutunda doçentlerin karşılaştıkları davranışlara ilişkin bulgulara yer verilecektir. Öncelikle bireye yönelik boyutta davranışlar bir tabloda verilecek daha sonra ise örgüte yönelik boyutta başka bir tablo ile davranışlar incelenmiştir. Davranışlardan en sık

karşılaşılanlara yönelik en az üç alıntıya yer verilecek ve daha sonra bu davranışlar literatür çerçevesinde yorumlanmıştır.

**Tablo 14: Doçentlerin Örgütsel Sapma Davranışları Bireye Yönelik Boyutuna İlişkin Bulgular**

| <i>Boyutlar</i>                       | <i>Davranışlar</i>                   | <i>Doç. Dr.</i>                                    | <i>Toplam</i> |     |
|---------------------------------------|--------------------------------------|--|---------------|-----|
| <b>Bireye yönelik sapma davranışı</b> | <b>Politik sapma davranışı</b>       | Dedikodu yapma                                     | 6             | 6/6 |
|                                       |                                      | Grubun arkasına sığınma                            | 3             | 2/6 |
|                                       |                                      | Karalama   | 2             | 2/6 |
|                                       |                                      | Peşin hükümlü yargılama                            | 1             | 1/6 |
|                                       |                                      | Bürokrasinin artırılarak çalışanların yıldırılması | 1             | 1/6 |
|                                       |                                      | Psikolojik baskı                                   | 1             | 1/6 |
|                                       |                                      | Grup kararlarına uymama                            | 1             | 1/6 |
|                                       | <b>Bireylerarası sapma davranışı</b> | Saldırgan tavırlar                                 | 3             | 3/6 |
|                                       |                                      | Kışkırtıcı tavırlar                                | 2             | 2/6 |
|                                       |                                      | Bölünmeye yol açıcı davranışlarda bulunma          | 2             | 2/6 |
|                                       |                                      | Yıkıcı eleştirilerde bulunma                       | 1             | 1/6 |
|                                       |                                      | Yöneticilerin adil olmaması                        | 1             | 1/6 |

Tablo 14'e göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan bireye yönelik sapma davranışlarından politik sapma davranışı alt boyutunda doçentler 7 farklı davranış türü ortaya koymuşlardır. Bu davranışlardan frekansı en yüksek olan politik sapma davranışları “dedikodu yapma” (6/6), “grubun arkasına sığınma” (3/6), “söylenti” (2/6) davranışlarıdır. Aşağıda sırasıyla bu davranışlara ilişkin alıntılara yer verilmiştir.

“...Dedikodu... Bu insanın olduğu her yerde olduğu gibi bizim fakültemizde de var. Olmadığını söylemek ütöpik olur. Bütün insanların veya toplumun içinde mutlak uyumlu bir şey düşünmek yanlış olur.” (Katılımcı D3)

“Sanırım özellikle akademisyenlerde bir korku var. Sanırım bu korku da şu; bu grubun dışında davranırsam ya da bu grubun dışında hareket edersem işte yarın belki pozisyonda yükselmemde akademik atamamda ciddi sıkıntılar yaşanabilir. Grupla hareket etmem gerekiyor.” (Katılımcı D4)

“Söylenti... Bizim fakültemizde de yok dersek kendimizi kandırılmış oluruz. Yani bu her zaman akademik camiada ders paylaşımında “Bu alanın uzmanı hoca hanım veya bey değil benim vermem lazım” gibi söylentiler olabiliyor. Veya işte idare ile yakın olduğundan bu ders onun oldu aslında vb. gibi (...) Normalin dışına çıktığını gözlemleyebiliriz bu davranışların...” (Katılımcı D3)

Politik sapma davranışlarından olan dedikodu davranışından görüşme yapılan tüm doçentlerin bahsetmeleri dikkat çekicidir. Bu durum onların en çok sıkıntı yaşadıkları davranış türünün dedikodu olduğuyla açıklanabilir. Dedikodu davranışı başkaları hakkında kişisel ve özel konuları içerdiğinden ve kişiler arasında konuşulduğundan genellikle çarpıklıklar ve yanlışlıklar içermektedir. Dolayısıyla çalışanlar dedikoduyu başka bir amaç için kasıtlı olarak kullandığında ise daha tehlikeli bir nitelik kazanmaktadır. Doçentler ise dedikodunun daha çok kaos yaratmak ve belli bir çıkarı elde etmek amacıyla örgütte görüldüğünü vurgulamaktadırlar. Başka bir yönden, dedikodunun örgüt içerisinde normalleşme sürecine girdiği ve böylece daha zarar verici özellik kazandığı belirtilmektedir. Örgütsel sapma davranışlarında en çok korkulan sergilenen davranışın bir süre sonra normalleşmesidir. Bu durum bir kez yapılan sapma davranışından daha tehlikeli ve daha yıkıcı olabilmektedir. Çalışanlarda alışkanlık haline gelen sapma davranışından onları vazgeçirmek örgüt kültürünü tamamen değiştirmek kadar zor olabilmektedir.

Doçentler, öğretim üyelerinin özellikle akademik yükselmelerde bir gruba dahil olanların daha hızlı işlerinin yürüdüğüne inanmış olduklarını belirtmektedirler. Bu yüzden de öğretim üyelerinin bağımsız hareket etmekten yoksun olduklarını ve bir gruba ait olduklarını ifade etmektedirler. Bu durum Maslow'un (1943) temel ihtiyaçlar hiyerarşisinin üçüncü basamağı olan sosyal gereksinimlerden ait olma ile ilişkilendirilebilir.

Söylenti doçentlerin en çok belirttikleri diğer bir davranış türüdür. Söylenti de dedikodu davranışı doğru kaynaklardan yansıyan bilgilerin olmadığı örgütlerde çalışanların kendilerinin biçimlendirdiği bir takım düşünceler ve algıladıkları gerçeklerin örgütlerde yaygınlaşmasıyla açıklanabilir. Anonim bir davranış türü olduğundan bahsedilebilir. Ki bu durumda örgütlerde kontrol edilemez bir hal almaktadır. Bu sebeple söylenti örgütler açısından tehdit edici bir unsurdur.

Tablo 14'e göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan bireye yönelik sapma davranışlarından bireylerarası sapma davranışı alt boyutunda doçentler 5 farklı davranış türü ortaya koymuşlardır. Bu davranışlardan frekansı en yüksek olan davranış türü "saldırgan tavırlar"dır (3/6), "kışkırtıcı tavırlar" (2/6), "bölünmeye yol

açıcı tavırlar”dır (2/6). Doçentlerin karşılaştıkları bu davranışlara ilişkin alıntılar sırasıyla şu şekildedir:

“Ders açısından var saldırgan tavır. Bu derse kim girecek? EBB ciler mi girecek alan uzmanları mı girecek. Bu konuda çatışma yaşanıyor. Bir de formasyon bombası mesela bu konuda. (...) Ben mesela tarih eğitimcisiyim. Formasyon derslerine tarihçilerden değil ben burada iken EYTPE den bir hoca girdi. Tarih özel öğretim yöntemlerine girdi. Nasıl oluyor bu bana yapılmış haksızlık değil midir?” (Katılımcı D1)

“Dekan ve dekan yardımcısı olabilmek ayak kaydırma oyunları olmayan şeyleri gibi oyunlar yapıldığını duydum.” (Katılımcı D6)

“Yani siz kendinizi belki ideolojik olarak belki cinsiyet belki hemşericilik olarak vs bir takım gruplara koyduğunuzda işte bu gruplaşma ötekini de başka bir gruba yerleştirmek olur.” (Katılımcı D3)

Doçentler karşılaştıkları saldırgan tavırları fiziksel şiddet boyutundan ziyade entrika ve sözlü şiddetle açıklamaktadırlar. Bu durumda aslında fiziksel açıdan büyük zararlar sonuçlanabilecek olan saldırgan tavırların sözlü olarak yapıldığında çalışanlarda psikolojik bir olumsuzluk bırakması sözlü saldırganlığın yaygınlaşmasını kolaylaştırmaktadır. Başka bir ifadeyle fiziksel açıdan kanıtlanabilecek bir dayanağın olmaması psikolojik saldırganlığın önünü açabilmektedir. Bu bağlamda çalışanların çıkarları söz konusu olduğunda, ders paylaşımında, uzmanlık alanlarına müdahalede, kendilerine haksızlık yapıldığını düşündüklerinde ve kişisel sınırlarının ötesine geçildiğini düşündüklerinde saldırganlık davranışını gösterdikleri söylenebilir.

Bunun yanında saldırgan tavırların sosyal dinamizm oluşturucu görevini göz önüne alarak, bu durumun gerekli olduğunu düşünen (Katılımcı D3 gibi) öğretim üyesi de bulunmaktadır. Bu yaklaşım, Marksizim ve çatışmacı kuram ile açıklanabilir. Buna göre çatışma toplumsal değişimin motor gücü olarak görülmektedir (Murphy, 1979, 85). Katılımcı ise bu görüşe benzer olarak saldırgan tavırların varlığının sosyal ve akademik gelişmede etkili olabileceğini vurgulamaktadır. Ancak sözü geçen saldırgan tavırlar Marksizmin dayandığı çatışmacı yaklaşımın gelişmeye dönük yanından farklılık göstermektedir. Örgütsel sapma davranışında sözü geçen saldırgan davranışlar kasıtlı olarak karşı taraftakine zarar verme amacı gütmektedir. Dolayısıyla bu tutumun herhangi bir gelişmeye dönük yanının bulunmadığı düşünülmektedir.

Kışkırtıcı tavırlar doçentlerin örgütte karşılaştıkları diğer bir davranış türüdür. Kışkırtıcı davranış insanların psikolojik veya fiziksel şiddete eğilimli olmasıyla açıklanabilir. Kışkırtıcı tavırlara benzer olarak Baron ve Neuman (1998, 396) kendi yaptıkları sınıflandırmada saldırgan tavırları beden diliyle ve sözlü olarak çalışanların yaptıkları davranışları birincil kategorideki saldırgan tavırlar olarak incelemişlerdir. Kışkırtıcı tavırlarda eğilim daha çok başkalarına yönelik davranışın gerçekleştirilmesini içermektedir. Çünkü kışkırtıcı tavırlar karşıdaki kişilerin inanç ve davranışlarını değiştirme eğiliminde olmasıyla kendini göstermektedir. Bu bağlamda öğretim üyelerinin kışkırtıcı tavırlarda bulunmaları güç ve unvan çatışmalarıyla açıklanabilir.

Bölünmeye yol açıcı davranışlar doçentlerin ifade ettiği diğer davranış türündendir. Bölünmeye yol açıcı davranışlar genellikle örgüt içerisindeki öğretim üyelerinin bireysel veya ortak çıkarlar doğrultusunda kazanacakları güç ile açıklanabilir. Gücün sağlanabilmesi için çıkarlara ulaşmayı kolaylaştıracak öğretim üyelerini yanına çekmek isteyen bir veya bir grup öğretim üyesinin bu tür davranışları sergilemekten kaçınmadıkları öne sürülebilir.

**Tablo 15: Doçentlerin Örgütsel Sapma Davranışları Örgüte Yönelik Boyutuna İlişkin Bulgular**

| <i>Boyutlar</i>                       | <i>Davranışlar</i>             | <i>Doç. Dr.</i>                              | <i>Toplam</i> |     |
|---------------------------------------|--------------------------------|--|---------------|-----|
| <b>Örgüte yönelik sapma davranışı</b> | <b>Ekipman sapma davranışı</b> | Ortak kullanımdaki donanıma zarar verme      | 4             | 4/6 |
|                                       |                                | Örgütün imajına saygı göstermeme/zarar verme | 2             | 2/6 |
|                                       | <b>Üretim sapma davranışı</b>  | Niteliksiz yayın yapılması                   | 4             | 4/6 |
|                                       |                                | İşin kolayına kaçma                          | 3             | 3/6 |
|                                       |                                | İşi başkasının üstüne yıkma                  | 3             | 3/6 |
|                                       |                                | Alanını yakından takip etmeme                | 1             | 1/6 |
|                                       |                                | Gerekli ekipmanın sağlanmaması               | 1             | 1/6 |
|                                       |                                | Paternalizm                                  | 1             | 1/6 |

Tablo 15'e göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan örgüte yönelik sapma davranışlarından ekipman sapma davranışı alt boyutunda doçentler 2 farklı davranış türü ortaya koymuşlardır. Bu davranışlardan frekansı en yüksek olan davranış türü "ortak kullanımdaki donanıma zarar verme" (4/6) davranışıdır.

Doçentlerin karşılaştıkları ortak kullanımdaki donanıma zarar verme davranışına ilişkin alıntılar şu şekildedir:

“...fotokopi makinası olayı var bir günde arkadaşların 10 bin 15 bin çekim yaptığını hatta tekmelediğini duydum.” (Katılımcı D6)

“Bir tek fotokopi makinesi olayı var çok profesyonel olamıyoruz mesela kitap çıktısı alan hoca var.” (Katılımcı D2)

“Şimdi kendim de çok fotokopi çekiyorum. Önce ondan başladım. Tabi yine bir standartlaştırma problemi yaşıyoruz. Yani bazısı 10, bazısı 15 bin çekiyor.” (Katılımcı D4)

Doçentlerin daha çok kendilerinin de zarar gördüğü fakülteye ait olan fotokopi makinesinin bozulmasından yana sıkıntı yaşadıkları ifade edilebilir. Bu noktada çalışanlar aslında kendilerine de mal edilen zarar verici bir davranıştan daha çok bahsederken; örgüt içerisinde karşılaştıkları başka zarar verici bir davranıştan söz etme girişiminde bulunmamışlardır. Buradan doçentlerin daha ben merkezci bir tutuma sahip olduğu kanısına varılabilir. Yani kendilerinin de yaşanan bu sıkıntıdan paylarına düşeni yaşadıkları belirtilebilir. Başka bir ifadeyle örgüt içerisinde diğer akademik unvanlar da dahil olmak üzere en sık bahsedilen konunun yalnızca fotokopi makinesinin zarar görmesine yönelik olması, çalışanların bizzat yaşadıkları mağduriyetle açıklanabilir.

Diğer yandan profesörlerde olduğu gibi doçentlerin de “örgütün imajının zarar gördüğünü” belirtmeleri (2/6) aslında bu durumun önemsizliğinin gerekliliğini göstermektedir. Buna ilişkin alıntılar şu şekildedir.

“(…) Bunların dışında mesela benim formasyona karşı da bireysel bir tepkim var. Biz eğitim fakültesiyiz. Buradaki hocaların 4 yılda yetiştirdiği bir öğrenciyi siz yok sayıyorsunuz. Bu da kendi lisansı haliyle sizin yaptığımız iş önemsizdire kadar getirebiliyor. Yani parayla kandırılan kişilere dönüşüyoruz gibi.(…)” (Katılımcı D3)

“Biz öğretmen yetiştiren bir kurumuz ama hiçbir şekilde öğretmen yetiştirmeye ilgili bir araya gelip konuşmuyoruz mesela biz matematik öğretmeni yetiştiriyoruz değil mi? (...)Ama A hocasını görüp farklı bir model algılıyorlar B hocasını görüp farklı bir model algılıyorlar. Bunlarda sistematik bir model oluşmuyor (...) Vizyonumuz yok maalesef. (...) Belli bir felsefesi var bu işin yani. O kıvama ulaşamadık.” (Katılımcı D2)

Pedagojik formasyon meselesi yavaş yavaş eğitim fakültelerinin dışarıdaki saygınlığını azalttığı, fakülte içerisinde ise çalışanların ayrışmalarına neden olduğu savunulabilir. Geriye dönük olarak bu izlenimin etkilerini silmek kolay olmayabilir

ancak durumun daha da kötüye gitmesini engelleyecek tutumlar sergilenmesi gerekmektedir. Bunun yanında katılımcı D2'nin bahsettiği belli bir öğretmen yetiştirme felsefesinin olmayışı eğitim fakültelerinden mezun olan öğretmen adaylarının göreve başladıktan sonra teoride edindiği bilgilerle baş başa kalmasına neden olmaktadır. Bu durum her bir öğretmen adayının kendi çizdiği yolda hareket etmesine neden olmakta, yanlışlığı veya doğruluğu sorgulanmamaktadır. Belki de eğitim sistemimizin bir türlü istenilen düzeye erişmemesinin temel sorunlarından biri de budur. Hâlbuki eğitim fakülteleri bazında öğretim elemanlarının aktif katılımları desteklenerek daha realist bir öğretmen yetiştirme felsefesi hayata geçirilebilir. Buna bağlı olarak da çağdaş eğitimin gereklilikleri doğrultusunda eğitim alacak olan öğretmen modeli geliştirilebilirse eğitim sistemine ilişkin sorunların belli bir kısmı ortadan kalkabilir.

Tablo 15'e göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan örgüte yönelik sapma davranışlarından üretim sapma davranışı alt boyutunda doçentler 6 farklı davranış türü ortaya koymuşlardır. Bu davranışlardan frekansı en yüksek olan davranış türü "niteliksiz yayın yapılması" (4/6), "işin kolayına kaçma" (3/6) ve "iş başkasının üstüne yıkma" (3/6) davranışdır. Doçentlerin karşılaştıkları üretim sapma davranışlarından en sık olanlarına ilişkin alıntılar şu şekildedir:

"Yayın yapıyoruz ama yayın yapmak için yayın yapıyoruz. Geçende bir hoca anlatıyor derste bir çalışma yapmış ve o konudan yayın yapacaktı ben de sordum hani literatüre baktın mı? Bu konuda yapılmış çalışma var mı dedim ama bakmamış. Sadece derste yaptığı bir şeyden yayın yapmaya uğraşiyor. Hâlbuki ki elimizdekinden yayın yapmak yerine dünya nereye gidiyor, buna yönelik bir yayın yapmalıyız." (Katılımcı D2)

"(...)Kısa yollarla yayın yapma, puan toplama en kestirme yol neyse onu yapıyor." (Katılımcı D5)

"Ortak çalışma yapıyoruz, ortak karar alıyoruz bir toplantı var şu saatte herkes olsun diye. Ancak o arkadaşımız gelmiyor. (...)Görev yapmıyor, gelmiyor hoş değil." (Katılımcı D5)

Doçentlerin sıkça bahsettikleri üretim sapması boyutundan olan davranış türü niteliksiz yayın yapılmasıdır. Başta öğretim üyeleri olmak üzere tüm öğretim elemanlarının akademik sürecin en başından beri ölçülme kaygısı taşıdığı bilinmektedir. Akademik ilerlemenin işleyebilmesi için YÖK'ün koyduğu standartların sağlanması gerekmektedir. Ki bu da akademik camiada çalışan tüm bireylerin bir an önce şartları yerine getirip bir üst basamağa geçmesi için rekabet



ortamı yaratmaktadır. Dolayısıyla akademik yaşamda *sonu gelmeyen bir koşuşturma* sürecinin içerisinde sürüklenmektedirler. Sahip oldukları vasıfları daha kısa sürede ürüne dönüştürebilecekleri yöntemlerle birleştirerek önceden belirlenmiş kriterleri hızlı bir şekilde yerine getirme yoluna girmektedirler. Böylece akademik süreçte psikolojik açıdan ölçülme kaygısı da yerini almaktadır. Bu bağlamda ölçme ve değerlendirme sorununun öğretim üyelerinin asıl potansiyellerini ortaya koymasına engel olduğu varsayılabilir.

Öte yandan özellikle katılımcılar akademik teşvikin akademisyeni niteliksiz yayın yapmaya yönelttiğini belirtmektedirler. 18.12.2015 tarihli Resmi Gazete’de yayınlanan akademik teşvik, yükseköğretim kurumları bünyesinde bulunan öğretim elemanlarına yıl boyunca yaptığı akademik faaliyetlerinin puanlanarak karşılığında ücret ödenmesini içermektedir. Bu bağlamda öğretim elemanları yıl boyunca ne kadar akademik faaliyette bulunmuşsa karşılığında başvurarak puanına göre şartları yerine getirdiği takdirde maddi olarak ödüllendirilmektedir. Nitekim görüşme yapılan doçentler öğretim üyelerinin bu yolla kısa sürede yeterli puanı elde etmeye çalıştıklarını ifade etmektedirler. Bu durumun da niteliksiz yayın yapma sürecinin önünü açtığı söylenebilir. Böylece küreselleşmenin artmasıyla işletmelerde sıkça kullanılan “seri üretim” kavramının akademik camiada da “*seri üretim makale/yayın*” şeklinde kendine yer bulduğu iddia edilebilir. Nitekim bu durumu Şahin, Tabak ve Tabak (2016, 52) “yayın yap ya da yok ol” anlayışıyla üniversitelerin kurumsal saygınlıklarını artırmak amacıyla araştırmaya teşvik ettiklerini bunun da eğitime ve topluma baskın geldiğini belirtmektedir.

İşin kolayına kaçma davranışı doçentlerin sıkça bahsettiği diğer üretim sapma davranış türüdür. İşin kolayına kaçmak; zamanın kısıtlı olması, bilgi yetersizliği, uygulama eksikliği, denetim yetersizliği veya tembellik davranışı ile açıklanabilir. Geç kalınmış akademik araştırmalarda öğretim üyelerinin yayının bir an önce çıkmasına yönelik olarak bazı süreçleri önemsemedikleri iddia edilebilir. Böylece yalnızca bir üst unvana atanma kriterlerini yerine getirmeye odaklanmış bir öğretim üyesinin hızlı bir şekilde puan toplamak ve yayın yapmak amaçlı kolay yöntemlere yöneldiği varsayılabilir.

İşi başkasının üstüne yıkma ise üretim sapmasının diğer bir türü olarak doçentler tarafından dikkat çekilen bir konudur. Araştırma sürecine girişimde bulunulurken daha heyecanlı olduğu düşünülen öğretim üyelerinin, süreç içerisinde bu heyecanını kaybetmesi ya sürecin çok fazla uzamasıyla ya da başka akademik veya idari işlerden dolayı yaşadığı yoğunlukla açıklanabilir. Böylece sürecin başında paylaşılan çalışma konularında bile başkasını öne sürerek durumu geçiştirmeye çalışma davranışı hem örgüt hem de diğer öğretim üyeleri açısından olumsuz bir ortam yaratacaktır.

#### 4.2.3. Yardımcı Doçentlerin Örgütsel Sapma Davranışları Bireye ve Örgüte Yönelik Boyutuna İlişkin Bulgular

Bu bölümde örgütsel sapma davranışlarının bireye ve örgüte yönelik boyutunda yardımcı doçentlerin karşılaştıkları davranışlara ilişkin bulgulara yer verilecektir. Öncelikle bireye yönelik boyutta davranışlar bir tabloda verilecek daha sonra ise örgüte yönelik boyutta başka bir tablo ile davranışlar incelenecektir. Davranışlardan en sık karşılaşılanlara yönelik en az üç alıntıya yer verilecek ve daha sonra bu davranışlar alanyazın çerçevesinde yorumlanacaktır.

**Tablo 16: Yardımcı Doçentlerin Örgütsel Sapma Davranışları Bireye Yönelik Boyutuna İlişkin Bulgular**

| Boyutlar                       | Davranışlar                   | Yrd. Doç. Dr.                             | Toplam |     |
|--------------------------------|-------------------------------|---|--------|-----|
| Bireye yönelik sapma davranışı | Politik sapma davranışı       | Dedikodu yapma                            | 3      | 3/6 |
|                                |                               | Karalama                                  | 2      | 2/6 |
|                                |                               | Söylenti                                  | 2      | 2/6 |
|                                |                               | Ötekileştirme                             | 2      | 1/6 |
|                                |                               | Grubun arkasına sığınma                   | 1      | 3/6 |
|                                |                               | Haksız rekabet                            | 1      | 1/6 |
|                                |                               | Yalan söyleme                             | 1      | 1/6 |
|                                |                               | Suçlama                                   | 1      | 1/6 |
|                                |                               | Psikolojik baskı                          | 1      | 1/6 |
|                                | Bireylerarası sapma davranışı | Kışkırtıcı tavırlar                       | 2      | 2/6 |
|                                |                               | Bölünmeye yol açıcı davranışlarda bulunma | 2      | 2/6 |
|                                |                               | Saldırgan tavırlar                        | 2      | 2/6 |
|                                |                               | Yıkıcı eleştirilerde bulunma              | 1      | 1/6 |
|                                |                               | Yöneticilerin adil olmaması               | 1      | 1/6 |

Tablo 16'ya göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan bireye yönelik sapma davranışlarından politik sapma davranışı alt boyutunda yardımcı doçentler ise 9 farklı davranış türü ortaya koymuşlardır. Bu davranışlardan yine en sık karşılaşılan davranış türü “dedikodu yapma” (3/6) politik sapma davranışıdır. “Söylenti” (2/6), “karalama” (2/6) ve “ötekileştirme” (2/6) ise diğer sık karşılaşılan davranışlardır. Aşağıda sırasıyla bu davranışlara ilişkin alıntılara yer verilmiştir.

“Kesinlikle düşünüyorum özellikle dedikodu çok yoğun bir şekilde bu kurumda görüldüğünü düşünüyorum. Özellikle kişilerin hani birbirleri hakkında söylemeye cesaret edemedikleri yani onların yüzlerine karşı söyleyemedikleri şeyleri diğer kişiler aracılığıyla onların daha az sevilmesi, onlar hakkında, ön yargılarda bulunulması talebinde bulunuyorlar. (...)” (Katılımcı Y6)

“Önce kendi anabilim dalında bölüm başkanıyla diğer öğretim elemanları hakkında konuştuğumu duydum. Uzaktan söylenti duydum yani olabiliyor.” (Katılımcı Y5)

“Gözlemlerim evet. (...Karalama var, olabiliyor.” (Katılımcı Y3)

“Siyasi veya ideolojik bir gruba dahil olma isteğiyle diğerlerini ötekileştirilebiliyor. Diğer taraf kavramını kolaylıkla yapıyorlar.” (Katılımcı Y5)

Yardımcı doçentler politik sapma davranışına ilişkin olarak 9 farklı davranış türünü ortaya koymuşlardır. Bu durum varsayılanın aksine akademik olarak öğretim üyelerinin en alt basamağında yer alan yardımcı doçentlerin gözlemlerini daha açık ve net bir şekilde ifade etmeleri dikkat çekicidir. Bu davranışlardan dedikodu, söylenti ve grubun arkasına sığınma davranışları diğer unvanlarla benzerlik gösterirken karalama ve ötekileştirme davranışının sıklığının da yüksek olması önemlidir. Bu tür davranışların yardımcı doçentler tarafından açıkça ve cesurca ifade edilmesi, şikâyet etmekten ziyade, çalışanların rahatsız edici buldukları davranışların ortadan kaldırılmasında işbirliği yapmak istemelerinden kaynaklandığı söylenebilir.

Yardımcı doçentlerin belirttiği dedikodu davranışı en sık karşılaştıkları davranış türlerindedir. Politik sapma davranışları içerisinde diğer unvanlarda da dedikodu davranışı en fazla karşılaşılan davranış türü olma niteliğindedir. Bu durum örgüt içerisinde dedikodu davranışının yaygın olmasıyla açıklanabilir.

Dedikodu yapma ve söylenti davranışı diğer davranışlara göre daha normalleşmiş bir algı yaratmaktadır. Dolayısıyla öğretim üyeleri belli bir amaç için dedikodu ve

söylenti yapmayı olumsuz olarak algılamamaktadırlar. Nitekim Stirling (1956, 263) dedikodunun bilgi akışını sağlaması, bilginin üretimine katkı sağlaması, yaptırımlar üzerinde kontrolü etkinleştirilmesi ve böylece grup birliğini güçlendirmesi açısından sosyal bir yönünün olduğunu vurgulamaktadır (Akt: Foster, 2004, 83). Diğer yandan ise örgütte dedikodu ve söylenti davranışının sıkça görülmesi o örgütteki çalışanların birbirlerine olan güvenlerini azaltmakta ve çalışanlar üzerinde sosyal bir baskı aracı olarak rol oynayabilmektedir. Örneğin; çalışanlar davranışlarını diğerlerinin isteklerine göre biçimlendirebilmekte dolayısıyla kendilerine olan özsaygı ve özgüvenlerini yitirebilmektedirler. O halde dedikodu ve söylenti davranışının ortadan kaldırılması veya etkilerinin azaltılabilmesi için çalışanların birbirlerine karşı düşüncelerini uygun bir üslup çerçevesinde özgürce ifade edebilmeleri bunun için de örgüt kültürünün ise daha profesyonel bir ortam yaratması gerekmektedir.

Karalama ve ötekileştirme davranış türleri yardımcı doçentlerin sıkça bahsettiği diğer davranış türlerindedir. Buna göre karalama davranışı bireylerin karakterleriyle açıklanabilir. Kişiler meşru yollardan çözüme ulaştıramadığı bazı sorunlarını veya uygulamak istediği bazı yöntemlerini diğer çalışanlar üzerinde olumsuz bir etki yaratarak çözmeye çalışabilirler. Bu bağlamda tercih edilen davranış türü karalama davranışı olabilir.

Ötekileştirme ise kendisini ve ideolojik veya başka amaçlarla uyuşmayan kişileri bir konuma koyarak uzaklaştırma yolu olarak düşünülebilir. Çünkü ötekileştirme yalnızca kişinin kendisini çekmesiyle değil, karşısındaki kişiyi konumlandığı pozisyonla da ilgili olabilir. Yardımcı doçentler bu durumun örgüt içerisinde sıkça olabildiğinden bahsetmektedirler. Ötekileştirmenin üniversite ve fakülte örgütünün siyasi ve ideolojik düşüncelerden tamamen arındırılmamasıyla gerçekleştiği varsayılabilir.

Tablo 16'ya göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan bireye yönelik sapma davranışlarından bireylerarası sapma davranışı alt boyutunda yardımcı doçentler 5 farklı davranış türü ortaya koymuşlardır. Bu davranışlardan en sık tekrar eden davranış türü “kışkırtıcı tavırlar” (2/6), “bölünmeye yol açıcı davranışlarda bulunma” (2/6) ve “saldırgan tavırlar”dır (2/6). Yardımcı doçentlerin karşılaştıkları bu üç davranış türüne ilişkin birer alıntı sırasıyla şu şekildedir:

“Öncesinde farklı ilişkiler yaşayanlar şu an birbirlerine karşı çok tepkililer. Bu sebeple özellikle bazı yollardan beni de etkileme kışkırtıcı sözlerle kendilerine çekme gibi davranışları olabiliyor. On kişilik bir anabilimde 4 kişiye mahsus bir davranış bu(...). Şuanda bana değil de başka bir öğretim üyesine hala daha devam ediyorlar kışkırtıcı tavırlar sergilemeye.” (Katılımcı Y5)

“Ya direk değil de. Ya gruplar var gruplar birbiri üzerine hakimiyet kurma eğilimindedir. Gözlemliyorum, birbirlerini etkileme eğiliminde olabiliyorlar.” (Katılımcı Y3)

“(…) İçinden değilse de dışından öyle görünüyordu. Yani çatışmacı, saldırgan tavırları vardır ama şeklen fiziki olarak bunu belli eden birilerini gözlemlemedim. Ama vardır yani” (Katılımcı Y1)

Yardımcı doçentlerin karşılaştıkları kışkırtıcı tavırların daha çok kişisel husumetlerden kaynaklı olarak sergilendiği söylenebilir. Birbirlerine karşı üstünlük kurma çabası içerisinde olan bir grup ile diğer grup arasında olan bir öğretim üyesini karşı gruba yönelik kışkırtma eğilimi çıkar veya menfaat amaçlı da yapılmış olabilir.

Diğer yandan örgüt içerisindeki gruplaşmalar ve bölünmeler de dikkat çekicidir. Bu bağlamda grupların birbiri üzerine hâkimiyet kurma eğilimleri onları daha çok gruplaşmaya yönlendirmektedir. Bu durumun akademik örgüt içerisinde güçlü görünme isteğinden kaynaklı olduğu varsayılabilir. Ayrıca siyasi görüşlerin ayrışması veya politik amaçlı birtakım bölünmeler de yaşanıyor olabilir. Nitekim hemen hemen tüm örgütlerde formal veya informal gruplar gözlenebilir. Bu noktada önemli olan örgüt içinde oluşan grupların örgüt amaçlarına yöneltilerek olumsuz etkilerinin azalabileceği düşünülmektedir (Bulut, 1983, 64).

Bunun yanında saldırgan tavırların aslında kışkırtıcı tutumların bulunduğu ve gruplaşmaya giden bir örgütte var olması şaşırtıcı değildir. Çünkü tüm bu davranışlar esasında birbirini tetikleyen nitelikte davranışlardır. Saldırgan davranışların diğer davranışlardan farklı olarak kişilik özelliklerinden kaynaklı olduğu öne sürülebilir. Nitekim kişi kendisine yönelik bir takım savunma mekanizmaları geliştirmiş olabilir ve bu tutumu onun saldırgan kişilik özelliğiyle tanımlanmasına yol açmış olabilir.

**Tablo 17: Yardımcı Doçentlerin Örgütsel Sapma Davranışları Örgüte Yönelik Boyutuna İlişkin Bulgular**

|                                       | <i>Boyutlar</i>                | <i>Davranışlar</i>                      | <i>Yrd. Doç. Dr.</i> | <i>Toplam</i> |
|---------------------------------------|--------------------------------|---|----------------------|---------------|
| <b>Örgüte yönelik sapma davranışı</b> | <b>Ekipman sapma davranışı</b> | Ortak kullanımdaki donanıma zarar verme | 4                    | 4/6           |
|                                       |                                | Yok                                     | 1                    | 1/6           |
|                                       | <b>Üretim sapma davranışı</b>  | Bilimsel etik ihlali                    | 4                    | 4/6           |
|                                       |                                | Çalışma saatlerinin yanlış gösterilmesi | 2                    | 2/6           |
|                                       |                                | İşi başkasının üstüne yıkma             | 2                    | 2/6           |
|                                       |                                | İş yapıyormuş gibi görünme              | 1                    | 2/6           |
|                                       |                                | İşin kolayına kaçma                     | 1                    | 1/6           |
|                                       |                                | Alanını yakından takip etmeme           | 1                    | 1/6           |

Tablo 17'ye göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan örgüte yönelik sapma davranışlarından ekipman sapma davranışı alt boyutunda yardımcı doçentler ise 1 farklı davranış türü ortaya koymuşlardır. Bu davranışlardan yine en sık karşılaşılan davranış türü “ortak kullanımdaki donanıma zarar verme” (4/6) davranıştır. Aşağıda bu davranışa ilişkin üç farklı alıntıya yer verilmiştir.

“Fakülte araçlarının hor kullanıldığını mesela öğrencinin kullanmaması gereken araçların kullandırıldığını görüyorum. Özensizlik ve düzensizlik var kendi malı olmadığı için yapılan bir şey mi benimsememe mi acaba olabilir.” (Katılımcı Y3)

“Araç gerecin sabote edildiğini sıklıkla düşünüyorum. Bu küçük kırtasiye malzemeleri de olabilir veya mesela fakültenin fotokopi makinesi var. Onun zarar gördüğünü gözlemlerim. bir kişi tarafından amacı dışında çok fazla kullanıldığını biliyorum. (...) Esasen kimin yaptığı biliniyordu.” (Katılımcı Y6)

“Fakültenin sahip olduğu bir optik okuyucu makinesi var. (...) Ben bu optik okuyucuda olması gereken bir dosyanın silindiğini fark ettim. (...) Ancak bunun yanlışlıkla olduğunu düşünerek çok önemsemedim yeniden yükledim. Sonra tekrar oluştu hata. (...) Sonradan fark ettik (...) Bu değişiklik öyle bir değişiklik ki bir kişi programdan anlayacak o programa girecek ve onu değiştirecek. Ve kimse bunu fark etmeyecek. Bilerek yapıldığını düşünüyorum. (...) Ama bu bir sabotajdır.” (Katılımcı Y1)

Yardımcı doçentler ekipman sapmasına yönelik olarak yalnızca ortak kullanımdaki araç gerece zarar verildiğini ifade etmektedirler. Bu durum ortak kullanımdaki araç gerecin zarar görmesinden kaynaklı olarak kendilerinin mağdur olmasıyla açıklanabilir. Çünkü sözü geçen konu hakkında bahsedilenler genellikle mağduriyetin sonucunda öğretim üyelerinin özellikle sınav zamanlarında fotokopi

çekememeleridir. Dolayısıyla yardımcı doçentlerin konuya olan hassasiyetlerinin mağduriyetleri sebebiyle olduğu söylenebilir. Bunun yanında optik okuyucunun kasıtlı olarak zarar görmesi de fotokopi makinesi gibi örgütün donanımının çok fazla sahiplenilmediğiyle açıklanabilir. Ayrıca örgüte olan bağlılığın örgütün araç gerecinin daha çok sahiplenilmesi hususundaki varsayım da bu durumu açıklayabilir.

Tablo 17'ye göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan örgüte yönelik sapma davranışlarından üretim sapma davranışı alt boyutunda yardımcı doçentler 6 farklı davranış türü ortaya koymuşlardır. Bu davranışlardan frekansı en yüksek olan davranış türleri “bilimsel etik ihlali” (4/6), “çalışma saatlerinin yanlış gösterilmesi” (2/6) ve “iş başkasının üstüne yıkma” (2/6) davranışlarıdır. Yardımcı doçentlerin karşılaştıkları bu davranışlara ilişkin alıntılar sırasıyla şu şekildedir:

“Örneğim var evet. Yani araştırma getirildi bir tane. Veri toplanmış spss e girecek verinin ikinci yüzü dolu değil ancak ikinci yüzünü de var sayalım diyor. Biz dolduralım diğer verilere göre diyor. (...)Veri anlamında güvenilirlik analizlerinde saçma sapan bir durum oluşacak.” (Katılımcı Y1)

“(…) Ama çalışma saatlerinin yanlış gösterilmesi adına yanlış adres göstermeler, geliyorum hemen şuradayım demeler olabiliyor. İster istemez bu durum güveni çok sarsıyor. Telefona cevap alamamalar vs. gibi?” (Katılımcı Y1)

“Sorumluluğu başkalarının üstüne atma davranışı bence. Sorumluluktan kaçma davranışının en yoğun olduğunu söyleyebilirim.” (Katılımcı Y6)

Yardımcı doçentlerin karşılaştıkları bilimsel etik ihlallerinin kişilerin özelliklerinden, yönetsel süreçlerden veya yoğun bürokratik işlemlerden kaynaklı olduğu söylenebilir. Bu durumda kimi öğretim üyelerinin araştırma süreçlerinde işin kolayına kaçma amaçlı bir takım bilimsel koşulları göz ardı ettikleri varsayılabilir. Bu bilimsel etik ihlallerinin araştırma niteliği ve araştırmanın güvenilirliği açısından son derece yanıltıcı sonuçlar doğurabileceği öngörülebilir.

Diğer yandan bilimsel etik ihlali olarak kabul edilebilecek olan alan uzmanlarının gerektirdiği derse girememeleri, birer öğretmen adayı yetiştiren eğitim fakültesindeki mezunların niteliğinin sorgulanmasına gerekli kılmaktadır. Bu durumda yalnızca kişisel ilişkilerin ön planda tutularak ders paylaşımlarının uzmanlar dışında başka öğretim üyelerine verilmesi adil olmamakla birlikte, bilimsel etik ihlalinin de kapsamında ele alınabilir.

Çalışma saatlerinin yanlış gösterilmesi yardımcı doçentler tarafından sıkça bahsedilen diğer bir konudur. Bu noktada aslında akademik camiada mesai kavramının olmayacağı akla gelmektedir. Çünkü öğretim üyeleri yapmak zorunda oldukları görevleri tam olarak yerine getirmekle yükümlüdürler. Öğretim üyeleri akademik faaliyetlerini yürütürken her zaman masa başı mesaisinde yer alamayabilirler. Ancak burada bahsedilen öğretim üyesinin başka bir yerde araştırma hususunda çalışıyormuş gibi görünmesidir. Bu durum davranışı sergileyenin kişilik özelliğiyle açıklanabilir. Çünkü bu davranış sağlıklı olmayan bir ruh halini içerebilir. Öte yandan işi başkasının üstüne yıkmak kendisinin de sorumlu olduğu bir işin başka bir öğretim üyesi tarafından yapılmasını beklemek olabilir. Bu durum daha çok üst üste unvanlı öğretim üyeleri arasında görülebilir başka bir ifadeyle hiyerarşik yapının bu durumu tetiklediği söylenebilir.

### **4.3. Öğretim Üyelerinin Sahip Oldukları Unvanlarına (Profesör, Doçent, Yardımcı Doçent) Göre Örgütsel Sapma Davranışlarına Bireye ve Örgüte Yönelik Boyuta Verdikleri Tepkilerine İlişkin Bulgular**

Aşağıda örgütsel sapma davranışının bireye ve örgüte yönelik boyutunda öğretim üyelerinin unvanlarına göre verdikleri tepkilerin dağılımına yer verilmiştir. Görüşme yapılan katılımcılar birden fazla davranış türüne yönelik ifadelerle yer vermişlerdir.

#### **4.3.1. Profesörlerin Karşılaştıkları Örgütsel Sapma Davranışlarına Bireye ve Örgüte Yönelik Boyutta Verdikleri Tepkilerine İlişkin Bulgular**

Bu başlık altında profesörlerin her bir alt boyuta karşı verdikleri tepkileri bir tabloda incelenmiştir. Daha sonra tablo dikkate alınarak her bir alt boyuta ilişkin en sık gösterilen tepkilere yönelik alıntılar ve yorumlara yer verilmiştir.



**Tablo 18: Profesörlerin Karşılaştıkları Örgütsel Sapma Davranışlarına Bireye Yönelik Boyutta Verdikleri Tepkilerine İlişkin Bulgular**

| <i>Boyutlar</i>                       | <i>Tepkiler</i>                      | <i>Prof. Dr.</i>              | <i>Toplam</i> |     |
|---------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|---------------|-----|
| <b>Bireye yönelik sapma davranışı</b> | <b>Politik sapma davranışı</b>       | Sözlü uyarma                  | 2             | 2/6 |
|                                       |                                      | Nötr kalma                    | 2             | 2/6 |
|                                       |                                      | Yapıcı davranışlar sergileme  | 1             | 1/6 |
|                                       |                                      | Davranışa müdahil olma        | 1             | 1/6 |
|                                       | <b>Bireylerarası sapma davranışı</b> | Eşit mesafede duruş sergileme | 1             | 1/6 |
|                                       |                                      | İletişimi kesme               | 1             | 1/6 |
|                                       |                                      | Sessiz kalmak                 | 1             | 1/6 |
|                                       |                                      | Uzak kalma                    | 1             | 1/6 |
|                                       |                                      | Uyarma                        | 1             | 1/6 |
|                                       |                                      | Yok                           | 2             | 2/6 |

Tablo 18'e göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan bireye yönelik sapma davranışlarından politik sapma boyutundaki davranışlara karşı alt profesörler 4 farklı tepki türü ortaya koymuşlardır. Bu tepkilerden frekansı en yüksek olanlar "sözlü uyarma" (2/6), "nötr kalma" (2/6) tepkileridir. Profesörlerin sözlü uyarma, nötr kalma tepkilerine ilişkin alıntılar sırasıyla şu şekildedir:

"Yani ben yönetici olduğum zamanda sakayla karışık uymaya çalışıyorduk." (Katılımcı P5)

"Tepkisiz kalmak izlemek gözlemek şeklinde oluyor." (Katılımcı P2)

Profesörler bireye yönelik sapma davranışlarının politik sapma alt boyutundaki davranışlara karşı en çok gösterdikleri tepkileri sözlü uyarma ve nötr kalma şeklinde olmuştur. Sözlü uyarma karşılıklı bir iletişim gerektirdiğinden sorunun çözülmesi açısından kolaylık sağlayacağı varsayılabilir. Öte yandan sözlü uyarmanın profesörler tarafından sıkça kullanılması hiyerarşik olarak üst basamakta yer almalarıyla açıklanabilir.

Nötr kalma davranışı ise örgüt içinde sergilenen örgütsel sapma davranışlarına karşı hiçbir şekilde tepki vermeme olarak düşünülebilir. Profesörler bu tepkiyi verirken örgütle ilgili konulardan kendilerini sorumlu tutmadıkları yalnızca kendi işlerine odaklandıkları bu yüzden böyle bir tepki gösterdikleri iddia edilebilir.

Tablo 18'e göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan bireye yönelik sapma davranışlarından bireylerarası sapma boyutundaki davranışlara karşı alt

profesörler 5 farklı tepki türü ortaya koymuşlardır. Bu tepkilerden tabloya göre üçü “eşit mesafede duruş sergileme” (1/6), “iletişimi kesme” (1/6), “sessiz kalma” (1/6) tepkileridir. Profesörlerin eşit mesafede duruş sergileme, iletişimi kesme, sessiz kalma tepkilerine ilişkin alıntılar sırasıyla şu şekildedir:

“Mesela ben herkese eşit mesafede durmayı önemli görürüm.” (Katılımcı P3)

“Bu şekilde davranan kişiye karşı önyargı geliştirebiliyorsunuz ve onunla iletişimi kesmeye başlıyorsunuz.” (Katılımcı P2)

“Ben daha çok bu davranışlara gelmemeye çalışıyordum sessiz kalmaya anlayışlı davranmaya çalışıyorum” (Katılımcı P5)

Profesörlerin bireylerarası sapma davranışlarına karşı sergiledikleri tepkilerinin eşit sayıda olması onların bu davranışlara karşı tepkilerinin çeşitli olduğunu göstergesidir. Alıntı yapılan tepkilere bakılacak olunursa, yönetici pozisyonundaki profesör eşit mesafede duruş sergilemenin olumsuz herhangi bir davranışı ortadan kaldıracığını söylemiştir. Eşit mesafede duruş sergilemek tüm diğer bireylere olan objektif bakışa katkı sağlayabilir.

İletişimi kesme davranışı da başka bir profesör tarafından söylenmiştir. Bu durumun genellikle var olan olumsuz ortamdan kendini soyutlama şeklinde ortaya çıktığını söyleyebiliriz. Olumsuz davranış sergileyen kişiyi o davranışla baş başa bırakmaya çalıştığı söylenebilir.

Sessiz kalma tepkisini gösteren profesörün davranışla karşılaşmış olmasına rağmen görmezlikten gelmeye çalıştığı öne sürülebilir. Bu durum profesörün örgütün yönetiminin bu tür davranışlarla uğraşması gerektiğini düşünmesiyle açıklanabilir.

**Tablo 19: Profesörlerin Karşılaştıkları Örgütsel Sapma Davranışlarına Örgüte Yönelik Boyutta Verdikleri Tepkilerine İlişkin Bulgular**

|                                       | <i>Boyutlar</i>                | <i>Tepkiler</i> | <i>Prof. Dr.</i> | <i>Toplam</i> |
|---------------------------------------|--------------------------------|-----------------|------------------|---------------|
| <b>Örgüte yönelik sapma davranışı</b> | <b>Ekipman sapma davranışı</b> | önemsememe      | 2                | 2/6           |
|                                       |                                | dile getirme    | 1                | 1/6           |
|                                       |                                | iletişim kurma  | 1                | 1/6           |
|                                       | <b>Üretim sapma davranışı</b>  | dile getirme    | 3                | 3/6           |
|                                       |                                | Yönlendirme     | 2                | 2/6           |
|                                       |                                | soyutlama       | 1                | 1/6           |
|                                       |                                | Müdahale etmeme | 1                | 1/6           |

Tablo 19'a göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan örgüte yönelik sapma davranışlarından ekipman sapması boyutundaki davranışlara karşı profesörler 3 farklı tepki türü ortaya koymuşlardır. Bu tepkilerden frekansı en yüksek olan "önemsememe" (2/6) tepkisidir. "Dile getirme" (1/6), "iletişim kurma" (1/6) diğer tepkileridir. Profesörlerin tabloya göre üç tepkisine ilişkin alıntılar sırasıyla şu şekildedir:

"Yani çok önemsemiyorum ben bu davranışları. Müdahale etmem gerektiğini düşünmüyorum." (Katılımcı P6)

"Ben karşıyım yani ben bu formasyon işine bu bizim imajımızı zedeliyor diye düşünüyorum. Söylüyorum bunu da (...)" (Katılımcı P5)

"Yani bunu ifade edebilirim bunu yüzyüze. Kim olursa olsun uyarabilirim." (Katılımcı P2)

Profesörler ekipman sapması boyutundaki davranışlara önemsememe tepkisi vermişlerdir. Aslında bu durum örgüt içerisindeki araç-gerecin bu unvanda çok benimsenmediğiyle açıklanabilir. ayrıca ekipman sapmasına yönelik davranışların yaptırımlarının kendilerince verilmemesi gerektiğine olan inançları sebebiyle, bunun yalnızca yönetimin işi olduğunu düşünmeleri olabilir.

Dile getirme tepkisi yalnızca bir profesör tarafından gösterilmiştir. Buna göre akademik kurul ve toplantılarda sapma davranışını gerçekleştiren kişiyi belli etmeden genel olarak dikkat edilmesi hususunda bir tepki sergilediği söylenebilir.

İletişim kurma ve üzülme tepkileri ise birer profesör tarafından sergilenmiştir. Buna göre profesörün iletişim kurarak sapma davranışını gerçekleştiren kişinin bu davranışını ortadan kaldırmasını istemiş olabilir. Başka bir ifadeyle bunun daha doğru bir sapma davranışı azaltma stratejisi olduğunu düşünmüş varsayılabilir.

Tablo 19'a göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan örgüte yönelik sapma davranışlarından üretim sapması boyutundaki davranışlara karşı profesörler 4 farklı tepki türü ortaya koymuşlardır. Bu tepkilerden frekansı en yüksek olan "dile getirme" (3/6), "yönlendirme" (2/6), "soyutlama" (1/6) ve "müdahale etmeme" (1/6) diğer tepkileridir. Profesörlerin tabloya göre tepkilerine ilişkin alıntılar sırasıyla şu şekildedir:

"Toplantılarda ben çok fazla ders almanın üretimi etkilediğini söylerim dile getiririm bana söz verilirse tabi." (Katılımcı P4)

“Özgür fikirler ortaya koymak için, yönlendirmeye çalışıyorum.”  
(Katılımcı P3)

“Belki ilk başa dönüyoruz. Kendi kabuğumuza çekiliyoruz. Yüzleştirme pek az ama olabilir mesela.” (Katılımcı P6)

“Ama genellikle müdahale etmiyoruz.” (Katılımcı P2)

Profesörler üretim sapması boyutundaki davranışlara en sık olarak dile getirme yoluyla tepki göstermektedirler. Bir çeşit uyarma olarak da algılanabilecek olan dile getirme, uyarıdan farklı olarak bir ortamda muhatap belli edilmeden söylenen bir davranış türü olarak kabul edilebilir. Profesörlerin bu davranışı tercih etmelerinin nedeni ise örgütsel sapma davranışını sergileyen kişiyi utandırmamak, aşağılamamak olabilir.

Yönlendirme davranışı da en çok kullanılan tepkilerdendir. Bu durum profesörlerin daha yapıcı bir tavır sergiledikleri anlamına gelebilir. Çünkü yönlendirmede sapma davranışını gerçekleştiren kişiye olumlu bir mesaj vardır. Onu doğru tarafa çekme gibi bir tutum sergilenmektedir.

Soyutlama ve müdahale etmeme tepkileri sapma davranışını sergileyen kişiyi diğerlerinden ayırma, iletişime geçmeme ve davranışlarına hiçbir şekilde karışmama gibi davranışları içerebilir. Bu durum profesörlerin daha ciddi sapma davranışları boyutunda sorumluluk almak istememeleriyle açıklanabilir.

#### **4.3.2. Doçentlerin Karşılaştıkları Örgütsel Sapma Davranışlarına Bireye ve Örgüte Yönelik Boyutta Verdikleri Tepkilerine İlişkin Bulgular**

Bu başlık altında doçentlerin her bir alt boyuta karşı verdikleri tepkileri bir tabloda incelenmiştir. Daha sonra tablo dikkate alınarak her bir alt boyuta ilişkin en sık gösterilen tepkilere yönelik alıntılar ve yorumlara yer verilmiştir.

**Tablo 20: Doçentlerin Karşılaştıkları Örgütsel Sapma Davranışlarına Bireye Yönelik Boyutta Verdikleri Tepkilerine İlişkin Bulgular**

| <i>Boyutlar</i>                       | <i>Tepkiler</i>                      | <i>Doç.. Dr.</i>                    | <i>Toplam</i> |     |
|---------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|---------------|-----|
| <b>Bireye yönelik sapma davranışı</b> | Sözlü uyarı                          | 5                                   | 5/6           |     |
|                                       | <b>Politik sapma davranışı</b>       | Yapıcı davranışlar sergilemek       | 1             | 1/6 |
|                                       |                                      | Yazılı bildirme                     | 1             | 1/6 |
|                                       |                                      | Nötr kalmak                         | 1             | 1/6 |
|                                       |                                      | Duruma isyan etme                   | 1             | 1/6 |
|                                       | <b>Bireylerarası sapma davranışı</b> | Sözlü uyarı                         | 3             | 3/6 |
|                                       |                                      | Başkasını örnek alarak sorunu çözme | 1             | 1/6 |
|                                       |                                      | Çekimser kalma                      | 1             | 1/6 |
|                                       |                                      | Eşit mesafede duruş sergileme       | 1             | 1/6 |
|                                       |                                      | İletişimi kesme                     | 1             | 1/6 |
|                                       |                                      | Sessiz kalmak                       | 1             | 1/6 |
|                                       |                                      | Umursamama                          | 1             | 1/6 |
|                                       |                                      | Arabuluculuk yapma                  | 1             | 1/6 |

Tablo 20'ye göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan bireye yönelik sapma davranışlarından politik sapma boyutundaki davranışlara karşı doçentler 6 farklı tepki türü ortaya koymuşlardır. Doçentler bir duruma karşılık birden fazla tepki türü ortaya koymuşlardır. Bu tepkilerden frekansı en yüksek olanlar “sözlü uyarma” (5/6) tepkisidir. Diğer tepkiler ise frekansı en fazla 1 olan, yani birer doçent tarafından sergilenen tepkilerdir. Diğer tepkilerden farklı olarak “duruma isyan etme” (1/6) tepkisinin ilginç olduğu düşünülerek bu tepkiye ilişkin alıntıya da yer verilecektir. Doçentlerin sözlü uyarma ve duruma isyan etme tepkilerine ilişkin alıntılar sırasıyla şu şekildedir:

“Şunu belirtmeye çalışıyorum burası bilim ortamı diye söylüyorum. Ama kim bilimselim ahlaklıyım dedikçe ondan geliyor bu tarz durumlar.” (Katılımcı D6)

“Yani ben ilk tepkim kendinizi tanıyorsunuz isyan ediyorsunuz. Nasıl olur, nasıl nasıl nasıl? diyorsunuz.” (Katılımcı D5)

Doçentlerin politik sapma davranışları alt boyutunda sözlü uyarma tepkileri en sık olan tepki türüdür. Doçentlerin sözlü uyarı yapma davranışıyla iletişim kurma yoluna gittikleri söylenebilir. Sözlü uyarının örgütsel sapma davranışlarını azaltacağına olan inançları onları bu tepkiyi sergilemeye yönelttiği söylenebilir.

Diğer yandan verilen tepkiler içerisinde ilginç bir örnek sayılabilecek olan tepki duruma isyan etmedir. Doçentlerin kendisine karşı yapılan politik sapma davranışının bir türü olan davranış karşısında yalnızca var olan durumu kabullenmeme yoluna girdiği söylenebilir. Davranışı kabullenmeyerek yalnızca kendi içinde duruma isyan etme pozisyonuna geldiği ifade edilebilir. Bu durum kişide sağlıklı bir ruh haline yol açabilir.

Tablo 20'ye göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan bireye yönelik sapma davranışlarından bireylerarası sapma boyutundaki davranışlara karşı doçentler 8 farklı tepki türü ortaya koymuşlardır. Doçentler bir duruma karşılık birden fazla tepki türü ortaya koymuşlardır. Bu tepkilerden frekansı en yüksek olanlar “sözlü uyarma” (3/6) tepkisidir. Diğer tepkiler ise frekansı en fazla 1 olan, yani birer doçent tarafından sergilenen tepkilerdir. Diğer tepkilerden farklı olarak “arabuluculuk yapma” (1/6) tepkisinin ilginç olduğu düşünülerek bu tepkiye ilişkin alıntıya da yer verilecektir. Doçentlerin sözlü uyarma ve arabuluculuk yapma tepkilerine ilişkin alıntılar sırasıyla şu şekildedir:

“Ya niye başkalarına yapılmıyor da bana bu yapılıyor. Uyardım tabi. Sonra tabi konuşup çözümledik” (Katılımcı D4)

“Ben arabuluculuk bile yaptım o kişiler arasında mesela.” (Katılımcı D2)

Doçentler bireylerarası sapma davranışları boyutunda daha çok sözlü uyarı tepkisi göstermişlerdir. Bu durum onların sapma davranışlarını çözme konusunda iletişimin gerekliliğine inanmalarıyla açıklanabilir. Öte yandan diğer tepkilerden farklı olarak sergilenen arabuluculuk yapma davranışı doçentin başka iki öğretim üyesi arasında olan sapma davranışının etkilerinin onlara zarar vereceğini düşünerek yapıcı bir tutumla durumu çözümlenmeye çalışmıştır. Bu bağlamda arabuluculuk yapan doçentin örgüt içindeki olumsuzluklara tahammülü olmadığıyla ve onun hümanist kişilik yapısına sahip olmasıyla açıklanabilir.

**Tablo 21: Doçentlerin Karşılaştıkları Örgütsel Sapma Davranışlarına Örgüte Yönelik Boyutta Verdikleri Tepkilerine İlişkin Bulgular**

|                                       | <i>Boyutlar</i>                | <i>Tepkiler</i>                | <i>Doç.. Dr.</i> | <i>Toplam</i> |
|---------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|------------------|---------------|
| <b>Örgüte yönelik sapma davranışı</b> | <b>Ekipman sapma davranışı</b> | Dile getirme                   | 2                | 2/6           |
|                                       |                                | Müdahil olmama                 | 1                | 1/6           |
|                                       |                                | Bekleme ve izleme              | 1                | 1/6           |
|                                       |                                | İletişim kurma                 | 1                | 1/6           |
|                                       |                                | Önemsememe                     | 1                | 1/6           |
|                                       | <b>Üretim sapma davranışı</b>  | Dile getirme                   | 2                | 2/6           |
|                                       |                                | Müdahale etmeme                | 2                | 2/6           |
|                                       |                                | İntihal programlarını kullanma | 1                | 1/6           |
|                                       |                                | İsmini çalışmadan çıkarma      | 1                | 1/6           |
|                                       |                                |                                |                  |               |

Tablo 21'e göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan örgüte yönelik sapma davranışlarından politik sapma boyutundaki davranışlara karşı doçentler 5 farklı tepki türü ortaya koymuşlardır. Doçentler bir duruma karşılık birden fazla tepki türü ortaya koymuşlardır. Bu tepkilerden frekansı en yüksek olanlar “dile getirme” (2/6) tepkisidir. Diğer tepkiler ise frekansı en fazla 1 olan, yani birer doçent tarafından sergilenen tepkilerdir. Diğer tepkilerden farklı olarak “bekleme ve izleme” (1/6) tepkisinin ilginç olduğu düşünülerek bu tepkiye ilişkin alıntıya da yer verilecektir. Doçentlerin dile getirme ve bekleme ve izleme tepkilerine ilişkin alıntılar sırasıyla şu şekildedir:

“Ben birkaç kere bunu dile getirdim akademik toplantılarda ancak kimse oralı olmuyor öğretmen yetiştirme vizyonumuza ilişkin olarak” (Katılımcı D2)

“(…) Bölüm için sınıf yapılacak, sağlanacak bir zaman yapılacak denildiğinde artık yorulduk gitmekten inanmak güvenmek istiyoruz. Bekliyoruz.” (Katılımcı D1)

Doçentlerin ekipman sapması boyutundaki gösterdikleri en sık olan tepki “dile getirme”dir (2/6). Dile getirme tepkisi genellikle akademik toplantılarda ön plana çıkmaktadır. Bu durum örgütsel sapma davranışını gerçekleştiren kişiye birebir söylemektense üstü kapalı bir şekilde söylemenin daha uygun olacağı kanaatinde olduklarını göstermektedir. Böylece sapma davranışını gösteren kişinin kendisinin bu davranışları herhangi bir müdahale olmadan düzenlemesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Diğer yandan bir doçent ekipman sapmasına yönelik yapılan davranışta bekleme ve davranış izleme durumuna geçtiğini belirtmektedir. Bu durum ekipman sapma

davranışını gösteren başka bir öğretim üyesinin bu olumsuz tutumunu anlamaya ve ona zaman vermeye yönelik olduğu savunulabilir. Eğer bu davranış tekrarlanırsa doçentin belki o zaman harekete geçeceği ve farklı bir tepki göstereceği varsayılabilir.

Tablo 21'e göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan örgüte yönelik sapma davranışlarından politik sapma boyutundaki davranışlara karşı doçentler 4 farklı tepki türü ortaya koymuşlardır. Doçentler bir duruma karşılık birden fazla tepki türü ortaya koymuşlardır. Bu tepkilerden frekansı en yüksek olanlar "dile getirme" (2/6) ile "müdahale etmeme" (2/6) tepkisidir. Diğer tepkiler ise frekansı en fazla 1 olan, yani birer doçent tarafından sergilenen tepkilerdir. Bunlar "ismini çalışmadan çıkarma" (1/6) ile "intihal programlarını kullanma" (1/6) tepkileridir. Frekansı 1'er olan tepkilerin dikkat çekici yanı düşünülerek bunlara ilişkin alıntılara da yer verilecektir. Doçentlerin tabloda gösterilen üretim sapmasına karşı tepkilerine ilişkin alıntılar sırasıyla şu şekildedir:

"Ben bilimsel toplantılarda gördüğüm veya danışmanlığımı yaptığım kişilerde müdahale etmeye çabalıyorum. Kırmadan dökmeden." (Katılımcı D5)

"(...) müdahale etmiyorum uzaktaysa bu kişi." (Katılımcı D3)

"(...) bu kişiler dinazor olarak tabir edilen kesim olduğu için sizi pek dikkate almıyorlar böyle yapınca da ismini çıkardım çalışmadan. Hoş karşılanmadı tabi ama karşılığında etik olmayan bir davranış onun isminin bu çalışmada yer alması." (Katılımcı D1)

"Ben kendi yayın yaptığım arkadaşlara en son yazdıktan sonra "identicate" programına koyalım. Bunu baştan söylüyoruz ki yani hani herkes ona göre yazsın. Bu çok etkili bir durum olabiliyor" (Katılımcı D2)

Doçentlerin üretim sapmasına yönelik olarak diğer tepkilerine göre en fazla dile getirme ve davranışa müdahale etmeme tepkilerini sergiledikleri görülmektedir. Bu tepkileri onların üretim sapması boyutundaki davranışların kişinin kendi sorunu olduğunu düşünmeleriyle açıklanabilir. Çünkü her iki tepkide de karşılığında özne konumunda duran birileri yoktur. Dile getirme doğrudan bir muhabata yönelik değildir. Davranışa müdahale etmemeleri ise üretim sapması davranışının kendilerinin sorumluluğunda olmadığını düşünmelerinde etkili olduğu varsayılabilir.

Diğer yandan ismini ortak yapılan bir çalışmadan çıkardığını ve kişisel tepkisinin bu yönde olduğunu söyleyen doçentin, bu tepkisinde prensipleri doğrultusunda hareket



ettiği söylenebilir. Nitekim kendisi de bu davranışın etik olmadığını bu yüzden araştırmada katkısı olmayan kişinin isminin yer almasının doğru olmadığını belirtmiştir.

Bunun yanında üretim sapmasına karşı bir doçent de intihal programlarını kullandığını bunun üretim sapmasına yönelik olan davranışlardan aşırı macılık, intihal gibi durumları engellediğini ifade etmiştir. Kişisel bir baş etme stratejisi olarak da görülebilecek olan bu tepkinin, üretim sapması davranışına karşı önleyici rolü de belirtilmiştir.

#### 4.3.3. Yardımcı Doçentlerin Karşılaştıkları Örgütsel Sapma Davranışlarına Bireye ve Örgüte Yönelik Boyutta Verdikleri Tepkilerine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında yardımcı doçentlerin her bir alt boyuta karşı verdikleri tepkileri bir tabloda incelenmiştir. Daha sonra tablo dikkate alınarak her bir alt boyuta ilişkin en sık gösterilen tepkilere yönelik alıntılar ve yorumlara yer verilmiştir.

**Tablo 22: Yardımcı Doçentlerin Karşılaştıkları Örgütsel Sapma Davranışlarına Bireye Yönelik Boyutta Verdikleri Tepkilerine İlişkin Bulgular**

| <i>Boyutlar</i>                       | <i>Tepkiler</i>                      | <i>Yrd. Doç. Dr.</i>         | <i>Toplam</i> |     |
|---------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------|---------------|-----|
| <b>Bireye yönelik sapma davranışı</b> | Sözel uyarı                          | 3                            | 3/6           |     |
|                                       | Durumu takip etme                    | 2                            | 2/6           |     |
|                                       | <b>Politik sapma davranışı</b>       | Yapıcı davranışlar sergileme | 2             | 2/6 |
|                                       |                                      | Nötr kalmak                  | 2             | 2/6 |
|                                       |                                      | Müdahil olmama               | 1             | 1/6 |
|                                       | Kabullenme                           | 1                            | 1/6           |     |
|                                       | <b>Bireylerarası sapma davranışı</b> | Uzak durma                   | 3             | 3/6 |
|                                       |                                      | Herkese eşit olma            | 2             | 2/6 |
|                                       |                                      | Sözlü uyarı                  | 1             | 1/6 |

Tablo 22'ye göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan bireye yönelik sapma davranışlarından politik sapma boyutundaki davranışlara karşı yardımcı doçentler 6 farklı tepki türü ortaya koymuşlardır. Yardımcı doçentler bir duruma karşılık birden fazla tepki türü ortaya koymuşlardır. Bu tepkilerden frekansı en yüksek olanlar “sözlü uyarı” (3/6) tepkisidir. Diğer tepkiler ise “durumu takip etme” (2/6), “yapıcı davranışlar sergileme” (2/6) tepkileridir. Yardımcı doçentlerin

sözlü uyarı, durumu takip etme ve yapıcı davranışlar sergileme tepkilerine ilişkin alıntılar sırasıyla şu şekildedir:

“(…) ben olsam benim beklentim sözel uyarıdır. (…)” (Katılımcı Y6)

“Takip ederim bu durumu. Devam edilirse gerekli yerlere giderim.”  
(Katılımcı Y1)

“(…)İyi niyetli tavır sergiliyorum.” (Katılımcı Y2)

Yardımcı doçentlerin politik sapma davranışlarına karşı daha çok sözel uyarı biçiminde olduğu görülmektedir. Bu durumun hem yardımcı doçentlerin aynı davranışı sergileme noktasında beklentilerinin de sözel uyarı olduğu söylenebilir. Yani iletişim yoluyla çözülebileceğini düşünmektedirler.

Öte yandan durumu takip etme davranışının doçentlerde olduğu gibi yardımcı doçentlerin de olumsuz davranışı anlamlandırma sürecine girdikleri ve zamana bıraktıkları söylenebilir. Bunun yanında yardımcı doçentlerin hiyerarşik yapıda öğretim üyelerinin en alt kademesinde yer almalarının da mevcut durumu yalnızca takip etmeleriyle sonuçlandığını söylemek mümkündür.

İyi niyetli davranış ve tutumların yapıcı tepkiler sergileme kategorisinde yardımcı doçentlerin bu davranışı sergilediği söylenebilir. Bu tepkiyi gösteren yardımcı doçentlerin hiyerarşik olarak üst veya eşit düzeyde olan bir öğretim üyesinin politik sapma davranışına bir kişilik özelliği olarak hümanist yaklaşım sergilemeleri örgüt açısından önemlidir. Çünkü hümanistik yaklaşım empati, değer verici tutum, içtenlik gibi olguları içermektedir (Topses, 2012, 72). Başka bir ifadeyle olumsuz davranışı kişiye mal etmemektedirler, bu durumu yalnızca bir davranış şekli olarak görmektedirler.

Tablo 22’ye göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan bireye yönelik sapma davranışlarından bireylerarası sapma boyutundaki davranışlara karşı yardımcı doçentler 3 farklı tepki türü ortaya koymuşlardır. Yardımcı doçentler bir duruma karşılık birden fazla tepki türü ortaya koymuşlardır. Bu tepkilerden frekansı en yüksek olanlar “uzak durma” (3/6) tepkisidir. Diğer tepkiler ise herkese “eşit mesafede duruş sergileme” (2/6), “sözlü uyarı” (1/6) tepkileridir. Yardımcı doçentlerin uzak durma, herkese eşit durma ve sözlü uyarı tepkilerine ilişkin alıntılar sırasıyla şu şekildedir:

“Ben daha çok kendimi soyutluyorum. Daha uzak kalmak için çalışıyorum.” (Katılımcı Y3)

“Ben prim vermedim. Kendi düşüncelerim ve prensiplerim var dik durmaya çalıştım (...)” (Katılımcı Y5)

“Fikrimi paylaştığım insanlarla eğer böyle bir şey olsaydı kesinlikle gider konuşurdum (...)” (Katılımcı Y6)

Yardımcı doçentler bireylerarası sapma davranışları boyutunda en çok uzakta kalmayı tepki olarak göstermektedirler. Bunun bir nedeni bireylerarası sapma davranışlarının saldırganlık, çatışmacı tavırlar içermesiyle alakalı olduğu düşünülebilir. Bu durum bireylerarası çatışmayı çözme yollarından çekilme ve kayıtsız kalma davranışı ile benzerlik göstermektedir (Tokat, 1999, 36).

Bunun yanında herkese eşit mesafede duruş sergilemenin bireylerarası sapma davranışlarını engelleyebileceği vurgulanmaktadır. Nitekim bu tür davranışlar çıkarıcı tutum ve tavırlar içerdiğinden yardımcı doçentlerin bunlara yönelik olarak sergiledikleri herkese eşit durma tepkileri onları bu davranışlardan uzak tutabilir.

Sözlü uyarı davranışı ise yardımcı doçentlerin hiyerarşik yapıda kendileriyle eşit konumda olan başka bir öğretim üyesine karşı kolaylıkla sergilenmesiyle açıklanabilir. Çünkü verilen cevaplar doğrultusunda üst unvanlardan olan öğretim üyelerinin sergiledikleri sapma davranışlarına daha çok uzak kalma müdahale etmeme gibi tutumlarının olduğu bilinmektedir.

**Tablo 23: Yardımcı Doçentlerin Karşılaştıkları Örgütsel Sapma Davranışlarına Örgüte Yönelik Boyutta Verdikleri Tepkilerine İlişkin Bulgular**

|                                       | <i>Boyutlar</i>                | <i>Tepkiler</i> | <i>Yrd. Doç. Dr.</i> | <i>Toplam</i> |
|---------------------------------------|--------------------------------|-----------------|----------------------|---------------|
| <i>Örgüte yönelik sapma davranışı</i> | <b>Ekipman sapma davranışı</b> | Dile getirme    | 2                    | 2/6           |
|                                       |                                | İletişim kurma  | 2                    | 2/6           |
|                                       |                                | Önemsememe      | 1                    | 1/6           |
|                                       |                                | Üzülme          | 1                    | 1/6           |
|                                       | <b>Üretim sapma davranışı</b>  | Dile getirme    | 5                    | 5/6           |
|                                       |                                | Model olma      | 1                    | 1/6           |
|                                       |                                | Müdahale etmeme | 1                    | 1/6           |
|                                       |                                |                 |                      |               |

Tablo 23'e göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan örgüte yönelik sapma davranışlarından ekipman sapması boyutundaki davranışlara karşı yardımcı doçentler 4 farklı tepki türü ortaya koymuşlardır. Yardımcı doçentler bir duruma karşılık birden fazla tepki türü ortaya koymuşlardır. Bu tepkilerden frekansı en

yüksek olanlar “dile getirme” (2/6) ve “iletişim kurma” (2/6) tepkisidir. Yardımcı doçentlerin dile getirme ve iletişim kurma tepkilerine ilişkin alıntılar sırasıyla şu şekildedir:

“Hemen bu durumda hemen fakülte sekreterine bilgi veriyorum üstü kapalı” (Katılımcı Y3)

“Belki araştırma görevliliğinden geldiğim için rahatlıkla söyleyebilirim şu anda bölüm başkan yardımcılığı yapıyorum ama bunu yaptırım gibi kullanmıyorum. İletişim sağlıyorum.” (Katılımcı Y5)

Yardımcı doçentler ekipman sapması boyutunda diğer unvanlardaki gibi en sık olarak dile getirme yöntemiyle tepkilerini belli ettiklerini belirtmişlerdir. Bu durum dile getirme işleminin kimseyi doğrudan suçlamama boyutu olduğundan sıkça tercih edildiği söylenebilir.

Bunun yanında iletişim kurmanın olumlu bir ortam oluşturma yönü dikkate alındığında yardımcı doçentlerin ekipman sapma davranışını gerçekleştiren öğretim üyesiyle iletişim kurmaları örgüt ve çalışanlar açısından pozitif bir algı oluşturacaktır. Çünkü örgütsel iletişim sürecinin örgütteki ast ve üst konumundaki çalışanlar arasında bilgi, veri, algı ve düşüncelerin iletilmesi işlevi bulunmaktadır (Şimşek, 2002:198).

Tablo 23’e göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan örgüte yönelik sapma davranışlarından üretim sapması boyutundaki davranışlara karşı yardımcı doçentler 3 farklı tepki türü ortaya koymuşlardır. Yardımcı doçentler bir duruma karşılık birden fazla tepki türü ortaya koymuşlardır. Bu tepkilerden frekansı en yüksek olanlar “dile getirme” (5/6) tepkisidir. Yardımcı doçentlerin “model olma ve davranışa müdahale etmeme” (1/6) diğer tepkileridir. Yardımcı doçentlerin dile getirme, model olma ve davranışa müdahale etmeme tepkilerine ilişkin alıntılar sırasıyla şu şekildedir:

“Ben bunu (pano meselesini) dile getirdim ama dikkate alınmadı” (Katılımcı Y5)

“Genellikle sorumluluktan kaçınma davranışını eğer kendimi direk bir muhattap olarak görebileceğim bir pozisyondaysam genellikle sorumlulukları daha fazla alarak sorumluluktan kaçmayarak örnek teşkil ederek mesajı verdiğimi düşünüyorum.” (Katılımcı Y6)

“(…) aynı alanda oturma başkanı o konu üzerinde çalışması olan bir kişiydi o başkan müdahale etmeyince tepkim olmadı.” (Katılımcı Y3)

Yardımcı doçentlerin üretim sapması boyutundaki tepkileri dile getirme üzerinde yoğunlaşmıştır. Üretim sapması içindeki davranışlar daha çok kişilerin kendilerini ilgilendirdiğinden bu durumun yalnızca dile getirilerek kişinin davranışına çözüm bulunulabileceği düşünülmüş olabilir. Aynı şekilde frekansı 1 olan davranışa müdahale etmeme tepkisi de aynı gerekçeden ötürü sergilenmiş olabilir.

Bunun yanında model olma tepkisi karşı tarafta üretim sapma davranışı gerçekleştiren kişinin o davranışını düzenlemesine yönelik verilmiş bir tepki olarak açıklanabilir. Başka bir açıdan ise üretim sapmasından rahatsızlık duyan yardımcı doçentin kendisiyle alakalı olarak olumsuz ortamı düzeltmek istemesiyle açıklanabilir. Bunun yanında model olmanın yardımcı doçentin yaşıyla veya kıdemiyle açıklamak da mümkün olabilir.

#### **4.4. Öğretim Üyelerinin Sahip Oldukları Unvanlarına (Profesör, Doçent, Yardımcı Doçent) Göre Örgütsel Sapma Davranışlarının Bireye ve Örgüte Yönelik Boyutta Etkilerine İlişkin Bulgular**

Aşağıda örgütsel sapma davranışının bireye ve örgüte yönelik boyutunda etkilerinin öğretim üyelerinin unvanlarına göre dağılımına yer verilmiştir. Görüşme yapılan katılımcılar birden fazla etki türüne yönelik ifadeler yer vermişlerdir.

##### **4.4.1. Profesörlerin Karşılaştıkları Örgütsel Sapma Davranışlarının Bireye ve Örgüte Yönelik Boyutta Etkilerine İlişkin Bulgular**

Bu başlık altında profesörlerin her bir alt boyuta karşı örgütsel sapma davranışlarının etkileri bir tabloda incelenmiştir. Daha sonra tablo dikkate alınarak her bir alt boyuta ilişkin en sık karşılaşılan etkilerine yönelik alıntılar ve yorumlara yer verilmiştir.

**Tablo 24: Profesörlerin Örgütsel Sapma Davranışlarının Bireye Yönelik Boyutta Karşılaştıkları Etkilerine İlişkin Bulgular**

|                                       | <i>Boyutlar</i>                      | <i>Etkileri</i>                    | <i>Prof. Dr.</i> | <i>Toplam</i> |
|---------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|------------------|---------------|
| <b>Bireye yönelik sapma davranışı</b> | <b>Politik sapma davranışı</b>       | Akademik ilerlemenin zarar görmesi | 1                | 1/6           |
|                                       |                                      | Soyutlanma isteği                  | 1                | 1/6           |
|                                       |                                      | Huzursuzluk ve güvensizlik         | 1                | 1/6           |
|                                       |                                      | Davranışın yaygınlaşması           | 1                | 1/6           |
|                                       |                                      | Psikolojik baskı aracı olması      | 1                | 1/6           |
|                                       |                                      | Etkilemez                          | 1                | 1/6           |
|                                       | <b>Bireylerarası sapma davranışı</b> | Çalışma ortamında huzursuzluk      | 2                | 2/6           |
|                                       |                                      | Davranışın yaygınlaşması           | 1                | 1/6           |
|                                       |                                      | Yok                                | 2                | 2/6           |
|                                       |                                      |                                    |                  |               |

Tablo 24'e göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan bireye yönelik sapma davranışlarından politik sapma boyutundaki davranışlara karşı alt profesörler 6 farklı etki türü ortaya koymuşlardır. Bu etkilerin her biri farklı bir profesör tarafından ortaya konulmuştur. Tabloya göre ilk üçü “akademik ilerlemenin zarar görmesi” (1/6), “soyutlanma isteği” (1/6) ve “çalışma ortamında huzursuzluk ve güvensizlik” (1/6) etkileridir. Profesörlerin karşılaştıkları bu etkilere ilişkin alıntılar sırasıyla şu şekildedir:

“İş performansını, iş yaşamındaki aktiviteleri etkileyebiliyor.” (Katılımcı P2)

“(…) içe kapanma, soyutlama olabilir” (Katılımcı P3)

“Hakkınızda olumsuz bir şey olduğunda benim sorumlu olduğum makamlar var yöneticiyim bir kurum var. Ve çalışanlarım bunu duyduğunda aslında onların düşünceleri de etkileniyor.” (Katılımcı P4)

Profesörler politik sapma davranışlarının akademik gelişmeye zarar verici etkisinden bahsetmişlerdir. Bu durum politik sapma davranışlarını gösteren veya maruz kalan öğretim üyesinin enerjisini akademik yaşamı dışındaki başka süreçlere yöneltmesiyle açıklanabilir.

Diğer yandan politik sapma davranışlarının başka bir etkisinin soyutlanma isteği olduğu vurgulanmıştır. Yani politik sapma davranışı gösteren öğretim üyelerinden diğer çalışanların ayrılmak istemesi söz konusu olmuştur. Bu durum olumsuz davranışların kendilerine zarar vereceği düşüncesi olabilir.

Bunun yanında çalışma ortamında huzursuzluk ve güvensiz bir çalışma ortamı yaratacağı düşünülen başka bir politik sapma davranışlarının etkisi de öne sürülmüştür. Nitekim politik sapma davranışları sözel ve psikolojik düzeyde kişilerin birbirlerinin zarar görmesine yönelik olduğundan, çalışma ortamındaki bu olumsuz atmosferin oluşması kaçınılmazdır.

Tablo 24'e göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan bireye yönelik sapma davranışlarından bireylerarası sapma boyutundaki davranışlara karşı alt profesörler 3 farklı etki türü ortaya koymuşlardır. Bunlar "çalışma ortamında huzursuzluk" (2/6), "davranışın yaygınlaşması" (1/6) etkileridir. Profesörlerden iki kişi ise bireylerarası sapma davranışını örgütte hiç gözlemlemediğini belirtmişlerdir. Dolayısıyla buna ilişkin etki de bulunmamaktadır. Profesörlerin karşılaştıkları bu etkilere ilişkin alıntılar sırasıyla şu şekildedir:

"Tabi ki burada mutsuzluk, huzursuzluk olur." (Katılımcı P3)

"Kurumda çalışıyorsunuz. İkinci gruplar mı birincil gruplar mı onların dışında da olsa bu grupları etkilediğinde sizi de etkiliyor tabi." (Katılımcı P2)

Profesörler bireylerarası sapma davranışlarının örgütte çalıştıkları ortamı huzursuz yönde etkilediğine ilişkin görüşlerde bulunmuşlardır. Bireylerarası sapma davranışları daha çok saldırgan tavırlar içerdiğinden bir örgütte bu tür davranışların görülmesinin çalışma ortamında huzursuzluk yaratması kaçınılmaz olacaktır. bu sebeple bireylerarası sapma davranışlarının ortamda olumsuzluğu artırdığından söz edilebilir.

Diğer yandan davranışın giderek yaygınlaşan bir etki bıraktığı öne sürülmüştür. Bireylerarası sapma davranışları fiziksel olarak zaman zaman şiddet içerdiği bilinmektedir. Diğer öğretim üyelerinin bu tür davranışları ortamda görmesinin bireylerarası sapma davranışlarını sergilenme oranını artırdığı söylenebilir.

**Tablo 25: Profesörlerin Örgütsel Sapma Davranışlarına Örgüte Yönelik Boyutta Karşılaştıkları Etkilerine İlişkin Bulgular**

| <i>Boyutlar</i>                       | <i>Etkileri</i>                | <i>Prof. Dr.</i>                     | <i>Toplam</i> |     |
|---------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|---------------|-----|
| <i>Örgüte yönelik sapma davranışı</i> | <b>Ekipman sapma davranışı</b> | Davranışın diğerlerine mal edilmesi  | 2             | 2/6 |
|                                       |                                | Davranışın normalleşmesi             | 2             | 2/6 |
|                                       |                                | Mağduriyet                           | 1             | 1/6 |
|                                       |                                | Yok                                  | 1             | 1/6 |
|                                       | <b>Üretim sapma davranışı</b>  | Etkileşimle davranışın yaygınlaşması | 4             | 4/6 |
|                                       |                                | Güvensizlik                          | 2             | 2/6 |
|                                       |                                | Sosyal ilişkilerin zayıflaması       | 1             | 1/6 |

Tablo 25'e göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan örgüte yönelik sapma davranışlarından ekipman saptması boyutundaki davranışlara karşı profesörler 3 farklı etki türü ortaya koymuşlardır. Bunlar “davranışın diğerlerine mal edilmesi” (2/6), “davranışın normalleşmesi” (2/6)” ve “mağduriyet” (1/6) etkileridir. Profesörlerden bir kişi ise ekipman saptmasına yönelik bir davranış gözlemlemediğini belirtmiştir. Bu nedenle buna ilişkin bir etki de bulunmamaktadır. Profesörlerin karşılaştıkları bu etkilere ilişkin alıntılar sırasıyla şu şekildedir:

“Zarar verici davranışlar bırakın diğer çalışanları etkilemesini, buna yönelik yapılan genel bir uyarı bile beni etkiler. Yani mesela örnek vereyim tuvaletlerdeki o burayı temiz bırakın şeklindeki yazı bile beni rahatsız eder. Sonuçta siz o kurumda çalışıyorsunuz o kurumla birlikte anılıyorsunuz. Yani başkalarının yapmış olduğu davranışlar (...) duygusal anlamda tabiki rahatsız edici olur yani.” (Katılımcı P2)

“Sonuçta bu tür davranışları herkes kabulleniyor normal gibi artık.” (Katılımcı P5)

“Yaklaşık bir yıldır çıktı alamadık mağdur olduk yani.” (Katılımcı P1)

Profesörler ekipman saptması davranışının etkisinin diğer çalışanlara mal edildiği kadarıyla olduğunu bildirmişlerdir. Ekipman saptması araç-gerecin sabote edilmesi, yanlış kullanılması gibi durumları içerdiğinden örgütün ortak kullanımındaki bu araç-gereçlerin zarar görmesinin maliyetinin tüm çalışanların tarafından karşılandığı ifade edilmiştir. Oysaki donanımına zarar veren kişinin bu duruma karşılık yaptırım alması gerektiği beklentiler arasındadır. Ekipman saptması davranışının diğer çalışanlara mal edilmesi, maliyetin tüm çalışanlardan karşılanması tüm örgüt çalışanlarının cezalandırılmasıyla açıklanabilir.



Öte yandan davranışın normalleşme sürecine girmesi ekipman sapması açısından kabul edilebilir bir etki olmamalıdır. Ekipman sapması örgüt donanımına zararlı davranışları içermektedir. Bu davranışların normalleşmesi örgütteki araç-gereçlerin sürekli zarar görmesi demektir. Ki bu durum daha makro düzeyde devletin mülkiyetini israf etme olarak kabul edilebilir.

Ekipman sapması boyutunda profesörlerin yaşadıkları mağduriyet ise diğer bir etki alanını oluşturmaktadır. Örgütteki ortak araç-gerecin zarar görmesi işleyen prosedürlerin yerine getirilememesi demektir. Böylece bu durumdan hem çalışanların hem öğrencilerin hem de üniversitenin örgütü zararlı konuma geleceği söylenebilir.

Tablo 25'e göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan örgüte yönelik sapma davranışlarından üretim sapması boyutundaki davranışlara karşı profesörler 3 farklı etki türü ortaya koymuşlardır. Bunlar “davranışın etkileşimle davranışın yaygınlaşması” (4/6), “güvensizlik” (2/6) ve “sosyal ilişkilerin zayıflaması” (1/6) etkileridir. Profesörlerin karşılaştıkları bu etkilere ilişkin alıntılar sırasıyla şu şekildedir:

“Evet, hep benzer çalışmalar yaygınlaşıyor. Baktığımızda bazı bilim insanlarının hep aynı türden çalışmaları var. Görerek yaygınlaşıyor.”  
(Katılımcı P3)

“(…) Güvensizlik yaratıyor.” (Katılımcı P4)

“Sosyal ilişkileri zayıflatıyor bu durum.(…)” (Katılımcı P1)

Profesörler üretim sapması boyutunda en çok bu tür davranışların etkileşim sayesinde yayılmacı bir durum sergilediğini belirtmişlerdir. Buna göre üretim sapması bilimsel etik ihlalleri, niteliksiz yayın yapma süreçleri gibi davranışları içermektedir. Etkileşimle yaygınlaşma, bu tür davranışları görerek diğer öğretim üyelerinin de o davranışları aynı biçimde yerine getirmeye başlamalarıyla açıklanabilir. Çünkü örgüt kendisini oluşturan paydaşların mutlaka birbirleriyle olan ilişkilerinden etkilenecekleri bir atmosferdir. Bu sebeple üretim sapması davranışlarının etkileşimle yaygınlaşması kaçılmaz olabilir.

Bunun yanında güvensizlik ortamı oluşturması diğer bir üretim sapması etkisi olarak gösterilmiştir. Bilimsel etik ihlalleri gibi durumların olduğu, yayınların yapıldığı bir örgütte ortaya konulan ürünlerin bilimsel açıdan güvenilirliği de tartışılabilir. Bu

açından bakıldığında üretim sapmasındaki etkilerin suça yönelik veriler ortaya çıkarabileceği öne sürülebilir.

Dikkat çekici bir unsur olarak güçlü olmayan sosyal ilişkiler üretim sapması boyutunda ifade edilmiştir. Örgüt içerisinde çalışanlar ortak çalışma arkadaşlarını seçerken daha çok kendi fikirleriyle uyuşan, sorumluluğunu hakkıyla yerine getiren bireyleri seçme eğilimindedirler. Bu duruma ters düşen birey ile zorunda olmadıkça çalışmak istemeyebilir. Bu noktada üretim sapması gösteren bir öğretim üyesiyle iletişimi kesmek veya onunla çalışmak istememek sosyal boyutta ilişkilere de zarar verebilir. Nitekim sosyal ilişkilerin zayıflaması üretim sapması gösteren bireyi de yalnızlaştıracaktır. Bu sebeple üretim sapmasının sosyal ilişkilere olumsuz yöndeki etkisi önemli bir husustur.

#### 4.4.2. Doçentlerin Karşılaştıkları Örgütsel Sapma Davranışlarına Bireye ve Örgüte Yönelik Boyutta Etkilerine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında doçentlerin her bir alt boyuta karşı örgütsel sapma davranışlarının etkileri bir tabloda incelenmiştir. Daha sonra tablo dikkate alınarak her bir alt boyuta ilişkin en sık karşılaşılan etkilerine yönelik alıntılar ve yorumlara yer verilmiştir.

**Tablo 26: Doçentlerin Örgütsel Sapma Davranışlarının Bireye Yönelik Boyutta Karşılaştıkları Etkilerine İlişkin Bulgular**

| <i>Boyutlar</i>                       | <i>Etkileri</i>                      | <i>Doç. Dr.</i>    | <i>Toplam</i> |     |
|---------------------------------------|--------------------------------------|--------------------|---------------|-----|
| <b>Bireye yönelik sapma davranışı</b> | Örgüt kültürünün zarar görmesi       | 3                  | 3/6           |     |
|                                       | Davranışın yaygınlaşması             | 3                  | 3/6           |     |
|                                       | Davranışın normalleşmesi             | 2                  | 2/6           |     |
|                                       | <b>Politik sapma davranışı</b>       | Ön yargı oluşturma | 1             | 1/6 |
|                                       | Akademik ilerlemenin zarar görmesi   | 1                  | 1/6           |     |
|                                       | Yönetime duyulan güvenin azalması    | 1                  | 1/6           |     |
|                                       | <b>Bireylerarası sapma davranışı</b> | Karakter aşınması  | 3             | 3/6 |
|                                       | Psikolojik baskı yaratması           | 2                  | 2/6           |     |
|                                       | Davranışın yaygınlaşması             | 2                  | 2/6           |     |
|                                       | Huzursuzluk                          | 1                  | 1/6           |     |
| Psikolojik bozulmalar                 | 1                                    | 1/6                |               |     |

Tablo 26'ya göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan bireye yönelik sapma davranışlarından politik sapma boyutundaki davranışlara karşı doçentler 6

farklı etki türü ortaya koymuşlardır. Doçentler politik sapma davranışının etkileri konusunda birden fazla tanımlama yapmışlardır. Bu etkilerden frekansı en yüksek olan “örgüt kültürünün zarar görmesi” (3/6), “davranışın yaygınlaşması” (3/6) ve “davranışın normalleşmesi” (2/6) etkileridir. Doçentlerin karşılaştıkları bu etkilere ilişkin alıntılar sırasıyla şu şekildedir:

“(…) Burada tabi ki grupla hareket etmek aşırı derecede kurum kültürünün doğru işlemesine zarar veriyor. Ciddi anlamda bu tarz yerlerde, daha taşra üniversitelerinde ve bizim üniversitemizde de bu sıkıntı var. Grup psikolojisi yani bu anlamdadır.” (Katılımcı D4)

“Bir kişi sizinle dedikodu yapıyorsa aynı dedikoduyu sizin hakkınızda başkasıyla da yapabilir. Yayılmacı bir etkisi var bu tür davranışların.” (Katılımcı D3)

“O davranışı normalleştirir. Onlar yapıyorsa ben de yapabilirim. İstenmeyen davranış normalleşme sürecine girebilir.” (Katılımcı D2)

Doçentler politik sapma davranışları boyutunda en sık görülen etkinin örgüt kültürün zarar görmesi ve gösterilen davranışın yaygınlaşması olduğunu belirtmişlerdir. Örgüt kültürü çok fazla değişkenden beslenmektedir. Ancak burada politik sapma davranışlarının yani dedikodu, söylenti vb. gibi davranışların örgüt kültürünü bozucu etki yarattığı iddia edilebilir. Bu tür davranışlar doğası gereği kaynağı ve doğruluk payı belli olmayan davranışlardır. Özellikle bu tür davranışlara eğilim ve davranışların bu sayede artan zararın etki derecesi tahmin edilebilir. Bu durumun örgüt içerisinde yaygınlaşması örgüt kültürünü olumsuz yönde etkileyecektir.

Bunun yanında yaygınlaşan davranışın bir süre sonra normalleşme sürecine girmesi yani öğretim üyeleri tarafından bu tür davranışlara alışılmasının ve örgüt kültürünün zarar görmesinin ise bir kısır döngü oluşturacağı varsayılabilir.

Tablo 26’ya göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan bireye yönelik sapma davranışlarından bireylerarası sapma davranışı boyutundaki davranışlara karşı doçentler 5 farklı etki türü ortaya koymuşlardır. Doçentler bireylerarası davranışının etkileri konusunda birden fazla tanımlama yapmışlardır. Bu etkilerden frekansı en yüksek olan “karakter aşınması” (3/6), “psikolojik baskı yaratması” (2/6) ve “davranışın yaygınlaşması” (2/6) etkileridir. Doçentlerin karşılaştıkları bu etkilere ilişkin alıntılar sırasıyla şu şekildedir:

“Kişilik zedelenmesini getirir, kişilik zafiyetini getirir.” (Katılımcı D5)

“Kesinlikle etkiler. İki kişinin konuştuğu insanlar var sonuçta ve baskı yaratabilir onların üzerinde bu durum.” (Katılımcı D2)

“(…) şöyle bir sıkıntı da var. Bir şey konuşamıyorsunuz. Konuştuğunuz şey bir şekilde bir yerlere hemen ulaşıyor. Hem dönüşüyor hem ulaşıyor. (...) Burada bunu daha çok yaşadım. Hızlı bir şekilde dönüşüyor.” (Katılımcı D4)

Doçentlerin bireye yönelik sapma davranışı boyutunda en sık bahsettikleri etki karakter aşınmasıdır. *Karakter aşınması* kavramı Richard Sennett’in (2014) “Yeni kapitalizmde işin kişilik üzerindeki etkileri” alt başlıklı kitabında kullandığı kavramdır. Kavram kapitalizmin getirileri olan emeğin sermayeleşmesi karşısında insanın karakterinin değiştiğini, bozulduğunu, zayıfladığını ve aşındığını ifade etmektedir. Bu bağlamda saldırganlık kışkırtıcı tutumlar gibi davranışlar içeren bireye yönelik sapma davranışlarının o davranışı gösteren buna maruz kalan kişilerde kişilik zafiyeti oluşturacağını iddia edilebilir.

Bunun yanında bireye yönelik sapma davranışlarının diğerleri üzerinde psikolojik baskı oluşturması etkisinden bahsedilmiştir. Psikolojik baskı oluşturma sürecinin bu baskıyı oluşturacak olan kişinin durumun gerçekliği dışında hareket ettiği söylenebilir. Buna göre de o davranışı sergileyen kişinin kendi vicdanını rahatlatmak için savunma mekanizması oluşturduğu öne sürülebilir.

Davranışın yaygınlaşması ise diğer bir etki olarak ortaya konulmuştur. Bireye yönelik boyuttaki davranışların yaygınlaşması aynı örgütte bulunan bireylerin çalışma ortamından kaynaklı etkileşim süreçleriyle açıklanabilir. Bu bağlamda da öğretim üyelerinin davranışa yönelik algılarının zayıfladığı, davranışın normal olarak algılanmaya başladığı iddia edilebilir.

**Tablo 27: Doçentlerin Örgütsel Sapma Davranışlarına Örgüte Yönelik Boyutta Karşılaştıkları Etkilerine İlişkin Bulgular**

| <i>Boyutlar</i>                       | <i>Etkileri</i>                      | <i>Doç. Dr.</i>                  | <i>Toplam</i> |     |
|---------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|---------------|-----|
| <i>Örgüte yönelik sapma davranışı</i> | Mağduriyet                           | 3                                | 3/6           |     |
|                                       | <b>Ekipman sapma davranışı</b>       | Örgüte karşı olumsuz algılar     | 2             | 2/6 |
|                                       |                                      | Kişisel potansiyelleri engelleme | 1             | 1/6 |
|                                       |                                      | Yabancılaşma                     | 1             | 1/6 |
| <b>Üretim sapma davranışı</b>         | Etkileşimle davranışın yaygınlaşması | 4                                | 4/6           |     |
|                                       | Etik olmayan süreçlere yönelme       | 2                                | 2/6           |     |
|                                       | Güvensizlik                          | 1                                | 1/6           |     |

Tablo 27'ye göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan örgüte yönelik sapma davranışlarından ekipman sapması boyutundaki davranışlara karşı doçentler 4 farklı etki türü ortaya koymuşlardır. Bunlar “davranışın diğerlerine “mağduriyet” (3/6), “örgüte karşı olumsuz algılar” (2/6) ve “kişisel potansiyelleri engelleme” (1/6) ve “yabancılaşma” (1/6) etkileridir. Doçentlerin karşılaştıkları bu etkilere ilişkin alıntılar sırasıyla şu şekildedir:

“(…) çok mağdur olduk dışardan fotokopi çektirdik.” (Katılımcı D6)

“Etkilemez mi? Belli bir standart olmadığı için bazıları kafasına göre bir öğretmen modeli çiziyor bazıların ise ne yaptığından haberi yok sadece derse girip çıkıyor. İşine gerekli özen gösterilmiyor yani. Bu da fakültenin imajına olumsuz etki ve izlenim bırakıyor.” (Katılımcı D2)

“(…) Yani mesela burada çok değil yüzyıl sonra konuşulacak olan teori oluşturabilecek olan potansiyeller var burada. Ama işte bu tarz durumların bunu engellediğini düşünüyorum.” (Katılımcı D3)

“Birimler adına başkaları karar vermesin yabancılaşma duygusu oluşur çünkü.” (Katılımcı D5)

Doçentler ekipman sapması davranışlarının çalışanlara yaşatılan mağduriyet etkisini ifade etmişlerdir. Örgüt donanımının zarar görmesi işlerin sağlıklı yürüyememesinden, maddi açıdan çalışanların zarar görmesine kadar pek çok süreci etkileyeceği öne sürülebilir.

Doçentlerin ekipman sapması boyutunda öne sürdükleri etki örgüte karşı olan olumsuz algıların artmasıdır. Ekipman sapması örgütün sahip olduğu donanıma kasten verilen zararlar tanımlanmaktadır. Kasten örgütün varlıklarına zarar vermek dışarıdan bakıldığında örgüt için negatif bir izlenim oluşturabilir. Bu bağlamda örgütün varlıklarına sahip çıkmayan çalışanların örgütsel bağlılık yönündeki olumsuz algılara da yol açacağı varsayılabilir.

Kişisel potansiyelleri engelleme etkisi, ekipman sapma davranışlarının öğretim üyelerinin asıl yapmaları gereken akademik işlerle uğraşmak yerine prosedür gereği bir soruna takılmaları ve böylece enerjilerini başka yönlere harcamalarıyla açıklanabilir. Bu noktada donanımın zarar görmesinin akademik açıdan pek çok soruna yol açabileceği öngörülebilir.

Yabancılaşma duygusunun oluşması ise diğer bir etki olarak ortaya konulmuştur. *Yabancılaşma* Karl Marks'ın 1844 El yazmaları kitabında kapitalist düzenin ortaya koyduğu bir kavram olarak ifade edilmektedir. Buna göre insan kendi

doğasına yabancılaşır. Dolayısıyla insan kendine, kendi emeğine, ilişkilerine, dünyaya ve yaşama yabancılaşır. Bu açıdan bakıldığında ekipman sapmasında bulunan süreçlerin öğretim üyelerinin insan olmalarından kaynaklı yabancılaşma duygusuyla ortaya çıktığı varsayılabilir.

Tablo 27'ye göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan örgüte yönelik sapma davranışlarından üretim sapması boyutundaki davranışlara karşı doçentler 3 farklı etki türü ortaya koymuşlardır. Bunlar “davranışın etkileşimle davranışın yaygınlaşması” (4/6), “etik olmayan süreçlere yönelme” (2/6)” ve “güvensizlik” (1/6) etkileridir. Doçentlerin karşılaştıkları bu etkilere ilişkin alıntılar sırasıyla şu şekildedir:

“(…) Bizim bu yaptığımız işlerde bir eksik var. Evet, bu anket dolaştırmayla biz bir yerlere varamayız. Akademik teşvik çıktığından beri bu daha da arttı.” (Katılımcı D3)

“(…) insanları ister istemez etik olmayan süreçlere yönlendiriyorsun. Boğaziçi ile beni aynı statüye koyuyorsun. Amerika’da eğitim almış gelmişle aynı statüye koyuyorsun. Ama bana bu yeterliliği vermiyorsun vermediğin için de bu sıkıntılar ortaya çıkıyor.” (Katılımcı D4)

“Bence etkiler o arkadaşta karşı güvensizlik oluşuyor tabi. Olumsuz net çalışkan olmayan biri ortamda istenmeyen gibi görülebiliyor.” (Katılımcı D1)

Üretim sapması boyutunda davranışın yaygınlaşması doçentlerin karşılaştıkları en sık etkilerdendir. Buna göre üretim sapması boyutunda hiyerarşik yapıda üst konumda bulunan öğretim üyelerinin daha alt unvanlardaki öğretim üyelerine model oluşturmasıyla açıklanabilir.

Diğer yandan etik olmayan süreçlere yönelmede; akademik ilerlemede öngörülen kriterlerin yerine getirilmesi için öğretim üyelerinin, standartları yüksek olan üniversitelerde çalışan öğretim üyeleriyle rekabet etmek zorunda oldukları öne sürülmektedir. Bu bağlamda hem maddi açıdan hem sağlanan destek açısından gelişmiş üniversitelerdeki kadar destek bulamayan öğretim üyelerinin, üretim sapması davranışlarına yöneldiği söylenebilir.

Sözü geçen üretim sapması davranışlarının çalışma ortamında güvensiz bir atmosfer oluşturduğu iddia edilmektedir. Bu durum üretim sapmasını gerçekleştiren öğretim üyesine karşı diğer öğretim üyelerinin güven duygularını kaybettiği ve böylece olumsuz çalışma ortamının oluştuğu söylenebilir.

#### 4.4.3. Yardımcı Doçentlerin Karşılaştıkları Örgütsel Sapma Davranışlarına Bireye ve Örgüte Yönelik Boyutta Etkilerine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında yardımcı doçentlerin her bir alt boyuta karşı örgütsel sapma davranışlarının etkileri bir tabloda incelenmiştir. Daha sonra tablo dikkate alınarak her bir alt boyuta ilişkin en sık karşılaşılan etkilerine yönelik alıntılar ve yorumlara yer verilmiştir.

**Tablo 28: Yardımcı Doçentlerin Örgütsel Sapma Davranışlarının Bireye Yönelik Boyutta Karşılaştıkları Etkilerine İlişkin Bulgular**

|                                | Boyutlar                      | Etkileri                                     | Yrd. Doç. Dr. | Toplam |
|--------------------------------|-------------------------------|--|---------------|--------|
| Bireye yönelik sapma davranışı | Politik sapma davranışı       | Çalışma ortamında huzursuzluk ve güvensizlik | 4             | 4/6    |
|                                |                               | Davranışın normalleşmesi                     | 2             | 2/6    |
|                                |                               | Davranışın yaygınlaşması                     | 2             | 2/6    |
|                                |                               | Örgüt kültürünün zarar görmesi               | 1             | 1/6    |
|                                | Bireylerarası sapma davranışı | Çalışma ortamında huzursuzluk                | 2             | 2/6    |
|                                |                               | Davranışın yaygınlaşması                     | 2             | 2/6    |
|                                |                               | Hocanın ve mesleğin değerinin azalması       | 1             | 1/6    |
|                                |                               | Psikoloji bozulması                          | 1             | 1/6    |

Tablo 28'e göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan bireye yönelik sapma davranışlarından politik sapma boyutundaki davranışlara karşı yardımcı doçentler 4 farklı etki türü ortaya koymuşlardır. Yardımcı doçentler politik sapma davranışının etkileri konusunda birden fazla tanımlama yapmışlardır. Bu etkilerden frekansı en yüksek olan “çalışma ortamında huzursuzluk ve güvensizlik” (4/6), “davranışın normalleşmesi” (2/6) “davranışın yaygınlaşması” (2/6) etkileridir. Yardımcı doçentlerin karşılaştıkları bu etkilere ilişkin alıntılar sırasıyla şu şekildedir:

“Mesela biz o kişiyle selamlaşmıyoruz. Bu durumlara maruz kalan kişiler birbirleriyle iş yapamaz hale geliyor sonuçta biz buradayız ve etkileşim olması bekleniyor ancak bu durum sağlıklı çalışma ortamını bozuyor.” (Katılımcı Y5)

“(…) Bu davranışlar normalleşerek devam eder.” (Katılımcı Y3)

“(…) bu durumun bumerang etkisi yaptığını düşünüyorum, kartopu etkisi, artan bir etkisi olduğunu düşünüyorum.”(Katılımcı Y6)

Yardımcı doçentler politik sapma davranışlarının genellikle çalışma ortamında oluşturduğu huzursuzluk ve güvensizlikten bahsetmişlerdir. Politik sapma

davranışlarının getirdiği dedikodu, söylenti, haksız rekabet gibi tutumların örgüt içerisindeki atmosferi negatif yönde etkilemesi kaçınılmazdır. Bu durum yardımcı doçentlerin en çok politik sapma davranışlarının çalışma ortamını bozmasından kaynaklı sorun yaşadıklarıyla açıklanabilir.

Bunun yanında politik sapma davranışlarının örgüt ortamında görülmeye başlamasından bir süre sonra öğretim üyelerinin bu davranışları kanıksadıkları söylenebilir. Bu noktada davranış daha da yaygınlaşmaya başlamakta ve algılarda o davranışın normalleşmesine neden olabilmektedir. Bu durum davranışın süregelmesiyle ilgili olabilir.

Tablo 28'e göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan bireye yönelik sapma davranışlarından bireylerarası sapma davranışı boyutundaki davranışlara karşı yardımcı doçentler 4 farklı etki türü ortaya koymuşlardır. Bu etkilerden frekansı en yüksek olan "çalışma ortamında huzursuzluk" (2/6)'tur. ve "davranışın yaygınlaşması" (2/6) etkileridir. Yardımcı doçentlerin karşılaştıkları bu etkilere ilişkin alıntılar sırasıyla şu şekildedir:

"Küçük çapta anabilim dalı toplantısı ya da bölümde dik durmadığında yandaş gibi gözükme durumunda kalıyor dönem değişince insanlar üzerinde olumlu-olumsuz etki bırakıyor." (Katılımcı Y5)

"(...) İdareye yakın olan bir grupsa bu grup etkileri daha yayılır." (Katılımcı Y3)

Bireylerarası sapma davranışlarının etkilerinde ise çalışma ortamında yarattığı huzursuzluk ve davranışın yaygınlaşması dikkat çekmektedir. Bireylerarası sapma davranışları daha çok saldırgan tutumlar içeren davranışlardan oluşmaktadır. Bu tür davranışların ise çalışanların sağlıklı bir ortamda işlerini yapmalarını engellediği düşünülebilir. Aynı şekilde yaptırım görmeyen bireylerarası sapma davranışlarının giderek yaygınlaştığı böylece örgüt ortamının daha psikolojik açıdan daha sağlıksız hale getirdiği iddia edilebilir.



**Tablo 29: Yardımcı Doçentlerin Örgütsel Sapma Davranışlarına Örgüte Yönelik Boyutta Karşılaştıkları Etkilerine İlişkin Bulgular**

| <i>Boyutlar</i>                       | <i>Etkileri</i>                     | <i>Yrd. Doç. Dr.</i>      | <i>Toplam</i> |     |
|---------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------|---------------|-----|
| <i>Örgüte yönelik sapma davranışı</i> | Davranışın diğerlerine mal edilmesi | 2                         | 2/6           |     |
|                                       | Mağduriyet                          | 2                         | 2/6           |     |
|                                       | <b>Ekipman sapma davranışı</b>      | Davranışın normalleşmesi  | 2             | 2/6 |
|                                       |                                     | Örgüte karşı olumsuz algı | 1             | 1/6 |
|                                       | <b>Üretim sapma davranışı</b>       | Davranışın yaygınlaşması  | 4             | 4/6 |
|                                       |                                     | Olumsuz algılar           | 2             | 2/6 |
|                                       |                                     | Güvensizlik               | 1             | 1/6 |
|                                       |                                     | Kalitenin düşmesi         | 1             | 1/6 |
|                                       | Etik olmayan süreçlere yönelme      | 1                         | 1/6           |     |

Tablo 29'a göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan örgüte yönelik sapma davranışlarından ekipman sapması boyutundaki davranışlara karşı yardımcı doçentler 4 farklı etki türü ortaya koymuşlardır. Bunlar “davranışın diğerlerine mal edilmesi” (2/6), “mağduriyet” (2/6), “davranışın normalleşmesi” (2/6) etkileridir. Yardımcı doçentlerin karşılaştıkları bu etkilere ilişkin alıntılar sırasıyla şu şekildedir:

“(…) Böyle insanların yönetim arkasında olursa senin işin artar. Onun yapacağı şeyler sana kalır.” (Katılımcı Y2)

“Tabi ki etkiledi mesela biz fakülte olarak uzun bir süre fotokopi çekemedik. Bize de yansıdı bu durum çünkü. Mağdur duruma düştük.” (Katılımcı Y1)

“Bu durumun görerek normalleştiğini de düşünebilirim. Sonuçta insanlar bu durumda ifşa edilmedi evet güzel bir şey bu durum ama kişisel amaçla başkaları da araç gerece zarar vermeye başlayabilir.” (Katılımcı Y5)

Davranışın diğerlerine mal edilmesi yardımcı doçentlerin bahsettikleri ekipman sapması davranışlarının etkilerindedir. Bu etkinin zarar gören bir donanımın gerekli maliyetinin diğer çalışanlardan karşılandığı belirtilmiştir. Davranışın diğerlerine mal edilmesi yönetsel süreçlerin eksikliğiyle açıklanabilir.

Ekipman sapmasında zarar gören örgüt donanımlarının tüm çalışanlar açısından kaygıya neden olduğu söylenebilir. Çünkü sabote edilen bir araç veya gerecin yalnızca sorunlu olunan kişi veya yönetime karşı değil tüm çalışanlara karşı bir cezalandırma biçimi olduğu savunulabilir. Nitekim ortak kullanımdaki önemli bir donanım daha makro düzeyde tüm üniversite örgütünün ekonomisine zarar vermektedir.

Davranışın normalleşmesi ekipman sapma davranışında beklenmeyen bir etki olması gerekirken, bu durumun dile getirilmesinin nedeni olarak düzgün bir biçimde uygulanmayan yaptırımlar sorumlu tutulabilir. Çünkü ekipmana zarar veren bir öğretim üyesinin davranışının normalleşmesi demek aynı davranışı tekrarlaması ancak buna yönelik bir tepkinin oluşmaması demektir. Ki bu durum örgüt ve çalışanları açısından tehlike arz edici bir durum içermektedir.

Tablo 29'a göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan örgüte yönelik sapma davranışlarından üretim sapması boyutundaki davranışlara karşı yardımcı doçentler 5 farklı etki türü ortaya koymuşlardır. Bunlardan frekansı en yüksek olanlar “davranışın etkileşimle davranışın yaygınlaşması” (4/6), “olumsuz algıların oluşması” (2/6) etkileridir. Yardımcı doçentlerin karşılaştıkları bu etkilere ilişkin alıntılar sırasıyla şu şekildedir:

“Etikle ilgili olarak bu durum çalıştığımız ortamda yaygınlaşabiliyor. İzin alınması gerekli değilmiş gibi algılar ortaya çıkabiliyor.(...)” (Katılımcı Y5)

“Tabi etkiler dışardan bakıldığında alanın uzmanı bu derslere giremiyor. Nitelik yok yani bu kurumda gibi bir algı oluşmaz mı o zaman?” (Katılımcı Y3)

Diğer boyutlarda olduğu gibi yardımcı doçentler üretim sapması boyutundaki davranışların yayımlı etki yarattığını öncelikle belirtmişlerdir. Davranışın yaygınlaşması üretim sapması boyutundaki bilimsel etik ihlalleri, işin başkasına yıkılması, iş yapıyormuş gibi görünme vb. davranışların giderek arttığı anlamına gelmektedir. Özellikle örgüt adına bu tür davranışların yaygınlaşması hem örgüt imajını zedeleyeceği hem de akademik yayın hususunda nitelik sorunlarına neden olabileceği savunulabilir.

Öte yandan üretim sapmasının örgüt içerisinde görülmesi yalnızca örgütte çalışanlar açısından olumsuz algı yaratacağı anlamına gelmemelidir. Nitekim farklı fakülteler veya daha üst düzeyde üniversiteler arasında örgütün olumsuz algılara maruz kalacağı iddia edilebilir. Nitekim disiplinler arası araştırmalar göz önüne alınırsa farklı fakülte ve üniversitelerin örgüt içinde yaşanan durumlara tanık olmaları muhtemel sayılabilir.

#### 4.5. Öğretim Üyelerine Göre Örgütsel Sapma Davranışlarının Bireye ve Örgüte Yönelik Boyutta Algıladıkları Nedenlerine İlişkin Bulgular

Aşağıda örgütsel sapma davranışının bireye ve örgüte yönelik boyutunda nedenlerinin öğretim üyelerinin unvanlarına göre dağılımına yer verilmiştir. Görüşme yapılan katılımcılar birden fazla nedene yönelik ifadelere yer vermişlerdir.

##### 4.5.1. Profesörlerin Örgütsel Sapma Davranışlarının Bireye ve Örgüte Yönelik Boyutta Algıladıkları Nedenlerine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında profesörlerin her bir alt boyutta tanımladıkları örgütsel sapma davranışlarının nedenleri bir tabloda incelenmiştir. Daha sonra tablo dikkate alınarak her bir alt boyuta ilişkin en sık karşılaşılan nedenlere yönelik alıntılar ve yorumlara yer verilmiştir.

**Tablo 30: Profesörlerin Örgütsel Sapma Davranışlarının Bireye Yönelik Boyutunda tanımladıkları Nedenlerine İlişkin Bulgular**

| <i>Boyutlar</i>                       | <i>Nedenler</i>                      | <i>Prof. Dr.</i> | <i>Toplam</i> |     |
|---------------------------------------|--------------------------------------|------------------|---------------|-----|
| <b>Bireye yönelik sapma davranışı</b> | Siyasi görüşler                      | 2                | 2/6           |     |
|                                       | Karakter                             | 2                | 2/6           |     |
|                                       | Kurumsallaşamama                     | 1                | 1/6           |     |
|                                       | <b>Politik sapma davranışı</b>       | Aile yapısı      | 1             | 1/6 |
|                                       | Hırs ve çıkarlar                     | 1                | 1/6           |     |
|                                       | Kıskançlık                           | 1                | 1/6           |     |
|                                       | Kişisel husumet ve düşmanlık         | 1                | 1/6           |     |
|                                       | Tembellik                            | 1                | 1/6           |     |
|                                       | <b>Bireylerarası sapma davranışı</b> | Karakter         | 3             | 3/6 |
|                                       | Hırs ve çıkarlar                     | 2                | 2/6           |     |
|                                       | Adaletsiz yönetici tutumları         | 2                | 2/6           |     |
|                                       | Maddi kaynaklı                       | 1                | 1/6           |     |
|                                       | Yüzleşme korkusu                     | 1                | 1/6           |     |

Tablo 30'a göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan bireye yönelik sapma davranışlarından politik sapma boyutundaki davranışların nedenlerine ilişkin olarak profesörler 8 farklı tanımlama ortaya koymuşlardır. Profesörler her boyutta nedenlere ilişkin birden fazla tanımlama yapmışlardır. Tabloya göre politik sapma davranışlarının nedenlerinden ilk üçü “siyasi görüşler” (2/6), “karakter” (2/6) ve

“kurumsallaşamama” (1/6) kaynaklı nedenlerdir. Profesörlerin karşılaştıkları bu nedenlere ilişkin alıntılar sırasıyla şu şekildedir:

“Bana göre siyasi bir nedeni var. Bu nedenle diğerlerini ötekileştiriyorlar. Siyasal sebeplerden ötürü.” (Katılımcı P1)

“(…) kişilik yapısı, karakteri ve (...). Eğer bu durumlar varsa bu tür davranışlar olabiliyor. Karakterleri güçlü değilse bir gruba dahil olma başkaları yoluyla ortam oluşturma yoluna gidebiliyorlar. Otorite olmaya çalışıyorlar.” (Katılımcı P3)

“Özellikle sanırım yeni kurulan bölümlerde veya fakültelerde belli bir standartın olmamasından kaynaklı olabilir. (...) kurallar, eksikler görev tanımlarındaki eksikliklerden alakalı olabilir. Kural ve standartlar belliyse kurumsallaşma varsa özellikle mesela fakülteye ve üniversiteye baktığımızda bunlar [sorunlar] sanırım biraz daha fazla olabiliyor kurumsallaşanlara göre.” (Katılımcı P2)

Profesörlerin politik sapma davranışları boyutundaki davranışların nedenlerine ilişkin yaptıkları tanımlarda davranışların daha çok siyasi görüşlerin farklılaşmasından ve karakterlerin özelliklerinden kaynaklı olduğu ifade edilmiştir. Bir örgütte siyasi görüşlerin farklılaşması eğer demokratik bir ortam yoksa bu durum sapma davranışlarının sergilenmesine yol açabilir. Çünkü özellikle politik sapma davranışları dedikodu, söylenti, karalama vb. davranışları içerdiğinden bu davranışların nedenlerinin bir açıklaması da siyasi görüş farklılıklarından kaynaklı olabilir. Karakterin de politik sapma davranışlarını tetikleyici unsur olabileceği savunulabilir.

Bunun yanında kurumsallaşamamadan bahsedilmiştir. Kurumsallaşma vizyon ve misyonun açık ve net bir şekilde belirlendiği, görevlerin ve sorumlulukların dışında çalışanlara başka sorumluluk yüklenmediği, standartların olduğu, uygulamaların adil dağıtıldığı örgütlerde daha belirgindir. Kurumsallaşmanın zaman ile doğru orantılı olduğu varsayılabilir. Söz konusu örgütün köklü bir geçmişinin olmaması ve buna binaen kurumsallaşamamanın gözlenmesi olağan sayılabilir.

Tablo 30’a göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan bireye yönelik sapma davranışlarından bireylerarası sapma boyutundaki davranışların nedenlerine ilişkin olarak profesörler 5 farklı neden ortaya koymuşlardır. Profesörler her boyutta nedenlere ilişkin birden fazla tanımlama yapmışlardır. Tabloya göre bireylerarası sapma davranışlarının nedenlerinden öne çıkanlar “karakter” (3/6), “hırs ve çıkarların

zarar görmesi” (2/6) ve “adaletsiz yönetici tutumları”dır (2/6). Profesörlerin karşılaştıkları bu nedenlere ilişkin alıntılar sırasıyla şu şekildedir:

“Ona [duruma] yönelik kişilikle ilgili problemler olabilir. Sadece kurumsal değildir ama bireyseldir de.” (Katılımcı P2)

“Çıkar olabilir. Bu çıkar anabilim dalı başkanlığı bölüm başkanlığı rektörlük rektör yardımcılığı olabilir mesela.” (Katılımcı P6)

“(…) Hem de yöneticilerin tavırlarından kaynaklı olabilir. Nesnel olmayan bir yönetici aslında kışkırtıcı tavırların oluşmasına ortam sağlayabilir.” (Katılımcı P3)

Bireylerarası sapma davranışları kişiler arasındaki yaşanan problemler sözel veya fiziki açıdan saldırganlık davranışlarını içerdiğinden profesörlerin bu davranışlara yönelik nedenin karakter kaynaklı olabileceğini ifade etmişlerdir. Bu davranışlarının bir nedeninin karakter ile açıklanması, kişilerin o yönde daha önce eğilimlerinin olduğunu ve daha sonra bu eğilimin davranışa dönüştüğünü göstermektedir.

Bunun yanında profesörler hırs ve çıkarları isteği yönde gitmeyen öğretim üyelerinin de bireylerarası sapma davranışları sergileyebileceklerini öngörmektedirler. Çünkü akademik örgütler hiyerarşik yapılanmanın fazlaca görüldüğü ortamlardandır. Dolayısıyla hırs ve çıkarlar çalışanların zaman zaman önceliği olabilmekte ve nihayetinde elde etmek için bireylerarası sapma davranışları gösterebilmektedirler.

Diğer yandan profesörler yönetici tutumlarının da öğretim üyelerinin bireylerarası sapma davranışlarını etkilediğini düşünmektedirler. Özellikle bireylerarası sapma davranışlarının, haksızlığa uğradığını düşünen öğretim üyesinin başvurabileceği bir davranış türü olduğunu belirtmişlerdir. Bu nedenle adaletsiz yönetici tutumları bireylerarası sapma davranışlarına diğer bir neden olarak eklenebilir. Nitekim Mayer, Thau, Workman, Dijke, Cremer (2012) yapmış oldukları araştırmalarında liderin kararsız tutumlarının çalışanlara olan olumsuz yaklaşımını artırdığını dolayısıyla da bu durumun çalışanların örgütsel sapma davranışlarına olan eğilimlerini güçlendirdiği vurgulanmaktadır. Aynı şekilde Özdemir ve Demircioğlu (2014, 50) lisede çalışan öğretmenler üzerinde yapmış oldukları araştırmanın bulgularında adil dünya inancı düşük olan lise öğretmenlerinin üretim karşıtı iş davranışlarını gösterme eğilimlerinin arttığı ifade edilmiştir.

**Tablo 31: Profesörlerin Örgütsel Sapma Davranışlarının Örgüte Yönelik Boyutunda Tanımladıkları Nedenlerine İlişkin Bulgular**

| <i>Boyutlar</i>                       | <i>Nedenler</i>                | <i>Prof. Dr.</i>   | <i>Toplam</i> |     |
|---------------------------------------|--------------------------------|--------------------|---------------|-----|
| <b>Örgüte yönelik sapma davranışı</b> | Benmerkezci düşünce yapısı     | 2                  | 2/6           |     |
|                                       | Çıkarlar                       | 1                  | 1/6           |     |
|                                       | Medya kaynaklı                 | 1                  | 1/6           |     |
|                                       | <b>Ekipman sapma davranışı</b> | Kişisel husumetler | 1             | 1/6 |
|                                       | Net görev tanımının olmayışı   | 1                  | 1/6           |     |
|                                       | Örgütsel bağlılık sorunu       | 1                  | 1/6           |     |
|                                       | Yetiştirme tarzı               | 1                  | 1/6           |     |
|                                       | <b>Üretim sapma davranışı</b>  | Düşünme sorunu     | 2             | 2/6 |
|                                       | Hedonizm                       | 1                  | 1/6           |     |
|                                       | Akademik rekabet               | 1                  | 1/6           |     |
| Bilimsel etiğin önemsenmemesi         | 1                              | 1/6                |               |     |
| Kişilik                               | 1                              | 1/6                |               |     |

Tablo 31'e göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan örgüte yönelik sapma davranışlarından ekipman saptması boyutundaki davranışların nedenlerine ilişkin profesörler 7 farklı tanımlama ortaya koymuşlardır. Profesörler her boyutta nedenlere ilişkin birden fazla tanımlama yapmışlardır. Tabloya göre ekipman saptması davranışlarının nedenlerinden ilk üçü “egosantrik düşünce yapısı” (2/6), “kişisel çıkarlar” (1/6) ve “medya kaynaklı” (1/6) nedenlerdir. Profesörlerin karşılaştıkları bu nedenlere ilişkin alıntılar sırasıyla şu şekildedir:

“Egoistlik, çünkü bencilce yapılan bir davranış. (...)” (Katılımcı P1)

“(...) çıkarlar tabiki, mesela bu formasyonun olması tamamen maddi çıkar.” (Katılımcı P5)

“Medyada bile entrikalar var gerçek hayat buymuş gibi yansıtılıyor. Bir bilgi yarışması izlemek için bile gece yarısını bekliyorum. Bu her yerde böyle medya basın bile böyle artık bir yerlerde yanlışlıklar var.” (Katılımcı P5)

Ekipman saptma davranışlarında profesörlerin ifade ettiği bir neden benmerkezci düşünce yapısıdır. Bu bağlamda örgütte bulunan araç-gerece kendi bireysel ekipmanımı gibi davranan öğretim üyelerinin ben merkezli düşünmesinden kaynaklı olduğu söylenebilir. Ortak kullanımdaki donanımın daha dikkatli kullanılabilmesi için fazladan hassasiyet gösterilmesi gerekirken, zarar verici davranışların ekipmana yönelik yapılması ise düşündürücüdür.

Diğer yandan yine kişisel çıkarlar doğrultusunda araç gerecin zarar gördüğünü veya özel işler için kullanıldığı ifade edilmiştir. Bu noktada örgüt için gerekli olan malzemelerin veya makinelerin özel yaşamla ilgili olarak kullanılması ekipman sapması kapsamındadır. Ancak çoğu zaman özel ihtiyaçlar için örgütün donanımının kullanıldığı bilinmektedir. Dahası bu durumun yanlış bir davranış olduğunun, sapma davranışı sergilediğinin farkında olmayan öğretim üyeleri de olabilir.

Görüşme yapılan bir profesör medya kaynaklı nedenlerin ise ekipman sapmasını etkileyebileceğini düşünmektedir. Bu durum basın yayın organlarının gündelik diziler ve gerçeği yansıtmayan bir takım filmler veya yazılı organlar yoluyla insanları yanlış yönlendirmesiyle açıklanabilir. Nitekim bu yayınların gerçek hayatın dışında şiddet ve entrika duygularını sıklıkla barındırmaları, kişilerin algılarını kolaylıkla şekillendirebilmektedir. Dolayısıyla mevcut hayatlarında insanlar, sahip oldukları değerlere ve eşyalara tıpkı dizilerde olduğu gibi zarar vermekten çekinmemektedirler.

Tablo 31'e göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan örgüte yönelik sapma davranışlarından üretim sapması boyutundaki davranışların nedenlerine ilişkin profesörler 5 farklı tanımlama ortaya koymuşlardır. Profesörler bu boyutta nedenlere ilişkin birden fazla tanımlama yapmışlardır. Tabloya göre üretim sapması davranışlarının nedenlerinden ilk üçü “düşünme sorunu” (2/6), “hedonizm” (1/6) ve “akademik rekabet” (1/6) kaynaklı nedenlerdir. Profesörlerin karşılaştıkları bu nedenlere ilişkin alıntılar sırasıyla şu şekildedir:

“Yani alan uzmanlığı yanında düşünsel bir etkinliğinin de olması gerekir. Mesela Einstein fizikçi birisi ama aynı zamanda bir filozof, bir düşünsel kimliği de var. Evet herkesin böyle bu kadar olmasını beklemeyebiliriz. Ancak en azından düşünsel kimliğin kaybolmadığı insanların bilimsel üretim yapması gereklidir.” (Katılımcı P3)

“Birçok neden var yine (...)veya hedonizm olabilir. (...)” (Katılımcı P2)

“Birçok neden var yine belki de akademik çalışmalar artık bir özlük çalışması. Bir basamak daha nitelikli olmak yerine cebim dolu olsun olabilir.” (Katılımcı P2)

Üretim sapması boyutunda öne çıkan nedenin düşünebilme sorunu olduğu öne sürülmüştür. Düşünebilme sorunu beynin yorgunluğu, ağır stres kaynaklı, bir problemden çok öğretim üyelerinin orijinal bir üretim yapmaktan kaçınmalarıyla ilgilidir. Başka bir ifadeyle düşünmeme, zamanın kısıtlı olması, bir an önce

akademik ilerlemede ön safhalara çıkma, puan toplama kaygısı gibi etkenlerle şekillendiği iddia edilebilir. Profesörlerden bazıları düşünme sorunlarının orijinal yayın yapma, teori ortaya koyma gibi durumlarını engellediğini düşünmektedirler. Bu nedenle felsefe alanından tüm öğretim üyelerinin yararlanması kendi alanlarına uyarlamaları önerilebilir.

Dikkati çeken başka bir üretim sapması nedeni ise hedonizm olarak ifade edilmiştir. Hedonizm (hazcılık) antik Yunan'da Aristippos ile (MÖ. 435-355) anılmaya başlanmış ve insanların kaba duygularının arandığı bir doyum hali olarak ifade edilmiştir (Kesmen, 2012,8). Modern dönemde ise William James'in ortaya koyduğu pragmatistliğin hazcılık felsefesini temele aldığı ileri sürülmektedir (Soccio,2010, 713). Bu bağlamda üretim sapması, öğretim üyelerinin nispeten daha kolay yöntemlerle araştırmalara giriştiği veya akademik ilerlemeyi sağlamak adına yalnızca puan getirecek alanda üretim yaptıkları iddia edilebilir.

Tüm bunlara ek olarak akademik rekabet ise üretim sapmasının diğer bir nedeni olarak ifade edilmiştir. Akademik teşvik, puan toplama, hiyerarşik yapı gibi etkenlerin akademik rekabeti oluşturucu birer değişken oldukları söylenebilir. Bu bağlamda da küreselleşmenin bir getirisi olarak düşünülebilecek olan rekabet olgusunun akademik örgütlerde de görülmeye başlanması şaşırtıcı değildir.

#### **4.5.2. Doçentlerin Örgütsel Sapma Davranışlarının Bireye ve Örgüte Yönelik Boyutta Algıladıkları Nedenlerine İlişkin Bulgular**

Bu başlık altında doçentlerin her bir alt boyutta tanımladıkları örgütsel sapma davranışlarının nedenleri bir tabloda incelenmiştir. Daha sonra tablo dikkate alınarak her bir alt boyuta ilişkin en sık karşılaşılan nedenlere yönelik alıntılar ve yorumlara yer verilmiştir.



**Tablo 32: Doçentlerin Örgütsel Sapma Davranışlarının Bireye Yönelik Boyutunda Tanımladıkları Nedenlerine İlişkin Bulgular**

| <i>Boyutlar</i>                       | <i>Nedenler</i>                      | <i>Doç. Dr.</i>               | <i>Toplam</i> |     |
|---------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|---------------|-----|
| <b>Bireye yönelik sapma davranışı</b> | <b>Politik sapma davranışı</b>       | Mobbing uygulama isteği       | 2             | 2/6 |
|                                       |                                      | Tembellik                     | 2             | 2/6 |
|                                       |                                      | Karakter                      | 2             | 2/6 |
|                                       |                                      | Akademik kültürün olmaması    | 1             | 1/6 |
|                                       |                                      | Hırs ve çıkarlar etnik kimlik | 1             | 1/6 |
|                                       |                                      | İdeoloji ve inanç             | 1             | 1/6 |
|                                       |                                      | Güç ve destek bulma isteği    | 1             | 1/6 |
|                                       |                                      | Toplumsal dışlanmışlık        | 1             | 1/6 |
|                                       | <b>Bireylerarası sapma davranışı</b> | İdeoloji                      | 2             | 2/6 |
|                                       |                                      | Güçlü görünme isteği          | 2             | 2/6 |
|                                       |                                      | Karakter                      | 2             | 2/6 |
|                                       |                                      | Ego                           | 2             | 2/6 |
|                                       |                                      | Aidiyet duygusu eksikliği     | 2             | 2/6 |
|                                       |                                      | Hırs ve çıkarlar              | 1             | 1/6 |
| Liyakatın göz ardı edilmesi           | 1                                    | 1/6                           |               |     |
| Suizan                                | 1                                    | 1/6                           |               |     |
| Maddiyat                              | 1                                    | 1/6                           |               |     |

Tablo 32'ye göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan bireye yönelik sapma davranışlarından politik sapma boyutundaki davranışların nedenlerine ilişkin olarak doçentler 8 farklı tanımlama ortaya koymuşlardır. Doçentler bu boyutta nedenlere ilişkin birden fazla tanımlama yapmışlardır. Tabloya göre politik sapma davranışlarının nedenlerinden öne çıkanlar “mobbing uygulama isteği” (2/6), “tembellik” (2/6) ve “karakter” (2/6) kaynaklı nedenlerdir. Doçentlerin karşılaştıkları bu nedenlere ilişkin alıntılar sırasıyla şu şekildedir:

“Bu akademik ilerlemede maalesef bazı dayatmalar var. Kişiler yardımcı doçent olacağı zaman üst kişilerden mobing uygulanıyor kadroyu vereceği kişilerde” (Katılımcı D6)

“Başka da boşluktan olabilir bilmiyorum. Eli boştur o insanın.” (Katılımcı D3)

“Yani huy, başka da bilemiyorum” (Katılımcı D3)

Doçentler mobing uygulama isteğinin politik sapma davranışlarına neden olduğunu vurgulamışlardır. Mobing psikolojik baskı yoluyla çalışanların olumsuz etkilenmesi olarak düşünülebilir. Bu olumsuzluğu sağlamak için ise dedikodu, söylenti, haksız rekabet gibi davranışları kasıtlı olarak gerçekleştirdikleri söylenebilir.

Öte yandan tembellik davranışının da politik sapmaya neden olduğu ifade edilmiştir. Tembellik veya eli boşluk öğretim üyelerinin genellikle karşılaşmayacağı varsayılan

durumlardır. Ancak zaman zaman erteleme yoluyla bu tür davranışların sergilenmesi muhtemel olabilir. Bu açıdan tembelliğin veya eli boşluğun öğretim üyelerini dedikodu yapmaya, söylentilere kulak vermeye yönlendirdiği söylenebilir.

Diğer bir nedenin ise yine karakter olduğu vurgulanmıştır. Karakterin insanların davranışlarında etkili olduğu bilinmektedir. Bu yüzden politik sapma davranışlarına neden gösterilme olasılığı da artabilir.

Tablo 32'ye göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan bireye yönelik sapma davranışlarından bireylerarası sapma boyutundaki davranışların nedenlerine ilişkin olarak doçentler 9 farklı neden ortaya koymuşlardır. Doçentler her boyutta nedenlere ilişkin birden fazla tanımlama yapmışlardır. Tabloya göre bireylerarası sapma davranışlarının nedenlerinden öne çıkanlardan bazıları “ideoloji” (2/6), “güçlü görünme isteği” (2/6) ve “aidiyet duygusu eksikliği”dir (2/6). Doçentlerin karşılaştıkları bu nedenlere ilişkin alıntılar sırasıyla şu şekildedir:

“Bazen ideolojik bir safları sıklaştırma şeklinde olabilir.” (Katılımcı D3)

“Nüfus artırmak gücü artırmak amacıyla yapılan bir davranıştır. . Motivasyondur bu sonuçta, ne kadar güçlü olursanız o kadar iyisiniz gibi bir algı olabilir.” (Katılımcı D5)

“(…) Bunu da ait olma suretiyle telafi ettiğini düşünüyorum.” (Katılımcı D3)

İdeolojilerin tüm örgütlerde olduğu gibi fakülte örgütünde görüldüğü bilinmektedir. Bu durumun bireylerarası sapma davranışlarının nedeni olarak gösterilmesiyle açıklanabilir. Çünkü bireylerarası sapma davranışları çatışmalar, saldırganlıklar gibi tutumları içerdiğinden ideoloji farklılıklarının bu tür davranışlara etki ettiği ileri sürülebilir.

Güçlü görünme isteğinin de bireylerarası sapma davranışlarına neden olduğu söylenmiştir. Akademinin hiyerarşik yapılanması beraberinde güç gösterilerini veya güç savaşlarını da getirebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında güçlü olanın örgüt içerisinde varlığını devam ettirebilme olasılığının yüksek olması bireylerarası sapma davranışlarına sebebiyet verebilir.

Aidiyet duygusu da yine farklı bir neden olarak belirtilmektedir. Aidiyet duygusu örgütün sağladığı benimsediği bir olgu olarak söylenebilir. Bu duygunun yönetim

tarafından verilmemesi öğretim üyelerinde örgütün imajına zarar verici birtakım davranışları sergilemesinde bir neden olabilir.

**Tablo 33: Doçentlerin Örgütsel Sapma Davranışlarının Örgüte Yönelik Boyutunda Tanımladıkları Nedenlerine İlişkin Bulgular**

| <i>Boyutlar</i>                       | <i>Nedenler</i>                | <i>Doç. Dr.</i>                      | <i>Toplam</i> |     |
|---------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|---------------|-----|
| <i>Örgüte yönelik sapma davranışı</i> | <b>Ekipman sapma davranışı</b> | Örgütsel bağlılık sorunu             | 2             | 2/6 |
|                                       |                                | Yılmışlık                            | 2             | 2/6 |
|                                       |                                | Vizyon sahibi olmama                 | 1             | 1/6 |
|                                       |                                | Standartlaştırma sorunu              | 1             | 1/6 |
|                                       |                                | Kişisel husumetler                   | 1             | 1/6 |
|                                       |                                | Görmezden gelme                      | 1             | 1/6 |
|                                       | <b>Üretim sapma davranışı</b>  | Akademik teşvik                      | 3             | 3/6 |
|                                       |                                | Akademisyen hastalığı iltifatlar     | 2             | 2/6 |
|                                       |                                | Bilimsel etiğin önemsenmemesi        | 2             | 2/6 |
|                                       |                                | Standartların uygulanabilir olmaması | 1             | 1/6 |
|                                       |                                | Karakter                             | 1             | 1/6 |
|                                       |                                | Paternalizm                          | 1             | 1/6 |
|                                       |                                | Disiplinsiz çalışma                  | 1             | 1/6 |
|                                       |                                | Kısıtlı zaman                        | 1             | 1/6 |

Tablo 33'e göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan örgüte yönelik sapma davranışlarından ekipman sapması boyutundaki davranışların nedenlerine ilişkin doçentler 6 farklı tanımlama ortaya koymuşlardır. Doçentler bu boyutta nedenlere ilişkin birden fazla tanımlama yapmışlardır. Tabloya göre ekipman sapması davranışlarının nedenlerinden ilk üçü “örgütsel bağlılık sorunu” (2/6), “yılmışlık” (2/6) ve “vizyon sahibi olamama” (1/6) nedenlerdir. Doçentlerin karşılaştıkları bu nedenlere ilişkin alıntılar sırasıyla şu şekildedir:

“(…) bunu yapan kişinin aidiyet duygusunu ben tartışırım.” (Katılımcı D5)

“Yılmışlık yönetimle sorun yaşamış kişiler.” (Katılımcı D1)

“Vizyon sahibi olamama. İnsanların sürekli birbirleriyle uğraşmaktan önünü görememeleri.” (Katılımcı D2)

Ekipman sapma davranışı boyutunda doçentlerin söz ettikleri öne çıkan neden örgütsel bağlılıktır. Buna göre kendisini örgütün bir parçası olarak hisseden öğretim üyelerinin ortak kullanımdaki donanımına zarar vermeyeceğiyle açıklanabilir. Öğretim üyesi örgütsel olarak bağlı hissettiği anda örgütün tüm parçalarına karşı daha hassas davranacağı iddia edilebilir.

Yılmışlık ekipman sapmasının diğeri bir nedeni olarak öne sürülmektedir. Burada ifade edilen yılmışlık daha çok yönetimsel sorunlardan kaynaklı olarak öğretim üyelerinin bazı durumlarda geri adım attıkları belirtilmektedir. Ancak söz konusu durumdan vazgeçerken aynı zamanda bu durumun karşılığı olarak bir takım araç gerece zarar verdikleri, kendilerini bu yolla rahatlattıkları söylenebilir. Lian, Ferris ve Brown'un (2012) yapmış oldukları araştırma bu durumu destekler nitelikte sayılabilir. Araştırma iş doyumunu ile lider etkileşimi arasında pozitif, iş doyumunu ile sapma davranışları arasında negatif ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda yılmışlık ile sapma davranışlarının birbirini yönde artırdığı söylenebilir.

Vizyon sahibi olamama başka bir ekipman sapması nedeni olarak ortaya konulmuştur. Vizyon gelecekteki hedeflerden haberdar değildir. Ancak öğretim üyelerinin böyle bir kaygısı yoksa başka bir ifadeyle geleceğe dair hiçbir planlaması yoksa bu durumun ekipman sapmasına kolaylıkla yönelebileceği anlamına geleceği söylenebilir.

Tablo 33'e göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan örgüte yönelik sapma davranışlarından üretim sapması boyutundaki davranışların nedenlerine ilişkin doçentler 8 farklı tanımlama ortaya koymuşlardır. Doçentler bu boyutta nedenlere ilişkin birden fazla tanımlama yapmışlardır. Tabloya göre üretim sapması davranışlarının nedenlerinden öne çıkanlar "akademik teşvik" (3/6), "akademisyen hastalığı iltifatlar" (2/6) ve "bilimsel etiğın önemsenmemesi" (2/6) kaynaklı nedenlerdir. Doçentlerin karşılaştıkları bu nedenlere ilişkin alıntılar sırasıyla şu şekildedir:

"Akademik teşvik tamamen rezalet bir süreç. Bu niceliksel anlamda birçok çalışmanın ortaya çıkmasına ama niteliksel anlamda berbat üretime dönüşecek." (Katılımcı D4)

"Bir de Merton diyor ki akademisyenin en temel tesellisi arkadaşlarının arasında yapılan iltifatlardır. İşte mesela Burcu Hocam siz ne kadar güzel şeyler yazmışsınız diyor siz de "aman abi ben neymişim vay be" diyorsunuz. Bunların bir kısmının nezaketten söylendiğini düşünüyorum ben açıkçası." (Katılımcı D3)

"Yüksek lisans ve doktora yeterli etiği almamış olması. Yani özümsenmemiş olması havada kalması bazı şeylerin. Ne yaptın bu sürede diye sorasın geliyor insana." (Katılımcı D2)

Üretim sapması boyutunda doçentler akademik teşvikin önemli derecede etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Akademik teşvik maddi kaynaklı olduğundan ve nitelik bakımından akademik çalışmaların bazı standartlarını göz ardı ettiğinden üretim sapmasına yönelik davranışların ortaya çıkmasını kolaylaştırdığı düşünülmektedir. Çünkü üretim sapması nitelsiz yayın yapma, akademik etik kurallarına uymama vb. gibi sorunları içermektedir. Akademik teşviğin yalnızca yayın yaparak 1 yılda hızlı bir şekilde puan toplamaya ilişkin şartları tüm bu ihlallerin yaşanmasını desteklediği söylenebilir.

Akademisyen hastalığı iltifatlar da diğer bir dikkat çekici neden olarak ortaya konulmuştur. Akademisyenlerin birbirlerine olan abartılı tutumların hastalık derecesine vardığı düşünülmektedir. Başka bir ifadeyle bir makalede hatalar veya kusurlar olmasına rağmen diğer öğretim üyelerinin bunları görmezden gelerek makaleyi aşırı derecede övmeleri “*iltifat hastalığı*” olarak ifade edilebilir. Elbette ortaya konulan bir makalenin en azından emek süreci göz önüne alındığında nezaketten övme biçimi kabul edilebilir. Ancak bu durumun aşırıya kaçmasının ortaya çıkarılan yayın veya makalenin hatalı yönleriyle kalmasına ve bu durumun bir sonrakinde aynen tekrarlanmasına neden olacağı söylenebilir.

Bilimsel etiğin önemsizlenmesi doçentler tarafından ortaya konulmuş başka bir nedendir. Bu durum bilimsel etik dersleri almış öğretim üyelerinin hala bilerek bilimsel etik kurallarını ihlal etmesiyle açıklanabilir. Etik konusu geniş kapsamlıdır. Ancak bilimsel etikte dikkat edilmesi gereken önemli noktalar vardır. Bu noktaların bile ihlal edilmesi öğretim üyelerinin üretim sapma davranışlarının yolunu açtığını düşündürmektedir. Nitekim Hystad, Mearns ve Eid (2014, 141) araştırmalarında ahlaki değerlerin örgütsel sapma davranışlarının bir yordayıcısı olduğunu vurgulamaktadırlar. Başka bir ifadeyle sahip olunan değerlerin yitirilmesinin örgütsel sapma davranışlarını artıran bir mekanizma olduğu ifade edilebilir.

#### **4.5.3. Yardımcı Doçentlerin Örgütsel Sapma Davranışlarının Bireye ve Örgüte Yönelik Boyutta Algıladıkları Nedenlerine İlişkin Bulgular**

Bu başlık altında yardımcı doçentlerin her bir alt boyutta tanımladıkları örgütsel sapma davranışlarının nedenleri bir tabloda incelenmiştir. Daha sonra tablo dikkate

alınarak her bir alt boyuta ilişkin en sık karşılaşılan nedenlere yönelik alıntılar ve yorumlara yer verilmiştir.

**Tablo 34: Yardımcı Doçentlerin Örgütsel Sapma Davranışlarının Bireye Yönelik Boyutunda Tanımladıkları Nedenlerine İlişkin Bulgular**

| <i>Boyutlar</i>                       | <i>Nedenler</i>                      | <i>Yrd. Doç. Dr.</i>                         | <i>Toplam</i> |     |
|---------------------------------------|--------------------------------------|--|---------------|-----|
| <b>Bireye yönelik sapma davranışı</b> | Karakter                             | 3  | 3/6           |     |
|                                       | Kıskançlık                           | 2  | 2/6           |     |
|                                       | Akademik yetersizlik                 | 1  | 1/6           |     |
|                                       | <b>Politik sapma davranışı</b>       | Kişisel baş etme stratejilerinin yansımaları | 1             | 1/6 |
|                                       |                                      | Rekabet                                      | 1             | 1/6 |
|                                       |                                      | Kurumsallaşamama                             | 1             | 1/6 |
|                                       |                                      | Yaptırımların olmaması                       | 1             | 1/6 |
|                                       | Hırs ve çıkarlar                     | 1  | 1/6           |     |
|                                       | <b>Bireylerarası sapma davranışı</b> | Ego  | 3             | 3/6 |
|                                       |                                      | Hırs ve çıkarlar                             | 3             | 3/6 |
|                                       |                                      | Karakter                                     | 3             | 3/6 |
|                                       |                                      | Maddiyat                                     | 1             | 1/6 |
|                                       |                                      | Yaptırımların olmaması                       | 1             | 1/6 |

Tablo 34'e göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan bireye yönelik sapma davranışlarından politik sapma boyutundaki davranışların nedenlerine ilişkin olarak yardımcı doçentler 8 farklı tanımlama ortaya koymuşlardır. Yardımcı doçentler bu boyutta nedenlere ilişkin birden fazla tanımlama yapmışlardır. Tabloya göre politik sapma davranışlarının nedenlerinden öne çıkanlar "karakter" (3/6), "kıskançlık" (2/6) ve "akademik yetersizlik" (1/6) kaynaklı nedenlerdir. Yardımcı doçentlerin karşılaştıkları bu nedenlere ilişkin alıntılar sırasıyla şu şekildedir:

"Ben tamamen kişilerin sorunlarla baş etme stratejilerinin bir kişilik özelliği olduğunu düşünüyorum. (Katılımcı Y6)

"Kıskançlık olabilir." (Katılımcı Y5)

"Akademik yetersizlik olabilir örtbas etmek için bu şekilde olabilir." (Katılımcı Y5)

Karakter yardımcı doçentlerin ortaya koyduğu politik sapma nedeni olmuştur. Politik sapma davranışlarının daha önce de bahsedildiği gibi dedikodu söylenti karalama gibi davranışlardan oluştuğu bilinmektedir. Yardımcı doçentlere göre bu tür davranışlara yatkın olanların daha çok karakterinin buna izin verdiği, bu sebeple politik sapma davranışlarına yöneldikleri belirtilmiştir.

Kıskançlık ise diğer bir politik sapma davranışı olarak belirtilmiştir. Kıskançlık daha çok hiyerarşik yapıdan ve akademik rekabetten kaynaklı olarak politik sapma davranışlarını tetikleyici unsur olduğu söylenebilir.

Akademik yetersizlik de yine aslında kıskançlık ile bağlantılı olabilir. Nitekim kendisini yetersiz hisseden bir öğretim üyesinin kıskançlık duygusunun arkasına sığınması olasıdır. Bu durum da kişinin politik sapma davranışlarına yönelmesine neden olabilir.

Tablo 34'e göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan bireye yönelik sapma davranışlarından bireylerarası sapma boyutundaki davranışların nedenlerine ilişkin olarak yardımcı doçentler 5 farklı neden ortaya koymuşlardır. Yardımcı doçentler her boyutta nedenlere ilişkin birden fazla tanımlama yapmışlardır. Tabloya göre bireylerarası sapma davranışlarının nedenlerinden öne çıkanlar "ego" (3/6), "hırs ve çıkarlar" (3/6) ve "karakter" (3/6). Yardımcı doçentlerin karşılaştıkları bu nedenlere ilişkin alıntılar sırasıyla şu şekildedir:

"Herşeye sahip olma isteği." (Katılımcı Y5)

"Makam, maddiyat, koltuk. Bunlar insanların diğerlerini ezmek için kullandıkları şeyler." (Katılımcı Y3)

"Bence kişisel bir durum. Saplantısal bir durum." (Katılımcı Y4)

Ego bireylerarası sapma davranışlarında ön plana çıkan bir neden olmuştur. Egoist düşünce yapısı akademik örgütlerde yoğun olduğu söylenebilir. Bu durum toplumun aydınları olarak görülmelerinden kaynaklı olabilir. Dolayısıyla topluma yön verdiği düşünülen bir kesimde ego sorunlarını ortaya çıkması muhtemeldir. Bu bağlamda kendi içinde akademik örgütün de çatışmalar yaşanması kaçınılmazdır.

Hırs ve çıkarlar yine yardımcı doçentlerin ortaya koydukları diğer bir bireylerarası sapma davranışı nedenidir. Özellikle akademik ilerlemeye bağlı olarak veya idari görevlerde yer almaya dönük olarak kişisel hırs ve çıkarların ön plana taşındığı söylenebilir. Bu bağlamda da çatışma, saldırganlık gibi bireylerarası sapma davranışlarının ortaya çıktığı söylenebilir.

Karakter de yine tüm unvanlardaki öğretim üyeleri gibi yardımcı doçentlerin nedenleri arasındadır. Salırganlık, çatışma gibi tutumların karakter kaynaklı

olabileceği düşünülmektedir. Bu durum kişinin kendi duygularında bu tür sapma davranışlarına neden olabilecek tutumları barındırdığını göstermektedir.

**Tablo 35: Yardımcı Doçentlerin Örgütsel Sapma Davranışlarının Örgüte Yönelik Boyutunda Tanımladıkları Nedenlerine İlişkin Bulgular**

| <i>Boyutlar</i>                       | <i>Nedenler</i>                | <i>Yrd. Doç. Dr.</i>            | <i>Toplam</i> |
|---------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|---------------|
| <i>Örgüte yönelik sapma davranışı</i> | <b>Ekipman sapma davranışı</b> | Çıkarlar                        | 2/6           |
|                                       |                                | Kişisel husumetler              | 1/6           |
|                                       |                                | Net görev tanımlarının olmaması | 1/6           |
|                                       |                                | Örgütsel bağlılık sorunu        | 1/6           |
|                                       |                                | Standartlaştırma sorunu         | 1/6           |
|                                       | <b>Üretim sapma davranışı</b>  | Karakter                        | 2/6           |
|                                       |                                | Akademik rekabet                | 1/6           |
|                                       |                                | Kayırmacılık                    | 1/6           |
|                                       |                                | Tembellik                       | 1/6           |
|                                       |                                | Bilimsel etiğin önemsenmemesi   | 1/6           |
| Net iş tanımlarının olmaması          | 1/6                            |                                 |               |
| Gösteriş merakı                       | 1/6                            |                                 |               |

Tablo 35'e göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan örgüte yönelik sapma davranışlarından ekipman saptması boyutundaki davranışların nedenlerine ilişkin yardımcı doçentler 5 farklı tanımlama ortaya koymuşlardır. Yardımcı doçentler bu boyutta nedenlere ilişkin birden fazla tanımlama yapmışlardır. Tabloya göre ekipman saptması davranışlarının nedenlerinden ilk üçü “çıkarlar” (2/6), “kişisel husumetler” (1/6) ve “net görev tanımlarının olmayışı” (1/6) nedenlerdir. Yardımcı doçentlerin karşılaştıkları bu nedenlere ilişkin alıntılar sırasıyla şu şekildedir:

“Kişisel bir amaç vardı bence, bilemiyorum. Çıkarlar vardı.” (Katılımcı Y5)

“Herhangi bir kişiden azar yemesi, kızdığınızda, haksızlığa uğraması böyle bir şeye sebebiyet verebilir.” (Katılımcı Y1)

“(…) görev tanımları net olsaydı insanlar haksızlığa uğramaz, bir şeye de zararlı olmazlardı.” (Katılımcı Y2)

Yardımcı doçentler ekipman saptması boyutundaki davranışlarda çıkarların etkili olduğunu belirtmişlerdir. Çıkarlar yönetsel süreçlerde rol almayla veya akademik hiyerarşik yapıyla açıklanabilir. Bu durumları elde etme sürecinde ise haksızlık veya adaletsizlik hissine kapılan öğretim üyesinin ekipman saptması davranışlarında bulunabileceği söylenebilir.



Kişisel husumetler de yine aynı şekilde hiyerarşi ile açıklanabilir. Çünkü kendisine göre üst bir düzeyde bulunan öğretim üyesine söz geçiremediğinde onun sahip olduğu ancak örgütün olan donanımına zarar verebileceği düşünülebilir.

Görev tanımlarının net olmaması bazılarında fazladan görev yüklenmesi vb durumların ortak kullanımındaki araç gerece zararlı olduğu düşünülmektedir. Başka bir ifadeyle üst makamdan gelen görevlendirmeye dayatmayla kabul ettiğini düşünen öğretim üyesinin olumsuz duygusunu üzerinden atmak için örgüte zarar verici davranışlarda bulunabildiği öne sürülebilir.

Tablo 35'e göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan örgüte yönelik sapma davranışlarından üretim sapması boyutundaki davranışların nedenlerine ilişkin yardımcı doçentler 9 farklı tanımlama ortaya koymuşlardır. Yardımcı doçentler bu boyutta nedenlere ilişkin birden fazla tanımlama yapmışlardır. Tabloya göre üretim sapması davranışlarının nedenlerinden öne çıkanlar “karakter” (2/6), “akademik rekabet” (1/6), “kayırmacılık” (1/6) kaynaklı nedenlerdir. Yardımcı doçentlerin karşılaştıkları bu nedenlere ilişkin alıntılar sırasıyla şu şekildedir:

“Yani daha çok kişilikle ilgili. kendinizi nasıl tanımlarsanız öyle gidebilir bu durum. Yadsımaşınız.” (Katılımcı Y4)

“A fakültesindeki işler bu kadar az ve yavaşken onlar bu kadar az iş yaparken, ben B fakültesinde neden bu kadar çok iş yapıyorum, yayın yapıyorum, getir götür yapıyorum” şeklinde kendilerini olumsuz olarak gördükleri için bir başkasıyla kıyas mekanizması bizim meslekte son derece önemli bir mekanizma.” (Katılımcı Y6)

“(…) yönetim kendi tuttuğu insanları para getiren derslere koyuyorlar. Yönetim desteklediği insanları böylece memnun ediyor. Diğerleri de umurunda değil. Onlar da karşılıklı olarak bir iş olunca yönetime karşı olumlu oluyorlar. Çıkar ilişkisi var.” (Katılımcı Y3)

Karakterin üretim sapmasındaki rolü yardımcı doçentler tarafından öne çıkarılmıştır. Üretim sapmasındaki niteliksiz yayın yapma süreci, ihlaller, çalışma saatleri hakkında yalan söylenilmesi gibi tutumların kişilik özelliklerinden kaynaklı olduğu düşünülebilir. Ancak yine de bu tutumların vazgeçilemez oldukları söylenemez. Çünkü üretim sapması davranışlarda genellikle potansiyel var olsa da davranışların çevreden öğrenilebileceği göz ardı edilmemelidir.

Akademik rekabetin diğer bir üretim sapması nedeni olduğu ifade edilmiştir. Hiyerarşik olarak sürekli yükselme kaygısı taşıyan öğretim üyelerinin bu rekabete

kapılıp yaptıkları yayınlarda nitelik yönünden zayıf ürünlerin ortaya çıktığı dolayısıyla üretim sapmasının varlığından söz edilebilir.

Kayırmacılığın bilimsel etiğin ihlali yönündeki üretim sapması davranışının nedeni olduğu söylenmiştir. Bu açıdan bilimsel etik prosedürlerinin fazla olması bir yana, bazı öğretim üyelerinin etik izne bile ihtiyaç duymadan işlerini yürütebilmeleri dikkat çekicidir. Bu bağlamda üretime dönük sapma davranışlarının ortaya çıktığı söylenebilir.

#### **4.6. Öğretim Üyelerinin Sahip Oldukları Unvanlarına (Profesör, Doçent, Yardımcı Doçent) Göre Örgütsel Sapma Davranışlarını Bireye ve Örgüte Yönelik Boyutta Yönetme Sürecine İlişkin Bulgular**

Bu başlık altında öğretim üyelerinin unvanlarına göre örgütsel sapma davranışlarını bireye ve örgüte yönelik boyutta nasıl yönettiklerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Yönetme süreçleri bu araştırmada örgütsel sapma davranışlarını azaltmak, kontrol etmek veya ortadan kaldırmaya ilişkin davranışlar olarak ele alınmıştır.

##### **4.6.1. Profesörlerin Örgütsel Sapma Davranışlarını Bireye ve Örgüte Yönelik Boyutta Yönetme Sürecine İlişkin Bulgular**

Bu başlık altında profesörlerin her bir alt boyutta tanımladıkları örgütsel sapma davranışlarının yönetme şekilleri bir tabloda incelenmiştir. Yönetme şekilleri çalışanlar tarafından yapılması gerekenler ve yöneticilerden beklentiler olarak her boyutta ayrı ayrı incelenmiştir. Daha sonra tablo dikkate alınarak her bir alt boyuta ilişkin karşılaşılan dikkat çekici veya en sık yönetme şekillerine yönelik alıntılar ve yorumlara yer verilmiştir.

**Tablo 36: Profesörlerin Örgütsel Sapma Davranışlarının Bireye Yönelik Boyutunda Tanımladıkları Yönetme Sürecine İlişkin Bulgular**

| <i>Boyutlar</i>                        | <i>Yönetme Süreçleri</i>                | <i>Prof. Dr.</i>                                 | <i>Toplam</i>                        |     |     |
|--|---|--|--------------------------------------|-----|-----|
| <b>Bireye yönelik sapma davranışı</b>  | <i>Çalışanlar tarafından çözümleni</i>  | Bilim insanı olmanın gerekliliklerinin bilinmesi | 1                                    | 1/6 |     |
|  | <b>Politik sapma davranışı</b>          | <i>Çalışanlar tarafından çözümleni</i>           | İletişimin artırılması               | 1   | 1/6 |
|  |   | <i>Yöneticiler tarafından çözümleni</i>          | Bu tür davranışlara prim verilmemesi | 1   | 1/6 |
|  | <b>Bireylerarası sapma davranışı</b>    | <i>Çalışanlar tarafından çözümleni</i>           | Örgütsel güven sağlanması            | 1   | 1/6 |
|  |   | <i>Yöneticiler tarafından çözümleni</i>          | Kurumsallaşmanın artırılması         | 1   | 1/6 |
|  |   |  | Maddi yaptırım uygulanması           | 1   | 1/6 |
|  |   |  | Mobbingin azaltılması                | 1   | 1/6 |
|  |   |  | Objektif olunması                    | 1   | 1/6 |
|  |   |  | Siyasi güçten arınılması             | 1   | 1/6 |
| <i>Çalışanlar tarafından çözümleni</i> | Yok                                     | -  | -                                    |     |     |
| <b>Bireylerarası sapma davranışı</b>   | <i>Yöneticiler tarafından çözümleni</i> | Hümanist tutumlar sergilenmesi                   | 2                                    | 2/6 |     |
|  | <i>Çalışanlar tarafından çözümleni</i>  | Adaletli ve objektif tutumlar sergilenmesi       | 2                                    | 2/6 |     |
|  |   | Yetki ve sorumluluk verilmesi                    | 1                                    | 1/6 |     |
|  |   | Yönetmelik standartların belirlenmesi            | 1                                    | 1/6 |     |

Tablo 36'ya göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan bireye yönelik sapma davranışlarından politik sapma boyutundaki davranışların yönetme şekillerine ilişkin olarak profesörler 9 farklı tanımlama ortaya koymuşlardır. Profesörler çalışanların yönetme sürecine ilişkin 2, yöneticilerden bekledikleri ise 7 tane yönetme şekli tanımlamışlardır.

Aşağıda profesörlerin çalışanlardan bekledikleri politik sapma davranışını yönetme şekline ilişkin olarak “bilim insanı olmanın gerekliliklerinin bilinmesine” (1/6) yönelik alıntıya yer verilmiştir.

“Aydın insan gerekliliklerini bilmek gerekir. Bunun öğretim üyesinin farkında olması gerekir.” (Katılımcı P3)

Politik sapma davranışlarının çalışanların kendisinin çözmesini bekleyen bir profesöre göre bu tür davranışları çözebilmenin yolu bilim insanı olmanın gerekliliklerini yerine getirmekle mümkündür. Buna göre bilim insanı zaten örgütsel sapma davranışları gibi olumsuz durumları yansıtan tutumlarla bile karşılaşmamış olmalıdır. Çünkü bilim insanı bilim üreten, topluma yön veren aydın kişilerdir. Dolayısıyla bu tür davranışları sergileyen veya gözlemleyen değil pozitif yöne çevirmeye çalışan bilim insanları olması gerektiği düşünülmektedir.

Aşağıda profesörlerin yöneticilerden beledikleri politik sapma davranışını yönetme şekline ilişkin olarak politik sapma “davranışlarına prim verilmemesine” (1/6) yönelik alıntıya yer verilmiştir.

“Yöneticiler bu tip davranışlara prim vermemek lazım duygusal kararlarınız sizi etkilememesi lazım.” (Katılımcı P4)

Politik sapma davranışlarını yöneticilerin çözmesini bekleyen bir profesör ise yöneticilerin bu davranışlara önem vermemesi, desteklememesi gerektiğini ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle bu tür davranışlar kendi içerisinde sergileyen ile birlikte yaptırımı uygulanıp çözümlenmelidir. Ki bu durum diğer öğretim üyelerine yansımaları, olumsuz atmosfer tüm çalışma ortamına yayılması önerisinde bulunduğu söylenebilir. Ancak yine de politik sapma davranışlarının kimsenin kulağına gitmeden yalnızca yöneticinin duyup, kendi içinde çözümlenmesinin her zaman mümkün olamayacağı söylenebilir.

Tablo 36’ya göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan bireye yönelik sapma davranışlarından bireylerarası sapma boyutundaki davranışların yönetme şekillerine ilişkin olarak profesörler 5 farklı neden ortaya koymuşlardır. Bunlardan çalışanlara yönelik kısmında profesörlerin bir beklentisi yoktur. Daha çok yöneticilerden bireylerarası sapma davranışını yönetmeleri beklenmektedir.

Aşağıda yöneticiler tarafından “hümanist tutumlar sergilenmesi”ne (2/6) yönelik alıntıya yer verilmiştir.

“Öyle çok katı prensipçi insanlar değiliz alanımız gereği, daha hümanist duruma göre kazan – kazan anlayışı vardır. Birini kaybetmek kolaydır. Bugün varsın yarın yoksun biraz daha birbirimize kıymet vermemiz gerekiyor aslında.” (Katılımcı P6)

Bireylerarası sapma davranışı boyutunda profesörler tarafından diğer öğretim üyelerinden bir çözüm getirmeleri beklenmemektedir. Bu durum daha çok yöneticilerin bireylerarası sapma davranışlarını çözümlenebileceklerini düşündüklerini göstermektedir. Çünkü bireylerarası sapma davranışları genellikle fiziksel veya sözel saldırı, kışkırtıcı tavırlar, çatışmalar gibi tutumları içerdiğinden diğer çalışanların bunu kendi aralarında çözmelerinin bir takım istenmeyen durumlara neden olabileceği söylenebilir.

Yöneticilerden beklenti ise daha pozitif yöndedir. Yöneticilerin her iki tarafın da kazanacağı hümanist bir tutum sergilemesi beklenmektedir. Bu açıdan bakıldığında bireylerarası sapma davranışlarına herhangi bir yaptırım uygulanmadan pozitif bir yaklaşım sergilemek çok fazla realist bir tutum olmayabilir. Nihayetinde örgüte veya diğer çalışanlara zarar verme söz konusudur. Ancak yaptırımlar uygulandıktan sonraki süreçte etiketlemek veya damgalamak yerine yeniden örgüte kazandırma amaçlı olumlu tutumlar sergilenebilir.

**Tablo 37: Profesörlerin Örgütsel Sapma Davranışlarının Bireye Yönelik Boyutunda Tanımladıkları Yönetme Sürecine İlişkin Bulgular**

| <i>Boyutlar</i>                       | <i>Yönetme Süreçleri</i>                | <i>Prof. Dr.</i>               | <i>Toplam</i> |     |
|---------------------------------------|---|--------------------------------|---------------|-----|
| <b>Örgüte yönelik sapma davranışı</b> | <i>Çalışanlar tarafından çözülmeli</i>  | Mesleki profesyonellik olmalı  | 1             | 1/6 |
|                                       |   | Öz eleştiri yapılmalı          | 1             | 1/6 |
|                                       | <i>Yöneticiler tarafından çözülmeli</i> | Duyarlılık artırılmalı         | 1             | 1/6 |
|                                       |   | Örgütsel kimlik geliştirilmeli | 1             | 1/6 |
|                                       |   | Yetki devri sağlanmalı         | 1             | 1/6 |
|                                       |   | Yaptırımlar keskinleşmeli      | 1             | 1/6 |
| <b>Üretim sapma davranışı</b>         | <i>Çalışanlar tarafından çözülmeli</i>  | Düşünme eğitimleri almalı      | 1             | 1/6 |
|                                       |   | Emeğin farkındalığı artmalı    | 1             | 1/6 |
|                                       | <i>Yöneticiler tarafından çözülmeli</i> | Model olmalı                   | 1             | 1/6 |
|                                       |   | Sanatla etkileşim artmalı      | 1             | 1/6 |
|                                       |   | Ders yükü azaltılmalı          | 2             | 2/6 |
|                                       |   | Maddi destek artırılmalı       | 1             | 1/6 |
|                                       | Net ölçütler konulmalı                  | 1                              | 1/6           |     |
|                                       | Öğretim üyesi sayısını artırılması      | 1                              | 1/6           |     |

Tablo 37'ye göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan örgüte yönelik sapma davranışlarından ekipman sapması boyutundaki davranışların yönetme şekillerine ilişkin olarak profesörler 6 farklı tanımlama ortaya koymuşlardır. Profesörler çalışanların yönetme sürecine ilişkin 2, yöneticilerden bekledikleri ise 4 tane yönetme şekli tanımlamışlardır.

Aşağıda profesörlerin çalışanlardan bekledikleri ekipman sapma davranışını yönetme şekline ilişkin olarak “mesleki profesyonellik”e (1/6) yönelik alıntıya yer verilmiştir.

“Bir ülkenin gelişmesi eğitime bağlı eğitim ise öğretmene bağlı. Biz kolaylaştıralım derken hepten sistemi mahvediyoruz.” (Katılımcı P5)

Mesleki profesyonellik işin gerektirdiği amaçlara hizmet etme, vizyon ve misyona uygun tutumlar sergileme olarak düşünülebilir. Bu açıdan bakıldığında ekipman sapmasının mesleki profesyonellik çerçevesinde öğretim üniversite çalışanları

tarafından sergilenmemesi gerekir. Dolayısıyla ekipman sapmasının çalışanlar tarafından ancak mesleki profesyonelliğin yerine getirilmesiyle çözüme kavuşturulacağı profesör unvanında vurgulanmaktadır.

Aşağıda profesörlerin yöneticilerden bekledikleri ekipman sapma davranışını yönetme şekline ilişkin olarak “duyarlılığın artırılması”na (1/6) yönelik alıntıya yer verilmiştir.

“O odalarda eskiden baya para verilmiş bir takım araç-gereçler var. Hatırası olan cihazlar var. Mesela bu cihazlar orada çürüyüp gitmektense basit bir teknoloji müzesi yapılabilir bu noktada ve sergilenebilir. Böylece insanları daha duyarlı hale getirirsiniz.” (Katılımcı P2)

Başka bir profesör ekipman sapmasının yöneticiler tarafından çalışanların duyarlılığı artırılırsa çözüme kavuşabileceğini düşünmektedir. Duyarlılık bir duruma karşı olan hassasiyeti ifade eder. Eğer ortak kullanımdaki araç gerecin gerçekten zarar görmemesinden yanaysak, yöneticilerin yapması gereken yalnızca çalışanları duyarlı hale getirmektir.

Tablo 37’ye göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan örgüte yönelik sapma davranışlarından üretim sapması boyutundaki davranışların yönetme şekillerine ilişkin olarak profesörler 8 farklı tanımlama ortaya koymuşlardır. Profesörler çalışanların yönetme sürecine ilişkin 4, yöneticilerden bekledikleri ise 4 tane yönetme şekli tanımlamışlardır.

Aşağıda profesörlerin çalışanlardan bekledikleri üretim sapma davranışını yönetme şekline ilişkin olarak “düşünme eğitimleri alınmalı”ya (1/6) yönelik alıntıya yer verilmiştir.

“Kimya felsefesiyle ilgileniyorum son zamanlarda bizde düşünce düşünme eğitimi yok şimdi biz başkalarının geliştirdiği şeyleri anlamaya çalışıyoruz. Bizde felsefe dersleri de önemsiz. Bu da akademik düşünceyi etkiliyor.” (Katılımcı P5)

Çalışanlardan üretim sapmasına yönelik olarak profesörün belirttiği düşünme ve felsefe eğitimleri almalarıdır. Felsefe eğitimi disiplinler arası bir alan olarak tüm öğretim üyelerince kazanılması gerektiği düşünülmektedir. Nitekim düşünmek bir sorunun ortaya konulması için gerekli ilk adım olarak görülebilir. Ancak bu sayede ürün ortaya çıkarılabilir. Dolayısıyla felsefenin sistemli ve yaratıcı düşüncenin ortaya çıkarılması için gerekli bir disiplin olduğu söylenebilir.

Aşağıda profesörlerin yöneticilerden beledikleri üretim sapma davranışını yönetme şekline ilişkin olarak “ders yükü azaltılmalı”ya (1/6) yönelik alıntıya yer verilmiştir.

“(…) Bu da ders paylaşım yükünü azaltacaktır. İnsanlar bilimsel üretime geçebilecektir. Planlama yapılmalı buna ilişkin.” (Katılımcı P1)

Yöneticilerden üretim sapmasının engellenebilmesi için beklenen düşünce ise öğretim üyelerinin üzerindeki fazla ders yükünün alınması yönündedir. Üniversitelerin amaçlarının hem öğretim ve topluma birey kazandırma hem de bilim üretme olması nedeniyle öğretim üyelerinin bilimsel araştırmalarına da yürüttükleri dersler kadar özen göstermeleri beklenmektedir. Bu nedenle birincil amaç olarak bilim üretme yönü dikkate alınırca öğretim üyesinin ders sorumluluğunun daha az olması gerekmektedir. Ancak bu sayede onların bilime katkı yapabilecekleri düşünülebilir.

#### **4.6.2. Doçentlerin Örgütsel Sapma Davranışlarını Bireye ve Örgüte Yönelik Boyutta Yönetme Sürecine İlişkin Bulgular**

Bu başlık altında doçentlerin her bir alt boyutta tanımladıkları örgütsel sapma davranışlarının yönetme şekilleri bir tabloda incelenmiştir. Daha sonra tablo dikkate alınarak her bir alt boyuta ilişkin en sık karşılaşılan yönetme şekillerine yönelik alıntılar ve yorumlara yer verilmiştir.

**Tablo 38: Doçentlerin Örgütsel Sapma Davranışlarının Bireye Yönelik Boyutunda Tanımladıkları Yönetme Sürecine İlişkin Bulgular**

| <i>Boyutlar</i>                         | <i>Yönetme Süreçleri</i>               | <i>Doç. Dr.</i>                           | <i>Toplam</i>                          |                             |     |
|---|--|---|--|-----------------------------|-----|
| <b>Bireye yönelik sapma davranışı</b>   | <i>Çalışanlar tarafından çözülmeli</i> | İletişim artmalı                          | 2                                      | 2/6                         |     |
|   |  | Örgütsel kültür benimsenmeli              | 1                                      | 1/6                         |     |
|   | <b>Politik sapma davranışı</b>         | <i>Yöneticiler tarafından çözülmeli</i>   | Pozitif yaklaşım sergilenmeli          | 1                           | 1/6 |
|   |  |   | Sembolik şiddet önlenmeli              | 1                           | 1/6 |
|   |  | Bürokrasi azaltılmalı                     | 2                                      | 2/6                         |     |
|   |  | Liyakat temelli yönetim olmalı            | 2                                      | 2/6                         |     |
|   |  | Örgüt kültürü oluşturulmalı               | 1                                      | 1/6                         |     |
|   |  | Güven sağlanmalı                          | 1                                      | 1/6                         |     |
|   |  | Yönetimde uzman olanların yönetici olması | 1                                      | 1/6                         |     |
|   |  | <b>Bireylerarası sapma davranışı</b>      | <i>Çalışanlar tarafından çözülmeli</i> | Daha fazla eğitimler almalı | 2   |
| İş odaklı olmalı                        | 1                                      |   |  | 1/6                         |     |
| Öz eleştiri yapmalı                     | 1                                      |   |  | 1/6                         |     |
| <i>Yöneticiler tarafından çözülmeli</i> | Adaletli ve objektif tutumlar          |   | 1                                      | 1/6                         |     |
|   | Güç aralığı azaltılmalı                |   | 1                                      | 1/6                         |     |
|   | Yapısal sorunlar çözülmeli             | 1   | 1/6                                    |                             |     |

Tablo 38'e göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan bireye yönelik sapma davranışlarından politik sapma boyutundaki davranışların yönetme şekillerine ilişkin olarak doçentler 9 farklı tanımlama ortaya koymuşlardır. Doçentler çalışanların yönetme sürecine ilişkin 4, yöneticilerden bekledikleri ise 5 tane yönetme şekli tanımlamışlardır.

Aşağıda doçentlerin çalışanlardan bekledikleri politik sapma davranışını yönetme şekline ilişkin olarak "iletişim artmalı"ya (2/6) yönelik alıntıya yer verilmiştir.

"Hani koridorda bir arkadaşına selam veremiyorsa onunla karşılaşmak istemiyorsa bu akademik olarak verimli olamayacaktır. İletişimi artırabiliriz ki çözülmeli" (Katılımcı D3)

Politik sapma davranışlarının azaltılması veya önlenmesi için doçentler çalışanların birbirleriyle sağlıklı iletişim kurmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Dedikodu söylenti, karalama gibi yayılma hızı yüksek olan bu davranışların iletişim yoluyla çözüleceği düşünülebilir. Ancak diğer taraftan bu davranışların da yine iletişim yoluyla yayıldığı düşünüldüğünde çatışmalı bir durum ortaya çıkmaktadır. İletişimin bu noktada demokratik bir örgüt ortamında, tüm çalışanların kendi düşüncelerini çekinmeden ifade edebildikleri, eleştirel bakabildikleri örgüt



ortamlarında işlerlik kazanacağı söylenebilir. Ancak Yen ve Teng (2013,403) Tayvan'da 318 otel çalışanı üzerinde yapmış oldukları araştırmalarında merkezileşmenin (centralization) örgütsel sapma davranışlarını azalttığını vurgulamaktadırlar. Bu bağlamda merkezileştirmenin arttığı ve çalışanlar arası iletişimin en aza indirildiği bir çalışma ortamında örgütsel sapma davranışlarının artacağı öne sürülebilir.

Aşağıda doçentlerin yöneticilerden bekledikleri politik sapma davranışını yönetme şekline ilişkin olarak “bürokrasi azaltılmalı”ya (2/6) yönelik alıntıya yer verilmiştir.

“Yazı ve bürokrasiyi azaltmamız lazım.” (Katılımcı D1)

Yöneticilerden beklenen ise bürokrasinin azaltılmasının politik sapma davranışlarını engelleyici olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda bürokratik işlerin yoğunluğunun ve hiyerarşik yapılanmanın getirdiği bir takım prosedürlerin, zorunda olduğu için yerine getirilen bazı görevlerin daha esnek yapıya hale getirilmesinin politik sapma davranışlarını önleyebilir. Ancak burada tamamen bürokrasiden ayrılmak kastedilmemektedir. Yalnızca öğretim üyelerine daha esnek yapıya, sorumluluk verilebilen bir örgüt ortamının yöneticiler tarafından sağlanması önerilebilir.

Tablo 38'e göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan bireye yönelik sapma davranışlarından bireylerarası sapma boyutundaki davranışların yönetme şekillerine ilişkin olarak doçentler 6 farklı neden ortaya koymuşlardır. Bunlardan çalışanlara yönelik kısmında doçentler (3/6), yöneticilerden beklenenlere yönelik kısmında (3/6) yönetme şekli bulunmaktadır.

Aşağıda çalışanların yapması beklenen “daha fazla eğitim almalı”ya (1/6) yönelik alıntıya yer verilmiştir.

“İnsanoğlunun doğası çok katı. Nefsini çok eğitmek lazım.” (Katılımcı D2)

Bireylerarası sapma davranışlarında bir doçentin çalışanlardan beklediği kişisel gelişim amaçlı eğitimler alınmasıdır. Burada sözü geçen eğitim akademik gelişim dışında daha çok sağlıklı bir kişiliğe yönelik olarak alınması gereken eğitimlerdir. Çünkü saldırganlık, çatışma, kavgacı tutumlar gibi bireylerarası sapma davranışlarının sağlıklı kişilik yapısında olmayacağı düşünülebilir. Bu bağlamda da

bu tür davranışları sergileyen öğretim üyelerinin sağlıklı kişilik adına eğitimler almasının önemi vurgulanabilir.

Aşağıda yöneticilerden beklenen “adaletli ve objektif tutumlar sergilenmesi”ne (1/6) yönelik alıntıya yer verilmiştir.

“Demokratik bir ortam olmalı. Atıyorum doktoranı bitirdiğinde kadronu alabilmesin. Senin kim olduğun çok önemli olmamalı. Akademik anlamda hak ediyorsundur. Doktoranı tamamlamışsındır, belli bir pozisyona gelmişsindir o kadro senin hakkındır.” (Katılımcı D4)

Adaletli ve objektif tutumlar sergilenmesi bir doçent öğretim üyesine göre yöneticilerden beklenen bireylerarası sapma davranışını yönetme şeklidir. Eğer örgütte yöneticiler adaletli ve objektif tutumlara daha çok yer verirlerse bu durum bireylerarası sapma davranışlarını azaltabilir. Çünkü bu durum öğretim üyelerinin adaletsiz örgüt ortamının varlığını hissettiklerinde bireylerarası sapma davranışlarına girişmesiyle açıklanabilir.

**Tablo 39: Doçentlerin Örgütsel Sapma Davranışlarının Bireye Yönelik Boyutunda Tanımladıkları Yönetme Sürecine İlişkin Bulgular**

| <i>Boyutlar</i>                         | <i>Yönetme Süreçleri</i>                | <i>Doç. Dr.</i>                          | <i>Toplam</i>                        |     |     |
|---|---|--|--------------------------------------|-----|-----|
| <b>Örgüte yönelik sapma davranışı</b>   | <i>Çalışanlar tarafından çözülmeli</i>  | İşbirliği yapmalı                        | 1                                    | 1/6 |     |
|   |   | Pozitif düşünmeli                        | 1                                    | 1/6 |     |
|   | <i>Yöneticiler tarafından çözülmeli</i> | Vizyon ve misyonun açık olması           | 1                                    | 1/6 |     |
|   |   | Mekan sorunları çözülmeli                | 1                                    | 1/6 |     |
|   |   | Denetim olmalı                           | 1                                    | 1/6 |     |
|   |   | Haberdar edilme artmalı                  | 1                                    | 1/6 |     |
|   |   | Örgütsel kimlik geliştirilmeli           | 1                                    | 1/6 |     |
|   |   | Yetki devri                              | 1                                    | 1/6 |     |
|   | <b>Üretim sapma davranışı</b>           | <i>Çalışanlar tarafından çözülmeli</i>   | Donanımla ilgili eğitimler verilmeli | 1   | 1/6 |
|   |   |  | Etik kuralların önemsenmeli          | 2   | 2/6 |
| <i>Yöneticiler tarafından çözülmeli</i> |   | Geleneksel yaklaşımlara dönmeli          | 1                                    | 1/6 |     |
|   |   | Zihin perhizi yapmalı                    | 1                                    | 1/6 |     |
|   |   | Net kararlar almalı                      | 1                                    | 1/6 |     |
|   |   | Ders yükü azaltılmalı                    | 2                                    | 2/6 |     |
|   |   | Standartlar eşit ve uygulanabilir olmalı | 2                                    | 2/6 |     |
|   |   | Maddi destek artırılmalı                 | 1                                    | 1/6 |     |

Tablo 39’a göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan örgüte yönelik sapma davranışlarından ekipman sapması boyutundaki davranışların yönetme şekillerine ilişkin olarak doçentler 9 farklı tanımlama ortaya koymuşlardır. Doçentler

çalışanların yönetme sürecine ilişkin 2, yöneticilerden bekledikleri ise 7 tane yönetme şekli tanımlamışlardır.

Aşağıda doçentlerin çalışanlardan bekledikleri ekipman sapma davranışını yönetme şekline ilişkin olarak “işbirliği yapmalı”ya (1/6) yönelik alıntıya yer verilmiştir.

“Eğitim bilimcilerle ortak ders bile verilmeli çünkü onların alan konusunda bilgisi olmuyor pedagojik açıdan onlar, alan eğitimi açısından da biz bir şeyler yapalım ki ortaya ortak bir ürün çıksın ve buna göre öğrencimiz yetişsin öğretmen olsun.” (Katılımcı D2)

Ekipman sapma davranışlarının yönetilmesinde çalışanlardan işbirliği yapmaları beklenmektedir. Ekipman sapması ortak kullanımdaki donanımın kasten zarar verilmesini işaret etmektedir. Bu bağlamda doçente göre çalışanların birlikteliğe teşvik edilmesi ortak projelerde yer almak vb. etkinlikler örgütün araç gerecini daha çok sahiplenilmesini sağlayabilir. Dolayısıyla ortaya çıkan ürün ve ürünün için gerekli donanımın zarar görmemesi örgüt ve çalışanlar açısından faydalı bir durum oluşturabilir. Nitekim Mayo (1933) ve Parsons (1949) örgütsel ve sosyal etkililiğin sürdürülebilmesi için işbirliği yapmaya ve böylece örgütsel çatışmaları en aza indirmeye olan gereksinimi dile getirmişlerdir (Akt: Kidwell ve Martin, 2004,16).

Aşağıda doçentlerin yöneticilerden bekledikleri ekipman sapma davranışını yönetme şekline ilişkin olarak “misyon ve vizyonun açık ve net belirlenmesi”ne (1/6) yönelik alıntıya yer verilmiştir.

“Her şeyin açık ve net bir biçimde ortaya konulması şeffaf olması katma değerden her türlü pay almaları.” (Katılımcı D5)

Ekipman sapmasına yönelik olarak yöneticilerden beklenen misyonların ve vizyonun tam ve açık bir şekilde belirlenmesidir. Örgütün hedef ve amaçlarının farkında olmayan çalışanların ortak kullanımdaki araç gerecin önemine dikkat etmesi beklenemez. Dolayısıyla donanımın sahiplenilmesi hususunda tutum sergilemeyebilir. Bu bağlamda vizyon ve misyonlardan haberdar olan çalışan örgütün amacına hizmet ederken ekipmana zarar verme noktasında daha dikkatli olacağı söylenebilir.

Tablo 39’a göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan örgüte yönelik sapma davranışlarından üretim sapması boyutundaki davranışların yönetme şekillerine ilişkin olarak doçentler 7 farklı tanımlama ortaya koymuşlardır. Doçentler

çalışanların yönetme sürecine ilişkin 4, yöneticilerden beledikleri ise 3 tane yönetme şekli tanımlamışlardır.

Aşağıda doçentlerin çalışanlardan beledikleri üretim sapma davranışını yönetme şekline ilişkin olarak “etik kurallarını önemsemeli”ye (1/6) yönelik alıntıya yer verilmiştir.

“Etik davranışları var değil mi bu nedenle kişilerin hele akademisyenlerin bunu önemsemesi lazım ki akademisyen olabilsinler.” (Katılımcı D6)

Üretim sapma davranışında etik kuralların önemsenmesinin çalışanların bu tür davranışlarında engel oluşturacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda etik kuralların ihlallerinin yaptırımlarının daha keskin uygulanmamasının ve bilimsel etik kurallarına çok fazla dikkat edilmemesinin duruma yol açtığı söylenebilir. Dolayısıyla eğer öğretim üyeleri etik kuralların öğretilmesi konusunda daha dikkatli olurlarsa ve onların ihlallere karşı daha keskin tutumlar sergilemesinin bu tür sapma davranışlarını engelleyeceği veya azaltacağı düşünülebilir.

Aşağıda doçentlerin yöneticilerden beledikleri üretim sapma davranışını yönetme şekline ilişkin olarak “ders yükü azaltılmalı”ya (1/6) yönelik alıntıya yer verilmiştir.

“(…) derse girme gibi bir kaygımız olmasa her anlamda üretilir.” (Katılımcı D4)

Üretim sapmasının yöneticiler tarafından öğretim üyelerinin ders yükünün azaltılmasıyla çözülebileceği ifade edilmektedir. Dönemde çok fazla derse girmek zorunda kalan bir öğretim üyesinin zamanını nitelikli yayınlar yapmaya harcamadığı ileri sürülebilir. Sorumluluk alması gereken fazlaca husus olması nedeniyle öğretim üyelerinin zaman zaman niteliksiz yayınlar ürettiği gerçeği mümkün olabilir. Ancak eğer ders yükü azaltılarak bir öğretim üyesinin zamanı artırılırsa yayın kalitesinin artacağı öngörülebilir.

#### **4.6.3. Yardımcı Doçentlerin Örgütsel Sapma Davranışlarını Bireye ve Örgüte Yönelik Boyutta Yönetme Sürecine İlişkin Bulgular**

Bu başlık altında yardımcı doçentlerin her bir alt boyutta tanımladıkları örgütsel sapma davranışlarının yönetme şekilleri bir tabloda incelenmiştir. Daha sonra tablo

dikkate alınarak her bir alt boyuta ilişkin en sık karşılaşılan yönetme şekillerine yönelik alıntılar ve yorumlara yer verilmiştir.

**Tablo 40: Yardımcı Doçentlerin Örgütsel Sapma Davranışlarının Bireye Yönelik Boyutunda tanımladıkları Yönetme Sürecine İlişkin Bulgular**

| <i>Boyutlar</i>                       | <i>Yönetme Süreçleri</i>               | <i>Yrd. Doç. Dr.</i>                       | <i>Toplam</i>                          |     |     |
|---------------------------------------|--|--|--|-----|-----|
| <b>Bireye yönelik sapma davranışı</b> | <i>Çalışanlar tarafından çözülmeli</i> | Pozitif yaklaşım sergilemeli               | 3                                      | 3/6 |     |
|                                       | <b>Politik sapma davranışı</b>         |  | İletişim artırılmalı                   | 2   | 2/6 |
|                                       |  | <i>Yöneticiler tarafından çözülmeli</i>    | Örgütsel bağlılık geliştirilmeli       | 2   | 2/6 |
|                                       | <b>Bireylerarası sapma davranışı</b>   |  | Objektif olunmalı                      | 1   | 1/6 |
|                                       |  | <i>Çalışanlar tarafından çözülmeli</i>     | Kurumsallaşma için çabalar artırılmalı | 1   | 1/6 |
|                                       |  | <i>Yöneticiler tarafından çözülmeli</i>    | İletişim sağlamalı                     | 3   | 3/6 |
|                                       |  | Benliğe sahip çıkmalı                      | 1                                      | 1/6 |     |
|                                       |  | Adaletli ve objektif tutumlar sergilenmeli | 2                                      | 2/6 |     |
|                                       |  | Yönetimsel standartlar belirlenmeli        | 1                                      | 1/6 |     |

Tablo 40'a göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan bireye yönelik sapma davranışlarından politik sapma boyutundaki davranışların yönetme şekillerine ilişkin olarak yardımcı doçentler 5 farklı tanımlama ortaya koymuşlardır. Yardımcı doçentler çalışanların yönetme sürecine ilişkin 2, yöneticilerden bekledikleri ise 3 tane yönetme şekli tanımlamışlardır.

Aşağıda yardımcı doçentlerin çalışanlardan bekledikleri politik sapma davranışını yönetme şekline ilişkin olarak “pozitif yaklaşım sergilemeli” (3/6) yönelik alıntıya yer verilmiştir.

“Daha yapıcı bir durum sergilemeye çalışılmalıdır.” (Katılımcı Y6)

Politik sapma davranışların azaltılmasında yardımcı doçentlerin çalışanlardan beklentisi bu davranışlara maruz kalanların veya gözlemleyenlerin, bu davranışı sergileyen kişiye karşı olumlu yaklaşımları gerektiğidir. Politik sapma davranışları doğası gereği kaynağı belli olmadan artarak yayılan davranışları içerdiğinden diğer öğretim üyelerinin bu davranışları yönetmek için daha çok pozitif yaklaşım sergilemeleri önerilebilir. Aksi halde olumsuz davranışa olumsuz bir tutumla yaklaşıldığında sapma davranışının boyutları değişerek daha sert biçimli davranışlara dönüşebilir.

Aşağıda yardımcı doçentlerin yöneticilerden bekledikleri politik sapma davranışını yönetme şekline ilişkin olarak “örgütsel bağlılığın geliştirilmesi” (1/6) yönelik alıntıya yer verilmiştir.

“Sahiplenme duygusu olmalı çalışanlarda bu sağlanmalı.” (Katılımcı Y1)

Yöneticilerden politik sapma davranışlarının yönetilmesi için örgütsel bağlılığın geliştirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Örgütün kendisini desteklediğini düşünen bir öğretim üyesinin diğer öğretim üyelerine veya yönetime karşı politik sapma davranışı sergilemeyi kendisine yakıştıramayacağı söylenebilir. Başka bir açıdan ise örgüte bağlı olan öğretim üyesinin örgütün olumsuz yönlerine eğilmek yerine daha çok örgütün adını ön plana çıkarmayı amaçlayacağı, bu sayede de politik sapma davranışlarının önünün engelleneceği söylenebilir.

Tablo 40’a göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan bireye yönelik sapma davranışlarından bireylerarası sapma boyutundaki davranışların yönetme şekillerine ilişkin olarak yardımcı doçentler 4 farklı neden ortaya koymuşlardır. Bunlardan çalışanlara yönelik kısmında yardımcı doçentler 2, yöneticilerden beklenenlere yönelik kısmında 2 yönetme şekli bulunmaktadır.

Aşağıda yardımcı doçentlerin çalışanlardan bekledikleri “iletişim sağlamaya” (3/6) yönelik alıntıya yer verilmiştir.

“(…) Bu durumu ortadan kaldırmak için n’apabilirsin. Bunu kaldırmak için çalışmalar üzerinde önceden bilgilendirme yapılabilir.” (Katılımcı Y6)

Bireye yönelik sapma davranışlarının yönetilmesi için yardımcı doçentler çalışanlar arasında iletişim kurulması gerektiğini düşünmektedirler. Bireye yönelik sapma davranışları yalan söylemek, iş arkadaşlarının arkasından iş çevirmek, çatışma ortamı yaratmak gibi durumları içermektedir. Bu tür davranışların ise genellikle iletişim kopukluğundan dolayı farklılaşarak davranışların dönüştüğü ifade edilebilir. Dolayısıyla iletişimin artırılması bireylerarası sapma davranışlarının engellenmesinde öncül bir rol oynayabilir.

Aşağıda yardımcı doçentlerin yöneticilerden bekledikleri “adaletli ve objektif tutumlar sergilenmesi”ne (2/6) yönelik alıntıya yer verilmiştir.

“(…) Bunun yönetimden çözülmesi lazım ama orası da bir tarafsa bu durumu çözmezsiniz. Objektif olmalı yönetim.” (Katılımcı Y3)

Yöneticilerden ise bireylerarası sapma davranışlarını engellemede beklenen adaletli ve objektif tutumların sergilenmesidir. Bu bağlamda kendisine haksızlık yapıldığını düşünen öğretim üyesi çatışmacı tavırlara girebilir veya saldırgan tutumlar sergileyebilir. Dolayısıyla hak ve adaletin eşitsizliğinin ortadan kaldırılarak herkese eşit mesafede duruş sergileyen yöneticilerin bireylerarası sapma davranışlarının önüne geçebilecekleri söylenebilir. Bu durum Greenberg (1990), Skarlicki, Folger ve Tesluk (1999) araştırmalarıyla da desteklenmektedir. Her iki araştırmada da çalışanların örgütsel kararları adaletli ve haklı bulmuyorlarsa, örgüt kurallarına karşı durma, agresif ve kindar tutumlarını daha fazla sergilemeye eğilimli oldukları ortaya konulmuştur.

**Tablo 41: Yardımcı Doçentlerin Örgütsel Sapma Davranışlarının Bireye Yönelik Boyutunda tanımladıkları Yönetme Sürecine İlişkin Bulgular**

| <i>Boyutlar</i>                         | <i>Yönetme Süreçleri</i>               | <i>Yrd. Doç. Dr.</i>                    | <i>Toplam</i>                      |   |
|---|--|---|------------------------------------|---|
| <b>Örgüte yönelik sapma davranışı</b>   | <i>Çalışanlar tarafından çözülmeli</i> | Yok                                     | -                                  |   |
|   | <b>Ekipman sapma davranışı</b>         | <i>Yöneticiler tarafından çözülmeli</i> | Çalışan duyarlılığının artırılmalı | 1 |
|   |  |   | Haberdar etmenin artmalı           | 1 |
|   |  |   | Mekan sorunlarının çözülmeli       | 1 |
|   |  |   | Örgütsel kimliğin geliştirilmeli   | 1 |
|   |  |   | Takdir etmenin artmalı             | 1 |
|   |  |   | Vizyon ve misyon açık belirlenmeli | 1 |
|   |  |   | Yaptırımlar keskinleşmeli          | 1 |
|   | <b>Üretim sapma davranışı</b>          | <i>Çalışanlar tarafından çözülmeli</i>  | Etik kuralları önemsemeli          | 1 |
|   |  |   | Net kararlar almalı                | 1 |
| <i>Yöneticiler tarafından çözülmeli</i> |  | Adaletli tutumlar sergilenmeli          | 1                                  |   |
|   |  | İletişim artırılmalı                    | 1                                  |   |
|   | Net bilimsel ölçütler konulmalı        | 1                                       |                                    |   |
|   | Etik kurul etkin çalıştırılmalı        | 1                                       |                                    |   |

Tablo 41'e göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan örgüte yönelik sapma davranışlarından ekipman sapması boyutundaki davranışların yönetme şekillerine ilişkin olarak yardımcı doçentler 7 farklı tanımlama ortaya koymuşlardır. Doçentler çalışanların yönetme sürecine ilişkin bir tanımlama yapmazken, yöneticilerden bekledikleri ise 7 tane yönetme şekli tanımlamışlardır.

Aşağıda yardımcı doçentlerin yöneticilerden bekledikleri ekipman sapma davranışını yönetme şekline ilişkin olarak “çalışan duyarlılığının artırılması”na (1/6) yönelik alıntıya yer verilmiştir.

“Belki bu davranışa yönelik olarak araç-gereçlerle ilgili kullanıcı adıyla kullanılması zarar veren kişinin bilinmesi açısından uygun bir düzenleme olabilir.” (Katılımcı Y1)

Ekipman sapması boyutunda yardımcı doçentler çalışanların bu tür davranışlarda yapabilecekleri bir duruma ilişkin davranış belirtmemişlerdir. Bunun sebebi ekipman sapması davranışlarının örgütün donanımına zarar veren bir öğretim üyesinin yönetim tarafından dikkate alınması gerektiği düşünülmüş olabilir.

Ekipman sapması hususunda yöneticilerden beklenen bir yönetme biçimi çalışan duyarlılığının artırılmasıdır. Ekipman sapması ortak kullanımdaki araç gerece kişisel amaçlar doğrultusunda zarar verilmesi olarak bilinmektedir. Yöneticiler eğer çalışanlarının bu araç gerecin kullanımına karşı duyarlılıklarını desteklerse bu ekipmanın zarar görmesini daha aza indirebilir. Dolayısıyla ekipman sapmasının duyarlılık artırıldığında azalacağı öne sürülebilir.

Tablo 41’e göre örgütsel sapma davranışlarının boyutundan olan örgüte yönelik sapma davranışlarından üretim sapması boyutundaki davranışların yönetme şekillerine ilişkin olarak doçentler 6 farklı tanımlama ortaya koymuşlardır. Doçentler çalışanların yönetme sürecine ilişkin 2, yöneticilerden bekledikleri ise 4 tane yönetme şekli tanımlamışlardır.

Aşağıda doçentlerin çalışanlardan bekledikleri üretim sapma davranışını yönetme şekline ilişkin olarak “etik kurallarını önemsemeli”ye (1/6) yönelik alıntıya yer verilmiştir.

“Etik kuralların önemsenmelidir. Etik olmayan davranışların yaptırımların olması gerekir. Akademik etik tam oturmadığı için bu durum söz konusu oluyor.” (Katılımcı Y2)

Üretim sapma davranışlarının çalışanlar tarafından yönetilmesine ilişkin olarak etik kuralların önemsenmesi beklenmektedir. Bilimsel etik kuralların ihlalleri üretim sapması davranışlarının başında gelen davranışlardandır. Bu bağlamda öğretim üyeleri ve tüm diğer çalışanlar bilimsel etik kurallarını uygulamaya dikkat ederlerse üretim sapmasının azalacağı öngörülebilir.



Aşağıda doçentlerin yöneticilerden beledikleri üretim sapma davranışını yönetme şekline ilişkin olarak “adaletli tutumlar sergilenmeli”ye (1/6) yönelik alıntıya yer verilmiştir.

“Yani adalet eşit dağıtılıyorsa bu tür sorunlar ortadan kalkacağına inanıyorsunuz.” (Katılımcı Y6)

Üretim sapması boyutunda yöneticilerden beklenen ise yine adaletli tutumlar sergilenmesi olmuştur. Üretim sapması davranışları sorumluluğu başkasına yıkmak, iş yapıyormuş gibi görünmek, kasıtlı olarak ortak projelerde veya görevlerde yavaş çalışmak, görevi ihmal etmek gibi durumlardan doğmaktadır. Bu bağlamda öğretim üyesi adaletsiz yönetici tutumları, eşitlikçi olmayan yaklaşımlar gibi herhangi bir nedenden ötürü yukarıda bahsedilen davranışlara yönelmiş olabilir. Dolayısıyla üretim sapmasının önlenmesi için yöneticinin adil tutumlar sergilemesi beklenebilir. Nitekim Zoghbi ve Verano (2007, 715) İspanya’da 270 öğretmen üzerinde yapmış oldukları araştırmada biçimsel adalet ile örgütsel sapma davranışlarının arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu durum mevcut araştırmanın bulgusuyla da örtüşmektedir.

## BÖLÜM V

### SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın amacı doğrultusunda ve bulgulara dayalı olarak elde edilen sonuçlara ve bu sonuçlara göre geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

#### 5.1. Sonuçlar

Araştırmanın amacı doğrultusunda, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi öğretim üeleriyle yapılan görüşmeler sonucu elde edilen bulgulardan yola çıkılarak elde edilen sonuçlar aşağıda sırasıyla yer almaktadır.

Eğitim fakültesi öğretim üelerinin iş ortamlarında bireye yönelik örgütsel sapma davranışları boyutunda en sık karşılaştıkları sapma davranışlarının “dedikodu” (15/18), “örgütte bölünmelere yol açıcı davranışlarda bulunma” (7/18), “saldırgan tavırlar” (7/18), “kışkırtıcı tavırlar” (6/18), “grubun arkasına sığınma” (4/18), “karalama” (4/18), “söylenti” (4/18), “yalan söyleme” (3/18), “haksız rekabet” (2/18), “ötekileştirme” (2/18), “psikolojik baskı” (2/18), “peşin hükümlü yargılama” (2/18) ve “fikirlerini saklama- paylaşmama” (2/18) gibi bireye yönelik boyuttaki örgütsel sapma davranışları olduğu sonucuna varılmıştır.

Eğitim fakültesi öğretim üelerinin iş ortamlarında örgüte yönelik örgütsel sapma davranışları boyutunda en sık karşılaştıkları sapma davranışlarının “ortak kullanımdaki donanıma zarar verme” (10/18), “niteliksiz yayın yapılması” (7/18), “bilimsel etik ihlali” (6/18), “işin olayına kaçma” (6/18), “iş başkasının üstüne yıkma” (5/18), “örgütün imajına saygı göstermemek- zarar vermek” (3/18), “çalışma saatlerinin yanlış gösterilmesi” (2/18), “alanını yakından takip etmeme” (2/18), iş yapıyormuş gibi görünme” (2/18) gibi örgüte yönelik boyuttaki örgütsel sapma davranışları olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim fakóltesi öğretim üyelerinin iş ortamlarında karşılaştıkları bireye yönelik boyutta örgütsel sapma davranışlarına karşı en sık verdikleri tepkileri “sözlü uyarı” (14/18), “yapıcı davranışlar sergilemek” (4/18), model (örnek) olma ve başkasını örnek gösterme (3/18), eşit mesafede duruş sergileme (2/18), uyarma (2/18), durumu takip etme (2/18), davranışa müdahil olma (2/18) davranışları olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim fakóltesi öğretim üyelerinin iş ortamlarında karşılaştıkları örgüte yönelik boyutta örgütsel sapma davranışlarına karşı en sık verdikleri tepkileri dile getirme (15/18), müdahale etmeme (6/18), iletişim kurma (4/18), önemsememe (2/18), üzülmeye (2/18) ve yönlendirme (2/18) davranışları olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim fakóltesi öğretim üyelerinin iş ortamlarında bireye yönelik boyuttaki örgütsel sapma davranışlarının en sık karşılaştıkları etkilerine ilişkin olarak çalışma ortamında huzursuzluk ve güvensizlik (11/18), davranışın yaygınlaşması (11/18), davranışın normalleşmesi (4/18), örgüt kültürünün zarar görmesi (4/18), ortamda psikolojik baskı yaratması (3/18), hocanın ve mesleğin değerinin düşmesi (2/18), karakter aşınması (2/18), psikoloji bozulması (2/18) gibi olumsuzlukların olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim fakóltesi öğretim üyelerinin iş ortamlarında örgüte yönelik boyuttaki örgütsel sapma davranışlarının en sık karşılaştıkları etkilerine ilişkin olarak davranışın etkileşimle yaygınlaşması (12/18), mağduriyet (6/18), davranışın diğerlerine mal edilmesi (4/18), davranışın normalleşmesi (3/18), örgüte karşı olumsuz algıların artması (3/18), güvensizlik ortamı (2/18), çalışma ortamında olumsuz algıların oluşması (2/18) gibi olumsuzlukların olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim fakóltesi öğretim üyelerinin iş ortamlarında örgüte yönelik boyuttaki örgütsel sapma davranışlarının en sık karşılaştıkları etkilerine ilişkin olarak davranışın etkileşimle yaygınlaşması (12/18), mağduriyet (6/18), davranışın diğerlerine mal edilmesi (4/18), davranışın normalleşmesi (3/18), örgüte karşı olumsuz algıların artması (3/18), güvensizlik ortamı (2/18), çalışma ortamında olumsuz algıların oluşması (2/18) gibi olumsuzlukların olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim fakóltesi öğretim üyelerinin iş ortamlarında bireye yönelik boyuttaki örgütsel sapma davranışlarının nedenlerinden en sık ifade edilenlerine ilişkin olarak karakter

(15/18), hırs ve çıkarlar (6/18), ego (5/18), ideoloji ve inançlar (3/18), maddi kaynaklı (3/18), kıskançlık (3/18), adaletsiz yönetici tutumları (2/18), aidiyet duygusu eksikliği (2/18), yaptırımların olmayışı (2/18), kurumsallaşamama (2/18), mobbing uygulama isteği (2/18), güçlü görünme isteği (2/18) sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim fakültesi öğretim üyelerinin iş ortamlarında bireye yönelik boyuttaki örgütsel sapma davranışlarının nedenlerinden en sık ifade edilenlerine ilişkin olarak kişilik (5/18), çıkarlar (4/18), örgütsel bağlılık sorunu (3/18), kişisel husumetler (2/18), akademik rekabet (2/18), akademik teşvik (2/18), egosantrik düşünce (2/18), bilimsel etiğin önemszenmemesi (2/18), örgütsel yapı sorunları (2/18), bilimsel etiğin önemszenmemesi (2/18), standartlaştırma sorunu (2/18), yılmışlık (2/18), akademisyen hastalığı iltifatlar (2/18), düşünebilme sorunu (2/18), kısıtlı zaman (2/18) sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim fakültesi öğretim üyelerinin iş ortamlarında bireye yönelik boyuttaki örgütsel sapma davranışlarını yönetme biçimlerine ilişkin ilk olarak çalışanlardan bekledikleri, iletişim sağlanmalı (9/18), pozitif yaklaşım sergilenmeli (4/18), benliğe sahip çıkılmalı (2/18); yöneticilerden bekledikleri, adaletli ve objektif tutumlar sergilenmeli (7/18), bu tür davranışlara prim verilmemeli (3/18), bürokrasi azaltılmalı (2/18), güven sağlanmalı (2/18), kurumsallaşmaya yönelik çabalar artırılmalı (2/18), liyakat temelli yönetim (2/18), örgütsel bağlılık geliştirilmeli (2/18), hümanist tutumlar sergilenmeli (2/18), yapısal sorunlar çözülmeli (2/18), yönetsel standartlar belirlenmeli (2/18), sistem yeniden yapılandırılmalı (2/18) sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim fakültesi öğretim üyelerinin iş ortamlarında örgüte yönelik boyuttaki örgütsel sapma davranışlarını yönetme biçimlerine ilişkin ilk olarak çalışanlardan bekledikleri, etik kuralları önemszenmeli (4/18), mesleki profesyonellik (3/18), öz eleştiri yapmalı (2/18); yöneticilerden bekledikleri örgütsel kimlik geliştirilmeli (5/18), vizyon ve misyon açıkça belirlenmeli (4/18), yetki devri (3/18), ders yükü azaltılmalı (2/18), standartlar eşit ve uygulanabilir olmalı (2/18), çalışanların duyarlılık artırılmalı (2/18), haberdar edilme artmalı (2/18), mekan sorunları

çözülmeli (2/18), yaptırımlar keskinleşmeli (2/18), yönetim kadroları yenilenmeli (2/18), iletişim artırılmalı (2/18) sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim fakültesinde görev yapan profesörlerin örgütsel sapma davranışlarının bireye yönelik boyutunda politik sapma davranışlarına ilişkin olarak dedikodu yapma (2/6), grubun arkasına sığınma (2/6), söylenti (2/6); bireylerarası sapma davranışlarına ilişkin olarak bölünmeye yol açıcı davranışlarda bulunma (3/6), kışkırtıcı tavırlar (2/6), saldırgan tavırlar (2/6) ile karşılaştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim fakültesinde görev yapan profesörlerin örgütsel sapma davranışlarının örgüte yönelik boyutunda ekipman sapması davranışlarına ilişkin olarak ortak kullanımdaki donanıma zarar verme (2/6), örgütün imajına saygı göstermeme- zarar verme (2/6); üretim sapması boyutunda niteliksiz yayın yapılması (3/6), etik ihlali (2/6), işin kolayına kaçma (2/6) davranışlarıyla karşılaştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim fakültesinde görev yapan doçentlerin örgütsel sapma davranışlarının bireye yönelik boyutunda politik sapma davranışlarına ilişkin olarak sıklıkla dedikodu yapma (6/6), grubun arkasına sığınma (3/6), karalama (2/6); bireylerarası sapma davranışlarına ilişkin olarak saldırgan tavırlar (3/6), kışkırtıcı tavırlar (2/6), bölünmeye yol açıcı davranışlarla (2/6) karşılaştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim fakültesinde görev yapan doçentlerin örgütsel sapma davranışlarının örgüte yönelik boyutunda ekipman sapması davranışlarına ilişkin olarak ortak kullanımdaki donanıma zarar verme (4/6), örgütün imajına saygı göstermeme- zarar verme (2/6); üretim sapmasına ilişkin olarak niteliksiz yayın yapma (4/6), işin kolayına kaçma (3/6), işi başkasının üstüne yıkma (3/6) davranışlarıyla karşılaştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim fakültesinde görev yapan yardımcı doçentlerin örgütsel sapma davranışlarının bireye yönelik boyutunda politik sapma davranışlarına ilişkin olarak dedikodu yapma (3/6), karalama (2/6), söylenti (2/6), ötekileştirme (2/6); bireylerarası sapma davranışlarına ilişkin olarak kışkırtıcı tavırlar (2/6), bölünmeye yol açıcı davranışlar (2/6), saldırgan tavırlar (2/6) davranışlarıyla karşılaştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim fakültesinde görev yapan doçentlerin örgütsel sapma davranışlarının örgüte yönelik boyutunda ekipman sapması davranışlarına ilişkin olarak ortak kullanımdaki

donanımına zarar verme (4/6); üretim sapmasına yönelik olarak bilimsel etik ihlali (4/6), çalışma saatlerinin yanlış gösterilmesi (2/6), işi başkasının üstüne yıkma (2/6) davranışlarıyla karşılaştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim fakültesinde görev yapan profesörlerin karşılaştıkları örgütsel sapma davranışlarının bireye yönelik boyutundaki politik sapma davranışlarına verdikleri tepkilerine ilişkin olarak sözlü uyarma (2/6), nötr kalma (2/6); bireylerarası sapma davranışına verdikleri tepkilerine ilişkin olarak eşit mesafede duruş sergileme (1/6), sessiz kalma (1/6), iletişimi kesme (1/6), uzak kalma (1/6), uyarma (1/6) sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim fakültesinde görev yapan profesörlerin karşılaştıkları örgütsel sapma davranışlarının örgüte yönelik boyutundaki ekipman sapma davranışlarına verdikleri tepkilerine ilişkin olarak önemsememe (2/6); üretim sapmasına ilişkin olarak dile getirme (3/6), yönlendirme (2/6) sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim fakültesinde görev yapan doçentlerin karşılaştıkları örgütsel sapma davranışlarının bireye yönelik boyutundaki politik sapma davranışlarına verdikleri tepkilerine ilişkin olarak sözlü uyarma (4/6); bireylerarası sapma davranışlarına verdikleri tepkilere ilişkin olarak sözlü uyarı (3/6) sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim fakültesinde görev yapan doçentlerin karşılaştıkları örgütsel sapma davranışlarının örgüte yönelik boyutundaki ekipman sapma davranışlarına verdikleri tepkilerine ilişkin olarak dile getirme (2/6), üretim sapma davranışlarına verdikleri tepkilerine ilişkin olarak müdahale etmeme (2/6), dile getirme (2/6) sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim fakültesinde görev yapan yardımcı doçentlerin karşılaştıkları örgütsel sapma davranışlarının bireye yönelik boyutundaki politik sapma davranışlarına verdikleri tepkilerine ilişkin olarak sözlü uyarı (3/6), durumu takip etme (2/6), nötr kalma (2/6), yapıcı davranışlar sergileme (2/6); bireylerarası sapma davranışlarına verdikleri tepkilerine ilişkin olarak uzak durma (3/6), herkese eşit mesafede durma (2/6) sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim fakültesinde görev yapan yardımcı doçentlerin karşılaştıkları örgütsel sapma davranışlarının örgüte yönelik boyutundaki ekipman sapma davranışlarına verdikleri

tepkilerine ilişkin olarak dile getirme (2/6), iletişim kurma (2/6); üretim sapmasına verdikleri tepkilerine ilişkin olarak dile getirme (5/6) sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim fakültesinde görev yapan profesörlerin karşılaştıkları örgütsel sapma davranışlarının bireye yönelik boyutundaki politik sapma davranışlarının etkilerine ilişkin olarak akademik ilerlemenin zarar görmesi (1/6), soyutlanma isteği (1/6), huzursuzluk ve güvensizlik (1/6), davranışın yaygınlaşması (1/6), psikolojik baskı aracı olarak kullanılması (1/6); bireylerarası sapma davranışlarının etkilerine ilişkin olarak çalışma ortamında huzursuzluk (2/6), davranışın yaygınlaşması (1/6) sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim fakültesinde görev yapan profesörlerin karşılaştıkları örgütsel sapma davranışlarının örgüte yönelik boyutundaki ekipman sapma davranışlarının etkilerine ilişkin olarak davranışın diğerlerine mal edilmesi (2/6), davranışın normalleşmesi (2/6); üretim sapmasının etkilerine ilişkin olarak etkileşimle davranışın yaygınlaşması (4/6), güvensizlik (2/6) sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim fakültesinde görev yapan doçentlerin karşılaştıkları örgütsel sapma davranışlarının bireye yönelik boyutundaki politik sapma davranışlarının etkilerine ilişkin olarak örgüt kültürünün zarar görmesi (3/6), davranışın yaygınlaşması (2/6), davranışın normalleşmesi (2/6); bireylerarası sapma davranışlarının etkilerine ilişkin olarak karakter aşınması (3/6), psikolojik baskı yaratması (2/6), davranışın yaygınlaşması (2/6) sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim fakültesinde görev yapan doçentlerin karşılaştıkları örgütsel sapma davranışlarının örgüte yönelik boyutundaki ekipman sapma davranışlarının etkilerine ilişkin olarak mağduriyet (3/6), örgüte karşı olumsuz algıların artması (2/6); üretim sapmasının etkilerine ilişkin olarak davranışın etkileşimle yaygınlaşması (4/6), etik olmayan süreçlere yönelme (2/6) sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim fakültesinde görev yapan yardımcı doçentlerin karşılaştıkları örgütsel sapma davranışlarının bireye yönelik boyutundaki politik sapma davranışlarının etkilerine ilişkin olarak çalışma ortamında huzursuzluk ve güvensizlik (4/6), davranışın normalleşmesi (2/6), davranışın yaygınlaşması (2/6); bireylerarası sapma davranışlarının etkilerine ilişkin olarak çalışma ortamında huzursuzluk (2/6), davranışın yaygınlaşması (2/6) sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim fakóltesinde görev yapan yardımcı doçentlerin karşılaştıkları örgütsel sapma davranışlarının örgüte yönelik boyutundaki ekipman sapma davranışlarının etkilerine ilişkin olarak davranışın diğerlerine mal edilmesi (2/6), mağduriyet (2/6), davranışın normalleşmesi (2/6), üretim sapmasının etkilerine ilişkin olarak davranışın yaygınlaşması (4/6), olumsuz algıların artması (2/6) sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim fakóltesinde görev yapan profesörlerin örgütsel sapma davranışlarının bireye yönelik boyutundaki politik sapma davranışına tanımladıkları nedenlere ilişkin olarak siyasi görüşler (2/6), karakter (2/6); bireylerarası sapma davranışına tanımladıkları nedenlere ilişkin olarak karakter (3/6), hırs ve çıkarlar (2/6), adaletsiz yönetici tutumları (2/6) sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim fakóltesinde görev yapan profesörlerin örgütsel sapma davranışlarının örgüte yönelik boyutundaki ekipman sapma davranışına tanımladıkları nedenlere ilişkin olarak egosantrik düşünce yapısı (2/6), üretim sapma davranışına tanımladıkları nedenlere ilişkin olarak düşünme sorunu (2/6) sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim fakóltesinde görev yapan doçentlerin örgütsel sapma davranışlarının bireye yönelik boyutundaki politik sapma davranışına tanımladıkları nedenlere ilişkin olarak mobbing uygulama isteği (2/6), tembellik (2/6), karakter (2/6), bireylerarası sapma davranışlarına tanımladıkları nedenlere ilişkin olarak ideoloji (2/6), güçlü görünme isteği (2/6), karakter (2/6), ego (2/6), aidiyet duygusu eksikliği (2/6) sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim fakóltesinde görev yapan doçentlerin örgütsel sapma davranışlarının örgüte yönelik boyutundaki ekipman sapma davranışına tanımladıkları nedenlere ilişkin olarak örgütsel bağlılık sorunu (2/6), yılmışlık (2/6), üretim sapmasına tanımladıkları nedenlere ilişkin olarak akademik teşvik (3/6), akademisyen hastalığı iltifatlar (2/6), bilimsel etiğin önemsenmemesi (2/6) sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim fakóltesinde görev yapan yardımcı doçentlerin örgütsel sapma davranışlarının bireye yönelik boyutundaki politik sapma davranışına tanımladıkları nedenlere ilişkin olarak karakter (3/6), kıskançlık (2/6), bireylerarası sapma davranışına tanımladıkları nedenlere ilişkin olarak ego (3/6), hırs ve çıkarlar (3/6), karakter (3/6) sonucuna ulaşılmıştır.



Eğitim fakóltesinde görev yapan yardımcı doçentlerin örgütsel sapma davranışlarının örgüte yönelik boyutundaki ekipman sapma davranışına tanımladıkları nedenlere ilişkin olarak çıkarlar (2/6), üretim sapmasına tanımladıkları nedenlere ilişkin olarak kişilik yapısı (2/6) sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim fakóltesinde görev yapan profesörlerin örgütsel sapma davranışlarının bireye yönelik boyutundaki politik sapma davranışlarına tanımladıkları yönetme sürecine ilişkin çalışanlardan beklenenler bilim insanı olmanın gerekliliğinin bilinmesi (1/6), iletişimin artırılması (1/6); yöneticilerden beklenen davranışlara prim verilmemesi (1/6), örgütsel güven sağlanması (1/6), kurumsallaşmanın artırılması (1/6), maddi yaptırımların uygulanması (1/6), mobbing azaltılması (1/6), objektif olunması (1/6), siyasi gçten arınılması (1/6); bireylerarası sapma davranışlarına tanımladıkları yönetme sürecine ilişkin çalışanlardan beklenen olmazken; yöneticilerden beklenenler ise hümanist tutumlar sergilenmesi (2/6), adaletli ve objektif tutumlar sergilenmesi (2/6), yetki ve sorumluluk verilmesi (1/6), yönetsel standartların belirlenmesi (1/6) sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim fakóltesinde görev yapan profesörlerin örgütsel sapma davranışlarının örgüte yönelik boyutundaki ekipman sapma davranışlarına tanımladıkları yönetme sürecine ilişkin çalışanlardan beklenenler mesleki profesyonellik olması (1/6), öz eleştiri yapması (1/6), yöneticilerden beklenenler duyarlılık artması (1/6), örgütsel kimlik geliştirilmesi (1/6), yetki devri sağlanması (1/6), yaptırımların keskinleştirilmesi (1/6); üretim sapma davranışlarına tanımladıkları yönetme sürecine ilişkin çalışanlardan beklenenler düşünme eğitimleri alması (1/6), emeğinin farkında olması (1/6), model olması (1/6), sanatla etkileşimi artması (1/6), yöneticilerden beklenenler ise ders yükü azaltılması (2/6), maddi destek artması (1/6), net ölçütler konulması (1/6), đretim üyesinin sayısının artırılması (1/6) sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim fakóltesinde görev yapan doçentlerin örgütsel sapma davranışlarının bireye yönelik boyutundaki politik sapma davranışlarına tanımladıkları yönetme sürecine ilişkin çalışanlardan beklenenler iletişim artması (2/6), örgütsel kültürün benimsenmesi (1/6); pozitif yaklaşım sergilenmesi (1/6), sembolik şiddetin önlenmesi (1/6); yöneticilerden beklenenler bürokrasinin azaltılması (2/6), liyakat temelli yönetim olması (2/6), örgüt kültürü oluşturulması (1/6), güven sağlanması

(1/6), yönetim alanında uzman kişilerden yönetici atanması (1/6); bireylerarası sapma davranışlarına tanımladıkları yönetme sürecine ilişkin çalışanlardan beklenen daha fazla eğitimler alınması (2/6), iş odaklı olunması (1/6), öz eleştiri yapması (1/6); yöneticilerden beklenenler ise adaletli ve objektif tutumlar sergilenmesi (1/6), güç aralığının azaltılması (1/6), yapısal sorunların çözülmesi (1/6), sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim fakültesinde görev yapan doçentlerin örgütsel sapma davranışlarının örgüte yönelik boyutundaki ekipman sapma davranışlarına tanımladıkları yönetme sürecine ilişkin çalışanlardan beklenenler işbirliği yapması (1/6), pozitif düşünmesi (1/6), yöneticilerden beklenenler vizyon ve misyonun açık olması (1/6), mekan sorunlarının çözülmesi (1/6), denetim olması (1/6), haberdar etmenin artması (1/6), örgütsel kimlik geliştirilmesi (1/6), yetki devri olması (1/6), donanımla ilgili eğitimler verilmesi (1/6); üretim sapma davranışlarına tanımladıkları yönetme sürecine ilişkin çalışanlardan beklenenler etik kuralların önemsenmesi (2/6), geleneksel yaklaşımlara dönmesi (1/6), zihin perhizi yapması (1/6), net kararlar alması (1/6), yöneticilerden beklenenler ise ders yükü azaltılması (2/6), standartların eşit ve uygulanabilir olması (2/6), maddi destek artırılması (1/6), sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim fakültesinde görev yapan yardımcı doçentlerin örgütsel sapma davranışlarının bireye yönelik boyutundaki politik sapma davranışlarına tanımladıkları yönetme sürecine ilişkin çalışanlardan beklenenler pozitif yaklaşım sergilenmesi (3/6), iletişim artması (2/6); yöneticilerden beklenenler örgütsel bağlılığın geliştirilmesi (2/6), objektif olunması (1/6), kurumsallaşma için çabalar artırılması (1/6); bireylerarası sapma davranışlarına tanımladıkları yönetme sürecine ilişkin çalışanlardan beklenen iletişim sağlması (3/6), benliğe sahip çıkması (1/6); yöneticilerden beklenenler ise adaletli ve objektif tutumlar sergilenmesi (2/6), yönetsel standartlar belirlenmesi (1/6), sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim fakültesinde görev yapan yardımcı doçentlerin örgütsel sapma davranışlarının örgüte yönelik boyutundaki ekipman sapma davranışlarına tanımladıkları yönetme sürecine ilişkin çalışanlardan beklenenler olmazken; yöneticilerden beklenenler çalışan duyarlılığının artırılması (1/6), mekan sorunlarının çözülmesi (1/6), denetim

olması (1/6), haberdar etmenin artması (1/6), örgütsel kimlik geliştirilmesi (1/6), takdir etmenin artması (1/6), vizyon ve misyonun açık ve net belirlenmesi (1/6), yaptırımların keskinleşmesi (1/6); üretim sapma davranışlarına tanımladıkları yönetme sürecine ilişkin çalışanlardan beklenenler etik kuralların önemsenmesi (1/6), net kararlar alması (1/6), yöneticilerden beklenenler ise adaletli tutumlar sergilenmesi (1/6), iletişim artırılması (1/6), net bilimsel ölçütler konulması (1/6), etik kurulun etkin çalıştırılması (1/6) sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak görüşme yapılan eğitim fakültesi öğretim üyeleri çalışma ortamlarında karşılaştıkları örgütsel sapma davranışının türlerini, bu davranışların ortamı nasıl etkilediğini, bu davranışlara verdikleri tepkileri, bu davranışların nedenlerini ve son olarak da bu davranışları yönetme şekillerini ortaya koymuşlardır. Bu araştırmayla ticari ve hizmet sektörleri gibi örgütlerden farklı olarak bir eğitim örgütünde de örgütsel sapma davranışları ile karşılaşılabilceği varsayımı desteklenmiştir.

Görüşme yapılan öğretim üyelerinin her bir boyuta ilişkin düşünce ve görüşleri zaman zaman farklılaşsa da özellikle davranış türlerinde, davranışa verdikleri tepkilerde, davranışın etkilerinde, nedenlerinde ve yönetme şekillerinde benzer durumlar ortaya koymuşlardır.

Araştırma amaçlarında yer almamasına rağmen elde edilen veriler incelendiğinde örgütsel sapma davranışlarının türlerine ait tanımlamaların unvanlara göre benzeştikleri görülmüştür. Örgütsel sapma davranışlarının boyutu olan bireye yönelik sapma davranışlarından politik sapma davranışları alt boyutuna ilişkin olarak dedikodu, karalama ve grubun arakasına sığınma tanımlamalarının her üç unvana sahip öğretim üyeleri tarafından dile getirilmiştir. Bireylerarası sapma davranışları alt boyutuna ilişkin olarak ise kışkırtıcı tavırlar, saldırgan tutumlar ve bölünmeye yol açıcı davranışlarda bulunma ifadelerinin benzeştiği görülmüştür. Örgütsel sapma davranışlarının boyutu olan örgüte yönelik sapma davranışlarından ekipman sapma davranışları alt boyutuna ilişkin olarak ortak kullanımdaki donanıma zarar verme davranışı ortak olarak belirtilmiştir. Üretim sapması alt boyutuna ilişkin olarak ise işin kolayına kaçma davranışı her üç unvana sahip öğretim üyeleri tarafından dile getirilmiştir.

Örgütsel sapma davranışlarına karşı öğretim üyelerin verdikleri bazı tepkilerin üç unvana göre benzeştikleri görülmüştür. Örgütsel sapma davranışlarının boyutu olan bireye yönelik sapma davranışlarından politik sapma davranışları alt boyutuna ilişkin olarak sözlü uyarı, yapıcı davranışlar sergileme ve nötr kalma tepkilerinin her üç unvana sahip öğretim üyeleri tarafından dile getirilmiştir. Bireylerarası sapma davranışları alt boyutuna ilişkin olarak ise herkese eşit mesafede davranma ifadelerinin benzeştiği görülmüştür. Örgütsel sapma davranışlarının boyutu olan örgüte yönelik sapma davranışlarından ekipman sapma davranışları alt boyutuna ilişkin olarak dile getirme, iletişim kurma ve önemsememe tepkileri ortak olarak belirtilmiştir. Üretim sapması alt boyutuna ilişkin olarak ise dile getirme ve davranışa müdahale etmeme tepkilerinin her üç unvana sahip öğretim üyeleri tarafından dile getirilmiştir.

Örgütsel sapma davranışlarının etkilerine ilişkin olarak öğretim üyelerinin bazı tanımlamalarının üç unvana göre benzeştikleri görülmüştür. Örgütsel sapma davranışlarının boyutu olan bireye yönelik sapma davranışlarından politik sapma davranışları alt boyutunun etkilerine ilişkin olarak davranışın yaygınlaşması etkisinin her üç unvana sahip öğretim üyeleri tarafından dile getirilmiştir. Bireylerarası sapma davranışları alt boyutuna ilişkin olarak ise çalışma ortamında huzursuzluk görülmesi ifadelerinin benzeştiği görülmüştür. Örgütsel sapma davranışlarının boyutu olan örgüte yönelik sapma davranışlarından ekipman sapma davranışları alt boyutuna ilişkin olarak yaşanan mağduriyet etkisi ortak olarak belirtilmiştir. Üretim sapması alt boyutuna ilişkin olarak ise davranışın yaygınlaşması ve çalışma ortamında güvensizlik oluşması her üç unvana sahip öğretim üyeleri tarafından dile getirilmiştir.

Örgütsel sapma davranışlarının nedenlerine yönelik olarak öğretim üyelerin yaptıkları tanımlamaların üç unvana göre benzeştikleri görülmüştür. Örgütsel sapma davranışlarının boyutu olan bireye yönelik sapma davranışlarından politik sapma davranışları alt boyutuna ilişkin olarak hırs ve çıkarlar nedeninin her üç unvana sahip öğretim üyeleri tarafından dile getirilmiştir. Bireylerarası sapma davranışları alt boyutuna ilişkin olarak ise karakter ile hırs ve çıkarlar nedeninin benzeştiği görülmüştür. Örgütsel sapma davranışlarının boyutu olan örgüte yönelik sapma davranışlarından ekipman sapma davranışları alt boyutuna ilişkin olarak örgütsel

bağlılık ve kişisel husumetlerden kaynaklı nedenler ortak olarak ifade edilmiştir. Üretim sapması alt boyutuna ilişkin olarak ise bilimsel etik kurallarını önemsememe ve karakterden kaynaklı nedenlerin her üç unvana sahip öğretim üyeleri tarafından dile getirildiği görülmüştür.

Örgütsel sapma davranışlarının yönetme şekillerine yönelik olarak öğretim üyelerin yaptıkları tanımlamaların üç unvana göre benzeştikleri görülmüştür. Örgütsel sapma davranışlarının boyutu olan bireye yönelik sapma davranışlarından politik sapma davranışları alt boyutunda ilişkin çalışanlardan beklenen iletişimin artırılması yönetme şekli her üç unvana sahip öğretim üyeleri tarafından dile getirilmiştir. Bu alt boyutta üç unvana göre yöneticilerden beklenen herhangi ortak bir yönetme şekli bulunmamaktadır. Bireylerarası sapma davranışları alt boyutuna ilişkin olarak yöneticilerden beklenen ise adaletli ve objektif tutumlar sergilenmesi yönetme şeklinin benzeştiği görülmüştür. Bu alt boyutta çalışanlardan beklenen ortak bir yönetme şekli bulunmamaktadır. Örgütsel sapma davranışlarının boyutu olan örgüte yönelik sapma davranışlarından ekipman sapma davranışları alt boyutuna ilişkin olarak yöneticilerden beklenen örgütsel kimlik geliştirilmesi yönetme şekli ortak olarak ifade edilmiştir. Bu boyutta yine çalışanlar tarafından beklenen ortak bir yönetme şekli bulunmamaktadır. Üretim sapması alt boyutuna ilişkin olarak ise hem çalışanlardan hem de yöneticilerden beklenen ortak bir yönetme şekli görülmemiştir.

## 5.1. Öneriler

Bu bölümde, araştırmadan elde edilen bulgulardan yola çıkılarak öneriler geliştirilmiştir. Bu doğrultuda öncelikle araştırmanın bulgularına dayalı olarak geliştirilen önerilere yer verilmiştir. Daha sonra ise elde edilen sonuçlar doğrultusunda ileride yapılabilecek çalışmalara yönelik öneriler sunulmuştur.

### a) *Araştırmanın bulgularına dayalı olarak geliştirilen öneriler:*

- Öğretim üyelerinin çalıştıkları fakültede kurum değerlerinin belirgin bir şekilde ifade edilmesi, şeffaf ve adaletli bir örgüt kültürünün oluşturulması açısından önem arz edebilir.
- Fakülte yönetiminin, tüm öğretim üyelerinin bağlanabilecekleri misyon ve vizyon yaratmaları, sorunlara destek olabilecek bir liderlik tarzını benimsemeleri ve öğretim üyelerinin olumlu davranışları önemi fakülte yönetimi kurullarında dile getirebilir
- Fakültenin geleceğiyle ilgili kararlarda daha özgür ve etkin katılımcı bir ortamın varlığı, öğretim üyelerinin kuruma aidiyet duygularını geliştireceğinden sapma davranışlarının azaltılması adına yararlı olabilir. Yine kuruma olan bağlılığın artırılması adına öğretim üyelerine olabildiğince yetki ve sorumluluk verilmesi önerilebilir.
- Diğer yandan örgütsel sapma davranışlarının adaletsizlik algısı olduğu anda sergilendiği gözlenmektedir. Yani kendisine haksızlık edildiğini düşünen birey bu durumu dengelemek için sapma davranışları göstermektedir. Gerek öğretim üyeleri arasında gerekse yönetimle öğretim üyeleri arasında bu tür davranışlara sebebiyet vereceği düşünülen adaletsizlik tutumları azaltılabilir. Bunun için kaynaklar, ödüller veya cezalar örgüt içerisinde fark gözetmeksizin dağıtılabilir. Kadro alacak veya kadrosu yükselecek kişiler bunu hak eden bireyler olabilmelidir.
- Örgütsel sapma davranışlarının gösterilmesinde önemli bir yere sahip olan başka bir olgu ise değer kavramıdır. Örgüt içerisinde tüm öğretim üyeleri aynı değere sahip olabilmelidir. Hiyerarşik kurumlar olan üniversitelerde saygı görme, takdir

edilme, örgüte aidiyet duyguları da bu hiyerarşik yapı çerçevesinde biçimlenmektedir. Oysaki o örgüt için çalışan her birey özeldir ve o örgütte eşit derecede değer görme hakkı olabilmelidir.

- Öğretim üyelerini birbirleriyle olan uzak veya yakın ilişkilerini seviyeli bir şekilde ayarlanabilir. Yani örgüt içinde akrabalık vb. yakın ilişki durumunun alınan kararlara yansıtılması önlenir. .
- Tüm bunlara ek olarak hem örgüt yöneticileri hem de öğretim üyeleri tutarlı ve etik kurallara uygun davranmalıdırlar. Daha da önemlisi şeffaflık ilkesi doğrultusunda tüm örgütü ilgilendiren kararların tüm öğretim üyelerine açıkça duyurulması önerilebilir.
- Ayrıca tüm öğretim üyelerinin kadro düzeyine bakılmaksızın alınan kararlara eşit düzeyde itiraz etme haklarına sahip olmaları desteklenebilir.

**b) İleride yapılabilecek çalışmalara yönelik öneriler:**

- Örgütsel sapma davranışlarının öğretim üyeleri tarafından kullanılmasını tetikleyici unsurları azaltacak yönde çalışmalara yer verilebilir.
- Çalışma evreni olarak tüm akademik unvanların yer aldığı araştırmalar yapılabilir. Bu sayede örgütsel sapma davranışlarının akademik unvanlarda ne şekilde kendini gösterdiği karşılaştırmalı olarak incelenebilir.
- Örgütsel sapma davranışları örgüt kültürüyle yakından ilişkili olması sebebiyle üniversite akademik örgütünün sapma davranışlarını ölçmeye yarayan bir ölçek geliştirilebilir.
- Örgütsel sapma davranışlarının akademik örgütlerde varlığının ne düzeyde olduğunu belirlemek adına öncelikle nicel yöntemli bir araştırmaya, ardından elde edilen davranışların derinlemesine incelenmesi için de nitel yöntemlere başvurularak karma desenli çalışmalar yapılabilir.
- Örgütsel sapma davranışlarının sosyolojik boyutu da dikkate alınarak farklı çalışma gruplarında aile, yetiştirilme tarzı, yaşadığı çevre vb. farklı değişkenleri içeren araştırmalar yürütülebilir.

## KAYNAKÇA

- Akar, B. (2014). *The effects of reference points on fairness judgments*. Yüksek Lisans Tezi. İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi Ekonomi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akiskal, H.S. Hirschfeld, M.A. ve Yerevanian, B.I. (1983). The relationship of personality to affective disorders. *Arch Gen Psychiatry*, 40, 801-810.
- Alnıaçık, E. (2011). *Kurumsal itibarın paydaş davranışları üzerindeki etkisi: Ampirik bir araştırma*. Doktora Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Altunay, E. Oral, G. ve Yalçınkaya, M. (2014). Eğitim kurumlarında mobbing uygulamalarına ilişkin nitel bir araştırma. *Sakarya University Journal of Education*, 4 (1), 62-80.
- Appelbaum S. H., ve Girard, D. R. (2007). Toxins in the workplace: effect on organizations and employees, Corporate Governance: *The international journal of business in society*, 7 (1) 17 – 28.
- Aquino K., Galperin, B. L. ve Bennett, R. J. (2004). Social Status and Aggressiveness as Moderators of the Relationship Between Interactional Justice and Workplace Deviance. *Journal of Applied Social Psychology*, 34 (5), 1001-1029.
- Arslan, A.ve Kozak, M. (2012) Customer Deviance: The Case of Turkish Coastal Hotels. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 21 (6), 679-701.
- Avcı, N. (2008). *Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, İş Tutumları ve Örgütsel Sapma Arasındaki İlişkinin Analizi*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.



- Avey, J. B., Luthans, F., ve Youssef, C. M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36 (2), 430-452.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim Yönetimi*. (6. baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Bal Tastan, S. (2013). Bir Negatif iş Davranışı Olarak Üretkenliğe Aykırı Davranışların işyerinde Örgütsel Adaletsizlik ve Agresif Davranış Algıları ile ilişkisinde Psikolojik Güçlendirme, Benlik Değeri ve Sosyal Bütünleşmenin Düzenleyici Rolünün incelenmesi: Otizm Tanısı Almış Çocuk Sahibi Çalışanlar Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(2), 466-481.
- Balcı, A. (1989). Yönetimde güdüleme, ödüller ve Türk eğitim sistemindeki durum. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4, 127-136.
- Balcı, A. (2015). Uluslararası ilişkiler alanında Türkçe akademik üretim. <http://www.abalci.com/2015/11/12/uluslararasi-iliskiler/> (Erişim tarihi: 20.05.2016).
- Bandura, A. (1971). *Social Learning Theory. Motivational Trends in Society*. Morristown N.Y: General Learning Press.
- Bauer, M. (1996). The Narrative Interview: Comments on a technique for qualitative data collection. *Papers in Social Research Methods Qualitative Series*. 1, 2-19.
- Bayın, G. ve Terekli Yeşilaydın, G. (2014). Hemşirelerde Örgütsel Sapma Davranışının Analizi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği. *Journal of Business Research-Türk*. 6 (3). 81-107.
- Bayram, N., Gürsakal, N., ve Bilgel, N. (2009). Counterproductive work behavior among white-collar employees: A study from Turkey. *International Journal of Selection and Assessment*, 17, 180-188.
- Bennett, R.J. ve Robinson, S.L. (2003). The past, present, and future of workplace deviance research. (Greenberg J.S. ed.). *Organizational Behavior: The State of the Science*. USA: Lawrence Erlbaum Associate, 247-282.

- Bies, R.J., T.M. Tripp (2005) The study of revenge in the workplace: conceptual, ideological, and empirical issues, (Fox, S., ve P.E. Spector ed.), Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets. Washington, DC, US: *American Psychological Association*, 65-81.
- Bollin, A. ve Heatherly, L. (2001). Predictors of employee deviance: the relationship between bad attitudes and bad behavior. *Journal of Business and Psychology*, 15, (3), 405-418.
- Bowling, N. (2010). Effects of job satisfaction and conscientiousness on extra role behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 25 (1), 119-130.
- Bulut I. (1983). Örgüt içi gruplar ve grupların yönlendirilmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 21 (4), 57-67.
- Ceylan, S. (2010). *Ödül ve bedel bölüşümüne ilişkin haklılık algılarında katkı türü ve iç-grup üyeliğinin etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Chen, C. C. Chen, M. Y. ve Liu, Y. C. (2013). Negative affectivity and workplace deviance: the moderating role of ethical climate, *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (15), 2894-2910.
- Çimen, M. (2000). *Türk silahlı kuvvetleri sağlık personelinin tükenmişlik, iş doyumunu, kuruma bağlılık ve işten ayrılma niyetlerine ilişkin bir alan araştırması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. T. C. Genelkurmay Başkanlığı Gülhane Askeri Tıp Akademisi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Hizmetleri Yönetimi Bilim Dalı.
- Cohen, L. ve Manion, L. (1994). *Research Methods in Education* (4 ed.). London: Routledge.
- Daymon, C. ve Holloway, I. (2003). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. London: Routledge.
- Demir, M. (2010). Örgütsel sapma davranışının kontrolünde duygusal zekânın rolü: konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 1-12.

- Demirsöz, T. (2014). *Obsesif kompulsif benzeri tekrarlı akıl yürütmeye bağlı olarak düşünce eylem kaynaşması ve ilişkili değerlendirme süreçlerinin temelindeki olası mekanizmalar*. Doktora Tezi. Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2014) Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının türleri, boyutları ve benzer kavramlarla ilişkilerine yönelik bir alan yazın incelemesi. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, (2),103-132.
- Dollinger, M. J. Golden, P. A. ve Saxton, T. (1997). The effect of reputation on the decision to joint venture. *Strategic Management Journal*. 18(2), 127-140.
- Dunlop, P. D. ve Lee, K. (2004). Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance: the bad apples do spoil the whole barrel. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 67–80.
- Ertan, N. N. (2014). *Okul öncesi çağıdaki çocukların 'duygusal düzenleme' ve 'baş etme stratejileri' arasındaki ilişkinin, 'çaba sarf ederek kendini denetleme' aracılığı ile incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Fagbohunbe, 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.
- Finch, J. (1987). The vignette technique in survey research. *Sociology*. 21 (1), 105- 115.
- Foster, E. K. (2004). Research on gossip: taxonomy, methods and future direction. *Review of General Psychology*. 8 (2), 79-84.
- Fox, S. ve Freeman, A. (2011). Narcissism and the deviant citizen: a common thread in cwb and ocb. the role of individual differences in occupational stress and well being, *Emerald Group Publishing Limited*, 9, 151 – 196.
- Fromm, E. (2002). *The sane society*. Routledge Classics. London and New York.

- Gils, S.V. Quaakebeke, N. V. Knippenberg, D. V. Dijke, M. V. ve Cremer, D. D. (2015). Ethical leadership and follower organizational deviance: The moderating role of follower moral attentiveness. *The Leadership Quarterly*, 26, 190–203.
- Glesne C. (2012). *Nitel Araştırmaya Giriş*. (1. Baskı). (Çev. Ali Ersoy ve Pelin Yalçinoğlu). Anı Yayıncılık. Ankara.
- Goldberg, M. E. ve Hartwick, J. (1990). The effects of advertiser reputation and extremity of advertising claim on advertising effectiveness. *Journal of Consumer Research*, 17, 172-179.
- Goldsmith, R. E. Lafferty, B. A. ve Newell, S. J. (2000). The influence of corporate credibility on consumer attitudes and purchase intent. *Corporate Reputation Review*, 3 (4), 304-318.
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568.
- Greenberg, J., ve Scott, K. (1996). Why do employees bite the hand that feeds them? Employee theft as a social exchange process. (In B.M. Staw and L.L. Cummings Eds.) *Research in Organizational Behavior*, 18, 111-155. Greenwich, CT: JAI Press.
- Griffin, R. F. ve Lopez, Y. P. (2005). Bad behavior in organizations: a review and typology for future research. *Journal of Management*, 31 (6), 988-1005.
- Gruys, M.L. (2000). *The dimensionality of deviant employee behavior in the workplace*. Doctoral Thesis. University of Minesota. USA.
- Gruys, M.L. ve Sackett, P.R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11 (1), 30-43.
- Güven, L. (2007). *Pozitif temel öz ve dışsal değerlendirmelerin performans değerlendirmeleri üzerindeki etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Harvey, D. (1989). *The condition of postmodernity. An enquiry into the origins of cultural change*. Blackwell Publishers. Oxford, UK.
- Heller, N. A. (2008). The influence of reputation and sector on perceptions of brand alliances of nonprofit organizations. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 20 (1), 15-36.
- Hoel, H., Rayner, C., ve Cooper, C. L. (1999). Workplace bullying. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14, 195–230.
- Hoffmann, M. (1978). Empathy, its development and prosocial implacations. C.B: Keasey (ed.), *Nebraska Symposium on Motivation*, 25 (169), 128.
- Hogan, J. ve Hogan, R. (1989). How to measure employee reliability. *Journal of Applied Psychology*. 74 (2), 273-279. doi: 10.1037/0021-9010.74.2.273. (Erişim tarihi: 12.04.2015)
- Hollinger, R., ve Clark, J. (1982). Employee deviance: A response to the perceived quality of work experience. *Work and Occupations*, 9, 97-114.
- Horkheimer, M. (2010). *Akıl Tutulması*. (çev. O. Koçak). (8. Baskı). Metis yayınları. İstanbul.
- Hystad, S. W. Mearns, K. J. ve Eid, J. (2014) Moral disengagement as a mechanism between perceptions of organizational injustice and deviant work behaviors. *Safety Science*, 68, 138–145.
- İşman, A., Karlı, M., Gündüz, H. (2002). Uzaktan eğitimin yönetimi: bir model önerisi. *Açık ve Uzaktan Eğitim Sempozyumu*. 23-25 Mayıs. Eskişehir. <http://aof20.anadolu.edu.tr> (Erişim tarihi: 08.03.2016).
- İyigün, Ö. (2011). *Psikolojik kontratın örgütsel sapma üzerindeki etkisinde kişilik özelliklerinin rolü ve bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Jovchelovitch, S. ve Bauer, M. (2000). Narrative interviewing [online]. London: LSE Research Online, 65-82. <http://eprints.lse.ac.uk/2633> (Erişim tarihi: 29.10.2015).

- Kalyva, E. (2011). Antisocial behavior in children with ADHD: causes and treatment (R.M. Clarke ed.), *Antisocial Behavior: Causes, Correlations and Treatments*. 75-92. New York: Nova Science Publishers, Inc.
- Kaplan, H. B. (1976). Self-attitudes change and deviant behavior. *Social Psychiatry*, 2, 59-67.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler*. Nobel Yayın Dağıtım. (20. Baskı). Ankara.
- Karip, E. (2000). *Çatışma Yönetimi*. Pegem+A Yayın Evi. Ankara.
- Keashly, L. (2001). Interpersonal and systemic aspects of emotional abuse at work: the target's perspective. *Violence and Victims*, 16 (3), 233-268.
- Kesmen, B. (2012). *Gençlerde hazcılığa (hedonizm) psikolojik ve manevi yaklaşım*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kidwell, R. E., Jr., Martin, C. L.(2004). Managing the ambiguity of workplace deviance: Lessons from the study of conflict. *The meeting of the Academy of Management*. New Orleans, LA.
- Korkmaz, H. T. E. (2014). Çalışanların günlük duygu durumu ve üretim karşıtı davranışları arasındaki ilişki: genel örgütsel adalet algısının düzenleyici rolü. *Türk Psikoloji Yazıları*, 17 (33), 77-87.
- Köse, S. G. (2013). *Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sapma ve stratejik liderlik arasındaki ilişki üzerine algıları: İzmir ili örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Kura, K. M., Mohd Shamsudin, F., ve Chauhan, A. (2014). Effects of honor codes and classroom justice on students' deviant behavior. *Elsevier Ltd*, 77-86.
- Kurtz, R. S. (2014) Organizational deviance, integrity, and regulation. *Public Integrity*, 17 (1), 75-89.
- Kümbetoğlu, B. (2005). *Sosyolojide ve Antropolojide Niteliksel Yöntem ve Araştırma*. Bağlam Yayınları. İstanbul.
- Lawrence, T.B. ve Robinson, S.L. (2007). Ain't misbehavin: workplace deviance as organizational resistance. *Journal of Management*, 33 (3), 378-394.

- 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.
- Mac Lean, T. L. (2001). Thick as thieves: A social embeddedness model of rule breaking in organizations. *Business and Society*, 40, 167-196.
- Maignan, I. ve Ferrell, O. C. (2001). Antecedents and benefits of corporate citizenship: an investigation of French businesses. *Journal of Business Research*, 51 (1), 37- 51.
- Mangione, T. W. ve Quinn, R. P. (1975). Job satisfaction, counterproductive behavior, and drug use at work. *Journal of Applied Psychology*, 60 (1), 114-116. <http://dx.doi.org/10.1037/h0076355> (Erişim tarihi: 29.10.2015).
- Marcus, B. ve Schuler, H. (2004). Antecedents of counterproductive behaviour at work: A general perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89 (4), 647–660.
- Mars, G. (1974). Dock pilferage: a case study in occupational theft. (Rock, P. and McIntosh, M. Edt.). *Deviance and Social Control*. Tavistock Institute. London, 28, 209.
- Martinko, M. J., Gundlach, M. J. ve Douglas, S. C. (2002), Toward an integrative theory of counterproductive workplace behavior: a causal reasoning perspective. *International Journal of Selection and Assessment*, 10 (1/2), 36-50.
- Marx, K. (2014). *1844 El yazmaları*. (Çev. Belge, M.). (9. Baskı). Birikim yayınları. İstanbul.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50 (4), 370-96.
- Mason, J. (1996). *Qualitative researching*. London: Sage Publication.

- Mayer, D. M. Thau, S. Workman, K. M. Dijke, M.V. ve Cremer, D.D. (2012). Leader mistreatment, employee hostility, and deviant behaviors: Integrating self-uncertainty and thwarted needs perspectives on deviance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117, 24-40.
- Mcluhan, M. ve Powers, B. R. (2013). *Global Köy*. (çev. Düzgören, B. Ö.) Scala Yayıncılık. İstanbul.
- Memduhoğlu, H. B. (2008). Örgütsel sosyalleşme ve türk eğitim sisteminde örgütsel sosyalleşme süreci. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 5 (11), 137-153.
- Merriam, D. (1977). Employee theft. *Criminal Justice Abstracts*, 9, 380-386.
- Miles, M. B. ve Huberman, B. A. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage.
- Miller, B. K. (2011). Entitlement and conscientiousness in the prediction of organizational deviance. *Personality and Individual Differences*, 82, 114–119.
- Moede, W. (1927). Die richtlinien der leistungs-psychologie. *Industrielle Psychotechnik*, 4, 193-207.
- Muafi, J. (2011). Causes and consequence deviant workplace behavior. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 2 (2), 124.
- 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.
- Murphy, R. (1979). *Sociological Theories of Education*. McGraw.
- Neuman, J. H. ve Baron, R. A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: evidence concerning specific forms, potential causes and preferred targets. *Journal of Management*, 24, 391-419.
- Neuman, J.H., ve Baron, R.A. (2005). Aggression in the workplace: a social-psychological perspective. (Fox, S., P.E. Spector ed). *Counterproductive*



*Work Behavior: Investigations of Actors and Targets*, 13-40. Washington, DC, US: American Psychological Association.



- Nyguen, D. (2008). *Moral reasoning as a moderator to organizational justice and workplace deviance: a person-situation interactionist model*. The Degree of Master of Arts Faculty of Graduate Studies, Psychology University of Windsor, Canada.
- Ortaş, İ. (2005). Öğretim üyesi ya da bilim insanı kimdir?. *Pivolka*, 12, 11-16.
- Öcel, H. (2010). Üretim karşıtı iş davranışları ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 13, 18-29.
- Özdede, A. (2010). *Bir yükseköğretim kurumunda, ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi belgesine sahip olan ve olmayan birimler arasındaki örgüt iklimi farklılıkları: Dokuz Eylül Üniversitesi örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Özdemir, M. ve Demircioğlu, E. (2015). Devlet liselerinde üretim karşıtı iş davranışları ve psikolojik sözleşme ilişkisi. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 44 (1), 41-60.
- Patton, Q. M. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*. London: Sage Pub.
- Patton, Q. M. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri* (3. Baskı). (Çev. Ed: M. Bütün ve S.B. Demir.). Pegem Akademi. Ankara.
- Pearson, C.M., Andersson, L.M. ve Porath, C.L. (2005). Workplace incivility. (S. Fox, P.E. Spector ed.). Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets. *American Psychological Association*, Washington, DC. 177-200.
- Penney, L. M., Spector, P. E. ve Fox, S. (2003), Stress, personality and counterproductive work behavior. (Abraham Sagie/Shmuel Stashevsky/Meni Koslowsky ed.), *Misbehavior and Dysfunctional Attitudes in Organizations*, Palgrave Macmillan, 194-210.
- Piquero, N. L. ve Moffitt, T. E. (2014) Can childhood factors predict workplace deviance? *Justice Quarterly*, 31 (4), 664-692.

- Puffer, S.M. (1987). Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 72, 615- 621.
- QSR International. (2012). *What is NVIVO?* <http://www.qsrinternational.com/what-is-nvivo> (erişim tarihi: 04.03.2016).
- Redeker, J. R. (1989). *Employee discipline*. Washington, DC: Bureau of National Affairs.
- Richardson, M. (2000). Writing a method of inquiry. Handbook of qualitative Research. (2<sup>nd</sup>. Ed.). Edts Norman K. D. and Yvonna S. L. *Thousand Oaks, CA: Sage*. 923-948.
- Robbinson, S. L.ve Bennet, R.J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, (2), 555-572.
- Robinson, S.L., ve O'Leary-Kelly, A.M. (1998). Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees. *Academy of Management Journal*, 41, 658-672.
- Roy, D. (1952). Quota restriction and goldbricking in machine shop. *American Journal of Sociology*, 57 (5), 427-42.
- Sagie, A., Stashevsky, S., ve Koslowsky, M. (2003). *Misbehaviour and dysfunctional attitudes in organizations*. New York: Palgrave Macmillan.
- Sağlam Arı, G. ve Çına Bal, E. (2008). Tükenmişlik kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *Yönetim ve Ekonomi*, 15 (1),131-148.
- Sarwar, M. Awan, R. N. Alam, M. ve Anwar, M. N. (2010). Location and gender differences in deviant behavior among primary school teachers. *International Journal of Business and Management*, 5 (12), 97-101.
- Sen, S. Bhattacharya, C. B. ve Korschun, D. (2006). The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: a field experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (2), 158-166.

- Sennet, R. (2014). *Karakter aşınması. Yeni kapitalizmde işin kişilik üzerindeki etkileri.* (Çev. Yıldırım, B.). (8. Baskı). Ayrıntı Yayınları / İnceleme Dizisi. İstanbul.
- Sezici, E. (2015). Üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde kişilik özelliklerinin rolü. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 7 (14), 1-22.
- Siehl, E. W. (1987). Garment workers: Perceptions of inequity and employee theft. *British Journal of Criminology*, 27 (2), 174-190.
- Skarlicki, D.P., R. Folger (1997). Retaliation in the workplace: the roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82 (3), 434-443. doi: 10.1037/0021-9010.82.3.434. (Erişim tarihi: 11.10.2015)
- Skarlicki, D. P., Folger, R., ve Tesluk, P. (1999). Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *Academy of Management Journal*, 42(1), 100-108.
- Socio, D. J. (2010). *Felsefeye giriş: hikmetin yapıtaşları.* (Çev. Kevser Kıvanç Karataş). Kaknüs yayınları. İstanbul.
- Sözen, S. (2004). Polis ve profesyonellik. *Polis Bilimleri Dergisi*, 6 (3-4), 115-130.
- Spector, P.E. (2011). The relationship of personality to counterproductive work behavior (CWB): *An integration of perspectives Human Resource Management Review*, 21, 342–352.
- Spector, P.E., Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269-292. doi: 10.1016/S1053-4822(02)00049-9. (Erişim tarihi: 17.04.2016).
- Spector, P.E., ve Fox, S. (2005). The stressor-emotion model of counterproductive work behavior: investigations of actors and targets. *American Psychological Association*, 7 (329), 151-174.

- Spector, P.E., Fox, S., Penney, L.M., Bruursema, K., Goh, A. ve Kessler, S. (2006). The dimensionality of counter-productivity: Are counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 446-460.
- Stirling, R. B. (1956). Some psychological mechanisms operative in gossip. *Social Forces*, 34, 262–267.
- Şahin, F. Tabak, B. Y. ve Tabak, H. (2016). Motivasyon teorileri bağlamında akademik teşvik ödeneği uygulamasının değerlendirilmesi. *11. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*. Kuşadası, Aydın. 52.
- Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve organizasyon*. (7. Baskı). Günay Ofset. Konya.
- Taylor, F.W. (1903). *Shop Management*. Harper & Brothers. New York, NY.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper & Brothers.
- Thau, S. Bennett, R. J. Mitchell, M. S. ve Mars, M.B. (2008). How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: an uncertainty management theory perspective, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108 (1), 81.
- Tokat, B. (1999). Örgütlerde çatışma ve çatışmanın yönetimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 23-40.
- Türnüklü, A. (2000). Eğitim bilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilir nitelikte bir araştırma tekniği: görüşme. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, 24, 543-559.
- Tyler, T.R. ve Lind, E.A. (1992). A relational model of authority in groups. In: M. Zanna, Editor. *Advances in experimental social psychology*, Academic Press, New York. 25, 115–191.
- Uçak, N. Ö. ve Birinci, H. G. (2008). Bilimsel etik ve intihal. *Türk Kütüphaneciliği*, 22 (2), 187-204.
- Vardi, Y. ve Weitz, E. (2004). *Misbehavior in organizations: Theory, research and management*. Mahwah. Lawrence Erlbaum Associates.

- Vaughan, D. (1996). *The "Challenger" Launch decision: risky technology, culture, and deviance at NASA*. Chicago: University of Chicago Press.
- Vaughan, D. (1999). The dark side of organizations: mistake, misconduct, and disaster. *Annual Review of Sociology*, 25, 271–305.
- Vidaver-Cohen, D. (1998). Moral climate in business firms: A conceptual framework for analysis and change. *Journal of Business Ethics*, 17, 1211-1226.
- Weick, K. (1987). Organizational culture as a source of high reliability. *California Management Review*, 29, 112–127.
- Wheeler, H. N. (1976). Punishment theory and industrial discipline. *Industrial Relations*, 15, 235-243.
- Wilson, HS. Kneisl, C. (1988). *Psychiatric nursing*. (3rd. Ed.). New York. Addison-Wesley-Menlo Park, CA: AddisonWesley.
- Wren, D.A. and Bedeian, A.G. (2009). *The evolution of management thought*. (6th ed.). Wiley, Hoboken, NJ.
- Yen, C. Y. ve Teng, H. Y. (2013). The effect of centralization on organizational citizenship behavior and deviant workplace behavior in the hospitality industry. *Tourism Management*, 36, 401-410.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (1999). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayınevi. Ankara.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık. (8. Tıpkı Basım). Ankara.
- Yıldırım, K. (2010). Nitel araştırmalarda niteliği artırma. *İlköğretim Online*, 9 (1), 79-92. <http://ilkogretim-online.org.tr> (Erişim tarihi: 20.05.2016).
- Zapf, D. (1999). Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 70-85. doi: 10.1108/01437729910268669. (Erişim tarihi: 04.03.2016).

Zoghbi, P. Verano, 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.



## EKLER

### Ek-A: Görüşme Formu

|   |                        |
|---|------------------------|
| <b>Görüşme Formu</b>                    |                        |
| <b>Tarih:</b> / /2016                   | <b>Görüşülen kişi:</b> |
| <b>Saat: (Başlangıç/Bitiş):</b> ___/___ |                        |

Merhaba Hocam, öncelikle yapacağınız katkılar için şimdiden teşekkür ederim. MSKÜ Eğitim Fakültesi EYTPE Anabilim Dalı'nda araştırma görevlisi olarak görev yapmakta ve yüksek lisans tezi yürütmekteyim.

**Araştırma Konusu:** Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde görev yapmakta olan öğretim üyelerinin örgütsel sapma davranışlarının incelenmesidir.

Bu araştırmanın en temel amacı örgütsel sapma davranışının akademik atmosferde varlığını, belirleyicilerini, şekillerini, nedenlerini, etkilerini ve yönetme sürecine ilişkin algıları ortaya çıkarmaktır. Yapılan araştırmanın öğretim üyelerinin çoğu zaman dillendirmekten çekindikleri alanı aydınlatacağı öngörülmektedir. Örgütsel sapma davranışının bireylerarası bir sorun olmaktan daha öte, örgütün amaçlarını ve performansını olumsuz yönde etkileyen bu olgunun ortaya çıkarılmasının kuruma olumlu katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada siz değerli katılımcıların görüşleri çok önemlidir. Yapılacak görüşmeler araştırma etiği çerçevesinde gizli tutulacak, görev yapmakta olduğunuz fakülte çalışanları/ yöneticileri ile kesinlikle paylaşılmayacaktır. Ayrıca yapılan çalışmada isminiz kesinlikle yer almayacaktır.

Yapılacak olan görüşmede veri kaybını önlemek ve zaman kazanmak adına ses kayıt cihazının kullanılması konusunda ne düşünüyorsunuz?



Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim. Eğer izin verirseniz görüşmeye başlayabiliriz.

Sormak ya da eklemek istediğiniz herhangi bir şey var mı?

Zaman ayırdığınız için tekrar teşekkür ederim.

Bana ulaşabileceğiniz e-mail adresim: [burcuturkkas@mu.edu.tr](mailto:burcuturkkas@mu.edu.tr)

## Bölüm 1

### Demografik Özellikler

**Cinsiyet:** a) Kadın b) Erkek

**Akademik Unvanınız:** a) Profesör b) Doçent c) Yardımcı Doçent

**Yaşınız:** \_\_\_\_\_

**Kıdeminiz:** \_\_\_\_\_

**Bölümünüz:** \_\_\_\_\_

## Bölüm 2

### Görüşme Soruları

**1. Şu anki çalışma ortamınızda dedikodu, söylenti, karalama, suçlama, alay etme, haksız rekabet gibi durumların yaşandığını düşünüyor musunuz? Nasıl? Örnek verebilir misiniz?**

Sonda: Çalışma ortamınızda; dedikodu, söylenti, karalama, suçlama, alay etme, haksız rekabet gibi uygunsuz fiziksel veya sözel eylemleri gösterdiniz mi, maruz kaldınız mı veya gözlemlediniz mi?

...

**a. Bu tür davranışlardan en sık yaşadığınız/ maruz kaldığınız/ şahit olduğunuz davranış hangisidir? Nasıl olduğunu anlatabilir misiniz?**

Sonda: Bahsettiğiniz davranışlardan en sık karşılaştığınızın veya gösterdiğinizin hangisi olduğunu düşünüyorsunuz? Nasıl?

...

**b. Bu olumsuz davranışa karşı siz nasıl bir tavır sergilediniz? / Eğer bu davranış siz gösterdiyseniz karşı tarafın size tepkisi nasıl oldu?**

Sonda: Bu olumsuz davranış karşısında yaklaşımınız nasıl oldu?/ Sizin yaptığınız bu davranış karşısında karşı tarafın tavrı nasıl oldu?

...

**c. Sizce bu ve buna benzer davranışlar neden ortaya çıkıyor? Peki, bu sebeplerin daha çok kişisel sorunlardan mı yoksa örgütsel sorunlardan mı kaynaklandığını düşünüyorsunuz? Niçin?**

Sonda: Sizce bu davranışlar neden sergilenmektedir?/ Bu davranışın nereden kaynaklandığını düşünüyorsunuz?

...

**d. Bu tür olumsuz davranışların çalıştığınız ortamı etkilediğini düşünüyor musunuz? Etkilediğini düşünüyorsanız, neden? Etkilemediğini düşünüyorsanız, neden?**

Sonda: Çalışma ortamınızda bu tür davranışlar nelere yol açmaktadır? / Bu davranışın çalıştığınız ortamdaki yansımaları nasıl olur?

...

**e. Bu ve buna benzer davranışları ortadan kaldırmak, kontrol etmek veya azaltmak için önerileriniz nelerdir? Bu davranışları nasıl yönetirsiniz? Neden böyle bir yaklaşımı tercih edersiniz?**

Sonda: Size göre bu davranışlar nasıl engellenebilir?/ Yöntemleriniz ve yaklaşımınız nasıl olur?

...

**2. Çalışma ortamınızda, cinsel veya sözlü taciz, arkadaşlarını tehlikeye atmak, çalışma arkadaşlarından fikir çalma gibi çatışmacı tavırların olduğunu düşünüyor musunuz? Nasıl, örneklendirebilir misiniz?**

Sonda: Cinsel veya sözlü taciz, arkadaşlarını tehlikeye atma, çalışma arkadaşlarından fikir çalma vb. kişisel çatışma unsurlarını gösterdiniz mi, maruz kaldınız mı ya da gözlemlediniz mi?

...

**a. Peki, bu tür davranışlardan en sık yaşadığınız/ maruz kaldığınız/ şahit olduğunuz davranış hangisidir? Nasıl olduğunu anlatabilir misiniz?**

Sonda: Bahsettiğiniz davranışlardan en sık karşılaştığınızın veya gösterdiğinizin hangisi olduğunu düşünüyorsunuz? Nasıl?

...

**b. Bu olumsuz davranışa karşı siz nasıl bir tavır sergilediniz? / Eğer bu davranış siz gösterdiyseniz karşı tarafın size tepkisi nasıl oldu?**

Sonda: Bu olumsuz davranış karşısında yaklaşımınız nasıl oldu?/ Sizin yaptığınız bu davranış karşısında karşı tarafın tavrı nasıl oldu?

...

**c. Sizce bu ve buna benzer davranışlar neden ortaya çıkıyor? Bu sebeplerin daha çok kişisel sorunlardan mı yoksa örgütsel sorunlardan mı kaynaklandığını düşünüyorsunuz? Niçin?**

Sonda: Sizce bu davranışlar neden sergilenmektedir?/ Bu davranışların nereden kaynaklandığını düşünüyorsunuz?

...

**d. Bu tür olumsuz davranışların çalıştığınız ortamı etkilediğini düşünüyor musunuz? Sizce nasıl etkilemektedir? Etkilemediğini düşünüyorsanız, neden?**

Sonda: Çalışma ortamınızda bu tür davranışlar nelere yol açmaktadır? / Bu davranışın çalıştığınız ortamdaki yansımaları nasıl olur?

...

e. **Bu ve buna benzer davranışları ortadan kaldırmak, kontrol etmek veya azaltmak için önerileriniz nelerdir? Bu davranışları nasıl yönetirsiniz? Neden böyle bir yaklaşımı tercih edersiniz?**

Sonda: Size göre bu davranışlar nasıl engellenebilir?/ Yöntemleriniz ve yaklaşımınız nasıl olur?

...

3. **Çalıştığınız fakültede bulunan araç-gereci sabote etme, rüşvet alma-verme, çalışılan saatler hakkında yalan söyleme, kurumdan hırsızlık yapma gibi davranışların olduğunu düşünüyor musunuz? Nasıl, örnek verebilir misiniz?**

Sonda: Fakültenizde bulunan araç-gereci sabote etme, rüşvet alma-verme, çalışılan saatler hakkında yalan söyleme, kurumdan hırsızlık yapma vb. davranışları gösterdiniz mi, maruz kaldınız mı ya da gözlemlediniz mi? Örnek verebilir misiniz?

...

a. **Peki, bu tür davranışlardan en sık yaşadığınız/ maruz kaldığınız/ şahit olduğunuz davranış hangisidir? Nasıl olduğunu anlatabilir misiniz?**

Sonda: Bahsettiğiniz davranışlardan en sık karşılaştığınızın veya gösterdiğinizin hangisi olduğunu düşünüyorsunuz? Nasıl?

...

b. **Bu olumsuz davranışa karşı siz nasıl bir tavır sergilediniz? / Eğer bu davranış siz gösterdiyseniz karşı tarafın size tepkisi nasıl oldu?**

Sonda: Bu olumsuz davranış karşısında yaklaşımınız nasıl oldu?/ Sizin yaptığınız bu davranış karşısında karşı tarafın tavrı nasıl oldu?

...

**c. Sizce bu ve buna benzer davranışlar neden ortaya çıkıyor? Peki, bu sebeplerin daha çok kişisel sorunlardan mı yoksa örgütsel sorunlardan mı kaynaklandığını düşünüyorsunuz? Niçin?**

Sonda: Sizce bu davranışlar neden sergilenmektedir?/ Bu davranışların nereden kaynaklandığını düşünüyorsunuz?

...

**d. Bu tür olumsuz davranışların çalıştığınız ortamı etkilediğini düşünüyor musunuz? Öyleyse, nasıl etkiler? Etkilemediğini düşünüyorsanız, neden?**

Sonda: Çalışma ortamınızda bu tür davranışlar nelere yol açmaktadır? / Bu davranışın çalıştığınız ortamdaki yansımaları nasıl olur?

...

**e. Bu ve buna benzer davranışları ortadan kaldırmak, kontrol etmek veya azaltmak için önerileriniz nelerdir? Bu davranışları nasıl yönetirsiniz? Neden böyle bir yaklaşımı tercih edersiniz?**

Sonda: Size göre bu davranışlar nasıl engellenebilir?/ Yöntemleriniz ve yaklaşımlarınız nasıl olur?

...

**4. Fakültenizde, örgüt tarafından normlara aykırı olarak değerlendirilecek sorumluktan kaçma, işi başkasının üstüne yıkma, iş yapıyormuş gibi görünmek, kasıtlı olarak yavaş çalışma, kaynakları israf etme, bilimsel etik kurallarına uymamak gibi davranışların olduğunu düşünüyor musunuz? Nasıl?**

Sonda: Şu anki çalışma ortamınızda yapılması gereken işlerin belirlenmiş normlarının ihlal edildiğini düşünüyor musunuz? Nasıl? Neden böyle düşünüyorsunuz?

...

**a. Peki, bu tür davranışlardan en sık deneyimlediğiniz/ maruz kaldığınız/ gözlemlediğiniz davranış hangisidir? Nasıl olduğunu anlatabilir misiniz?**

Sonda: Bahsettiğiniz davranışlardan en sık karşılaştığınızın veya gösterdiğinizin hangisi olduğunu düşünüyorsunuz? Nasıl?

...

**b. Bu olumsuz davranışa karşı siz nasıl bir tavır sergilediniz? / Eğer bu davranışı siz gösterdiyseniz karşı tarafın size tepkisi nasıl oldu?**

Sonda: Bu olumsuz davranış karşısında yaklaşımınız nasıl oldu?/ Sizin yaptığınız bu davranış karşısında karşı tarafın tavrı nasıl oldu?

...

**c. Sizce bu ve buna benzer davranışlar neden ortaya çıkıyor? Bu sebeplerin daha çok kişisel sorunlardan mı yoksa örgütsel sorunlardan mı kaynaklandığını düşünüyorsunuz? Niçin?**

Sonda: Sizce bu davranışlar neden sergilenmektedir?/ Bu davranışın nereden kaynaklandığını düşünüyorsunuz?

...

**d. Bu tür olumsuz davranışların çalıştığınız ortamı etkilediğini düşünüyor musunuz? Öyleyse, ise nasıl etkiler? Etkilemediğini düşünüyorsanız, neden?**

Sonda: Çalışma ortamınızda bu tür davranışlar nelere yol açmaktadır? / Bu davranışın çalıştığınız ortamdaki yansımaları nasıl olur?

...

**e. Bu ve buna benzer davranışları ortadan kaldırmak, kontrol etmek veya azaltmak için önerileriniz nelerdir? Bu davranışları nasıl yönetirsiniz? Neden böyle bir yaklaşımı tercih edersiniz?**

Sonda: Size göre bu davranışlar nasıl engellenebilir?/ Yöntemleriniz ve yaklaşımlarınız nasıl olur?

...

*Katkılarınız için teşekkür ederim.*

## **GÖRÜŞME İLE İLGİLİ NOTLAR**

### ***Görüşmenin Yapıldığı Yer İle İlgili Bilgiler***

.....  
.....  
.....  
.....

### ***Görüşmeyle ilgili Duygular***

.....  
.....  
.....  
.....

## ÖZGEÇMİŞ

Burcu TÜRKKAŞ ANASIZ, 17 Nisan 1990 tarihinde Çay-Afyonkarahisar'da doğmuştur. Araştırmacı, 2013 yılında Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, İngilizce Öğretmenliği programında lisans öğrenimini tamamlamıştır. 2013-2014 Eğitim Öğretim Yılı Güz Yarıyılı'nda Nurdağı-Gaziantep Çok Programlı Anadolu Lisesi'nde İngilizce öğretmeni olarak göreve başlamıştır. 2013-2014 Eğitim Öğretim Yılı Bahar Yarıyılı'nda Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı'nda Öğretim Elemanı Yetiştirme Programı (ÖYP) kapsamında araştıma görevlisi olarak göreve başlamıştır. Aynı dönemde yüksek lisans öğrenimine başlamıştır ve halen aynı kurumda görevine devam etmektedir.