



Murat DEMİRKOL<sup>1</sup>, Abdulvahap DOĞAN<sup>2</sup>, Tuncay Yavuz ÖZDEMİR<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Dr., Fırat Üniversitesi, mdemirkol@firat.edu.tr

<sup>2</sup>Doktora Öğrencisi, Fırat Üniversitesi, a.vahapdogan@gmail.com

<sup>3</sup>Doç. Dr., Fırat Üniversitesi, tyozdemir@firat.edu.tr

Geliş Tarihi/Received

07.05.2023

Kabul Tarihi/Accepted

06.08.2023

Yayın Tarihi/Published

31.12.2023

## Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerde Örgütsel Sapma Davranışlarına İlişkin Görüşleri<sup>1</sup>

### Öz

Bu çalışmanın amacı, okul yöneticilerinin gözünden öğretmenlerin kurumlarında sergilediği örgütsel sapma davranışlarının belirlenerek, nedenlerinin ve sonuçlarının tespit edilmesi ve okullarda örgütsel sapma davranışlarını azaltabilecek etkinlikleri belirlemektir. Çalışma, olgubilim (fenomonoloji) deseninin kullanıldığı nitel bir araştırmadır. Çalışma grubu, 2022-2023 eğitim-öğretim yılında Elazığ ilinde görev yapan okul yöneticileri arasından amaca yönelik örnekleme yöntemi ile belirlenmiş toplam 20 okul yöneticisinden oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak, yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Elde edilen bulguları şunlardır: Öğretmenlerin, yasal olarak yapmak zorunda oldukları her türlü görevin ihmal etmelerinin birer sapma davranışı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerde gözlemlenen sapma davranışlarının sebeplerine bakıldığında, daha çok sistemden ve okul yönetiminden kaynaklı olduğu görülmekle beraber bireyin kişisel özelliklerinden kaynaklı olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Araştırma neticesinde örgütsel sapma davranışlarının azaltılabilmesi için öğretmenlere yönelik ödül ve cezanın adaletli olarak uygulanması, öğretmenlerin bağlılığını artıracak sosyal etkinlikleri düzenlenmesi, iletişim kanallarının açık tutulması, düzenli denetlemelerin yapılması, problemlere çözüm yolları aranması, okulun hedeflerinin açık bir şekilde tanıtılması etkinliklerinin yer aldığı olumlu okul ikliminin geliştirilmesinin gerekli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Sapma, öğretmenlerde örgütsel sapma, okul yöneticileri

**Atıf:** Demirkol, M., Doğan, A., & Özdemir, T.Y. (2023). Okul yöneticilerinin öğretmenlerde örgütsel sapma davranışlarına ilişkin görüşleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gokalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (44), 1-19. <http://dx.doi.org/10.14582/DUZGEF.2023.209>

## Opinions of School Administrators on Organizational Deviant Behaviors among Teachers<sup>2</sup>

### Abstract

The aim of this study was to examine the organizational deviant behaviors displayed by teachers in their institutions from the perspective of school administrators. The study also aimed to identify the underlying causes and consequences of these behaviors and propose strategies to mitigate organizational deviance within schools. The study employed a qualitative research design using the phenomenology approach. The study group consisted of a total of 20 school administrators selected through purposive sampling among those serving in Elazığ in the 2022-2023 academic year. The content analysis was used in data analysis. Key findings included the recognition that teachers' failure to fulfill legally mandated responsibilities constituted deviant behavior. As a result of the study, in order to reduce organizational deviant behaviors, it is necessary to apply rewards and penalties for teachers in a fair way, organize social activities that enhance teachers' commitment, keep communication channels open, conduct regular inspections, seek solutions to problems, and develop a positive school climate that includes activities designed to clearly articulate the school's objectives.

**Keywords:** Organizational deviance, organizational deviance among teachers, school administrators

**Citation:** Demirkol, M., Doğan, A., & Özdemir, T.Y. (2023). Opinions of school administrators on organizational deviant behaviors among teachers. *Dicle University Journal of Ziya Gokalp Education Faculty*, (44), 1-19. <http://dx.doi.org/10.14582/DUZGEF.2023.209>

<sup>1</sup> Bu makale 28-30 Nisan 2023 tarihinde düzenlenen 16. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

<sup>2</sup> This article was presented as an oral presentation at the 16th International Education Management Congress held on 28-30 April 2023.

## **Extended Abstract**

### **Introduction**

Organizational deviance is defined as any behavior that intentionally deviates from the culture, climate, values, norms, rules, and standards that determine the organizational behavior (Aksu, 2016; Avci, 2008; Bayın & Yeşilaydin, 2014; Demir, 2010; Neves, 2016; Robinson & Bennett, 1995).

Organizational deviant behaviors are also observed in educational institutions, which are organizational entities themselves, and these behaviors can affect schools (Erturk & Ziblim, 2020). Therefore, it is considered important, both for schools and for society, to monitor teachers' organizational deviant behaviors, identify their causes, determine their consequences, and take measures to reduce organizational deviance. This is because deviant behaviors displayed by teachers can have a significant impact on the entire community. Considering the significant role of school administrators in ensuring teachers' adherence to their official responsibilities (Korkmaz, 2015), and their influence on teachers' performance (Cemaloğlu, 2002; Özdemir, 2003), the opinions of school administrators regarding deviant behaviors in teachers are of great importance. In this context, the aim of this study was to identify the organizational deviant behaviors exhibited by teachers in their institutions from the perspective of school administrators, determine their causes and consequences, and identify activities that can reduce organizational deviant behaviors in schools. The sub-objectives of the research included determining the targets or recipients of teachers' deviant behaviors, identifying the sources of factors influencing deviant behaviors, examining the impact of deviant behaviors on the school, students, and academic achievement, proposing solutions for addressing deviant behaviors, and investigating the influential factors in preventing deviant behaviors.

### **Method**

This study employed a qualitative research design using the phenomenology approach. Qualitative research involves the examination and interpretation of observations, interviews, or information and documents in their natural setting through a holistic approach (Yıldırım & Şimşek, 2016). The participants consisted of a total of 20 school administrators selected using purposive sampling among the school administrators working in Elazığ in the 2022-2023 academic year. A semi-structured interview form was used for data collection purposes.

### **Findings**

The majority of participants reported the occurrence of deviant behaviors among teachers in their schools. These behaviors were attributed to neglecting their primary responsibilities, including failure to supervise, disregarding entry-exit rules, absenteeism, procrastination, and task avoidance. Furthermore, according to some participants, teachers displayed deviant behaviors towards the school, such as a lack of commitment due to not fully embracing the school's objectives and educational goals, as well as careless use of school property. Additionally, participants mentioned other deviant behaviors among teachers, such as gossiping, jealousy stemming from competitiveness, and the formation of groups based on ideological or union-related beliefs. Some participants expressed the view that teachers displaying prejudice towards parents based on their socio-economic background, resulting in communication difficulties, constituted deviant behaviors. Moreover, it was found that discriminatory treatment of students based on their academic performance and ineffective teaching behaviors stemming from teachers' professional inadequacy or lack of enthusiasm were considered as deviant behaviors.

The findings revealed that the main cause of deviant behavior in teachers was the problems in the systemic and institutional functioning. In addition to individual factors arising from teachers' personal characteristics and professional inadequacy was found to contribute to deviant behavior. The inability to derive material and psychological satisfaction from their work, experiencing burnout, and lacking sufficient commitment to the workplace are the indicators of deviant behavior that can be

attributed to individual factors. Furthermore, it was identified that pressure and a lack of fairness from school administrators, along with the inability to make collective decisions, contributed to the emergence of deviant behaviors among teachers.

The findings also revealed that deviant behaviors exhibited by teachers in schools resulted in a negative school culture and climate, subsequently leading to deviations from the school's objectives. Participants emphasized that the reflection of this negative school climate to external stakeholders results in damage to the school's reputation, leading to a negative attitude towards the school among parents of students.

Furthermore, the majority of participants expressed the need for the implementation of a fair and equitable reward system to minimize observed deviant behaviors in teachers. They also suggested the identification of factors contributing to such deviant behavior and the development of solutions to address them. Participants emphasized the importance of planning various social activities to foster a positive school climate. Additionally, it was determined that conducting proper and accurate monitoring activities can also help reduce deviant behaviors among teachers.

### **Discussion and Conclusion**

It was concluded that neglecting any task that teachers are legally obligated to perform constituted deviant behavior. The most frequently observed organizational deviant behavior among teachers was the failure to fulfill responsibilities related to classroom entry and exit, lack of attention to duty rotations, and failure to timely submit requested information and documents. In addition to the neglect of responsibilities, it was found that a lack of commitment to the school's objectives, noncompliance with laws, and careless use of school property are also deviant behaviors exhibited by teachers towards the school. The studies conducted on teachers support the findings of this study, indicating that teacher absenteeism and failure to comply with working hours are indeed considered deviant behaviors. In contrast, it is observed that employees who embrace the organization's goals tend to develop a sense of organizational commitment, thereby avoiding deviant behaviors (Evcimen et al., 2020).

It was also concluded that gossip, jealousy, inability to work as a team, and group formation behaviors among teachers constituted deviant behaviors directed towards their colleagues. These findings are in line with previous research on individual deviant behaviors in organizations, which include gossip, envy, individual or group conflicts, and communication problems (Akyüz, 2016; Çelebi, 2019; Demir, 2015; Gürer & Torun, 2021; Robinson & Bennett, 1995). Another result was that teachers' inability to communicate with parents, looking down upon them due to their socio-economic background, and displaying prejudiced attitudes towards parents were considered deviant behaviors. Finally, it was determined that deviant behaviors observed in teachers towards students included discrimination based on students' academic performance or social structure, ineffective teaching practices, and failure to regularly monitor students.

The examination of the causes of deviant behaviors observed in teachers showed that they were primarily influenced by the system and school administration, as well as the individual's personal characteristics. The problems in the functioning of schools were identified as the main factor in organizational deviance. The employees' perception of whether the organization is operating in a correct or incorrect manner has an impact on the employees themselves (DeConnick, 2011), thereby confirming the findings of the study that emphasize the significance of managers effectively managing the functioning of the institution (Çelebi, 2019). In addition, personal factors such as inadequate professional development, lack of sufficient commitment to the school, and dissatisfaction with one's job were found to contribute to deviant behaviors among teachers. It was concluded that teachers' perception of being financially inadequate and the perception of parental pressure resulting from the belief that school administrators leave teachers alone in teacher-parent relationships were systemic factors contributing to teachers' deviant behaviors. Öztürk (2019) also states that unmet financial

expectations were one of the reasons for deviant behavior, which supports the findings of this study. Furthermore, it was observed that the incompetence and unfair behaviors of school administrators contributed to organizational deviance among teachers.

The findings also indicated that teachers' organizational deviant behaviors in schools led to a negative climate, damage to the school's reputation, deviations from goals, and consequently, academic underachievement and behavioral problems in students. It resulted in decreased motivation and performance, the inability to work as a team, and employee turnover. Moreover, it led to negative attitudes from parents and external stakeholders towards the school. Previous studies have shown that organizational deviance in organizations can cause problems that hinder the achievement of organizational goals, such as damage to workplace reputation, decreased productivity, loss of motivation, and reduced organizational commitment, which may lead to employee turnover (Yıldız, 2013) (Avcı, 2008; Evcimen, Çakıcı & Çakıcı, 2020; Gürer, 2021; Robinson & Bennett, 1995; Tu et al., 2022; Uii, 2011). These findings align with the results of the research.

The findings indicated that in order to reduce organizational deviant behaviors, it was important to implement a fair system of rewards and penalties for teachers, organize social activities to enhance teacher commitment, maintain open lines of communication, conduct regular inspections, seek problem-solving approaches, and effectively communicate the school's objectives. Furthermore, it was highlighted that there was a need to review economic incentives and teacher development policies targeted at teachers. Previous studies have consistently demonstrated that fostering a positive organizational climate (Taşpınar & Eryeşil, 2021), implementing fair practices (Avcı, 2008; Özdevicioğlu, 2003), engaging in activities that enhance organizational commitment (Akçit et al., 2018), practicing effective communication (Öztürk, 2019), and adopting goal-oriented supervision (Özkan & Çelikten, 2017) contribute to the reduction of deviant behaviors in organizations. These findings are in line with the findings of the present study.

## Giriş

Yeniliklerin sürekli devam ettiği çağımızda eğitim ve öğretim, yaşamımızın odak noktasında bulunmaktadır. Bu kapsamda eğitim ve öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirildiği temel kurumlar okullardır. Bir açık sistem olarak tanımlanan ve eğitim sisteminin ana omurgasını oluşturan okullar; öğrenciler, eğitim teknolojileri, eğitim programları, yöneticiler, finansal kaynaklar ve en önemli unsur olan öğretmenlerden meydana gelmektedir (Bursalıoğlu, 2020; Köse & Demir, 2020; Şişman, 2007). Dolayısıyla okulların örgütsel etkililiğini yani amaçlara ulaşmadaki düzeyini belirleyecek en önemli etkenin öğretmen davranışları olduğu söylenebilir (Şahin, 2011). Çünkü öğretmen davranışları, okulun amaçlarına ulaşmada yani öğrencilerin hem akademik hem de davranış olarak gelişimini sağlamada en önemli faktördür (Gurbetoğlu & Tomakin, 2011). Bu nedenle öğretmenlerde doğru davranış geliştirmek, en az mesleki gelişimlerini artırmak kadar önemlidir (Demir & Köse, 2016). Bu sebeplerden dolayı son yıllarda öğretmenlerin örgütsel davranışları üzerine araştırmalar artarak yapılmaya devam etmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel davranışları üzerine yurt içi ve yurt dışında birçok araştırma yapıldığı görülmektedir. Bu araştırmalardan bazıları şunlardır: Öğretmenlerde, örgütsel bağlılık (Thawda & Simon, 2022; Türkmen & Korkmaz, 2022), iş doyumu (Acar & Kararaslan, 2022; Hızarcıoğlu, 2022), örgütsel vatandaşlık (Erbaş-Kelebek, 2022; Widarko & Anwarodin, 2022) gibi örgütsel davranışları konu alan araştırmaların yanı sıra örgütsel sinizm ve sessizlik gibi konularda da araştırmaların yapıldığı görülmektedir (Alhas, 2022). Yapılan çalışmalarda, eğitim örgütlerinin en önemli aktörleri olan öğretmenlerin sergiledikleri davranışların olumlu ve olumsuz yansımalarının olduğu görülmüştür. Ayrıca araştırmacıların ilgisini çeken bir diğer örgütsel davranış da örgütsel sapmadır (Girgin & Köse, 2013). Örgütsel sapma davranışının eğitim kurumlarında öğretmenler tarafından sergilenme biçimlerinin belirlenmesi ve bu olumsuz davranışların giderilme yollarının aranmasının önemli olduğu düşünülmektedir.

## Örgütsel Sapma

Örgütsel sapma; örgütün kültürüne, iklimine, değerlerine, normlarına ve örgüt içi davranışları belirleyen kural ve standartlara uymayan ve kasıtlı olarak yapılan her türlü davranış olarak tanımlanmaktadır (Aksu, 2016; Avcı, 2008; Bayın & Yeşilaydın, 2014; Demir, 2010; Neves, 2016; Robinson & Bennett, 1995). Sapma davranışı bireylere yönelik olabildiği gibi örgüte yönelik olarak da gerçekleşebilmektedir (Kidwel & Martin, 2004; Robinson & Bennett, 1995). Kişilere yönelik dedikodu, iftira, kayırmacılık, taciz, fiziksel ve psikolojik şiddet eylemleri olarak görülen örgütsel sapma davranışı, örgütlere yönelik ise işe devamsızlık, mesaiye dikkat etmeme, örgüte ait donanım ve malzemelere zarar verme ve üretimi azaltma olarak karşımıza çıkmaktadır (Spector & Fox, 2002; Robinson & Bennett, 1995). Genel anlamda örgütsel sapma, örgüte kasıtlı olarak zarar veren her türlü olumsuz hareket olarak tanımlanmıştır (Demir & Tütüncü, 2010).

Örgütsel sapma davranışı aniden oluşmayıp bu davranışı tetikleyen bazı olay veya yaşantılar sonucunda meydana gelebilir (Çelebi, 2019). Bu yönüyle örgütsel sapma davranışının meydana gelmesinin bir süreç sonucunda oluştuğu söylenebilir. Robinson ve Greenberg (1998) bu sürecin unsurlarını, sapma davranışı gösteren birey, kasıt, hedefler, sapkın davranışlar ve sonuçları olarak tanımlamıştır. Yani sapma davranışı gösteren bireyin, davranışlarının kasten olması, kişilere veya örgüte yönelik olmak üzere belirli bir hedefinin olması, sapma davranışlarının ve bu sapma davranışının sonucu oluşan durumlar olarak açıklanabilir.

Örgütsel sapma davranışlarına ilişkin yapılan literatür taramasında, bireylerin örgütsel adalet algılarının (Çeken, 2012; Korkmazer & Pirol, 2021), yöneticilerin liderlik tarzlarının (Akçit vd., 2018; Gürer, 2021), örgüt dışı çevresel faktörlerin (Avcı, 2008), ayrımcılığın (Topdemir & Öncer, 2020; Yetiz, 2022) ve bireylerin kişilik yapılarının (İyigün, 2011) sapma davranışları üzerinde etkili olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki örgütsel sapma davranışı örgütler ve bireyler açısından olumsuz sonuçlar doğurmakla birlikte, örgütsel sapma yaşayan bireylerde; stres, kaygı, işten ayrılma isteği, depresyon gibi sorunlar da gözlemlenmektedir (Bayın & Yeşilaydın, 2014; Demir, 2009; Demir & Tütüncü, 2010; Gürer, 2021; Tu vd., 2022; Uii, 2011). Örgütsel sapma davranışı görülen örgütlerde ise örgütsel bağlılıkta azalma, iş yeri itibar kaybı, verimde azalma, motivasyon kaybı, işten ayrılma gibi örgütsel amaçların gerçekleşmesini engelleyebilecek bazı sorunlara neden olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır (Avcı, 2008; Gürer, 2021; Robinson & Bennett, 1995). Bununla birlikte örgütsel sapma davranışlarının sebepleri veya sonuçları bakımından olumlu olabileceğini söylemek de mümkündür. Spreitzer & Sonenshein, (2004) örgüt içinde sonuçları bakımından öngörülemeyen ve olumsuz sonuçlara neden olduğuna inandığı bazı karar veya kurallara bireyler tarafından bilerek uyulmamasını olumlu bir örgütsel sapma davranışı olarak nitelemektedir.

Tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütü olan okullarda da örgütsel sapma davranışlarının görülmesi ve okulların bu davranışlardan etkilenmesi muhtemeldir (Ertürk & Ziblim, 2020). Bu nedenle okulların amaçlarına ulaşmada en önemli aktör olan öğretmenlerin örgütsel sapma davranışlarının izlenmesi, nedenlerinin tespit edilmesi, sonuçlarının belirlenmesi ve örgütsel sapma davranışlarını azaltmaya yönelik tedbirlerin alınmasının özeldir okullar genelde de tüm toplum için önemli olduğu düşünülmektedir. Çünkü öğretmenlerde yaşanabilecek sapma davranışları, bütün bir toplumu etkileyecektir. Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin resmi sorumluluklarını gerçekleştirmede önemli role sahip olmaları (Korkmaz, 2015) ve öğretmenlerin performansları üzerindeki etkileri dikkate alındığında (Cemaloğlu, 2002; Özdemir, 2003), bu okul yöneticilerinin öğretmenlerdeki sapma davranışlarına ilişkin görüşleri önem arz etmektedir. Bu kapsamda çalışmanın amacı, okul yöneticilerinin gözünden öğretmenlerin kurumlarında sergilediği örgütsel sapma davranışlarının belirlenerek, nedenlerinin ve sonuçlarının tespit edilmesi ve okullarda örgütsel sapma davranışlarını azaltabilecek etkinlikleri belirlemektir. Öğretmenlerin sergiledikleri sapma davranışlarının kime veya neye yönelik olduğunun tespit edilmesi, sapma davranışa etki eden sebeplerin kaynaklarının belirlenmesi, sapma davranışlarının okula, öğrencilere ve akademik başarıya yansımaları ve sapma davranışlarının giderilmesine ilişkin çözüm önerilerinin belirlenmesi ve bu davranışlarının engellenmesi noktasında kimlerin veya nelerin etkili olabileceği araştırmanın alt amaçlarındandır.

## **Yöntem**

### **Araştırma Modeli**

Bu araştırma, olgubilim (fenomonoloji) deseninin kullanıldığı nitel bir araştırmadır. Nitel araştırma gözlem, görüşme veya bilgi ve belgelerin kendi doğal ortamında bütüncül bir yaklaşımla incelenmesi ve anlamlandırılması faaliyetidir (Yıldırım & Şimşek, 2016). Nitel araştırmanın amacı, insanların yaşamlarını nasıl anlamlandırıdığını ve yaşadığı olayları nasıl yorumladıklarını açıklamaktır (Merriam, 2013; Çev. S.Turan). Olgubilim deseni bireylerin olaylara ve yaşantılarına yönelik algı ve tutumlarını belirleyerek bu olay ve yaşantılarını nasıl yorumladıklarını ortaya çıkarmayı amaçlar (Kocabıyık, 2016; Creswel, 1998). Bireyler yaşadıkları olayları farklı yorumlayabilir. Olgubilim deseninin bir diğer amacı bireylerin bu olguları farklı yorumlamasının nedenlerini açık bir şekilde ortaya çıkarabilmektir (Özdemir vd., 2017). Bu bağlamda okul yöneticilerinin, öğretmenlerin örgütsel sapma davranışları üzerinde deneyimlerinin sorgulandığı bu araştırma olgubilim deseninde yürütülmüştür.

### **Katılımcılar**

2022-2023 eğitim-öğretim yılında Elazığ ilinde görev yapan okul yöneticileri arasından amaca yönelik örnekleme yöntemi ile belirlenmiş toplam 20 okul yöneticisinden oluşmaktadır. Amaca yönelik örnekleme yönteminde araştırmacılar, problem ile ilgili yeterli düzeyde bilgi alabilecekleri olay, kişi veya nesnelere yönelir (Gliner vd., 2015; Çeviren: S.Turan; Marshall, 1996). Bu nedenle örnekleme, problem durumu hakkında bilgi edinilebilecek kişi, olay, durum ve nesnelere oluşmalıdır (Büyüköztürk vd., 2012). Bu aşamada okul yöneticilerinin, kurumlarında görev yapan öğretmenleri gözlemleme ve resmi sorumluluklarını yerine getirmeleri noktasında yeterli düzeyde bilgiye sahip olduğu düşünülmüştür (Korkmaz, 2015). Katılımcılara ait demografik bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1**

*Katılımcıların Demografik Özellikleri*

Katılımcı	Cinsiyet	Görevi	Yöneticilik Süresi	Katılımcı	Cinsiyet	Görevi	Kıdem
K1	Erkek	Müdür	18	K11	Kadın	Müdür	10
K2	Erkek	Müdür	24	K12	Erkek	Müdür	9
K3	Erkek	Müdür	12	K13	Erkek	Müdür	8
K4	Erkek	Müdür	13	K14	Erkek	Müdür Yardımcısı	3
K5	Kadın	Müdür Yardımcısı	6	K15	Erkek	Müdür Yardımcısı	6
K6	Kadın	Müdür	8	K16	Erkek	Müdür Yardımcısı	6
K7	Erkek	Müdür	25	K17	Erkek	Müdür Yardımcısı	28
K8	Erkek	Müdür	4	K18	Erkek	Müdür Yardımcısı	14
K9	Erkek	Müdür	9	K19	Erkek	Müdür Yardımcısı	8
K10	Erkek	Müdür	11	K20	Erkek	Müdür Yardımcısı	18

**Veri Toplama Aracı**

Çalışmada veri toplama amacı ile yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşmelerde, hazırlanan görüşme formunda bulunan sorulara ilave olarak, ihtiyaç duyulması durumunda ek sorular katılımcılara sorulabilir (Karataş, 2015). Bu bağlamda literatüre dayalı beş adet görüşme sorusu hazırlanarak görüşme kılavuzunun taslak hâli hazırlanmıştır. Görüşme kılavuzu taslak formunda yer alan görüşme sorularının, araştırma amaçlarına hizmet edip etmediğini belirlemek amacıyla Eğitim Yönetimi Bilim Dalı öğretim üyelerinden üç öğretim üyesinden uzman görüşü alınmıştır. Uzman görüşleri doğrultusunda görüşme sorularından biri kapsam dışı olarak belirtildiği için görüşme kılavuzundan çıkarılmış, kalan iki görüşme sorusunda belirtilen değişiklikler yapılarak görüşme kılavuzuna son hâli verilmiştir. Görüşme kılavuzunda;

1. Okulunuz öğretmenlerinde gözlemediğiniz örgütsel sapma davranışları nelerdir?
2. Sizce öğretmenlerinizin örgütsel sapma davranışı sergilemelerinin sebepleri neler olabilir?
3. Örgütsel sapma davranışlarının okula, diğer öğretmenlere, öğrencilere ve velilere yönelik yansımaları nelerdir?
4. Farz edelim ki okulunuzdaki bazı öğretmenler örgütsel sapma davranışları sergiliyor. Bu davranışları azaltmak için neler yaptınız? soruları kullanılmıştır.

Uzman görüşleriyle, araştırma amaçları doğrultusunda görüşme kılavuzunun yapı ve kapsam geçerliğinin sağlanması amaçlanmıştır. Hazırlanan sorular 15 gün boyunca Elazığ ilinde farklı okul türlerinde görev yapmakta olan yöneticilerle bire bir görüşmeler yapılarak uygulanmıştır. Elde edilen katılımcıların görüşleri dijital ortama aktararak 20 görüşme formu elde edilmiştir.

**Veri Analizi**

Yapılan görüşmeler sonucu elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. İçerik analizi kapsamında elde edilen görüşler kodlanır ve bu kodlar kategorize edilir. Katılımcı görüşleri K1, K2, K3,.....,K20 olarak kodlanmıştır. Katılımcılardan okul müdürleri (M), müdür yardımcıları (MY) biçiminde kodlanmıştır. Katılımcı görüşleri ayrı ayrı incelenmiş, birbirine benzer ifadeler gruplandırılmıştır. Daha sonra bu kodlar anlamına göre en yakın temaya yerleştirilmiştir. Birden çok temaya yerleşebilecek görüşler olduğundan, görüş sayısının katılımcı sayısını aştığı görülmektedir. Daha sonra bu veriler sayısallaştırılmış ve frekans olarak sembolize edilmiştir. Araştırmanın güvenilirliğini belirlemek için Miles ve Huberman'ın (1994) geliştirdiği formül kullanılmıştır. Bu

kapsamda alanında uzman bir doçent ve bir doktor öğretim üyesine de veriler gönderilmiştir. Her iki uzmandan gelen dönütler Miles ve Huberman'ın (1994) (Uzlaşma Yüzdesi = Görüş Birliği (Na) / (Görüş Birliği (Na) + Görüş Ayrılığı) x100) formülü kullanılarak hesaplanmıştır. Nitel araştırmada değerlendirmeye ilişkin uzlaşma yüzdesinin %90 ve üzeri olduğu durumlarda güvenilirlik sağlanmış olur (Saban, 2004, s. 467). Bu araştırmada uzlaşma yüzdesi= 404/(407+24)\*100= 94,43 bulunmuştur.

### Araştırma Etiği

Araştırma süresince Fırat Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulundan izin alınmış ve gönüllü onam formu imzalatılmıştır. Mevcut araştırma süresince “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” çerçevesinde hareket edilmiştir. Bu bağlamda katılımcılara görüşme öncesi araştırma amaçları hakkında bilgi verilmiş ve sadece gönüllü olarak araştırmaya katılmak isteyen katılımcılar çalışma grubuna dâhil edilmiştir.

### Bulgular

Bu çalışma kapsamında elde edilen verilerin analizi sonucunda aşağıda yer alan bulgulara ulaşılmıştır. Bu kapsamda katılımcılara “Okulunuz öğretmenlerinde gözlemlediğiniz örgütsel sapma davranışları nelerdir?” sorusu yöneltilmiş ve gelen cevapların analiz sonucu Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2**

#### Gözlemlenen Sapma Davranışları

Tema	Alt Tema	Kodlar	f
Gözlemlenen sapma davranışları	Okula yönelik	Görevini aksatma	19
		Aidiyetsizlik	15
		Yasalara karşı gelme	9
		Özensiz demirbaş kullanımı	6
		Yetersiz mesleki gelişim	4
		Plansızlık	3
		Okul dışı işler	2
		Memnuniyetsizlik	1
		Yetersiz teknoloji kullanımı	1
		Denetimden kaçınma	1
	İş arkadaşlarına yönelik	Milli ve manevi değerlerden uzaklaşma	1
		Tükenmişlik	1
		Dedikodu	8
		Kıskançlık	6
		Gruplaşma	3
		Ekip olmama	3
		Küslük	2
		Bencillik	2
		İftira	2
		Asabiyet	1
Küçümseme	1		
Saygısızlık	1		



Velilere yönelik	İletişim kuramama	6
	Küçümseme	3
	İşbirliğinden kaçınma	2
	Ön yargı	2
Öğrencilere yönelik	Ayrımcılık	4
	Verimsiz ders işleme	4
	Takip etmeme	4
	Sosyal etkinliklerden kaçınma	3
	İletişim kuramama	3
	Rol model olmama	2
	Ölçmede eksiklik	1
Toplam		126

Tablo 2'deki veriler incelendiğinde, öğretmenlerde gözlemlenen sapma davranışları “okula yönelik”, “iş arkadaşlarına yönelik”, “velilere yönelik” ve “öğrencilere yönelik” olmak üzere dört alt temada toplanmıştır. “Okula yönelik” alt teması; görevini aksatma (n=19), aidiyetsizlik (n=16), yasalara karşı gelme (n=8), özensiz demirbaş kullanımı (n=6), yetersiz mesleki gelişim (n=4), plansızlık (n=3) ve okul dışı işler (n=2) olarak kodlanmıştır. “İş arkadaşlarına yönelik” alt teması dedikodu (n=8), kıskançlık (n=6) ve gruplaşma (n=3) olarak kodlanmıştır. “Velilere yönelik” alt teması; iletişim kuramama (n=6), küçümseme (n=3), iş birliğinden kaçınma (n=2) ve ön yargı (n=2) olarak kodlanmıştır. “Öğrencilere yönelik” alt teması; ayrımcılık (n=4), verimsiz ders işleme (n=4), takip etmeme (n=4), sosyal etkinliklerden kaçınma (n=3), iletişim kuramama (n=3), rol model olmama (n=2) ve ölçmede eksiklik (n=1) olarak kodlanmıştır. Bu kodlara ilişkin öne çıkan bazı katılımcı görüşleri şöyledir:

(K9, M): “Derse giriş çıkışlarda problemler yaşanıyor Ancak daha çok nöbet konusunda sıkıntı var aşırı rahat davranılıyor nöbet konusunda öğretmenlerde biraz daha vurdumduymazlık var.” (Okula Yönelik: görevi aksatma)

(K11, M): “İş arkadaşları arasında rekabet, dedikodu yapma, gibi örgütsel sapma davranışları sergilenmektedir.” (İş arkadaşlarına yönelik: dedikodu, kıskançlık )

(K17, MY): “Sınıfı dışındaki öğrencilere iyi davranmama veya onları görmezden gelme diğer meslektaşlarını çekememe davranışları gördüğüm bazı öğretmenlerdeki sapma davranışlarıdır.” (Öğrenciye yönelik: Takip etmeme)

Bu veriler göz önünde bulundurulduğunda katılımcıların büyük çoğunluğu, öğretmenlerde görev yaptıkları okullarda ki sorumlulukları (nöbet, giriş-çıkışlara riayetsizlik, devamsızlık, işi geciktirme ve işten kaçınma) olan davranışların yerine getirilmemesinden kaynaklı görevi aksatma sapma davranışlarını sergiledikleri tespit edilmiştir. Bununla birlikte katılımcıların bir kısmının görüşlerine göre öğretmenlerde, okulun amaçları ile eğitim hedeflerini yeterince benimsemekten kaynaklı aidiyetsizlik, okul demirbaşını özensiz kullanma davranışlarını sergiledikleri tespit edilmiştir. Öğretmenler arasında dedikodu, birbirini çekememekten kaynaklı kıskançlık, ideolojik ya da sendikal düşüncelerden kaynaklı gruplaşma davranışları da katılımcılar tarafından birer sapma davranışı olarak dile getirilmiştir. Bazı katılımcılar, velilerin sosyo-ekonomik yapısından kaynaklı öğretmenlerin velilere karşı ön yargılı olduğunu, bu nedenle öğretmenlerin velilerle iletişim kurmada sorunlar yaşamasının birer sapma davranışı olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Yine öğrencilerin akademik durumuna göre öğretmenler tarafından ayrımcılığa maruz kalması, öğretmenlerin mesleki yetersizliği ya da isteksizliğinden kaynaklı verimsiz ders işleme davranışlarının birer sapma davranışı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerde gözlemlenen sapma davranışlarının sebeplerini belirlemek amacıyla katılımcılara “Sizce öğretmenlerinizin örgütsel sapma davranışı sergilemelerinin sebepleri neler olabilir?” sorusu yöneltilmiş ve gelen cevapların analiz sonuçlarına göre Tablo 3 oluşturulmuştur.

**Tablo 3***Sapma davranışının sebepleri*

Tema	Alt Tema	Kodlar	f
Sapma davranışlarının sebepleri	Bireyden kaynaklı	Kişisel sebepler	16
		Mesleki gelişim yetersizliği	9
		Yetersiz iş doyumu	8
		Yetersiz bağlılık	8
		Tükenmişlik	7
		İletişimden kaçınma	5
		Okul dışı yaşantı	5
		İdeolojik fikirler	2
	Sistemden kaynaklı	Maddi yetersizlikler	9
		İşleyişteki sorunlar	20
		Veli baskısı	6
		Sistem karşıtlığı	3
		Öğretmen yetiştirme sorunları	2
		Rehberlik eksikliği	1
		Yetersiz hizmetiçi eğitim	1
		Sık değişiklikler	1
	Adalet algısı	1	
	Okul yönetimi kaynaklı	Liyakatsizlik	4
		Adaletsizlik	4
		Fikir birliği kuramam	3
		İdare baskısı	2
		Olumsuz okul iklimi	2
		İletişimsel sorunlar	2
		Okulun fiziksel eksiklikleri	1
		Gereksiz iş yükü	1
	Toplam		124

Tablo 3'teki veriler incelendiğinde, öğretmenlerde gözlemlenen sapma davranışlarının sebepleri “Bireyden kaynaklı”, “Sistemden kaynaklı” ve “Okul yönetiminden kaynaklı” olmak üzere üç alt temada toplanmıştır. “Bireyden kaynaklı” alt teması; kişisel sebepler (n=16), mesleki gelişim yetersizliği (n=9), yetersiz iş doyumu (n=8), yetersiz bağlılık (n=8), tükenmişlik (n=7), iletişimden kaçınma (n=5), okul dışı yaşantı (n=5) ve ideolojik fikirler (n=2) olarak kodlanmıştır. “Sistemden kaynaklı” alt teması; işleyişteki sorunlar (n=20), maddi yetersizlikler (n=9), veli baskısı (n=6), sistem karşıtlığı (n=3), öğretmen yetiştirme sorunları (n=2) ve (n=1) olmak üzere rehberlik eksikliği, yetersiz hizmet içi eğitim, sık değişiklikler ve adalet algısı olarak kodlanmıştır. “Okul yönetiminden kaynaklı” alt teması (n=4) olmak üzere liyakatsizlik ve adaletsizlik, fikir birliği kuramama (n=3), (n=2) olmak üzere idare baskısı, olumsuz okul iklimi, iletişim sorunları ve (n=1) olmak üzere okulun fiziki eksiklikleri ve gereksiz iş yükü olarak kodlanmıştır. Elde edilen bu bulgulara yönelik bazı katılımcı görüşleri şöyledir:

(K12, M): "...kuralların bazılarının gereksiz olduğuna dayanan anlayış, takdir edilmeme duygusu, görevini iyi şekilde yaparken yapmayanların herhangi bir yaptırımla karşılaşmamaları olarak sayabiliriz." (Okul yönetiminden kaynaklı: adaletsizlik)

(K8, M): "Mesleki yorgunluk, toplumda yeterince değer görmeme, veli tutumları, ailenin eğitimsizliği vb. sorunların öğretmenlerde sapma davranışlarına neden olduğunu düşünüyorum" (Bireyden kaynaklı: tükenmişlik, mesleki gelişim yetersizliği)

Bulgular incelendiğinde birçok katılımcı görüşüne göre, öğretmenlerde sapma davranışına en çok sistemsel ve kurumsal işleyişlerdeki sorunların sebep olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin bireysel özelliklerinden kaynaklı kişisel sebeplerin yanı sıra mesleki olarak yetersizlik hâlinin sapma davranışına sebep olduğu tespit edilmiştir. Yaptıkları işten maddi ve manevi doyum sağlayamama, tükenmişlik hali ve iş yerine yeterli derecede bağlılık geliştirememiş olma hâlinin, sapma davranışının bireyden kaynaklı sebepler olduğunu göstermektedir. Okul yöneticilerinin baskısı, adil davranmamaları ve ortak karar alamamalarının da öğretmenlerde sapma davranışlarının ortaya çıkmasına neden olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerde gözlemlenen sapma davranışlarının sonuçlarını belirlemek amacıyla katılımcılara, "Örgütsel sapma davranışlarının okula, diğer öğretmenlere, öğrencilere ve velilere yönelik yansımaları nelerdir?" sorusu yöneltilmiş ve gelen cevapların analiz sonuçlarına göre Tablo 4 oluşturulmuştur.

**Tablo 4**

*Sapma davranışının yansımaları*

Tema	Alt Tema	Kodlar	f
Sapma davranışının yansımaları	Okula yansımaları	Hedeflerden sapma	8
		Olumsuz iklim	12
		Olumsuz okul kültürü	5
		İmaj kaybı	5
		Ekonomik kayıp	1
	Öğretmenlere yansımaları	Motivasyon ve performans kaybı	8
		Takım olamama	6
		Olumsuz örnek olma	5
		İletişim sorunları	4
		Yalnızlık	3
		Okuldan ayrılma	3
		Fazladan iş yükü	1
	Velilere yansımaları	Olumsuz tutum	10
		Güven azalması	2
	Öğrencilere yansımaları	Davranış bozukluğu	8
		Akademik başarısızlık	14
		Okuldan ayrılma	4
Olumsuz tutum		3	
Devamsızlık		2	
Toplam			104

Tablo 4'teki veriler incelendiğinde, öğretmenlerde gözlemlenen sapma davranışlarının yansımaları okula, öğretmenlere, velilere ve öğrencilere olmak üzere dört alt temada toplanmıştır. "Okula yansımaları" alt teması; olumsuz iklim (n=12), hedeflerden sapma (n=8), olumsuz okul kültürü (n=5), imaj kaybı (n=5) ve ekonomik kayıp (n=1) olarak kodlanmıştır. "Öğretmenlere yansımaları" alt teması; motivasyon ve performans kaybı (n=8), takım olamama (n=6), olumsuz örnek olma (n=5), iletişim sorunları (n=4), (n=3) olmak üzere yalnızlık ve okuldan ayrılma ve fazladan iş yükü (n=1) olarak kodlanmıştır. "Velilere yansımaları" alt teması; olumsuz tutum (n=10) ve güven azalması (n=2) olarak kodlanmıştır. "Öğrencilere yansımaları" alt teması; akademik başarısızlık (n=14), davranış bozukluğu (n=8), okuldan ayrılma (n=4), olumsuz tutum (n=3) ve devamsızlık (n=2) olarak kodlanmıştır. Elde edilen bu bulgulara ilişkin bazı katılımcı görüşleri şöyledir:

(K14, MY) "Okul kültürünü olumsuz etkileyip okul iklimine zarar verebiliyor. Çalışma arkadaşları ile iletişiminin sürdürülmesi zorlaşıyor. Diğer öğretmenler tarafından dışlanma, yok sayılma gibi davranışlara maruz kalma durumu söz konusu oluyor." (Okula yansımaları: olumsuz iklim)

(K1, M) "Öğrenci faydasının en üst düzeyde olması beklenirken ortaya konulan davranışlar, bütünü eksik öğrenme gibi birçok temel öğrenme kayıplarına yol açmaktadır." (Öğrenciye yansımaları: akademik başarısızlık)

(K6, M) "Okul veli iş birliğini olumsuz etkiliyor. Çocuğun eğitim hayatını olumsuz etkiliyor ve bu da doğal olarak okulun amaçlarında sapmalara neden oluyor." (Velilere yansımaları: olumsuz tutum)

Bulgular incelendiğinde katılımcıların çoğunun, öğretmenlerde görülen sapma davranışlarının okullarda daha çok olumsuz bir okul kültürü ve ikliminin oluşmasına sebebiyet verdiği ve buna paralel olarak okul hedeflerinde sapmalara neden olduğu belirlenmiştir. Katılımcılar bu olumsuz okul ikliminin dış paydaşlara yansımalarının, okulun imaj kaybına neden olduğunu ve bunun neticesinde öğrenci velilerinde okula yönelik olumsuz tutum oluştuğunu belirtmişlerdir. Ayrıca bu sapma davranışlarının sonucunda öğrencilerde en çok akademik başarısızlık ve davranış bozukluğu olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerde gözlemlenen sapma davranışlarının nasıl azaltılabileceğini belirlemek amacıyla katılımcılara, "Farz edelim ki okulunuzdaki bazı öğretmenler örgütsel sapma davranışları sergiliyor" bu davranışları azaltmak için neler yapardınız? sorusu yöneltilmiş ve gelen cevapların analiz sonuçlarına göre Tablo 5 oluşturulmuştur.

**Tablo 5**  
*Sapma davranışlarını azaltma yolları*

Tema	Alt Tema	Kodlar	f
Azaltma yolları	İdari etkinlikler	Ödül ve ceza	15
		Sosyal etkinlikler	13
		Olumlu iletişim	8
		Çözüm yolları arama	7
		Adil davranma	5
		Takım ruhu oluşturma	5
		Denetleme	4
		Olumlu iklim geliştirme	4
		Rehberlik	2
		Tanıtma	2
		Algı yönetimi	1
		Ayrılmaya zorlama	1

Tema	Alt Tema	Kodlar	f
		Örgütsel vatandaşlık geliştirme	1
		Ekonomik katkı	2
		Öğretmen yetiştirme politikası	2
	Sistemsel düzenlemeler	Okul fiziki gelişimi	2
		İdari liyakat	2
		Özelleştirme	1
Toplam			77

Tablo 5'teki veriler incelendiğinde, öğretmenlerde gözlemlenen sapma davranışlarının azaltılması yolları "İdari etkinlikler" ve "Sistemsel düzenlemeler" olmak üzere iki alt temada toplanmıştır. "İdari etkinlikler" alt teması; ödül ve ceza(n=15), sosyal etkinlikler(n=13), olumlu iletişim(n=8), çözüm yolları arama(n=7), adil davranma(n=5), takım ruhu oluşturma(n=5), (n=4) olmak üzere denetleme ve olumlu iklim geliştirme ve (n=2) olmak üzere rehberlik ve tanıtma olarak kodlanmıştır. "Sistemsel düzenlemeler" alt teması; (n=2) olmak üzere ekonomik katkı, öğretmen yetiştirme politikası, idari liyakat, okul fiziki gelişimi ve özelleştirme (n=1) olarak kodlanmıştır. Bu bulgulara yönelik bazı katılımcı görüşleri şöyledir:

(K2, M): "Ödül ve takdirlerle personelin mesleki doyuma ulaşmasını sağlamaya yardımcı olunmalı. Bütün bunlara rağmen bu davranışlar azaltılamazsa gerekli müeyyideler uygulanabilir." (İdari etkinlikler: Ödül ve ceza)

(K5, MY): "...Kişilerin görev ve sorumluluklarını açık ve anlaşılır bir şekilde belirlemek. Denetleme mekanizmasını aktif kullanmak." (İdari etkinlikler: denetleme, tanıtma)

(K7, M): "Öğretmen yetiştirmenin tekrar gözden geçirilmesi lazım, öğretmenin bu değersizlik hissi topluma bakışını olumsuz etkiliyor. Tabii ekonomik yetersizlikler de öğretmenin verimliliğini düşürüyor. Üniversiteler öğretmen yetiştirmede yetersiz kalıyor. Kaldı ki dün itibarıyla seçmeli pedagoji uygulaması ile beraber bu durum daha kötüye gitti" (Sistemsel düzenlemeler: öğretmen yetiştirme politikaları)

Elde edilen bulgular incelendiğinde katılımcıların çoğunun, öğretmenlerde gözlemlenen sapma davranışları en aza indirebilmek için usulüne ve hakkaniyete uygun bir ödüllendirme sisteminin uygulanması gerektiğini dile getirmişlerdir. Ayrıca öğretmenlerin bu tip sapma davranışına neden olan unsurların tespit edilerek bunlara yönelik çözüm yolları geliştirmenin uygun olacağı, olumlu okul iklimi geliştirebilmek için çeşitli sosyal etkinliklerin planlamanın gerekli olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Buna ilaveten usulüne uygun ve doğru yapılacak denetim faaliyetlerinin de öğretmenlerde sapma davranışları azaltılabileceği tespit edilmiştir. Bazı katılımcılar, sistemsel olarak en çok öğretmenlerin ekonomik gelişimine katkının ve gerçekçi ve işlevsel bir öğretmen yetiştirme politikası geliştirmenin, sapma davranışlarını azaltacağı yönünde görüş belirtmişlerdir. Yine katılımcıların geneli tüm bu tedbirlerin işlevsiz kaldığı zamanlarda ceza verilmesinin de sapma davranışını azaltılabileceğini dile getirmişlerdir.

### Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Öğretmenlerde gözlemlenen örgütsel sapma davranışlarını, sebeplerini, sonuçlarını ve bunları azaltma yollarını tespit edebilmek amacıyla okul yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonrasında aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin, yasal olarak yapmak zorunda oldukları her türlü görevi ihmal etmelerinin birer sapma davranışı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Derse giriş-çıkışlarda düzensizlik, nöbet görevine özen göstermeme, kendilerinden istenen bilgi ve belgelerin zamanında teslim edilmemesinden kaynaklı görevi aksatma davranışının öğretmenlerde en çok gözlemlenen örgütsel sapma davranışları olduğu

sonucuna ulaşılmıştır. Görevi aksatma davranışına ilaveten okulun hedeflerini benimsememekten kaynaklı aidiyetsizlik, yasalara karşı gelme ve özensiz demirbaş kullanımı davranışlarının da öğretmenlerde okula yönelik sapma davranışları olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Belirlenen bu davranışlar, Çelebi (2019), Demir (2015), Gruys & Sackett (2003), Robinson ve Bennett (1995) ve Spector ve Fox (2002)'un örgüte yönelik sapma davranışını devamsızlık, mesaiye riayet etmeme, işten kaçınma, demirbaşa zarar verme ile yöneticilere ve yasalara karşı çıkma tanımında yer aldığı görülmektedir. Öğretmenler hakkında yapılan araştırmada öğretmenlerin devamsızlık ve mesaiye riayet etmemelerinin sapma davranışı olması çalışmamız sonuçlarını destekler niteliktedir. Yukarıda belirtilen davranışların aksine, örgütün amaçlarının benimseyen çalışanlarda ise örgüte yönelik aidiyet duygusunun geliştiği ve böylece sapma davranışlarından kaçınıldığı görülmektedir (Evcimen vd., 2020).

Öğretmenlerde dedikodu, kıskançlık, ekip olamama ve gruplaşma davranışlarının iş arkadaşlarına yönelik sapma davranışlar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar, örgütlerde bireye yönelik sapma davranışlarının belirlendiği araştırmalarda yer alan dedikodu, çekememezlik, bireysel ya da grup halinde yaşanan çekişmeler ve iletişim sorunları ile örtüşmektedir (Akyüz, 2016; Çelebi, 2019; Demir, 2015; Gürer & Torun, 2021; Robinson & Bennett, 1995). Çalışma neticesinde elde edilen bir başka sonucun da öğretmenlerin velilerle iletişim kuramamasının, onları sosyo-ekonomik yapısından dolayı küçümsemesinin ve velilere yönelik ön yargılı olunmasının öğretmenlerde birer sapma davranışı olduğu tespit edilmiştir. Çelebi (2019) tarafından yapılan araştırmada, bireylerin başkalarının görünümünden, inancından veya davranışlarından rahatsız olması, Robinson ve Bennett (1995)'in yaptığı araştırmada bireylerin başkalarını davranışlarından dolayı onlara ön yargılı davranmasının birer sapma davranışı olduğunu dile getirmeleri, elde edilen sonucu destekler niteliktedir. Son olarak öğretmenlerde öğrencilere yönelik gözlemlenen sapma davranışlarının öğrencilerin akademik başarısından ya da sosyal yapısından kaynaklı ayrımcılık, verimsiz ders işleme ve öğrencileri düzenli olarak takip etmeme davranışları olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerde gözlemlenen sapma davranışlarının sebeplerine bakıldığında, daha çok sistemden ve okul yönetiminden kaynaklı olduğu görülmekle beraber bireyin kişisel özelliklerinden kaynaklı olduğu sonuçlarına da ulaşılmıştır. Okullarda işleyişteki sorunların örgütsel sapmaya en fazla sebep olan sorun olduğu belirlenmiştir. Örgütlerde görev yapan bireylerin işleyişin doğru ya da yanlış bir eksende mi ilerlediğine dair algısının çalışanları etkilediği (DeConnick, 2011), bu nedenle yöneticilerin kurumun işleyişinin doğru olarak düzenlenmesi gerektiği (Çelebi, 2019) çalışma sonuçlarını destekler niteliktedir. Bununla birlikte bireyin kendisinden kaynaklı kişisel sebepler, mesleki gelişim yetersizliği, okula yeterli derecede bağlılık duymayı, yaptığı işten doyum elde edememe hâlinin öğretmenlerde örgütsel sapma davranışlarına neden olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Yapılan araştırmalarda; bireylerin tutumlarının ve kişisel değişkenlerin (Çelebi, 2019; Demir & Tütüncü, 2010; İyigün, 2011; Robinson & Bennett, 1995), öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin yetersizliğinin, yetersiz örgütsel bağlılığın (Akçit vd., 2018; Baysal, 2018; İyigün & Çetin, 2012; Sarioğlu Uğur, 2019), iş tatmininin (Polat, 2015; Yousefian, 2019) örgütsel sapma davranışlarına sebep olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu sonuçlar çalışma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Öğretmenlerin maddi olarak kendilerini yetersiz hissetmeleri ile üst yöneticilerin öğretmen ve veli ilişkilerinde öğretmenleri yalnız bıraktıkları düşüncesiyle oluşan veli baskısı algısının da öğretmenlerde gözlemlenen sapma davranışlarından sistemden kaynaklı sebepler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öztürk (2019), maddi beklentilerin giderilmemesinin sapma davranışının sebeplerinden biri olduğunu söylemektedir. Bu ifade araştırma sonucunu desteklemektedir. Yine okul yöneticilerinin liyakatsizliğinin, adaletsiz davranışlarının öğretmenlerde örgütsel sapmaya neden olduğu görülmektedir. Yapılan muhtelif araştırmalarda çalışanların olumsuz örgütsel adalet algıları, kayırmacılık ve yönetici yeterliklerinin düşüklüğünün çalışanlarda örgütsel sapmaya neden olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır (Akçit vd., 2018; Avcı, 2008; Çeken, 2012; Demir, 2009; Demir & Tütüncü, 2010; Gürer, 2021; Korkmazel & Pirol, 2021; Whang & Tian, 2016; Yetiz, 2022). Bu bulgular, araştırma sonucunu destekler niteliktedir.

Araştırma sonucunda öğretmenlerde gözlemlenen örgütsel sapma davranışlarının okullarda olumsuz iklime, imaj kaybına, hedeflerden sapmalara ve bunun neticesinde öğrencilerde akademik

başarısızlığa ve davranış bozukluğuna, çalışanlarda motivasyonun ve performansın düşmesine, takım olamamaya, okuldan ayrılmaya ve velilerin ve dış paydaşların okula karşı olumsuz tutum geliştirmesine neden olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Yapılan araştırmalarda örgütsel sapma davranışının örgütlerde; iş yeri itibar kaybı, verimde azalma, motivasyon kaybı, örgüte olan bağlılığı azalttığı için (Yıldız, 2013) işten ayrılma gibi örgütsel amaçların gerçekleşmesini engelleyebilecek bazı sorunlara neden olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır (Avcı, 2008; Evcimen, Çakıcı & Çakıcı, 2020; Güner, 2021; Robinson & Bennett, 1995; Tu vd., 2022; Uii, 2011). Bu sonuçlar, araştırma sonucuyla paralellik göstermektedir.

Araştırma neticesinde örgütsel sapma davranışlarının azaltılabilmesi için öğretmenlere yönelik ödül ve cezanın adaletli olarak uygulanması, öğretmenlerin bağlılığını artıracak sosyal etkinliklerin düzenlenmesi, iletişim kanallarının açık tutulması, düzenli denetlemelerin yapılması, problemlere çözüm yolları aranması, okulun hedeflerinin açık bir şekilde tanıtılma gibi etkinliklerinin yer aldığı olumlu okul ikliminin geliştirilmesinin gerekli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna ilaveten öğretmenlere yönelik ekonomik katkı ve öğretmen yetiştirme politikalarının gözden geçirilmesi gerektiği sonuçları elde edilmiştir. Yapılan araştırmalarda olumlu örgütsel iklimin (Taşpınar & Eryeşil, 2021), adil uygulamaların (Avcı, 2008; Özdevecioğlu, 2003), örgütsel bağlılığı artıracak etkinliklerin (Akçit vd., 2018), doğru iletişim kurmanın (Öztürk, 2019), amaçlara yönelik denetlemenin (Özkan & Çelikten, 2017) örgütlerde sapma davranışını azalttığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu sonuçlar, araştırma sonucunu desteklemektedir.

Araştırma kapsamında yapılabilecek öneriler şunlardır:

Ödül ve ceza dağıtımında adalet algısını zayıflatacak uygulamalardan kaçınılması,

Olumlu okul iklimini geliştirecek faaliyetlerin düzenlenmesinin teşvik edilmesi,

Öğretmen seçme ve yetiştirme politikalarının gözden geçirilerek mesleğe hazır öğretmenlerin istihdam edilmesi,

Yönetici seçiminde ehliyet ve liyakat esaslarının ön planda tutulması,

Amaca yönelik denetleme faaliyetlerinin düzenli ve bilimsel verilere uygun olarak yürütülmesi önerilebilir.

### **Etik Kurul İzin Bilgileri**

Etik Değerlendirme Kurulu: Fırat Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu

Etik Değerlendirme Belgesinin Tarihi: 30.03.2023

Etik Değerlendirme Belgesinin Sayı Numarası: 2023/07

### **Araştırmacıların Katkı Oranları Beyanı**

Araştırmanın yöntem ve bulgular kısmıyla ilgili süreçler birinci yazar, giriş kısmı ile ilgili süreçler ikinci yazar, tartışma ve sonuç kısmı ile ilgili süreçler ise üçüncü yazar tarafından gerçekleştirilmiştir.

### **Destek ve Teşekkür Beyanı**

Yazarın/yazarların araştırma sürecine dair belirteceği bir destek ve teşekkür beyanı bulunmamaktadır

### **Çatışma Beyanı**

Yazarın/yazarların araştırma ile ilgili bir çatışma beyanı bulunmamaktadır.

### Kaynakça

- Acar, Ö. F. & Karaaslan, D. D. Ö. (2022). Özel eğitim öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik, iş tatmin ve iş stres düzeylerinin incelenmesi. *Trakya Eğitim Dergisi*, 12(3), 1821-1843. <https://doi.org/10.24315/tred.1116786>
- Akçit, V., Barutçu, E., & Akşit, İ. (2018). Kurt Lewin'in liderlik tarzları ile örgütsel sapma ilişkisinin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 209-225. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1004261>
- Aksu, A. (2016). Organizational deviance and multi-factor leadership. *Educational Research and Reviews*, 11(8), 589-597. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1098255.pdf>
- Akyüz, M., & Özyer, K. (2018). Cinsiyet ayrımcılığının örgütsel sapma davranışları üzerindeki etkisinde öz-yeterliliğin aracılık rolü: Sağlık kurumlarında bir araştırma. *Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 25-51. <https://doi.org/10.22466/acusb.482732>
- Alhas, F. (2022). Örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma: Devlet Su İşleri Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (44), 285-310. <https://dergipark.org.tr/en/pub/sbe/issue/73856/1026720>
- Avcı, N. (2008). *Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, iş tutumları ve örgütsel sapma arasındaki ilişkinin analizi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır?. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388. <https://doi.org/10.31592/aeusbed.598299>
- Bayın, G., & Yeşilaydın, G. T. (2014). Hemşirelerde örgütsel sapma davranışının analizi: Bir üniversite hastanesi örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 81-107. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=690601>
- Baysal, C. (2018). *Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranış ilişkisine yönelik akademisyenler üzerine bir inceleme* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Kütahya Dumlupınar Üniversitesi.
- Bursalıoğlu, Z. (2020). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*, (15. basım). Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem Akademi.
- Cemaloğlu, N. (2002). Öğretmen performansının artırılmasında okul yöneticisinin rolü. *Milli Eğitim Dergisi*, 15(2), 153-154. <https://avesis.gazi.edu.tr/yayin/5bd1b935-b316-44a1-8cb0-2fcb29e07edd/ogretmen-performansinin-artirilmasinda-okul-yoneticisinin-rolu>
- Çeken, H. (2012). Etik liderlik Ve örgütsel adaletin örgütsel sapma davranışları üzerindeki etkisi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (28), 18-39. <https://dergipark.org.tr/en/pub/musbed/issue/23512/250515>
- Çelebi, F. (2019). Sağlık kurumlarında yıkıcı liderlik, örgütsel sapma ve örgütsel sinizm. *Iksad Publications*.
- Demir, E. & Köse, M. (2016). Öğretmenlerin rol modeli hakkında öğretmen görüşleri, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (53), 38-57. <https://dergipark.org.tr/en/pub/abuhsbd/issue/32947/366153>
- Demir, M. (2009). *Konaklama işletmelerinde duygusal zeka, örgütsel sapma, çalışma yaşamı kalitesi ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkinin analizi* [Yayımlanmamış doktora tezi], Dokuz Eylül Üniversitesi.



- Demir, M. (2010). Örgütsel sapma davranışının kontrolünde duygusal zekânın rolü: konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (26), 196-207. <https://dergipark.org.tr/en/pub/dpusbe/issue/4768/65585>
- Demir, M., & Tütüncü, Ö. (2010). Ağırılama işletmelerinde örgütsel sapma ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(1), 64-74. <https://dergipark.org.tr/en/pub/atad/issue/16799/174499>
- Erbaş Kelebek, E. F. (2022). Öğretmenlerin güçlendirilmesinin okullarda örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimleri üzerindeki etkisi. *19 Mayıs Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1) , 33-46. <https://doi.org/10.52835/19maysbd.1022201>
- Erturk, A., & Ziblim, L. (2020). Is the perception of organizational deviation affected by the organizational climate? *Research in schools. Eurasian Journal of Educational Research*, 20(85), 1-22. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/957262>
- Evcimen, C., Çakıcı, A., & Çakıcı, C. (2020). İşin anlamlılığının sapma davranışı ve performansa etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 23(2), 672-683. <https://doi.org/10.29249/selcuksbmyd.783528>
- Girgin Köse, S. (2013). *Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sapma ve stratejik liderlik arasındaki ilişki üzerine algıları: İzmir ili örneği* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Gliner, J.A, Morgan, G.A., & Leech, N.L, (2015). *Uygulamada araştırma yöntemleri desen ve analizi bütünleştiren yaklaşım (Çeviri: S. Turan)*, Nobel Akademik Yayıncılık
- Gruys, M. L., ve Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International journal of selection and assessment*, 11(1), 30- 42. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00224>
- Gurbetoğlu, A. & Tomakin, E. (2011). Sevilen ve sevilmeyen öğretmen davranışlarına ilişkin öğrenci görüşlerinin incelenmesi . *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1) , 261-276. <https://dergipark.org.tr/en/pub/kefad/issue/59498/855256>
- Gürer, A. (2021). Sağlık kurumlarında örgütsel sapma. A. Karaca & E. E. Sezgin (Ed.), Sağlık kurumları penceresinden negatif örgütsel davranış (ss. 157-178) içinde, Eğitim Yayınevi
- Hızarcıoğlu, G. (2022). Etik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(84), 1465-1477. <https://doi.org/10.17755/esosder.1075957>
- İyigün, N. Ö., & Çetin, C. (2012). Psikolojik kontratın örgütsel sapma üzerindeki etkisi ve ilaç sektöründe bir araştırma-The Impact Of Psychological Contract On Organizational Deviance and A Research In Pharmaceutical Sector. *Öneri Dergisi*, 10(37), 15-29. <https://dergipark.org.tr/en/pub/maruoneri/issue/17895/187693>
- İyigün, N.Ö. (2011). Psikolojik kontratın örgütsel sapma üzerindeki etkisinde kişilik özelliklerinin rolü ve bir araştırma. (Yayımlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi.
- Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Manevi temelli sosyal hizmet araştırmaları dergisi*, 1(1), 62-80. <https://avys.omu.edu.tr/storage/app/public/kokdener/123091/13f.pdf>
- Kidwell, R. E., & Martin, C. L. (Eds.). (2004). *Managing organizational deviance*. Sage Publications.
- Korkmaz, İ. (2015). Öğretmenlerin mesleki gelişimlerinde okul yöneticileri ve denetmenlerin etkililiğinin incelenmesi. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, (4), 55-64. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/562639>

- Korkmazer, F. & Pirol, M. (2021). Örgütsel adaletin örgütsel sapma davranışlarına etkisi: bir hastane örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 24(1), 43-62. <https://dergipark.org.tr/en/pub/hacettepesid/issue/60872/902504>
- Marshall, M. N. (1996). Sampling for qualitative research. *Family practice*, 13(6), 522-526. <https://doi.org/10.1093/fampra/13.6.522>
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber*. Nobel.
- Neves, P., Afonso, O., & Silva, S. T. (2016). A meta-analytic reassessment of the effects of inequality on growth. C. E. Caroll (Ed.), *The SAGE Encyclopedia of Corporate Reputation* (ss. 386-400) içinde. SAGE Publications, Inc. <https://dx.doi.org/10.4135/9781483376493>
- Özdemir, İ. (2003). Öğretmenlerin iş başında yetiştirilmesinde okul yöneticisinin rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 35(35), 448-465. <https://dergipark.org.tr/en/pub/kuey/issue/10362/126853>
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (21), 77-96. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/erciyesiibd/issue/5878/77795>
- Öztürk, C. (2019). *Otel işletmelerinde kuşaklara göre örgütsel sapmanın belirlenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi], Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Polat, M. (2015). Algılanan İş Tatmini ve Örgütsel Sapma Üzerine Değerlendirme. *Assessment On Perceived Job Satisfaction And Organizational Deviation*, 1(1), 1-8. [https://www.researchgate.net/profile/Mehmet-Polat-12/publication/327229076\\_ALGILANAN\\_IS\\_TATMINI\\_VE\\_ORGUTSEL\\_SAPMA\\_UZERINE\\_DEGERLENDIRME/links/5e12ddd64585159aa4b47e59/ALGILANAN-IS-TATMINI-VE-OeRGUeTSEL-SAPMA-UeZERINE-DEGERLENDIRME.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Mehmet-Polat-12/publication/327229076_ALGILANAN_IS_TATMINI_VE_ORGUTSEL_SAPMA_UZERINE_DEGERLENDIRME/links/5e12ddd64585159aa4b47e59/ALGILANAN-IS-TATMINI-VE-OeRGUeTSEL-SAPMA-UeZERINE-DEGERLENDIRME.pdf)
- Robinson, S. L., & Greenberg, J. (1998). Employees behaving badly: Dimensions, determinants and dilemmas in the study of workplace deviance. *Journal of Organizational Behavior (1986-1998)*, 1. <https://www.proquest.com/docview/228865358?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
- Sarioğlu Uğur, S. (2019). Örgütsel bağlılık ile örgütsel sapma davranışı arasındaki ilişki: Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Economics Business and Organization Research*, 1(1), 85-96. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ebor/issue/51051/660794>
- 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. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00049-9](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00049-9)
- Spreitzer, G. M., & Sonenshein, S. (2004). Toward the construct definition of positive deviance. *American behavioral scientist*, 47(6), 828-847. <https://doi.org/10.1177/0002764203260212>
- Şahin, A. (2011). Öğretmen algılarına göre etkili öğretmen davranışları. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1), 239-259. <https://dergipark.org.tr/en/pub/kefad/issue/59498/855255>
- Şişman, M. (2007). *Eğitim Bilimine Giriş*, (3.b). Pegem Yayıncılık
- Thawda, N. M., & Simon, A. R. (2022). Teacher's job satisfaction and organizational commitment in high schools within Maela Refugee Camp, Thailand. *8ISC Proceedings: Arts and Education*, 98-108. <http://ejournal.unklab.ac.id/index.php/8iscared/article/view/633/592>

- Torun, B. T., & Gürer, A. (2021). Mobbing ve Örgütsel Sapma Davranışları Arasındaki İlişki: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *International Journal of Arts and Social Studies*, 4(7), 174-203. <https://dergipark.org.tr/en/pub/asstudies/issue/67247/1023633>
- Tu, Y. T., Sulistiawan, J., Ekowati, D., & Rizaldy, H. (2022). Work-family conflict and salespeople deviant behavior: the mediating role of job stress. *Heliyon*, 8(10), 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e10881>
- Türkmen, R. P., & Korkmaz, M. (2022). Bağımsız anaokulunda çalışan okul öncesi öğretmenlerinin yaşadıkları çatışma düzeyleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Socrates Journal of Interdisciplinary Social Studies*, 8(23), 75-104. <https://doi.org/10.51293/socrates23-181>
- Uii, M. (2011). Causes and consequence deviant workplace behavior. *Journal of Innovation, Management and Technology*, 2(2), 123-126. <http://www.ijimt.org/papers/117-M504.pdf>
- Wang, H., & Tian, G. (2016). Study on the antecedents of counterproductive work behavior of migrant workers. In *Management Information and Optoelectronic Engineering: Proceedings of the 2015 International Conference on Management, Information and Communication & Proceedings of the 2015 International Conference on Optics and Electronic Engineering* (pp. 174-182). [https://doi.org/10.1142/9789814759298\\_0021](https://doi.org/10.1142/9789814759298_0021)
- Widarko, A., & Anwarodin, M. K. (2022). Work motivation and organizational culture on work performance: Organizational citizenship behavior (OCB) as mediating variable. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 123-138. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.207>
- Yetiz, İ. (2022). *Kayırmacılık algısının örgütsel sapma davranışına etkisinde özgüvenin düzenleyici rolü* (756149). [Yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. *Turkish Studies (Elektronik)*. <http://acikerisim.ibu.edu.tr/xmlui/handle/20.500.12491/3190>
- Yousefian, M. (2019). Education challenges regarding employees' satisfaction and their lack of turnover, *Science Arena Publications Specialty Journal of Knowledge Management*, 4(1): 21-26. <https://sciarena.com/storage/models/article/LdxwQUZTniUaGdDRxt9AheLtbtiYFWrjSQ5vFCAIREQfC2s0mT7SQWDBJuzD/education-challenges-regarding-employees-satisfaction-and-their-lack-of-turnover.pdf>