

Örgütsel sapma: Literatür taraması ve eğitim örgütlerindeki yansımaları

Suzan Yıldırım¹ 

Başvuru/Submitted
2 Mar / Mar 2024
Kabul/Accepted
2 Nis / Apr 2024
Yayın/Published
21 May / May 2024

<https://doi.org/10.59320/alanyazin.1446387>

Öz: Örgütsel sapma, bir örgütteki bireylerin belirlenmiş kurallardan, normlardan veya etik standartlardan sapma eğiliminde oldukları kasıtlı davranışları ifade etmektedir. Kişisel, durumsal, örgütsel ve çevresel faktörler gibi çeşitli sebeplerle ortaya çıkabilen bu davranışlar hemen hemen her örgütte görülebilmekte ve verimlilik kaybı, azalan iş tatmini, düşük örgütsel bağlılık gibi olumsuz sonuçlar doğurarak örgüte ve üyelerine zarar vermektedir. Bu çalışma ile örgütsel sapma kavramı, örgütsel sapma sınıflamaları, örgütsel sapmanın öncülleri ve sonuçları ile eğitim örgütlerine yönelik yapılan sapma araştırmaları incelenerek kuramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Çalışmanın, örgüt yöneticileri ve karar alıcılarına kavram ile ilgili önemli bilgiler sunarak, örgüt içindeki sapma davranışlarının etkili bir şekilde ele alınması ve önlenmesine yönelik kapsamlı bir kaynak yaratacağı ve bu sayede alana yarar sağlayacağı umulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel sapma, sapma davranışları, örgüt, eğitim örgütü.

Derleme Makalesi
Review Article

Organizational deviation: Literature review and reflections in educational organizations

Abstract: Organizational deviance refers to the intentional behaviours of individuals within an organization that deviate from established rules, norms, or ethical standards. Arising from various reasons such as personal, situational, organizational, and environmental factors, these behaviours can be observed in almost every organization, leading to negative consequences such as productivity loss, decreased job satisfaction, and low organizational commitment, causing harm to both the organization and its members. This study aims to create a theoretical framework by examining the concept of organizational deviance, its classifications, precursors, and consequences, along with deviation research conducted in educational organizations. By providing essential insights into the concept, the study seeks to offer valuable information to organizational leaders and decision-makers. It is hoped that the study will serve as a comprehensive resource for effectively addressing and preventing deviant behaviours within the organization, thereby contributing to the field.

Keywords: Organizational deviance, deviant behaviours, organization, educational organization.

Alanyazın
Eğitim Bilimleri
Eleştirel İnceleme Dergisi
CRES Journal
Critical Reviews in Educational Sciences
2024, 5/1

Yıldırım, S. (2024). Örgütsel sapma: Literatür taraması ve eğitim örgütlerindeki yansımaları. *Alanyazın*, 5(1), 27-43.

Okul Yöneticileri Derneği
e-ISSN: 2718-0808

¹ İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, suzan.yildirim@ikc.edu.tr

Giriş

Örgütler, amacını, misyonunu ve varlığını sürdürülebilir hedefleri doğrultusunda kendi iç dinamikleriyle ve dış çevresiyle sürekli bir etkileşim içindedirler. Bu etkileşim, örgütsel değişim ve gelişim potansiyelini beraberinde getirirken aynı zamanda örgütsel bozulmaya da yol açabilir. Örgütsel davranış, çeşitli konuları inceleyerek örgütlerin hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar doğurabilecek faktörlerini ele almaktadır. Bu bağlamda, örgütsel sapma kavramı örgütlerin istenmeyen davranışları ve norm ihlallerini anlamada kritik bir rol oynamaktadır. Örgütler, bu tür sapmaların önlenmesi veya yönetilmesi için stratejiler geliştirmeye odaklanarak sağlıklı ve sürdürülebilir bir iş ortamını sürdürmeyi amaçlarlar.

Örgütsel sapma, bireylerin kurumsal normlara, kurallara ve değerlere uymama eğilimi olarak tanımlanabilir. Bu fenomen, çeşitli faktörlerin etkileşimi sonucu bireylerin işlerini yerine getirirken örgütün belirlediği standartlara uygun davranmamaları veya iş etiği kurallarına uymamaları şeklinde ortaya çıkabilir ve örgütün verimliliğini, etkinliğini ve işleyişini olumsuz etkileyebilir. Örgütsel sapma davranışlarının aslında neredeyse tüm örgütlerde görülmesi olasıdır. Vardi ve Wiener (1996) tarafından belirtildiği gibi sadece çalışanlar değil, örgütün farklı kademelerinde görev yapan paydaşlar ve yöneticiler de sapma davranışları göstermektedirler. Dolayısıyla, örgütün sürdürülebilirliği için bu davranışların örgüte yönelik olumsuz sonuçlarını tespit edip etkilerini en aza indirmek üzere çalışmaların yapılması önerilmektedir. Dahası, yöneticiler de kaotik çalışma ortamından kaçınmak için örgütsel sapmanın kaynağını anlamak istemektedir (Robbins ve Judge, 2007).

Sapma davranışları, çalışanların örgüte ve üyelerine zarar vermek için yürüttüğü çok çeşitli olumsuz eylemleri içermektedir (McCardle, 2007). Dolayısıyla, örgütlerde ortaya çıkabilen azalan iş tatmini, düşük örgütsel bağlılık ve verimlilik gibi olumsuz sonuçlara neden olabilecek olay ve durumları incelemek ve bu olumsuz sonuçlara yönelik bazı çözüm önerilerinde bulunmak üzere yapılan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Örgütsel sapma davranışına neden olan etkenler, farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde gruplandırılmıştır. Sapma davranışlarının ortaya çıkışında daha çok kişisel, durumsal, örgütsel ve sosyokültürel faktörler rol oynarken bu davranışların sebebi olarak çevresel faktörlerin de etkili olduğu düşünülmektedir (Binboğa, Eğin ve Gülova, 2018; Bayın ve Yeşilaydın, 2014; Demir ve Tütüncü, 2010; Khaldoun ve Zakuan, 2015; Avcı, 2008; Bennett ve Marasi, 2016). Bireyin örgütünde yaşadığı deneyimlere tepki olarak ortaya çıkan sapma davranışı, bireyin yaşadığı hayal kırıklığı, adaletsizlik hissi ve tehditlere karşı tepki verme şeklinde kendini göstermektedir. (Avcı, 2008:61). Ayrıca, çalışanlar desteklenmediklerini ve gelişimleri için fırsat veremediklerini anladıklarında, çalışmalarına daha az çaba ile devam etme tutumunu sergilerler (Aksu ve Girgin 2013:379). Çalışanları usandıran istismarcı yönetim, çalışanların sapma davranışı gösterme sebeplerinden bir diğeri olarak karşımıza çıkmaktadır (Bennett vd., 2016:382). Yönetim ve yöneticiden kaynaklanan sapma davranışlarını daha da detaylandırmak gerekirse, yöneticinin yasalara aykırı davranma, haksız yere işten çıkarma, kendi görevlerini astlarına yaptırma, iş yerinden erken ayrılma, belli kişilere iltimas gösterme, onları kayırma, çalışanlar hakkında dedikodu yapma, kendi hatalarından başkalarını sorumlu tutma, çalışanlara görev tanımları dışında sorumluluk yükleme gibi bazı davranışları çalışanların işyeri sapma davranışı göstermelerinde etkin rol oynamaktadır (Robinson ve Bennett, 1995:571).

Türkiye'deki eğitim örgütlerindeki örgütsel sapmayı inceleyen çalışmalar bulunmaktadır ancak mevcut çalışmalar genellikle geleneksel öğretmen-yönetici ilişkilerine odaklanmaktadır. Günümüzdeki eğitim örgütlerinde ortaya çıkan yeni dinamikler, dijitalleşme, uzaktan eğitim ve öğrenci çeşitliliği gibi unsurları içermemekte ve bu da çalışmaların güncelliğini azaltmaktadır. Ek olarak, konu ile ilgili mevcut çalışmalar genellikle kısa vadeli etkileri incelemekte ve uzun vadeli eğilimleri göz ardı etmektedir. Örgütsel sapma, zaman içinde değişen dinamiklere ve uzun vadeli eğilimlere uygun bir şekilde anlaşılmalıdır. Çünkü, uzun vadeli inceleme, örgütsel sapmanın eğitim kurumlarında kök nedenlerini anlama ve sürdürülebilir çözümler geliştirmeye odaklanarak gelecekteki eğilimleri öngörmeyi sağlayabilir. Bu nedenlerle, Türkiye'deki eğitim örgütlerindeki örgütsel sapmayı inceleyen çalışmaların daha güncel, kapsamlı ve çeşitlilik gözetken bir yaklaşım benimsemesi önemlidir. Bu, eğitimdeki örgütsel sapma ile başa çıkma stratejilerini daha etkili bir şekilde geliştirme ve uygulamada yardımcı olacaktır. Bu bağlamda, çeşitli sebeplerle ortaya çıkabilen örgütsel sapma davranışlarını örgütün varlığını tehlikeye atabilecek olan kasıtlı olumsuz davranışlar olarak ele alacak olursak, bu çalışma ile örgütsel sapma üzerine yapılmış olan çalışmalar ışığında örgütsel sapma kavramının bir çerçevesi oluşturulmuş, örgütsel sapma davranışlarının öncülleri ve örgütsel sonuçları ortaya koyulmuştur. Son olarak, eğitim örgütlerinde sapma davranışlarının yansımalarını görmek adına eğitim alanında sapma davranışlarını incelemeye yönelik yapılmış olan çeşitli çalışmalara yer verilmiş ve eğitim örgütlerindeki sapma davranışlarını daha derinlemesine anlamak ve alandaki eksiklikleri gidermek için yapılacak çalışmalara bir kaynak oluşturmak ve böylece alana katkı sağlamak umulmaktadır.

Örgütsel Sapma Davranışı

Örgütlerde, kurumsal kültürün belirlediği iş ve işletme ile ilgili kurallar, normlar, değerler ile toplumsal kültürün oluşturduğu örf, adet, gelenek, göreneklere ve yasal düzenlemelere uymayan davranışlar, sapma olarak nitelendirilmektedir (Demir, 2011). Birbirlerinden farklı ve karmaşık duygu, düşünce ve davranışlara sahip olan insanların önceden belirlenmiş olan bir takım norm ve kurallara karşı olmaları veya bunlara uymamaları aykırı davranışlar olarak kendini göstermektedir. Genellikle bu tür aykırı davranışlar, geleneksel standartlardan sapmış ve bazı bakış açılarına göre olumsuz veya zararlı olarak değerlendirilen inanç, tutum ve davranışları ifade etmektedir (Akçit, Akşin ve Barutçu, 2018). Bireysel ve durumsal faktörler ile açıklanan, yukarıda belirtilmiş olan çeşitli isimlerle adlandırılmış olan örgütsel sapma, önemli örgütsel normları ihlal eden ve bu eylemi gerçekleştirirken bir örgütün, üyelerinin veya her ikisinin refahını tehdit eden bilinçli bir davranış olarak açıklanmaktadır (Robinson ve Greenberg, 1998). Ancak örgütsel sapma davranışını tanımlamak için belirli kriterler ve temel unsurlar bulunmaktadır. Marcus ve Schuler (2004) bu temel unsurları şu şekilde açıklamaktadır. İlk olarak, örgütsel sapma davranışı bireyin kasıtlı bir eylemde bulunması gerekliliğini içerir. Yani, bir eylemin somut bir niyetle gerçekleşmesi önemlidir. İkinci olarak, örgütsel sapma davranışı potansiyel olarak zararlı olmalıdır. Diğer bir deyişle, bir eylemin olası sonuçları, örgüte, örgütün hedeflerine, diğer bireylere, ilişkilere ve iş süreçlerine zarar verebilecek potansiyeli taşımaktadır. Son olarak, örgütsel sapma davranışı meşru çıkarlara ve yasaya aykırı olmalıdır. Bu kriter, davranışın belirli normlara, yasalara veya kurallara uymamasını içerir ve davranışın yasa dışı veya etik olmayan bir nitelik taşıması durumunda örgütsel sapma davranışı olarak nitelendirilebileceğini vurgular.

İlgili literatürde, örgütsel sapma davranışlarını açıklayan bazı kavramlar yer almaktadır. Bunlardan ilki, düşük başarı ihtiyacı ve yönetime düşük güven şeklinde gözlemlenen, örgüt için işlevsiz olan *görev dışı davranışlar* (Puffer, 1987). *İşyeri sapsması*, Robinson vd. (1995) tarafından ortaya atılan başka bir olgudur ve iş yerinde çalışanlar tarafından kasti olarak ihlal edilen davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Bu davranışlar, önemli örgütsel normların ihlal edilmesi ve dolayısıyla örgütün, üyelerinin veya her ikisinin refahını tehdit eden eylemler olarak açıklanmaktadır. Bir diğer kavram ise *antisosyal davranış* ve çalışan intikamı, saldırganlık, yalan söyleme, hırsızlık, sabotaj, ıslık çalma, dava açma ve hak talebinde bulunma gibi davranışları içermektedir (Giacalone ve Greenberg, 1996). Bir diğer tanımlama ise temel örgütsel ve toplumsal normları ihlal eden örgüt üyelerinin bilinçli olarak gerçekleştirdiği herhangi bir eylemi içeren *örgütsel kötü davranış* (Vardi vd., 1996:151). Örgütsel kötü davranış modeli örgütlerdeki "iyi" ve "kötü" davranışları anlayabilmek amacıyla oluşturulmuş ve üç tür davranış üzerine şekillendirilmiştir. Bu üç tür davranışın temelini oluşturan olgu ise niyettir. Bu davranış türleri: (a) bireysel faydayı amaçlayan örgütsel kötü davranış, Tür S, (b) örgüte fayda sağlamayı amaçlayan örgütsel kötü davranış, Tür O ve (c) zarar verme niyetinde olan örgütsel kötü davranış, Tür D. *Çalışan ahlakı*, (Moberg, 1997) ve *örgütsel misilleme davranışları* (Skarlicki ve Folger, 1997) örgütsel sapma konusunu anlamak için önemli olan diğer kavramlardır. Çalışan ahlakı, örgüt çalışanlarının karakterindeki kusurların doğası gereği ortaya çıkan ve örgüte zarar verebilecek eylemler şeklinde kendini gösteren kusurlu davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Moberg, 1997:41). Örgütsel sapma davranışları kavramına çok benzer olarak kullanılan *Üretim karşıtı iş davranışları* kavramı ise, bir kuruluşun meşru çıkarlarına zarar veren veya en azından zarar verme niyetinde olan gönüllü çalışan davranışı olarak tanımlanmaktadır (Sackett, 2002; Spector ve Fox, 2006). Bu davranışları sergileyen çalışanların performans notu düşürebilir, daha düşük pozisyonlara atanabilir, terfi alamayabilir ve hatta işten çıkarılabilirler. Çünkü bu tür davranışlar, sadık ve sorumlu bir çalışanın rolüyle ilişkili sosyal beklentilere uymamaktadır (Ng ve Feldman, 2015:12). Ek olarak, örgütsel sapma davranışları *etik olmayan davranışlar* ile de ilişkilendirilmektedir. Örgütsel sapma davranışları, standartlardan sapmış ve örgütün beklentilerine uygun olmayan davranışlar olarak tanımlanabilir (Aksu, Güçer ve Orçan, 2015). Bu bağlamda sapma davranışları, örgütün profesyonellik ve iyi uygulamalar arayışını zayıflatmayı amaçlayan ilkesiz ve dağınık davranışlardır (Omotayo, Olubusayo, Olalekan ve Adenike, 2015). Ancak bu ikisi birbiriyle aynı değildir. Çünkü etik olmayan davranışlar, genellikle toplumsal kuralların ihlalini içerirken, sapma davranışları ise öncelikle önemli örgütsel normların ihlaline odaklanmaktadır (Spreitzer ve Sonenshein, 2004). Sapma davranışları, yöneticinin talimatlarına uymama, kasıtlı olarak iş yavaşlatma, işe geç gelme, küçük hırsızlık gibi eylemler ile iş arkadaşlarına saygısızlık veya kaba davranma gibi çalışan suçlarını da kapsar (Galperin, 2012). Ayrıca sapma davranışları, çalışanların iş yaşamlarında algıladıkları veya deneyimledikleri haksız muameleye gösterdikleri tepkiler olarak karşımıza çıkmaktadır (McCardle, 2007:74). Yani, çalışanlar kendilerine haksız davranıldıklarını hissettiklerinde; öfke, hayal kırıklığı ve intikam alma arzusu hissetme eğilimindedirler (Bies ve Tripp, 1996). Görüldüğü gibi, bazı tanımlamalarda örnek gösterilen sapma davranışları etik olmayan davranışlarla da örtüşmekte ve birçoğu suç olarak kabul edilmektedir.

Sapma davranışları çoğunlukla olumsuz olarak değerlendiriliyor olsa da bazı olumlu, yapıcı sapma davranışlarının da incelendiği görülmektedir. Spreitzer vd. (2004) örgütsel sapma çalışmalarında, sadece olumsuz değil aynı zamanda olumlu davranışlar sergilendiğinin gözden kaçırıldığını iddia etmektedir. Bu olumlu sapma davranışlarından birkaçı, yenilikçi davranış, üstlerden gelen işlevsiz talimatlara uymamak,

yetersiz ya da verimsiz olduğu düşünülen üstleri eleştirmek olarak karşımıza çıkmaktadır (Rogojan, 2009; Galperin, 2022). İyi niyetli eylemlere odaklanan bu olumlu davranışlar övgüye değer bulunmaktadır. Çünkü olumlu sapma davranışlarının örgütün maddi hedeflerine ulaşmasına destek olduğu düşünülmektedir (Appelbaum, Iaconi ve Matousek, 2007:587). Yapıcı sapma, örgütsel muhalefet, bazı toplum yanlısı davranışlar, yaratıcı davranışlar ve örgütsel vatandaşlık davranışları dahil olmak üzere çok çeşitli davranışları kapsayan bir şemsiye terim olarak görülmektedir (Vadera, Pratt ve Mishra, 2013, s.1222). Ancak genel olarak sapma davranışı, birçok araştırmacı tarafından olumsuz yönüyle ve benzer bir biçimde tanımlanmaktadır. Sapma davranışı, bir örgütte çalışanlar tarafından sergilenen, önemli örgütsel politikaları ve uygulamaları ihlal eden herhangi bir kasıtlı eylem veya gönüllü davranıştır (Robbins vd., 2007; Appelbaum vd., 2007; Muafi, 2011). Aynı zamanda, sapma davranışı, çalışanların yanlış davranışları, üretken olmayan davranışları ve işyerinde örgütün refahını ve etkinliğini tehdit edebilen, zayıflatabilen işlevsiz davranışlardır (Rogojan, 2009). Mitchel ve Ambrose (2002), sapma davranışlarını bir bireyin olumsuz bir muameleye maruz kaldığı olumsuz bir karşılık verme yönelimi olarak açıklamaktadır. Yani çalışanların sapma davranışlarını, özellikle bazı hak ve menfaatlerden mahrum bırakıldıklarında, olumsuz bir etkiye verilen olumsuz bir tepki olarak tanımlamaktadır. Sapma davranışı olarak adlandırılan bu olumsuz tepkilerin bazıları derecesine göre önemsiz bazıları ise çok daha önemli olarak görülmektedir. Örgütsel sapma davranışı, dedikodu yayma veya iş arkadaşlarını utandırma gibi göreceli olarak önemsiz eylemlerden, hırsızlık ve sabotaj gibi daha ciddi eylemlere kadar çeşitli şekillerde ortaya çıkabilmektedir (Dunlop ve Lee, 2004:69). Bu nedenle, örgütsel sapma davranışlarını derinlemesine anlamak amacıyla, çeşitli teorilerin incelenmesi önemlidir. Sapma davranışlarını sınıflandıran teoriler, olguyu farklı bakış açılarıyla değerlendirerek sapma davranışlarının örgüt dinamiklerinde nasıl işlediğini açıklamaktadır. Aşağıda örgütsel sapma davranışlarını inceleyen bu teoriler açıklanmaktadır.

Örgütsel Sapma Davranışı Teorileri

Sapma davranışının tam olarak ne olduğunu anlamak üzere ortaya atılmış olan birtakım teoriler bulunmaktadır. Bu teorilerden bir tanesi Weiss ve Cropanzano (1996) tarafından geliştirilmiş olan *duyuşsal olaylar teorisi*dir. Teori, çalışanların duygularının ve ruh hallerinin iş performansını ve memnuniyetini nasıl etkilediğini belirlemek için ortaya atılmıştır. Çalışanların, örgütte karşılaştıkları adaletsiz uygulamaların duygularını etkilediği ve dolayısıyla da bu durumun olumsuz eylemler ve davranışlara sebep olabileceği ortaya atılmaktadır. Çalışanlar, algılanan haksız uygulamaların yanı sıra haksız muameleye, eşitsizliğe, strese, düşük ücretlere, kötü niyetli denetime tepki verme eğilimindedir. Bu duygusal tepki yoğunluğu, sonuç olarak çalışanların iş performansını ve memnuniyetini etkileyebilmektedir.

Durkheim tarafından öne sürülen ve Merton (1938) tarafından tamamlanmış olan *anomi teorisi* olarak da bilinen *sosyal gerilme teorisi* sapma davranışın bir tipolojisini öne sürmektedir. Teori, çalışanların işyerinde sergilediği sapma davranışlarının nedenlerin anlaşılmasını kolaylaştırmak için tasarlanmış bir sınıflandırma şeması içermektedir. Bu sınıflandırma, çalışanların örgütsel kültürel hedeflere ve bu hedeflere nasıl ulaşılacağına dair inançlarına uyma motivasyonuna dayanmaktadır. Ayrıca, bu teori dört tür sapma olduğunu varsayar: uygunluk, yenilikçilik, geri çekilme ve isyan. Duyuşsal olaylar teorisiyle benzer bir şekilde, çalışanların algılanan eşitsizliklerine, haksız muameleye, çıkar çatışmalarına, aşırı görev yüklenmesi sebebiyle oluşan iş stresine, düşük ödemelere tepki olarak; işe geç kalma, kasıtlı olarak yavaş çalışma ve sık sık gereksiz molalar verme gibi sapma davranışları sergileyebileceklerini öne sürmektedir.

Hirschi (1969) tarafından çalışılmış olan *sosyal kontrol kuramı* diğer teorisyenlerin tersine, bireylerin neden suçlu davranışlar sergilediğine değil, neden bu davranışları sergilemediğine ve bireylerin kurallara uymasını ve bağlılığını neyin sağladığını anlamak üzerine yola çıkmıştır. Hirschi (1969), sosyal bağları bağlanma, taahhüt, katılım ve inanç olmak üzere dört ayrı kategori altında tanımlayarak sosyal bağ kavramını açıklamıştır. Bu bağların, çalışanların sapma davranışlarında bulunma istekliliklerini etkileyeceğini öne sürmektedir.

Çalışanları vekil ve işverenleri de yönetici olarak adlandıran, her ikisini de maksimum fayda sağlayıcılar olarak gören *vekalet teorisi* hem işverenin hem de çalışanların fırsatçılığa eğilimli olduğunu varsaymaktadır (Shapiro, 2005). Fırsat verildiğinde, çalışanların yani vekillerin, sapma davranışları sergileyeceklerini öne sürmektedir. Bununla birlikte, örgütte, uygun gözlem ve kontrol mekanizmaları mevcutsa, işverenler bu sapma davranışlarını azaltabilir (Litzky, Eddleston ve Kidder, 2006). Dolayısıyla, bu teoriyle, örgütte sürekli bir kontrol ortamının var olmasının, çalışanların sapma davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahip olabileceğine inanılmaktadır.

Marx'ın 19. yüzyıl başlarında ortaya atmış olduğu *çatışma teorisi* farklı gruplar arasında rekabetten kaynaklanan çıkar çatışmalarının gelişim açısından önemli bir rolü olduğunu savunmaktadır. Bu teoriye göre, sosyal ve ekonomik eşitsizlikler ve güç dengesizlikleri suçun ve sapma davranışlarının nedenleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlar açısından değerlendirildiğinde, çatışma perspektifi, çalışanların kaynaklar konusunda sürekli olarak birbirleriyle çatışma içinde olduğunu kabul eder. Bu güç

dengesizliklerinin sapma davranışı olarak yansımalarının örneği olarak ise yetkili kişiler tarafından işlenen hırsızlık, rüşvet, yolsuzluk, zimmete para geçirme, hırsızlık, sahtecilik, vergi kaçakçılığı, vb. suç ve davranışlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sosyal öğrenme teorisi, işyerinde sapma davranışını önlemede örgütsel kültürün rolünü belirlemeye çalışmıştır. Bu bağlamda, teori, örgütsel kültürün sapma davranışları üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu varsaymaktadır. Yani çalışanlar mevcut işyeri kültürünü gözlemleyerek, neyin kabul edilebilir olduğuna dair sonuçlara varacak ve bu sonuçlara tutarlı davranışlar sergileyecek ya da davranışlarını bu doğrultuda değiştireceklerdir (Brice ve Rupp, 2015).

Sosyal değişim teorisi örgütsel sapma davranışlarının anlaşılması ve tanımlanması açısından incelenecek diğer bir teori olarak karşımıza çıkmaktadır. Sosyal değişim teorisi, geniş bir kavramsal paradigma olup yönetim, sosyal psikoloji ve antropoloji gibi birçok sosyal bilimsel disiplini içermektedir (Cropanzano, Anthony, Daniels ve Hall, 2017). Bu teori işyerinde çalışanlara yapılan muameleleri, çalışanların iş performanslarına bağlayan süreçleri açıklamak için kullanılan önde gelen paradigmalardan biridir (Helfers, Reynolds ve Maskaly, 2018). Örgütsel sapma davranışları, yöneticileri tarafından kötü davranışlara maruz kalan çalışanların dengeli bir sosyal değişim ilişkisini yeniden kurmaya çalışmasının bir yolu olarak görülmektedir (Valle, Kacmar, Zivnuska ve Harting, 2019:301). Bu teori, ilk davranışlar olarak da tanımlanan başlatma eylemlerinin pozitif ya da negatif oluşuna göre; çalışanların da tepki olarak aynı şekilde yanıt verme eğiliminde olacağını öngörmektedir ve bu tepkiler genel olarak iki türe ayrılmaktadır: ilişkisel tepkiler ve davranışsal tepkiler (Cropanzano vd., 2017:2). Bu bağlamda, olumlu başlatma eylemlerinin, olumlu tepki davranışlarına; olumsuz başlatma eylemlerinin ise olumsuz tepki davranışlarına yol açacağı söylenebilir.

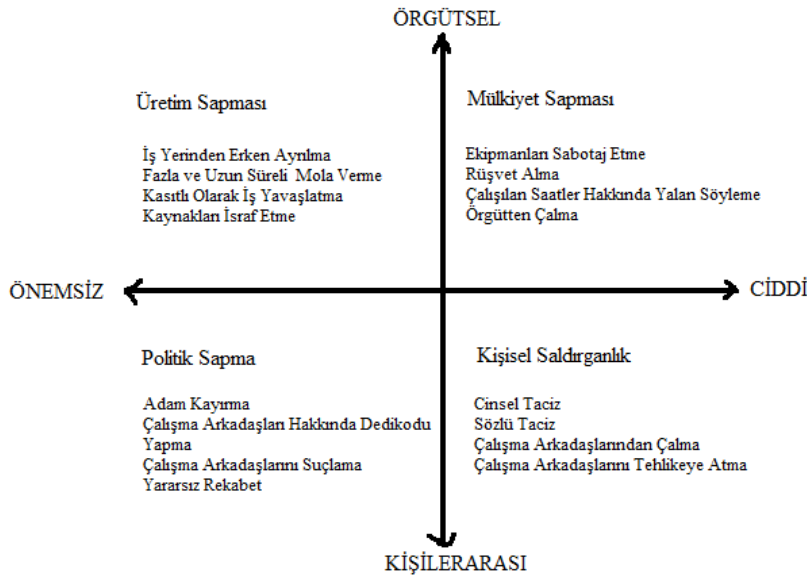
Örgütsel sapma kavramının tanımlanmasında *duygular ve sapma* isimli Michalak ve Ashkanasy (2013) tarafından yapılmış olan ve diğer teorilere göre daha güncel olan bu çalışmada yazarlar, beş tamamlayıcı teorik perspektif aracılığıyla duygular ve işyeri sapması arasındaki bağlantıları ele alınmıştır. Bunlardan ilki olan *kişiler arası yaklaşım*, duyguların ve ruh hallerinin iş performansını ve memnuniyetini nasıl etkileyebileceğine odaklanmakta ve duygusal olaylar teorisine dayanmaktadır. Sapma davranışları bu mercekten incelenecek, bireyi işyeri sapma davranışı sergilemeye hazırlayan duygusal ve rasyonel bileşenlerin ortaya çıkarılmasını amaçlamaktadır. İkincisi ise *bireysel farklılıklar yaklaşımı*dir. Bu yaklaşım, bireysel kişilik özellikleri ile sapma davranışı arasında etkileşim olduğunu varsaymaktadır. İşverenlerin, kişilik özelliklerinin işyeri sapma davranışlarına nasıl katkıda bulunduğunu anlayarak ve bu özellikleri tanımlayarak, sapma davranışı gösterecek olan bireylerin varlığını sınırlandırmak için bir takım tarama testleri ve işe alımda doğru seçim yapma gibi adımlar atılabileceğini önermektedir. Kişilik ve örgütsel sapma arasındaki ilişkiyi açıklayan başka bir araştırmacı gurubuna göre; kişilik, örgütsel sapmaya katılımı belirlemede kesinlikle anahtar bileşenlerden biridir (Guay, vd. 2016). Yüksek düzeyde vicdanlı bireyler; örgütün imajını desteklemek adına dikkatli, organize, gayretli, sorumlu, kurallara uyan, çalışkan ve işverenlerine adanmış olma eğilimindedir ve dürtüleriyle hareket etmekten kaçınmaktadırlar. Makul olan bireyler; nazik, düşünceli, esnek, güvenen, iyi huylu, işbirlikçi, yardımsever, bağışlayıcı, hoşgörülü ve takım oyuncularına olma eğilimindedir ve nadiren çatışmaya neden olmaktadır (Costa ve McCrae, 1992) ve bu özelliklere yüksek seviyede sahip olan çalışanların örgütsel veya kişilerarası sapma davranışları göstermeyi seçmesi olası gözükmemektedir (Guay vd., 2016). Üçüncü yaklaşım, *kişilerarası etkileşimler yaklaşımı* olarak sunulmaktadır. Bu perspektife göre, çalışanların işyerindeki etkileşimleri sapma davranışlarına katkıda bulunmakta ve bireyler arasındaki bu etkileşimlerin, işyerinde sapma davranışlarının varlığını engelleme veya bu davranışları artırma potansiyeline sahip olduğu düşünülmektedir. Dördüncü yaklaşım olan *ekip perspektifi*, iş arkadaşları arasındaki ilişkilere odaklanır. Bu bakış açısı, liderler ve astlar arasındaki ilişkilerin diğer grup üyeleri arasındaki ilişkileri nasıl etkilediğini; liderlerin, ekip üyelerinin duygusal tepkilerini nasıl yönetebileceğini, bir grup içinde duyguların nasıl aktarıldığını ve bir grup içinde kurulan bireysel sosyal bağları neyin belirlediğini ele alır. Sonuncu yaklaşım olan *örgütsel kültür perspektifi*, örgütün işyerinde sapma davranışı görülme olasılığını etkilediğini varsaymaktadır. Yine örgüt kültürünün, çalışma ortamındaki duygusal deneyimleri ve çalışanların duygularını düzenleme becerilerini etkilediğini ve her ikisinin de sapmayı teşvik edebileceğini veya önleyebileceğini savunmaktadır (Brice vd., 2015). Örgütsel sapma teorilerinin incelenmesi, bu olumsuz davranışların kökenlerini anlamak ve etkili önlemler geliştirmek için önemlidir.

Örgütsel Sapma Davranışı Sınıflamaları

Örgütsel sapma davranışı sınıflaması yapan araştırmacılardan ilki sayılabilecek olan Wheeler (1976), örgütlerde cezalandırma teorilerini tartıştığı çalışmasında, sapma davranışlarını kuralları bozan davranışlar olarak ele almaktadır. Bu davranışları hırsızlık, ustabaşına vurma veya meşru bir emre itaat etmeyi reddetme gibi büyük suç sayılan davranışlar ve işe geç gelme, devamsızlık ve dikkatsiz işçilik gibi daha az ciddi suç sayılabilecek olan davranışlar olmak üzere iki grupta sınıflandırılmıştır. Ayrıca bu davranışlara verilecek olan cezaların derecesinin suçun ciddiyetine uygun olması gerektiğini belirtmektedir.

Örgütsel sapma davranışı sınıflaması yapan bir diğer araştırmacılar Hollinger ve Clark (1982) sapma davranışlarının iki kategoride sınıflandırmıştır. Bunlardan ilki *mülkiyet sapması* olarak adlandırılmakta ve çalışanların, çalıştıkları örgütün maddi varlıklarını; alet, donanım veya para çalması gibi yetkisiz olarak elde ettiği veya bunlara zarar verdiği durumlara odaklanmaktadır. İkinci kategori ise *üretim sapması* olarak adlandırılmakta ve örgütün hedeflediği asgari kalite ve iş miktarını tanımlayan resmi olarak yasaklanmış normları ihlal eden geç kalma, yavaş ve özensiz işçilik, çalışırken alkol alma ya da uyuşturucu kullanma gibi davranışlarla bulunma ile ilgilidir.

Yukarıda bahsedilen sınıflamalarda sapma davranışları kişilerarası eylemler olarak değil, sadece örgütlere karşı gerçekleştirilen davranışlar olarak ele alınmaktadır. Ancak örgütsel sapma davranışları, sadece örgütsel değil kişisel ve sosyal bağlamda da ele alınmıştır. Robinson vd. (1995) çok boyutlu ölçekleme tekniklerini kullanarak gittikçe dağılan araştırmaları, sapma davranışlarının kişilerarası ve sosyal yönlerini de içeren tek ve kapsamlı bir örgütsel sapma çerçevesinde toplamışlardır. Bu çerçeve, önemsiz- ciddi ve kişilerarası- örgütsel olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Bu iki boyut temelinde, çalışan sapması dört farklı kategoriye ayrılmıştır: üretim sapması, mülkiyet sapması, politik sapma ve kişisel saldırganlık (Şekil 1).

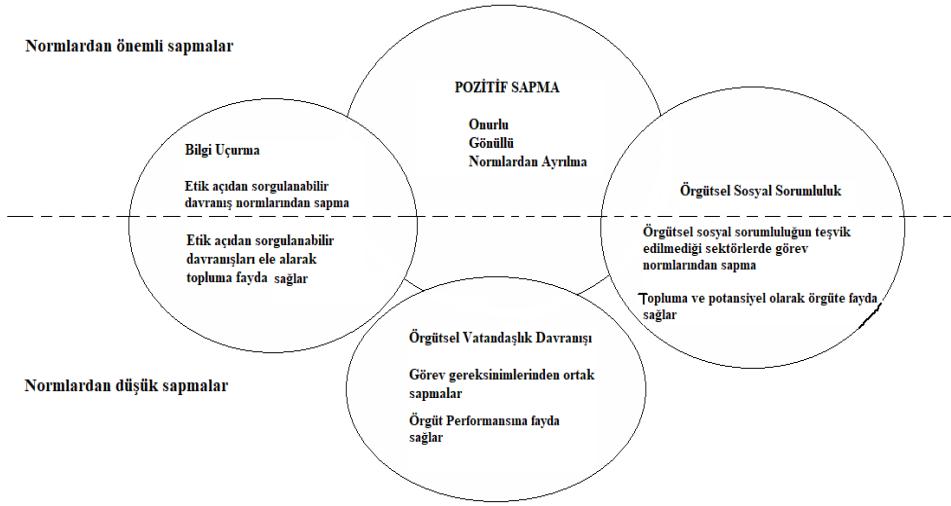


Şekil 1: İş yeri sapma davranışı sınıflaması

Kaynak: Robinson ve Bennet (1995, s.565).

Şekil 1’de görüldüğü gibi, iş yerinde görülen sapma davranışları örgütsel ve kişilerarası olmak üzere iki boyutta ve davranışın şiddetine göre önemsiz ve ciddi olarak sınıflanmıştır. Örgütsel boyutta, üretim sapması ve mülkiyet sapması adı altında iki alt boyut ve bu alt boyutlara ait önemsiz ve ciddi olarak sınıflanmış olan sapma davranışları yer almaktadır. İkinci boyut olan kişilerarası boyut ise politik sapma ve kişisel saldırganlık olmak üzere iki alt boyut olarak belirlenmiştir ve yine bu alt boyutlara ait sapma davranışları davranışların ciddiyetine göre sınıflanmıştır. Bu bağlamda, örgütsel sapma, sabotaj, geç kalma veya işe çok az çaba sarf etme gibi bireysel ve örgütsel davranışlar grubudur (Robinson vd., 1995). Bu sınıflama ile farklı sapma kategorileri ve bu kategorilerin birbirleriyle olan ilişkisi açıklanmaya çalışılmıştır.

Buraya kadar tartışılmış olan örgütsel sapma sınıflamaları, genel olarak olumsuz davranışların incelenmesi üzerine şekillendirilmiştir. Ancak, Spreitzer vd. (2004) sadece olumsuz davranışların incelenmesini, örgütsel sapma konusunda önemli bir bilimsel çaba olmasına rağmen, dar bir çalışma alanı olarak görmektedir. Ve olumlu davranışları içerecek şekilde teorik bir örgütsel sapma anlayışı geliştirmişlerdir. Buna göre, eğer örgütsel davranış, örgütsel normlardan farklıysa, gönüllülük esasına dayanıyorsa ve niyeti onurluysa pozitif ya da yapıcı sapma davranışı olarak adlandırılmaktadır (Spreitzer vd. 2004). Galperin (2012) tarafından tanımlanan yapıcı sapma, önemli örgütsel normları ihlal eden ancak bu ihlali gerçekleştirirken bir örgütün, üyelerinin veya her ikisinin refahına katkıda bulunan gönüllü bir davranış şeklinde açıklanmaktadır. Yapıcı sapma kavramını diğerlerinden net bir biçimde ayırt etmek için araştırmacılar bir takım toplum yanlısı davranış türlerini incelemişlerdir: örgütsel vatandaşlık davranışları, bilgi uçurma, örgütsel sosyal sorumluluk ve yaratıcılık/yenilik. Pozitif örgütsel sapma olarak adlandırılmış olan bu sınıflandırma Şekil 2’de sunulmaktadır.



Şekil 2: Pozitif sapma davranışı sınıflaması

Kaynak: Spreitzer vd., (2004). Toward the Construct Definition of Positive Deviance

Şekil 2’de görüldüğü üzere, pozitif sapma örgütsel vatandaşlık davranışları, bilgi uçurma ve örgütsel sosyal sorumluluk arasındaki temel benzerlik ve farklılık alanları özetlenmektedir. Şekil, iki yarıya bölünmüştür: üst yarıda normlardan önemli sapmalar ve alt yarıda normlardan daha az önemli sapmalar yer almaktadır. En büyük daire, onurlu, gönüllülük esasına dayalı ve normlardan ayrılan davranışlar olarak pozitif sapmanın özünü temsil etmektedir. Bunlar, ayrıca, pozitif sapmanın tanımlanmasında temel alınan ölçütlerdir. Pozitif sapma örnekleri, normlardan önemli sapmaların olduğu şeklin üst yarısında bulunmaktadır. Diyagramın sol tarafındaki bilgi uçurmayı temsil eden daire, bazı bilgi uçurma biçimlerinin olumlu sapma örnekleri olduğunu, bazılarının ise olmadığını göstermektedir.

Örgütsel sosyal sorumluluk diyagramında görüldüğü gibi, bazı örgütsel sosyal sorumluluk örnekleri pozitif sapma ile örtüşmekte, topluma ve örgüte genel olarak fayda sağladığı düşünülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları bazen normlardan sapan onurlu ve gönüllü davranışlar içermektedir. Bu nedenle, örgütsel vatandaşlık davranış çemberi kesik çizginin üzerine çıkmamakta ve bu nedenle pozitif sapma ile çok az örtüşmektedir. Benzer şekilde, bazı örgütsel sosyal sorumluluk veya bilgi uçurma davranışları normlardan önemli ölçüde sapma içerirken diğerleri içermemektedir. Bu nedenle, noktalı çizgi hem bilgi uçurma hem de örgütsel sosyal sorumluluk diyagramlarıyla kesişmektedir.

Örgütsel Sapma Davranışının Öncülleri

Örgütsel sapma tanımlamalarına bakıldığında, sapma davranışlarını etkileyen birtakım faktörler olduğu ve bu faktörlerin bireysel, sosyal ve kişilerarası faktörler ve örgütsel faktörler olduğu görülmektedir (Vardi vd., 1996; Demir, 2011). Sapma davranışlarını etkileyen faktörler ve sapma davranışlarının bu faktörlerle olan ilişkileri üzerine yapılan çalışmalara da rastlanmıştır. Bunlardan biri, örgütlerdeki etik iklimin çeşitli sapma davranışlarıyla olan ilişkilerinin incelenmiş olduğu Robinson ve diğerlerinin (1995) örgütsel sapma sınıflamasının temel alındığı (Peterson, 2002) tarafından yapılmış olan çalışmadır. Araştırma sonuçlarına göre, etik iklim boyutları ve sapma davranışı sınıflandırması arasında ilişkiler olduğu görülmüştür. En net ilişki ise politik sapma ile çalışan odaklılık boyutu arasında görülmüştür. Ayrıca, mülkiyet sapması ve örgüt kurallarına ve yasalarına bağlılık arasında da ilişki görülmüştür. Kurallarına ve yasalarına bağlılık üzerinde düşük bir algıya sahip olan örgütlerin, örgütsel mülkiyetin kötüye kullanılmasıyla ilgili sapma davranışlar yaşama olasılığının daha yüksek olacağı belirtilmiştir.

Örgütsel sapma davranışları etkileyen başka bir faktör örgütsel adalet algısıdır. Örgütsel adalet algısı ile sapma davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen Syaebani ve Sobri (2011), örgütün adalet algısının sapma davranışlarıyla ilişkili olduğunu, örgütlerde sapma davranışlarının yaygın olduğunu ve sapma davranışlarının örgütün refahına büyük bir etkisinin olduğunu belirtmektedir.

Örgütsel sapma davranışlarının öncüllerinden biri olarak karşımıza çıkan bir diğer kavram etik dışı davranışlar, ayrıcalıklı davranışlar olarak da bilinen ‘kronizm’dir. Kronizm; daletsizlik, eşitsizlik ve yöneticilerin tutarsız davranışlarının çalışanları olumsuz bir biçimde etkileyerek sapma davranışları göstermelerine yol açan bir olgudur (Appelbaum vd., 2007; Shaheen, Bashir ve Khan, 2017; Akçit vd., 2018).

Sims (1992) bireylerin işyerinde sapma davranışları sergilemelerinin en önemli nedeninin çalıştıkları örgütün kendilerini bu davranışlara teşvik etmesi olduğunu öne sürmektedir. Toplumda daha çok dürüst

kişilere değer verirken, bazı kuruluşlar başarılı olabilmek için dürüst olmayan çalışanlara bağımlıdır. Bu tür kuruluşlar toksik olarak adlandırılmakta ve kötü performans, zayıf karar verme, çok yüksek düzeyde çalışan memnuniyetsizliği ve normal iş yükü sorunlarının yanı sıra çalışan stresi ile karakterize edilmektedir (Coccia, 1998).

Kişilik, örgütsel sapmanın başka bir yordayıcısı olarak karşımıza çıkmaktadır (Bennett ve Robinson, 2003; Giacalone ve Knouse, 1990). Kişi temelli bakış açısına göre, bir bireyin davranışını içinde bulunduğu ortam değil, kişiliği belirlemektedir (Henle, Giacalone ve Jurkiewicz, 2005). Bu görüşe göre, sapma eğilimi olan kişiler muhtemelen risk alan, A Tipi kişiliğe sahip kişilerdir. Kişiliğin bağlamsal olması ve bireylerin durumu yorumlayış şekline göre tepki ve davranışlarının değişiklik göstermesi nedeniyle de kişi durumsal sapma türleri arasında ilişki bulunduğu savunulmaktadır. Demirkol, Doğan ve Özdemir (2023), çalışanların sapma davranışları gösterme yatkınlığının temelde sistem, yönetim ve bireylerin kişisel özellikleri gibi faktörlerden kaynaklandığı ileri sürmektedir. Benzer bir biçimde, Özdemir ve Yalçın (2023) çalışanlar arasında kararlara uymayı reddetme, özürsüz devamsızlık yapma ve değerlere direnç gösterme gibi davranışları sapma davranışları olarak tanımlamakta ve örgütsel bütünlüğü tehdit ettiğini vurgulamaktadır.

Örgütsel sapma davranışlarıyla sıklıkla ilişkilendirilen diğer bir kavram örgütsel bağlılıktır. Örgütlerine bağlı olan çalışanların daha az sapma davranışı sergilediği öne sürülmektedir (Robbins vd., 2007; Promsri, 2014; Promsri, 2018). Örgütlerine bağlı olmayan çalışanlar ise sapma davranışlarından kaçınma konusunda çok az yükümlülük hissederler; aksine, bu çalışanların örgüte zarar verme yolları arayışında bulunurlar (Guay vd., 2016, s.4).

Örgütsel sapma ile ilişkilendiren diğer bir olgu ise liderliktir. Liderin benimsemiş olduğu liderlik stili ve itibarının örgütsel sapma davranışlarının görülmesine etki ettiği düşünülmektedir. Bunlardan biri etik liderlik olarak karşımıza çıkmaktadır. Etik liderlik davranışları artıkça çalışanların sapma davranışları azalmakta, liderin itibarı yüksek ise yine örgütte sapma davranışları daha az görülmektedir (Neves ve Story, 2015). Olumsuz bir liderlik türü olarak incelenen lider psikopatitesi de sapma davranışlarıyla ilişkilendirilmektedir. Lider psikopatitesinin astların refahı ile ters yönde ilişkili olduğu varsayılmakta, çünkü bu liderlerin kendi bencil hedeflerini dikkatsizce takip edeceklerini ve astlarının ihtiyaçlarına önem vermeyecekleri düşünülmektedir (Erkutlu ve Chafra, 2019:199). Sapma davranışlarını etkileyen bir diğer liderlik türü ise istismarcı liderlik olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğer lider, düzenli olarak kaba ve şiddetli bir yönetim anlayışı içerisindeyse, bu durum çalışanları depresif bir duruma sokmakta ve bunun sonucunda da örgütte çeşitli sapma davranışları görülmektedir (Mathur ve Chauhan, 2018:10). Çalışanlarına yönelik istismarcı davranışlar sergileyen liderler, bu yönetim anlayışından dolayı çalışanların örgütsel sapma davranışları sergileme olasılığını artırabilirler (Valle vd., 2019; Mathur vd., 2018; Erkutlu ve Chafra 2018).

Cinsiyet ayrımcılığı, örgütsel sapmanın başka bir yordayıcısı olarak görülmektedir. Örgütlerde cinsiyet ayrımcılığı uygulamaları çalışanların öz-yeterlilik algısını olumsuz yönde etkilemekte ve dolayısıyla, örgütsel sapma davranışlarına yol açmaktadır (Akyüz ve Özyer, 2018). Sıklıkla örgütsel sapma kavramıyla birlikte anılan üretim karşıtı iş davranışları ile cinsiyet ilişkisi de incelenmiştir. Kadınları erkeklere kıyasla üretim karşıtı iş davranışları gösterme olasılığı daha düşüktür (Ng vd., 2016:16).

Örgütsel ahlaki çözümler örgütsel sapma davranışlarının ortaya çıkmasına sebep olan başka bir kavram olarak görülmektedir. Çalışanlar, istismarcı bir yönetime maruz kaldıklarında örgütsel normları ihlal etmeyi ve sapma davranışları sergilemeyi kendilerine bir hak olarak görmektedirler (Valle vd., 2019). Görüldüğü üzere, istismarcı yönetim, sosyal değişim ilişkisini bozan ve uygun örgütsel davranış sınırlarının dışında olan bir davranış olarak algılanmaktadır. Bu nedenle, bir yönetici çalışanları istismar edici davranışlar sergilediğinde, çalışanlar değişim ilişkisini eşitlemek amacıyla "kısasa kısas" mantığını kullanarak örgütsel sapma davranışı göstermeyi ahlaki bir gerekçelendirme olarak görmek ve bu ahlaki çözümler onların sapma davranışları göstermelerine sebep olmaktadır.

Ek olarak, örgütsel sapma kavramı, örgütsel kültür kavramı ile de ilişkilendirilmektedir. Olumsuz örgütsel kültür, olumlu örgütsel sapmalara yol açmaktadır (Genel, 2019:71). Yani, zayıf kültüre sahip kuruluşların kendi içinde örgütsel sapmalara sahip olma olasılığı daha yüksek gözükmektedir.

Sapma Davranışlarının Örgütsel Sonuçları

Çoğu araştırmacı, örgütsel sapma davranışlarının, örgütün genel etkinliği üzerinde önemli olumsuz sonuçları olduğunu kabul etmektedir. Sapma davranışları, örgütsel dinamiklerde yadsınamaz ve yaygın bir olgudur ve örgütün refahını büyük ölçüde etkilemektedir (Syaebani vd., 2011). Örgütsel sapma davranışları, örgütlerin verimliliğine, etkinliğine ve hedeflerine ulaşma yeteneğine etki edebilecek bazı davranışları barındırmaktadır. Bu davranışlar, genel olarak; devamsızlık, geç kalma, kalitesiz iş, mülkün tahrip edilmesi, mülkün çalınması, sabotaj, zaman ve kaynakların kötüye kullanılması, etik olmayan sözlü ve fiziksel eylemler, kasıtlı olarak iş yavaşlatma veya uzun aralar, iltimas, dedikodu, taciz olarak karşımıza

çıkılmaktadır (Muafı, 2011; Raja ve Abraiz, 2013; Bennett vd., 2003). Daha önce de belirtildiği gibi, bu tür davranışlar örgütün verimliliğini ve performansını etkileyebilmektedir. Dahası, birçok örgüt, işyerindeki sapma davranışının çok fazla zarara neden olduğunu ve yalnızca mali açıdan değil, sosyal ve psikolojik açıdan da maliyetli olduğunu bildirmiştir. Bu yüzden yöneticilerin bu davranışlara ve nedenlerine dikkat etmesi önemlidir (Peterson, 2002). Bu bağlamda, örgütsel sapma davranışlarının örgütleri nasıl etkilediğini anlayabilmek için sapmanın örgütsel sonuçlarını araştıran çalışmalarını incelemek önem taşımaktadır.

Muafı, (2011), sapma davranışlarının çalışanların bireysel performansını olumsuz yönde etkilediğini öne sürmektedir. Ayrıca, işyeri sapma davranışlarının özellikle üretim firmaları açısından çok ciddi bir sorun olduğunu, bu nedenle üretici firmaların sapma davranışlarının etkilerini en aza indirmek için çaba sarfetmeleri gerektiğini önermektedir (s.126). Sapma davranışları, psikolojik ve sosyolojik kayıpların yanı sıra örgütte maddi kayıpların yaşanmasına da sebep olmaktadır (Bennett vd., 2016). Sapma davranışın maliyeti, ekipmanın sabotajı yoluyla sermaye kaybı, yaralanma tazminatı ödemeleri ve düşük iş verimliliğinden kaynaklanan kayıplar şeklinde ortaya çıkabilir (Dunlop vd., 2004:49) ve bu maliyetlerin, ancak sapma davranışının yok olması ile azaltılabilecek olan kayıplar olduğu düşünülmektedir. Dahası, sağlıklı bir örgüt için örgüte zarar veren sapma davranışlarının minimum düzeye indirilmesi gerekmektedir (Aksu, vd. 2015:589)

Litzky vd. (2006) işyeri sapma davranışlarını, üretim sapması, politik sapma, mülkiyet sapması ve kişisel saldırganlık olmak üzere dört farklı türde incelemekte ve bu davranışların örgütte yüksek üretim maliyeti, envanter kontrolünün kaybı, tutarsız hizmet kalitesi, kar kaybı, tutarsız fiyatlandırma, kötü hizmet itibarı ve hedeflenen kişiler için ciddi olumsuz sonuçlara yol açabileceğini belirtmektedir.

Örgütsel sapmanın, örgüt iklimi ve işten ayrılma eğilimi üzerinde de etkisi olduğu görülmektedir (Ertürk ve Ziblim, 2020; Kışmır, 2021). Örgütsel sapma, işten ayrılma eğiliminin etkilediği örgütsel amaç ve faaliyetleri de dolaylı olarak etkilemektedir (Demir vd., 2010:73).

Başdemir (2019) sapma davranışlarının bu davranışlarından olumsuz etkilenen veya zarar gören kişilerin sosyal yaşamlarında ve psikolojilerinde bozulma olabileceğini, kişiler arası sapma davranışı ile karşılaşan bireylerin stres kaynaklı problemler yaşayabileceğini öne sürmektedir. Kişilerin psikolojilerinin bozulması, kendilerini sürekli yorgun hissetmelerine, örgüte olan bağlılıklarının azalmasına, çalışma arkadaşlarına ve işyerine yabancılaşması gibi sonuçlar doğurabilmektedir (İyigün ve Çetin, 2012).

Mathur vd.'ne (2018) göre, çalışanların düzgün çalışmaması, devamsızlığın artması ve çalışanların örgüte aidiyetlerinin düşük olması nedeniyle örgütlerde sapma davranışları görülmektedir ve bu davranışların sonuçları örgütlerde şu şekilde gözlemlenmektedir: daha düşük verimlilik ve yüksek devir oranı. Benzer bir şekilde, Arbak vd. (2004) sapma davranışlarının niteliksiz işgücü yetişmesi, örgütsel etkinliğin zayıflaması, işgücü kaybı yaşanması, örgüt imajının zedelenmesi örgüt kaynaklarının zarar görmesi gibi pek çok örgütsel zarara yol açabileceğini belirtmektedir. Demir (2009) ise örgütsel sapmanın iş yerinde üretime zarar verme, kişisel ilişkilerin bozulması, performans ve verimlilik düşüşü gibi sonuçlar doğurarak çalışanların iş doyumunu olumsuz etkileyebileceğini ve aynı zamanda örgütsel bağlılığın azalmasına sebep olabileceğini vurgulamaktadır. Kurtz (2014) sapma davranışlarının acil harekete geçilmesi gereken durumlarda daha yıkıcı olabileceğini öne sürmektedir. Dışarıdan uygunsuz, etik açıdan sorgulanabilir veya riskli görülen kararlar, örgüt içinde kültürel olarak kabul edilebilir olarak algılanabilmekte ve örgütler zamanla sapma davranışlarını normalleştirmektedir. Bir acil durum veya kriz sırasında, sapmalar büyümekte, felakete dönüşmekte ve örgütsel çöküşe katkıda bulunmaktadır.

Bir önceki bölümde açıklanan sapma davranışlarının öncülleri ve bu bölümde yer verilen sapma davranışlarının örgütsel sonuçları Tablo 1'de özetlenerek sunulmuştur.

Tablo 1

Sapma Davranışlarının Öncülleri ve Örgütsel Sonuçları

Öncüller	Örgütsel Sonuçlar
Etik Olmayan İklim	Düşük verimlilik Yüksek devir oranı Düşük örgütsel bağlılık
Örgütsel Adalet Algısı	Düşük iş doyumunu Düşük örgütsel bağlılık
Kronizm	Düşük verimlilik Yüksek devir oranı
Kişilik	Düşük iş doyumunu

Öncüller	Örgütsel Sonuçlar
Örgütsel Bağlılık	Düşük örgütsel bağlılık
Liderlik	Düşük iş doyumu
	Etik liderlik: Daha düşük sapma davranışları
	Lider psikopatisi: Artan sapma davranışları
	İstismarcı liderlik: Artan sapma davranışları
Cinsiyet Ayrımcılığı	Daha düşük öz-yeterlilik algısı
	Yüksek üretim karşıtı iş davranışları
Örgütsel Ahlaki Çözülme	Artan sapma davranışları
Örgütsel Kültür	Olumsuz örgütsel kültür, artan sapma davranışları

Eğitim Örgütlerinde Sapma Davranışları

Eğitim örgütleri de dahil olmak üzere tüm örgütlerde, örgütün amaçlarından sapması ve çalışanların işyerindeki süreçlere uymaması gibi istenmeyen durum ve davranışlarla karşılaşılabilir. Eğitim örgütlerinin yani okulların karşılaştığı sapma davranışlarının çoğunlukla okuldaki maddi varlıkların tahrip edilmesi, hırsızlık, korkutma, taciz ve izinsiz devamsızlık olduğu ve bu davranışların giderek arttığı görülmektedir (Doğruöz ve Özdemir, 2018). Ayrıca eğitim kurumlarında dedikodu yapma, dinlememe, yönetimle iş birliği yapmama, kaynakları israf etme, araçları hurdaya çıkarma, okul hakkında kötü yorum yapma, velilerle iş birliği yapmama, velilerle olumsuz iletişim kurma gibi sapma davranışları görülmektedir (Akkaya, 2019). Bu davranışlar okulun hedeflerine ulaşmasını zorlaştırabilir, ayrıca okulda istenilen olumlu iklimin oluşmasını da engelleyebilir. Anasız'a (2016) göre, eğitim örgütlerinde en sık karşılaşılan sapma davranışları dedikodu ve ortak kullanılan donanıma zarar vermedir. Bu davranışların çalışma ortamında huzursuzluk ve güvensizlik yarattığı ve davranışın etkileşimle yaygınlaştığı görülmektedir. Demirkol vd. (2023), öğretmenlerin yasal sorumluluklarını yerine getirmeme eğiliminde olmalarının bir tür sapma davranışı olduğunu ifade etmekte ve bu sapma davranışlarının genellikle sistem, okul yönetimi ve bireylerin kişisel özelliklerinden kaynaklandığını belirtmektedir. Benzer bir şekilde, Özdemir ve Yalçın (2023) örgütsel sapmaya yol açan öğretmen davranışlarından bazıları; kararlara uymama, devamsızlık, değerlere karşı direnç, iş tatminsizliği ve işyeri uyumunun bozulması olarak açıklamakta ve bu davranışların örgütsel bütünlüğü tehdit ettiğini belirtmektedir.

Okullarda görülen sapma davranışları denetim ve yönetim ayağında da incelenmiştir. Girgin Köse (2013) dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik stilini benimseyen okul müdürleri ile çalışan öğretmenlerin düşük düzeyde örgütsel sapma davranışı sergilediklerini ancak laissez-faire liderlik stiline örgütsel sapma davranışlarını artırdığını ileri sürmüştür. Erkutlu vd. (2018) ise despot liderlik stilini benimseyen okul müdürlerinin görev yaptığı okullarda örgütsel sapma davranışlarının arttığını belirtmektedir. Denetim boyutunda, Aksu vd. (2015) okullarda denetimsel sapma davranışları belirlemeye yönelik yapmış oldukları çalışmada, denetmenlerin etik dışı davranışları ve profesyonel yeteneksizlikleri sebebiyle sapma davranışları sergilediğini ve bu davranışların öğretmenlerin denetime ve denetmenlere karşı olumsuz bir tutum geliştirmelerine neden olabileceği vurgulamıştır.

Eğitim alanında örgütsel sapma konusunu ele alan diğer çalışmalarda, sapma davranışlarının farklı örgütsel olgularla olan ilişkisi de incelenmiştir. Özyer, Yalap ve Sobacı'nın (2018) araştırması, akademisyenler arasındaki değerler ile bireylerarası sapma davranışları arasında negatif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Benzer bir şekilde, Çolak (2019) öğretmenlerin algılarına göre örgütsel sapma ile okulların liderlik kapasitesi arasında orta düzeyde negatif bir ilişki tespit etmiştir. Ertürk ve Ziblim (2020) ve Kışmır (2021), örgütsel iklim ile örgütsel sapma arasındaki ilişkileri test etmiş ve örgüt ikliminin örgütsel sapma düzeyini etkilediğini açıklamıştır. Örgütsel sapmanın performans, verimlilik, iş tatmini ve örgüte bağlılık ile olan ilişkilerinin incelendiği benzer çalışmalarda ise bahsi geçen bu değişkenlerin örgütsel sapma üzerinde olumsuz etkileri olabileceği tespit edilmiştir (Öztürk, 2023; Argon ve Ekinci, 2016; Demir ve Tütüncü, 2010; Robinson vd, 1995). Örgütsel sapma davranışlarını anlamak ve bu davranışların bazı diğer örgütsel olgularla olan ilişkisini test etmek üzere yabancı araştırmacılar tarafından da benzer çalışmalar yürütülmüştür. Elde edilen sonuçlara göre, örgütsel adalet algısı ile örgütsel sapma davranışları arasında doğrudan bir ilişki olduğu, örgütsel adalet algısının örgütsel sapma üzerinde önemli bir etkisi olduğu ortaya konmuştur (McCardle, 2007). Aynı şekilde, Zoghbi-Manrique-de-Lara ve Verano-Tacoronte (2007) tarafından gerçekleştirilen başka bir çalışma, adaletin işyeri sapma davranışları ile düşük anlamlı bir ilişkisi olduğunu göstermiştir. Örgütsel sapma ile ilişkilendirilen diğer değişkenlerden bazıları, örgütsel bağlılık ve öğretmenlik mesleğine yönelik tutumdur (Tüfekçi, 2016; Hanaylı, 2020). Bu bağlamda, örgütsel sapma ile ilişkilendirilen bu değişkenler arasındaki ilişkilerin anlaşılması, eğitim örgütlerinde etkili yönetim ve olumlu çalışma ortamlarının oluşturulması için önemlidir.

Örgütsel sapma çalışmalarının daha çok işletme alanyazınında yürütüldüğü görülmektedir. Sınırlı sayıda da olsa eğitim örgütlerine yönelik örgütsel sapma davranışlarını belirlemek için kullanılmak üzere geliştirilen çeşitli araçlar bulunmaktadır. Anasız ve Püsküllüoğlu (2018), akademisyenlerin algıladıkları örgütsel sapma davranışlarını açıklamak amacıyla üniversitelerin yapısına uygun bir ölçek geliştirme çalışması yürütmüştür. Örgütsel sapma ile ilgili olarak yürütülen araştırmaların çoğuna ise Robinson vd. (2000) tarafından geliştirilen Örgütsel Sapma Ölçeği ve Aksu ve Girgin Köse tarafından (2013) geliştirilen, Okullar için Örgütsel Sapma Ölçeği kaynaklık etmektedir.

Görüldüğü üzere, eğitim örgütlerinde karşılaşılan sapma davranışları, okulların temel amaçlarından sapmalarına neden olabilir ve çalışma ortamında olumsuz bir iklim yaratabilir. Sapma davranışları, maddi varlıkların tahrip edilmesi, hırsızlık, korkutma, taciz, dedikodu yapma, söz dinlememe, yönetimle iş birliği yapmama gibi geniş bir yelpazede ortaya çıkabilir. Okullarda bu tür davranışların yaygınlaşması, eğitim hedeflerine ulaşmayı zorlaştırabilir ve olumlu bir eğitim ortamının oluşmasını engelleyebilir. Liderlik tarzının, özellikle dönüşümsel liderlik stiline, bu sapma davranışlarını azaltmada etkili olduğu görülmüştür. Ayrıca, örgütsel adalet algısı, psikolojik sözleşme algısı gibi faktörlerin örgütsel sapma ile ilişkili olduğu gözlemlenmiştir. Bu nedenle, eğitim örgütlerinde etkili yönetim ve olumlu çalışma ortamları oluşturabilmek için bu sapma davranışları ve ilişkili faktörlerin anlaşılması önemlidir.

Sonuç ve Öneriler

Örgütsel sapma davranışları, örgütler için sorun olarak görülen davranışlardır, çünkü bu durum sadece örgütlerin değil iş görenlerin de psikolojik ve sosyal açıdan negatif olarak etkilenmesine neden olmaktadır (Avcı, 2008, s.47). Yukarıda da belirtildiği üzere, yapılan araştırmalar sonucunda örgütsel sapma davranışlarının artmasıyla birlikte örgütsel etkililik için temel unsur olan birçok değişkenin (örgütsel öğrenme, Avcı, 2008; örgütsel adalet, Çeken, 2012; stratejik liderlik, Girgin Köse, 2013; onur kavramı, Chauhan, Kura ve Mohd Shamsudin, 2014; demokratik ve otokratik liderlik, Akçit vd., 2018; örgütsel bağlılık, Uğur, 2019) örgütteki varlıklarında azalma görülmüştür. Örgütsel sapma davranışlarının artmasıyla örgütteki varlıkları zayıflayan bu değişkenler, aslında örgüte olumlu katkı sağlayan değişkenlerdir. Aynı zamanda, örgütsel sapma davranışlarının artmasıyla örgütler için olumsuz olan değişkenlerin (işten ayrılma eğilimi, Demir vd., 2010; öz belirsizlik, Cremer, Dijke, Mayer, Thau ve Workman, 2012; adaletsizlik algısı, Eid, Hystad ve Mearns 2014; tam serbestlik sağlayan liderlik, Akçit vd., 2018; kronizm, Appelbaum vd., 2007; Shaheen vd., 2017) varlığında artış görülmüştür. Sürekli değişen politikalar, nesiller, kültürler, beklentiler ve ihtiyaçlar ortamında, eğitim kurumları uyum sağlama ve güncel kalma gibi önemli bir sorumluluk taşımaktadır. Bu bağlamda da örgütsel sapma konusu eğitim örgütleri için önemli bir konudur ve konu ile ilgili farkındalığın artırılarak sapma davranışlarının tespit edilmesi, azaltılması ve/veya önlenmesine yönelik çalışmaların yapılması gereklidir. Bu amaca hizmet etmek üzere bu çalışmada, örgütsel sapma teorileri ve sınıflandırmaları detaylı bir şekilde ve çeşitli perspektiflerden incelenerek, karmaşık ve çok yönlü olan örgütsel sapma olgusunun anlaşılmasına katkı sağlamak umulmuştur. Duyuşsal olaylar teorisi, duygusal tepkilerin iş performansını ve memnuniyetini nasıl etkilediğini vurgularken, sosyal gerilme teorisi çatışma ve gerilimin sapma davranışlarını tetikleyebileceğini öne sürer. Sosyal kontrol kuramı, sosyal bağların sapma davranışlarını engelleyebileceğini belirtirken, çatışma teorisi sosyal ve ekonomik eşitsizliklerin sapmayı etkilediğini savunur. Sosyal öğrenme teorisi ise örgütsel kültürün sapma davranışları üzerindeki etkisine odaklanır. Bu teorilerin birlikte ele alınması, örgütsel sapmanın karmaşıklığının ve etkilerinin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olabilir, böylece daha etkili önlemler geliştirilebilir.

Bu çalışmada vurgulandığı gibi, örgütsel sapma çeşitli sebeplerle ortaya çıkabilen, örgütler üzerinde ciddi etkileri olabilen ve bu sebeple önemini koruyan bir fenomendir. Örgütsel sapma davranışları, okulların amaçlarına ulaşmasını engelleyebilir, çalışma ortamında huzursuzluk ve güvensizlik yaratabilir ve genel olarak olumlu bir eğitim atmosferinin oluşmasını zorlaştırabilir. Dolayısıyla, örgütsel sapma üzerine daha detaylı çalışmalar yapılması, bu sorunun nedenlerini anlamak ve etkili çözüm yolları geliştirmek açısından kritik bir öneme sahiptir. Eğitim örgütlerinde örgütsel sapma konusunda güncel çalışmaların eksikliği göze çarpmaktadır. Ek olarak, genellikle belirli türde sapma davranışlarına odaklandığı görülmektedir. Bu noktada, eğitim örgütlerindeki örgütsel sapma konusunda daha kapsamlı, çeşitli ve güncel araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Sapma davranışlarının nedenleri, bu davranışları etkileyen faktörler, liderlik stillerinin etkisi, denetim süreçlerindeki zayıflıklar ve örgüt kültürünün rolü gibi konuların daha ayrıntılı bir şekilde incelenmesi, eğitim örgütlerinde etkili yönetim stratejileri geliştirmek adına önemlidir. Ayrıca, örgütsel sapma ile ilişkilendirilen değişkenler arasındaki karmaşıklığın anlaşılması, bu davranışları önleme veya azaltma konusunda daha etkili politikaların oluşturulmasına yardımcı olabilir. Örneğin, öğretmenlerin örgütsel bağlılığı, öğrencilerle ilişkileri, denetim süreçlerine olan güvenleri gibi faktörlerin, örgütsel sapma üzerindeki etkilerini daha detaylı bir şekilde anlamak, eğitim örgütlerinin içsel dinamiklerini anlamak ve iyileştirmek açısından önemli olabilir. Son olarak, eğitim örgütlerinde örgütsel sapmanın incelenmesi sadece öğretmen ya da örgüt açısından değil aynı zamanda öğrenci ve yöneticiler açısından da büyük önem taşır. Öğrenciler açısından sapma, eğitim kalitesini olumsuz yönde etkileyebilir

ve öğrencilerin motivasyonunu düşürebilir, bu da akademik başarılarını olumsuz etkiler. Aynı zamanda, öğrencilerin güvenliğini tehdit edebilir ve eğitim ortamını olumsuz yönde etkileyebilir. Yöneticiler bakımından sapmanın incelenmesi ve önlenmesi, örgütün itibarını korumak ve etkili bir çalışma ortamı sağlamak açısından kritiktir. Sonuç olarak, eğitim kurumlarında örgütsel sapmanın incelenmesi, öğrenci, öğretmen, yönetici ve örgüt açısından ele alınması başarılı bir eğitim ortamı için gereklidir. Sonuç olarak, eğitim örgütlerindeki örgütsel sapma üzerine daha kapsamlı ve derinlemesine çalışmalar yapılması, bu alanda etkili stratejiler geliştirmek ve olumlu bir örgüt iklimi oluşturmak için önemli bir adımdır. Bu çalışmalar, eğitimcilerin, yöneticilerin ve politika yapıcıların bu sorunla başa çıkma konusundaki bilgi ve becerilerini artırabilir, böylece daha sağlıklı ve başarılı eğitim örgütleri oluşturabilir.

Kaynakça/Reference

- Akçit, V., Akşit, İ., & Barutçu, E. (2018). Kurt Lewin'in liderlik tarzları ile örgütsel sapma ilişkisinin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23 (1), 209-225.
- Akkaya, B. (2019). *İlkokullardaki öğretmenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışının örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet ile ilişkisi* [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Ankara Üniversitesi.
- Aksu A., Guçer H., & Orçan A. (2015). Primary school teachers' views about supervisory deviant behaviors. *Educ. Res. Rev.* 10(11):1514-1523.
- Aksu, A., & Girgin, S. (2013). Okullarda örgütsel sapma ölçeği. *Education Sciences*, 8(3), 375-389. <https://doi.org/10.12739/NWSA.2013.8.3.1C0593>
- Akyüz, M., & Özzer, 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.
- Anasız, B., & Püsküllüoğlu, E. (2018). Algılanan Örgütsel Sapma Davranışı Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (19), 449-469.
- Anasız, T. B. (2016). Öğretim üyelerinin örgütsel sapma davranışlarının incelenmesi (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi örneği). *Yüksek Lisans Tezi. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi: Muğla*.
- Appelbaum, S.H., Iaconi, G.D., & Matousek, A. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: Causes, impacts, and solutions. *Corporate Governance*, (7)5, 586-598. <https://doi.org/10.1108/14720700710827176>
- Argon, T., & Ekinci, S. (2016). Teachers' views on organizational deviance, psychological ownership and social innovation. *Universal Journal of Educational Research* 4(12A), 133-139. <https://doi.org/10.13189/ujer.2016.041317>.
- Avcı, N. (2008). Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, iş tutumları ve örgütsel sapma arasındaki ilişkinin analizi. *Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi: İzmir*.
- Başdemir, A. (2019). Okullardaki örgütsel sapma düzeylerinin öğretmen algılarına göre incelenmesi: Siirt örneği. *Yüksek Lisans Tezi, Siirt Üniversitesi: Siirt*.
- Bayın, G., & Yeşilaydın, G.T., (2014). Hemşirelerde Örgütsel Sapma Davranışının Analizi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 6/3, 81-107
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (1995). A Typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*. 38(2),555- 572.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2003). The past, present, and future of workplace deviance research. greenberg j.s. editör. *Organizational Behavior: The State of the Science*. Lawrence Erlbaum Associate, 247-282.
- Bennett, R., & Marasi, S. (2016). Workplace deviance. *Encyclopedia of Mental Health*. 382-386.
- Bies, R. J., & Tripp, T. M. (1996). Beyond distrust: Getting even and the need for revenge. In R.M. Kramer & T.R. Tyler (Eds.). *Trust in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Binboğa, G., Eğin, E., & Gülova, A. (2018). Örgütsel davranışın karanlık yüzü ve türkçe literatürün incelenmesine yönelik bir araştırma. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi (FESA)*, 3 (1), 382-399.
- Brice, W., & Rupp D. R. (2015). The psychology of workplace deviant & criminal behavior. *The Journal of Criminal Law & Criminology*, 105(2), pp.533-547.
- Çeken, H. (2012). Etik liderlik ve örgütsel adaletin örgütsel sapma davranışları üzerindeki etkisi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (28), 18-39.
- Chauhan, A., Kura, K. M., & Mohd Shamsudin, F. (2014). Effects of honor codes and classroom justice on students' deviant behavior. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 112, 77-86.
- Coccia, C. (1998). Avoiding a toxic organization. *Nursing Management*, 29(5), 32-4.
- Çolak, F. (2019). *Okulların liderlik kapasitesi ve öğretmenlerin örgütsel sapma davranışları arasındaki ilişki (Muğla ili örneği)*. [Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>

- Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (2011). The Five-Factor Model, Five-Factor Theory, and interpersonal psychology. In L. M. Horowitz & S. Strack (Eds.), *Handbook of interpersonal psychology: Theory, research, assessment, and therapeutic interventions*, 91–104. John Wiley & Sons, Inc. <https://psycnet.apa.org/record/2010-25204-006>
- Cremer, D.D., Dijke, M.V., Mayer, D. M., Thau, S., & Workman, K. M. (2012). Leader mistreatment, employee hostility, and deviant behaviors: Integrating self uncertainty and thwarted needs perspectives on deviance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(1), 24-40.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *The Academy of Management Annals*, 11(1), 479–516. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- Demir, M. (2011). Effects of organizational justice, trust and commitment on employees' deviant behavior, *Anatolia*, 22(2), 204-221.
- Demir, M., & Tütüncü, Ö. (2010). Ağrlama işletmelerinde örgütsel sapma ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(1), 64-74.
- 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., & Tütüncü, Ö. (2010). Ağrlama 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>
- Demirkol, M., Doğan, A., & Özdemir, T.Y. (2023). Okul yöneticilerinin öğretmenlerde örgütsel sapma davranışlarına ilişkin görüşleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (44), 1-19. <http://dx.doi.org/10.14582/DUZGEF.2023.209>
- Doğruöz, E., & Özdemir, M. (2018). Eğitim örgütlerinde üretkenlik karşıtı iş davranışları ve örgütsel bağlılık ilişkisi. *İlköğretim Online*, 17(1), 396-413.
- Dunlop, P. D., & 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(1), 67–80.
- Eid, J., Hystad, S. W., & Mearns, K. J. (2014). Moral disengagement as a mechanism between perceptions of organisational injustice and deviant work behaviours. *Safety Science*, 68, 138-145.
- Erkutlu, H., & Chafra, J. B., (2018). Despotic leadership and organizational deviance: The mediating role of organizational identification and the moderating role of value congruence. *Journal of Strategy and Management*, (11)2, 150-165.
- Erkutlu, H., & Chafra, J. B., (2019). Leader psychopathy and organizational deviance: The mediating role of psychological safety and the moderating role of moral disengagement. *International Journal of Workplace Health Management*, 12(4), 197-213.
- Ertürk, A., & Zıblım, 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.
- Galperin, B. (2012). Exploring the nomological network of workplace deviance: Developing and validating a measure of constructive deviance. *Journal of Applied Social Psychology*. 42. 10.1111/j.1559-1816.2012.00971.x.
- Genel, B. (2019). *The role of organizational citizenship behavior on the relationship between organizational culture and organizational deviance: A research in the banking industry*. [Yükseklisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Giacalone, A.R., & Greenberg, J. (1996). *Antisocial Behavior in Organizations*. Sage Publications, Inc.
- Girgin Köse, S. (2013). *Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sapma ve stratejik liderlik arasındaki ilişki üzerine alguları: İzmir ili örneği*. [Yükseklisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Guay, R. P., Choi, D., Oh, I.-S., Mitchell, M. S., Mount, M. K., & Shin, K.-H. (2016). Why people harm the organization and its members: Relationships among personality, organizational commitment, and workplace deviance. *Human Performance*, 29(1), 1–15. <https://doi.org/10.1080/08959285.2015.1120305>
- Hanaylı, B. (2020). Örgütsel bağlılığın sanal kaytarma davranışı üzerindeki etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Helfers, R., Reynolds, P., & Maskaly, J. (2018). Applying Social Exchange Theory to Police Deviance: Exploring Self-Protective Behaviors Among Police Officers. *Criminal Justice Review*. 44.
- Henle, C.A., Giacalone, R.A., & Jurkiewicz, C.L. (2005). The role of ethical ideology in workplace deviance. *Journal of Business Ethics*, 56(3), 219.
- Hirschi, T. (1969). *Causes of delinquency*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Hollinger, R. C., & Clark, J. P. (1982). Formal and informal social controls of employee deviance. *The Sociological Quarterly*, 23(3), 333–343.

- İyigün, N. Ö., & Çetin, C. (2012). Psikolojik kontratın örgütsel sapma üzerindeki etkisi ve ilaç sektöründe bir araştırma. *Öneri dergisi*, 10(37), 15-29. <https://doi.org/10.14783/od.v10i37.1012000179>
- Khaldoon, I., & Zakuan, A. (2015). Workplace deviant behaviour: Study on bank employees in Klang Valley, Malaysia. Erişim adresi: http://etd.uum.edu.my/5560/2/s810851_02.pdf
- Kişmir, S.F. (2021). *Ortaöğretim öğretmenlerinin okul iklimi alguları ile örgütsel sapma alguları arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yüksekisans Tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Kurtz, R. S. (2014). Organizational deviance, integrity, and regulation. *Public Integrity*, 17(1), 75-89.
- Litzky, B. E., Eddleston, K. A., & Kidder, D. E. (2006). The good, the bad and the misguided. How managers inadvertently encouraged deviant behaviours. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 91-103.
- Marcus, B., & Schuler, H. (2004) Antecedents of counterproductive behavior at work: a general perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89, 647-660.
- Mathur, G., & Chauhan, S.A. (2018). Analyzing the relationship between depression, abusive supervision & organizational deviance: an SEM approach. *Journal of Human Resource Management*, 21(1), 1-13.
- McCardle, J. G. (2007). *Organizational justice and workplace deviance: The role of organizational structure, powerlessness, and information salience*. Electronic Theses and Dissertations. 3259. <https://stars.library.ucf.edu/etd/3259>
- Merton, R. K. (1968). Social theory and social structure. New York, NY: Free Press. Moffitt, T. E. (1993). Adolescence-limited and life-course-persistent antisocial behavior: A developmental taxonomy. *Psychological Review*, 100, 674-701.
- Michalak, R., & Ashkanasy, N. M. (2013). Emotions and deviance. In S. M. Elias (Ed.). *Deviant and criminal behavior in the workplace* (pp. 19-49). New York University Press. <https://doi.org/10.18574/nyu/9780814722602.003.0002>
- Moberg, D.J. (1997). On employee vice. *Business Ethics Quarterly*, 7(4), 41-60.
- Near, J., & Miceli, M. (1985). Organizational Dissidence: The Case of whistle-blowing. *Journal of Business Ethics*. 4. 10.1007/BF00382668.
- Neves, P., & Story, J. (2015). Ethical leadership and reputation: Combined indirect effects on organizational deviance. *Journal of Business Ethics*, 127(1), 165-176.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2012). The effects of organizational and community embeddedness on work-to-family and family-to-work conflict. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1233-1251. <https://doi.org/10.1037/a0029089>
- Omotayo, OA, Olubusayo, F, H., Olalekan, A, J. & Adenike, A. A., (2015). Bir değerlendirme ile ilgili iş yeri sapkın davranışlar ve bunun anlamı. Açık organizasyonel performans büyüyen ekonomi. *Günlük veya Örgütsel Psikoloji*. 15 (1).
- Özdemir, T. Y., & Yıldız-Yalçın, A. (2023). Organizational pathologies in educational organizations and administrator responses to pathologies. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences*, 56(3), 1067-1103. <https://doi.org/10.30964/aeubfd.1100945>
- Öztürk, T. (2023). Öğretmenlerin algılanan örgütsel sapma davranışlarının incelenmesi. *International Social Sciences Studies Journal*, 9(108). <http://dx.doi.org/10.29228/sssji.6.7716>
- Peterson, D.K. (2002). Deviant workplace behavior and the organization's ethical climate. *Journal of Business and Psychology*, 17(1), 47-61.
- Promsri, C. (2014). Relationship between organizational justice perception and deviant workplace behavior: A case study of nonacademic staffs of a selected public university. *Panyapivat Journal*, 6(1), 60-76.
- Promsri, C. (2018). The Effects of Organizational Commitment on Deviant Work Behaviors of Employees at a Thai Government Bank", *Social Science and Humanities Journal*, 2(3), 370-377.
- Puffer, S. M. (1987). Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 615-621. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.4.615>
- Robbins, S. P. & Judge. T. A. (2007). *Organizational behavior*. 12th. Edition, Pearson Education, Inc., Upper Saddle, River. New Jersey.
- Robinson, S.L., & Greenberg, J. (1998). Employees behaving badly: dimensions, determinants, and dilemmas in the study of workplace deviance. *Journal of Organizational Behavior*. 1-30.
- Robinson, S.L., & Bennett, R.J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study, *Academy of Management Journal*, 38(2), 555- 572. <https://doi.org/10.5465/25669>
- Rogojan, P.T. (2009). *Deviant workplace behavior in organizations: Antecedents, influences, and remedies*. Diplomarbeit, Magister der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften. Universität Wien.
- Sackett, P. (2002) The structure of counterproductive work behaviours. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 5-11.

- Shaheen S., Bashir S., & Khan, A., K. (2017). Examining organizational cronyism as an antecedent of workplace deviance in public sector organizations. *Public Personnel Management*, 46(3) 308–323.
- Shapiro, S. P. (2005). Agency theory. *Annual Review of Sociology*, 31, 263–284. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.31.041304.122159>
- Skarlicki, D.P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434-443.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 446-460.
- 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>
- Syaebani, M. I., & Sobri, R. R. (2011). Relationship between organizational justice perception and engagement in deviant workplace behavior. *The South East Asian Journal Management*, 5(1), 37-49.
- Tüfekçi, Ü. (2016). *Üretkenlik karşıtı iş davranışları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Uğur, S. S. (2019). Örgütsel bağlılık ile örgütsel sapma davranışı arasındaki ilişki: Banka çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Economics Business and Organization Research*, 1(1), 85-96.
- Valle, M., Kacmar, K M., Zivnuska, S., & Harting, T. (2019). Abusive supervision, leader-member exchange, and moral disengagement: A moderated-mediation model of organizational deviance. *The Journal of Social Psychology*, 159(3), 299–312. <https://doi.org/10.1080/00224545.2018.1466776>
- Vardi, Y., & Wiener, Y. (1996). Misbehavior in organizations: A motivational framework. *Organizational Science*, 7, 151-165. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.2.151>
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, 18, 1–74.
- Wheeler, H.M. (1976). Punishment theory and industrial discipline. *Industrial Relations*, (15)2, 235-243. [10.1111/j.1468-232X.1976.tb01120.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1976.tb01120.x)
- Zoghbi-Manrique-de-Lara, P., & Verano-Tacoronte, D. (2007). Investigating the effects of procedural justice on workplace deviance: Do employees' perceptions of conflicting guidance call the tune?. *International Journal of Manpower*, 28, 715-729. 10.1108/01437720710835183.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Organizations, in their pursuit of objectives, continually engage with both internal and external environments, facing the challenge of deviant behaviours. Addressing such behaviours is principal for organizational well-being, as they can block productivity. Research on organizational deviance in Turkish educational institutions often focuses on traditional teacher-administrator dynamics, neglecting emerging factors like digitization and student diversity. Moreover, these studies tend to prioritize short-term impacts, overlooking long-term trends. Understanding organizational deviance within evolving contexts is critical for identifying root causes and developing sustainable solutions. Therefore, adopting a current, inclusive, and diversity-oriented approach is vital to effectively address organizational deviance in education. This study provides a framework for understanding deviant behaviours, exploring their origins and organizational consequences. Additionally, it discusses various studies to deepen insights and bridge existing gaps in the field, thus increasing its contribution.

Organizational Deviant Behaviour

Organizational deviance refers to behaviours within organizations that deviate from institutional and societal norms, values, and legal regulations. These behaviours are typically conscious and possibly harmful acts that threaten the well-being of the organization, its members, or both. Organizational deviance is often defined based on specific criteria: (1) the presence of intentional action, (2) potential harmful consequences, and (3) violation of legitimate interests and laws.

Various concepts have been used to explain such deviant behaviours. For instance, extra-role behaviours entail deliberate violations of norms in the workplace, while antisocial behaviours comprise actions such as revenge, aggression, or theft. Nevertheless, there are also positive deviant behaviours, such as innovative actions or criticizing inefficient superiors, which can contribute to the organization's goals.

Although organizational deviance is often associated with unethical behaviours, its primary focus lies on the violation of organizational norms. These behaviours can negatively impact job performance and weaken workplace relationships. Organizational deviance has been explained through various theories, highlighting the importance of comprehending it in depth.

Theories and Classifications of Organizational Deviant Behaviour

Various theories have been proposed to explain deviant behaviours and understand the reasons behind these behaviours in the workplace. Weiss and Cropanzano's (1996) affective events theory explores how employees' emotions affect job performance and satisfaction, while anomie (social strain) theory addresses the motivation to adapt to organizational cultural goals and classifies four types of deviance. Hirschi's (1969) social control theory examines not why deviant behaviours occur but why they are not displayed, while agency theory addresses both employer and employee tendencies toward opportunism. Marx's conflict theory considers social and economic inequalities and power imbalances as causes of crime and deviant behaviours, whereas social learning theory investigates the influence of organizational culture on deviant behaviours. Social exchange theory emphasizes how relationships in the workplace can affect deviant behaviours, while Michalak and Ashkanasy's work (2013) examines the connections between emotions and workplace deviance through five theoretical perspectives: interpersonal, individual differences, interpersonal interactions, team, and organizational culture. Examining these theories is important for understanding the origins of organizational deviant behaviours and developing effective measures to address them. Researchers have approached deviant behaviour from various perspectives. Initially, Wheeler (1976) examined deviant behaviours in two categories: major offenses (such as theft, violence, disobedience) and less serious offenses (such as tardiness, absenteeism), considering them as violations of rules. Hollinger and Clark (1982), on the other hand, classified deviant behaviours into two categories: property deviance and production deviance. Robinson et al. (1995), utilizing multidimensional scaling techniques, further divided deviant behaviours into four categories: production deviance, property deviance, political deviance, and personal aggression. This study addresses deviant behaviours not only in organizational contexts but also in personal and social contexts.

Causes and Consequences of Organizational Deviant Behaviour

There are numerous factors that influence organizational deviant behaviour. It is observed that elements such as organizational justice perception, ethical climate, leadership styles, personality traits, gender discrimination, organizational culture, and moral disengagement affect employees' tendencies to violate organizational norms. For instance, ethical leadership behaviours decrease deviant behaviours, whereas abusive leadership and moral disengagement can increase deviant behaviours among employees (Neves & Story, 2015). These factors converge to shape organizational deviant behaviour, which can negatively impact organizational performance and reliability.

Most researchers acknowledge that organizational deviant behaviours have significant negative consequences on overall organizational effectiveness. Deviant behaviours are an undeniable and widespread phenomenon in organizational dynamics, greatly impacting the welfare of the organization. They involve various behaviours that can affect organizational productivity, efficiency, and goal attainment. These behaviours typically include absenteeism, tardiness, poor work quality, property damage, theft, sabotage, misuse of time and resources, unethical verbal and physical actions, intentional work slowdowns or long breaks, favouritism, gossip, harassment (Muafi, 2011; Raja & Abraiz, 2013; Bennett et al., 2003).

Deviant Behaviours in Educational Organizations

Deviant behaviours commonly observed in educational organizations include destruction of material assets, theft, intimidation, harassment, spreading rumours, and non-cooperation with the administration. These behaviours undermine the fundamental goals of schools and can create a negative work environment. It is known that leadership style, especially transformational leadership, is effective in reducing these behaviours. Additionally, factors such as performance, productivity, job satisfaction, organizational commitment, and organizational justice are associated with deviant behaviours. Therefore, understanding and preventing deviant behaviours is essential for effective management and creating a positive work environment in educational organizations (Öztürk, 2023; Argon & Ekinci, 2016; Demir & Tütüncü, 2010; Robinson et al., 1995; Ertürk & Ziblim, 2020; Kışmir, 2021).

Conclusions and Recommendations

Organizational deviant behaviours have significant effects on organizations. These behaviours can reduce the effectiveness of organizations and negatively impact employees psychologically and socially. Research indicates that as organizational deviance increases, positive aspects within the organization decrease while negative aspects increase. In educational institutions, it is important to examine, detect, and prevent organizational deviance among students, teachers, administrators, and the organization itself. Therefore, more comprehensive studies on organizational deviance are necessary. This study aims to understand the complexity of organizational deviance by examining various deviance theories, classifications, antecedents, and consequences, and to propose various recommendations to develop effective solutions. Ultimately, it is believed that comprehensive studies on organizational deviance in educational institutions can contribute to the establishment of healthier and more successful educational environments.

Etik Onay

Araştırma, derleme türünde, alanyazın taraması şeklinde yürütülmüş olması sebebiyle etik kuruldan onay gerektirmemektedir.

Çatışma Beyanı

Bu araştırmada çıkar çatışması yoktur.

