

İŞYERİNDE SAPKIN DAVRANIŞ: AKADEMİK PERSONEL ÜZERİNDE YEREL BİR TANIM VE TİPOLOJİ ÇALIŞMASI

Yasemin Arbak
Ayşe Yasemin Şanlı
Ulaş Çakar
Dokuz Eylül Üniversitesi

ÖZET

Çok genel olarak örgütün kabul görmüş normlarına aykırılık olarak tanımlanan işyerinde sapkın davranış, günümüz örgütlerinin potansiyel sorun kaynaklarından birini oluşturmaktadır. Bu çalışma akademik personelin sapkın davranışlarını tanımlamayı ve belirli bir tipoloji çerçevesinde sınıflandırmayı amaçlamaktadır. Çalışmada öncelikle sapkın davranış tanımlarının boyutları ve bu boyutlara ilişkin farklılıklar incelenmekte, gerek toplumsal, gerekse sektörel bağlamda emik bir yaklaşımın gerekliliği ortaya konmaktadır. Tasarlanan araştırma yöntemi sapkın davranış niteliğine sahip eylemlerin belirlendiği ve sınıflandırıldığı dört aşamadan oluşmaktadır. Akademik personelin örneklem olarak kullanıldığı birinci aşamada gerçekleştirilen içerik analizleri sonucu 71 sapkın davranış örneği elde edilmiştir. İkinci aşamada Yönetim-Organizasyon alanında uzman kişilerin değerlendirmelerine başvurularak sapkın davranış tanımına ve kriterlerine uymayan eylemler elenerek toplam 46 sapkın davranış örneği elde edilmiştir. Sapkın davranışların yöneltildiği hedeflere ilişkin sınıflamanın gerçekleştirildiği üçüncü aşamada ise, örgüt varlıklarına, işe, çalışanlara ve öğrencilere yönelik dört ayrı sapkın davranış türü tanımlanmaktadır. Çalışmanın dördüncü aşamasında akademik yöneticilik deneyimine sahip kişilerin hakemliği doğrultusunda elde edilen sapkın davranış örnekleri bu kez, yarattığı olumsuz etkinin düzeyi dikkate alınarak sınıflandırılmaktadır.

Anahtar kelimeler: İşyerinde sapkın davranış, işyerinde aykırı davranış.

ABSTRACT

Workplace deviance, which is defined as an incongruity with the organization's generally accepted norms, is one of the potential problem areas in today's organizations. This study aims to define and classify the academicians' deviant behaviors at work and classify them in a typology. As a first step, the dimensions in the definitions of workplace deviance and their differences are examined; then the need for an emic approach in both sectoral and societal contexts are put forth. The research design consists of four steps, in which the deviant behaviors are determined

and classified. In the first step, for which the academicians are chosen as a sample, 71 deviant behaviors were obtained as a result of a content analysis. In the second step, experts in the area of Management and Organization have evaluated these behaviors according to the definition and the given criteria; and as a result of this elimination, 46 behaviors are accepted as deviant. In the third step, in which the targets of the deviant behaviors are classified, 4 types of deviant behaviors, which are against the organizational assets, the work, the workers and the students, are defined. In the fourth step, deviant behaviors, that were obtained from the peer-reviews of the professionals experienced in academic management organizations, are classified according to their negative impacts.

Keywords: Workplace deviance.

İşyeri suçları çoğu kez saptanamadığından veya saptandığında üzerine gidilmediğinden görünmez bir sosyal problem olarak varlığını sürdürerek (Hulras, Uggen ve McMorris, 2000) örgütlerin “karanlık yüzü”nü (Analoui ve Kakabadse, 1992: 5) oluşturmaktadır. 21. yy.’da toplumsal düzeyde yaşanan suç artışı çağımızın karmaşık sosyal topluluklarından olan örgütlerin de önemli sorun kaynaklarından birisidir (Sims, 2002). Örgütlerin yaşadığı bu sorun toplumsal suç eğilimlerinin bir uzantısı olmakla birlikte, yeniden yapılanma, küçülme gibi çağdaş yönetim uygulamaları sonucu azalan kariyer olanakları da çalışanların kuruma bağlılığını azaltarak bu tür eğilimleri güçlendirmiştir (Kickul, 2001). Bir tür işyeri suçu olarak da nitelendirilebilecek işyerinde sapkın davranış¹ (workplace deviance) çok genel olarak, işyerinin kabul görmüş normlarına aykırılık olarak tanımlanabilir. Batı kaynaklı çalışmalar sapkın davranışların yaygınlığına ve yol açtığı kayıplara sıkça değinmektedirler. Robinson ve Bennett (1995) Kuzey Amerika’da örgütlerde çalışanların %33-%75’inin bu tür eğilimler içinde olduğunu ifade etmektedir. İşyerinde gerçekleştirilen bu tür davranışların yarattığı psikolojik ve sosyal kayıplar gözardı edilemeyecek kadar önemli olup (Peterson, 2002), O’Leary-Kelly, Griffin ve Glew (1996) birçok çalışanın bu tür davranışlar sonucu çeşitli şekillerde zarar gördüğünü ifade etmektedir. Verimlilik düşüşü, işgücü kaybı, işyeri kaynaklarının zarar görmesi, kurum imajının zedelenmesi ve ortaya çıkan yasal sorunlar ise örgütlerin bu tür davranışlar sonucu yaşadığı kayıplara sadece birkaç örnektir. Murphy (1993), işyerinde sapkın davranış eğilimlerinin toplumsal maliyetinin milyon dolarları bulduğunu ifade ederken, birçok sektörde kurumsal başarısızlığın altında yatan temel nedenlerden biri olarak bu tür eğilimler görülmektedir (Hulras ve diğerleri, 2000). Örgütlerin yaşadıkları bu tür olumsuzlukların bir sonucu olarak sapkın davranış, toplumsal suç eğilimlerinin bir uzantısı olarak suç bilimcilerinin; bir verimlilik ve örgütsel

¹ Bundan sonra sapkın davranış olarak geçecektir.

kontrol problemi olarak da örgüt bilimcilerin dikkatini çeken güncel bir konu olmuştur.

Örgütlerde sapkın davranışların yol açtığı sonuçlar, konuyla ilgilenen araştırmacıların bu tür davranışların nedenlerinin saptanarak gerekli çözümlerin üretilmesini öncelikli bir çalışma alanı olarak görmelerine neden olmuştur. Bu çerçevede gerçekleştirilen çalışmalar genelde beklenti (Vroom, 1964), güçlendirme (Skinner, 1971), sosyal öğrenme (Bandura, 1977), sosyal bilgi işleme (Salancik ve Pfeffer, 1978), sosyal bağlılık (Hirschi, 1963) kuramlarından yola çıkarak sapkın davranışın birey, grup ve örgüt düzeyinde nedenlerini incelemektedir (örn. Grasmick ve Kobayashi, 2002; Martinko, Gundlach ve Douglas, 2002; Robinson ve O’Leary-Kelly, 1996; Vardi ve Wiener, 1996). Buna karşın birçok araştırmacının sapkın davranış kapsamında yer alan eylemleri [örn. işyerinde şiddet (Elliot ve Jarret, 1994); hırsızlık (Greenberg, 1990); dedikodu (Noon ve Delbridge, 1993)] inceleyen çalışmaları bulunmasına karşın, bu tür davranışların doğasını ele alan çalışmaların çok fazla olmaması şüphesiz olgunun kuramsal bir çerçevede incelenmesini engelleyen en önemli nedenlerden biridir. Bu doğrultuda ilgili literatürde, bir grup araştırmacının sapkın davranış kavramını bütünleşik bir çerçevede ayrı bir yapı kavram olarak tanımlama amaçlı çalışmalara yöneldiği görülmektedir (Bennett ve Robinson, 2000; Gruys ve Sackett, 2003; Marcus, Schulder, Quell ve Hümpfner, 2002; Robinson ve Bennett, 1995). Zira kavramın detaylı bir tanımının yapılması, yapısal geçerliliğin sağlanmasına yönelik en önemli aşamalardan biri olup (Nunnally, 1967), düşüncemize göre bu yöndeki çalışmalar sapkın davranışın nedenlerini saptamaya yönelik çalışmalara oranla çok daha fazla öncelik taşımaktadır. Bunun yanı sıra ilerideki bölümlerde açıklayacağımız üzere konunun gerek toplumsal gerekse sektörel bağlamda emik yaklaşım gerektiriyor olması bu yöndeki çalışmaların gerekliliğini zorunlu kılmaktadır.

Bu doğrultuda bu çalışma, ülkemizde üzerinde çok fazla durulmamış olan, ancak son yıllarda ekonomik krizlerin de baskısıyla artan kültürel yozlaşma sonucu potansiyel bir sorun kaynağı olduğu düşünülen sapkın davranış konusunda yapılması planlanan bir dizi çalışmanın ilkinin oluşturmaktadır. Bu çalışma ve bunu izleyen diğer çalışmaların, sapkın davranışların nedenlerini kuramsal çerçevede incelemeye uygun yerel tanımlar ve tipolojiler oluşturacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda akademik personel üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmanın öncelikli hedefi akademik ortamda sapkın davranış kavramını ve içerdiği davranışları tanımlamak üzere, daha önce yapılmış olan sapkın davranış tanımlarını kısaca incelemek, gerek toplumsal gerekse sektörel bağlamda emik bir tanımın gerekliliğini ortaya koymak ve daha sonra da yapılan tanım doğrultusunda elde edilen bulgulara dayanarak sapkın davranış kapsamındaki eylemleri belirlemek ve sınıflandırmaktır. İlk

çalışmanın akademik personel üzerinde yapılmasının nedeni, ilk kez çalıştığımız bir konuda yakın çevreden veri toplamanın sağladığı avantajların yanı sıra akademisyenlerin mesleki nitelikleridir. Akademisyenlerin ana amaçları olan akademik kariyer, yapısı itibarıyla kişiseldir. Bu yolda meydana gelen sorunlar çoğu zaman kişiler arası çatışmalara yol açabileceği gibi, kişi ve örgütsel amaç farklılıkları nedeniyle çalışanları örgütsel normların gerektirdiğinden farklı davranmaya yöneltme potansiyeline sahiptir.

İŞYERİNDE SAPKIN DAVRANIŞ

Konuyla ilgili yazında sapkın davranış kapsamında cinsel taciz, fiziksel saldırı, sabotaj, hırsızlık gibi çok ciddi sonuçlar doğurabilecek davranışların yanı sıra daha az ciddi sonuçlara yol açabilecek bilgi manüplasyonu, iş gelmeme, iş yavaşlatma, alkol kullanma, iftira etme, sözel saldırıda bulunma, kurum malını kendi amaçları doğrultusunda kullanma, dedikodu yapma, yalan söyleme, itaatsizlik gibi davranışların ele alındığı görülmektedir. Yapılan bu çalışmalarda sapkın davranış kimi zaman örgütü, kimi zaman örgüt üyelerini, kimi zaman da örgüt dışı kişileri hedef alan bir davranış olarak tanımlanabilmektedir. Doğal olarak bu tür çeşitlilik ve farklılıklar birçok tanım ve sınıflandırmanın varlığı ile sonuçlanmıştır (Çizelge 1).

ÇİZELGE 1: İşyerinde Sapkın Davranış Tanımları

Kaynak	Tanım
Sapkın Davranış <i>Robinson ve Bennett (1995)</i> <i>Bennett ve Robinson (2000)</i>	Çalışanın önemli örgütsel normları ihlal ederek örgütü, üyelerini veya her ikisini olumsuz etkileme potansiyeline sahip bilinçli davranış
Kötü Davranış <i>Vardi ve Wiener (1996)</i>	Çalışan tarafından gerçekleştirilen, örgütün paylaşılan norm ve beklentilerini ve/veya toplumsal değerleri ve ilkeleri ihlal etmeye yönelik bilinçli eylem
Örgüt Kaynaklı Saldırganlık <i>(O'Leary-Kelly, Griffin ve Glew, 1996)</i>	Örgüt içi veya dışı kişiler tarafından birtakım örgütsel faktörlerin güdülemesi sonucu örgüt üyelerine, varlıklarına veya birtakım ilişkilerine zarar vermeyi amaçlayan davranış
Verimlilik Karşıtı Davranış <i>(Marcus ve diğerleri, 2002)</i>	Çalışanlar tarafından gerçekleştirilen ve örgüt içi baskın gruplardan en az biri tarafından uygun görülmeyen, örgüte veya çalışanlara belirgin bir şekilde zarar verme potansiyeline sahip iken diğer çalışanlar veya örgütün bütününe herhangi bir fayda sağlamayan davranış
Anti-Sosyal Davranış <i>(Robinson ve O'Leary-Kelly, 1996)</i>	Çalışan ve/veya örgüt varlıklarına zarar verme potansiyeline sahip olumsuz davranış

Yapılan çalışmalar her ne kadar sapkın davranış açısından önemli kavramsal noktalara dikkat çekerek ilerideki çalışmalara yön gösterebilecek net bir tanım ortaya koymaya çalışmış olsalar da, Robinson ve Greenberg'in (1998) belirttiği gibi, bu tanımlar suları daha da fazla bulandırmaktan başka bir işe yaramamıştır. Öyle ki, bugün ilgili yazın incelendiğinde aynı davranışsal kavramı tanımlamak üzere işyerinde sapkın davranış, çalışmada ahlaki yozlaşma, anti-sosyal davranış, işyerinde saldırganlık, örgüt kaynaklı saldırganlık, uyumsuz davranış, kötü davranış, örgütsel misilleme, üretim karşıtı davranış, fonksiyonel olmayan örgütsel davranış gibi çok farklı terimlerin kullanıldığını görmek mümkündür.² Gerek tanımlar arası farklılıkların, gerekse ortaya çıkan terminoloji çeşitliliğinin ana kaynağı, sapkın davranış kavramını tanımlamak üzere kullanılan beş ana boyut konusundaki farklı görüşlerdir. Robinson ve Greenberg'e (1998) göre eylemin kimin tarafından gerçekleştirildiği (davranışın aktörü), bilinçli olup olmadığı (bilinçlilik), eylemin kime yöneltildiği (davranışın hedefi), karşı çıkılan sosyal bağlam, eylemin şekli (davranış) ve zarar verip vermediği (davranışın sonucu) konusundaki düşünceler ve tercihler, yapılan sapkın davranış tanımını şekillendiren ana öğelerdir. Çalışmanın amaçları doğrultusunda Robinson ve Greenberg tarafından tanımlanmış bu boyutların ve boyutlara ilişkin farklı görüş açılarının kısaca açıklanmasında yarar vardır.

Davranışın Aktörü

Yapılan çalışmalar incelediğinde eylemi gerçekleştiren aktörlerin kimler olduğu konusunda kurum içi ve kurum dışı aktörler olmak üzere iki temel farklı görüş açısına sahip olduğu görülmektedir. O'Leary-Kelly ve diğerleri (1996) kurum dışı kişilerin (örn. müşteri) örgütün gerçekleştirdiği bir takım uygulamaların tetikleme sonucu gerçekleştirdiği davranışları sapkın davranış kapsamında ele alırken, tüm diğer tanımlarda çalışan eylemi gerçekleştiren tek aktör olarak tanımlanmaktadır.

Bilinçlilik

Yapılan tanımlar incelendiğinde sapkın davranışın bilinçli bir davranış olduğu konusunda tüm çalışmaların görüş birliği içinde olduğu söylenebilir. Örneğin Robinson ve Bennet'e (1995) göre sapkın davranış aktörlerin sosyal bağlamın beklentilerine uyma konusunda isteksiz olmaları veya bu beklentilere karşı gelme yönündeki isteklilikleri sonucu ortaya çıkan bir

² Daha detaylı bilgi için bakınız Robinson ve Greenberg (1998), Martinko, M.J., Gundlach, M.J. ve Douglas, S.C. (2002).

davranış olarak tanımlanmaktadır. Benzer şekilde Marcus ve diğerlerine (2002) göre aktör bu davranışı yerine getirirken gerçekleştirdiği davranışın aykırı bir davranış olduğunun ve bu davranışın fark edilmesi durumunda bir şekilde cezalandırılabileceğinin bilincindedir. Buna karşın, aktörlerin bilinçli olarak gerçekleştirmedikleri, örneğin istemeyerek örgüt varlıklarına zarar verme, bilgi beceri eksikliği nedeniyle işini gerektiği gibi yerine getirememesi vb. davranışlar, bilinçli olarak gerçekleştirilen eylemlere eşdeğer sonuçlar doğuracak olsalar bile, sapkın davranış kapsamı dışında nitelendirilmesi gereken davranışlardır.

Davranışın Hedefi

Tanımlarda sapkın davranışın iki ortak hedefi çalışanlar ve/veya örgüttür. Bunlara ek olarak Vardi ve Wiener (1996) dış kurum, kuruluş ve kişilerin de sapkın davranışın bir hedefi olabileceğini ifade etmektedir. O'Leary-Kelly ve diğerleri (1996) ise dış kurum, kuruluş ve kişileri örgüte veya çalışanlara zarar vermek amacıyla seçilen dolaylı hedefler olarak tanımlanmaktadır. Benzer bir ayrıma giden Ambrose, Seabright ve Schminke (2002) ise zarar verilmek istenen tarafın örgüt olması durumunda kişinin bu hedefe doğrudan yöneldiğini, ancak kişilerin hedef olduğu durumlarda da zaman zaman örgütün bu amaca ulaşmak için dolaylı bir hedef olarak seçildiğini vurgulamaktadır. Sonuç olarak sapkın davranış hedeflerini iç-dış hedefler, kişisel-örgütsel hedefler ve doğrudan-dolaylı hedefler şeklinde sınıflandırmak mümkündür.

Davranış

Pek çok tanım bir davranışın sapkın davranış olarak nitelendirilebilmesi için normlara aykırı bir davranış olması gerektiği konusunda hemfikirdir. Ancak bu tanımların karşı çıkılan, aykırı düşülen sosyal bağlam söz konusu olduğunda oldukça farklı referans gruplarını dikkate aldığı görülmektedir. O'Leary-Kelly ve diğerleri (1996) için referans alınan sosyal bağlam toplum iken Bennett ve Robinson (2000), Robinson ve Bennett (1995), ve Robinson ve O'Leary-Kelly (1996) için örgüt, Marcus ve diğerleri (2002) için örgüt içi baskın gruplar, Vardi ve Wiener (1996) için ise toplum, örgüt veya örgüt içi birimlerdir. Robinson ve Bennett'e (1995) göre söz konusu eylem aynı zamanda hem örgütsel normlara hem de toplumsal normlara aykırı olabilir, ancak bu durum bir zorunluluk değildir; davranışın sapkın bir davranış olarak nitelendirilebilmesi için örgütsel normlara aykırı olması yeterlidir. Örneğin iş yasasına aykırı bir biçimde, çalışanları günde 11 saatin üzerinde çalıştıran bir yöneticinin gerçekleştirdiği davranış, eğer örgütsel normlarla uyumlu ise sapkın bir davranış değildir. Aksine sapkın davranış, örgütsel

normlara aykırı olması nedeniyle yöneticinin yasaları öne sürerek çalışanları 11 saatten fazla çalıştırmamasıdır. Vardi ve Wiener'e (1996) göre ise örgütün içinde yaşadığı toplumun değerlerine aykırı davranışlarda bulunması veya bu yöndeki davranışları desteklemesi kısa vadede olmasa bile uzun vadede örgüt için olumsuz sonuçlar doğurma potansiyeline sahiptir. Bu doğrultuda yazarlara göre sapkın davranış temel örgütsel norm ile beklentilere ve/veya temel sosyal değer, kural ve ahlaki standartlara aykırılıktır. Bu iki ayrı sosyal bağlamın beklentilerinin çelişmesi durumunda, davranışın sapkın davranış olup olmadığına karar verebilmek için gerçekleştirilen eylemin uzun vadede örgüt açısından yaratacağı sonuçlar dikkate alınmalıdır.

Bu konudaki bir diğer önemli farklılığın ise yapılan örgütsel bağlam betimlemelerinden kaynaklandığı görülmektedir. Robinson ve Bennett (1995) tanımlarında örgütsel bağlamı temel yönetsel koalisyonlar ile sınırlandırırken, iş grubu ve alt kültür normlarına aykırılığı sapkın davranış kapsamına almadıklarını özellikle vurgulamaktadırlar. Oysa Marcus ve diğerleri (2002) sapkın davranış örgüt içi baskın gruplardan en az biri tarafından kabul görmeyen davranış olarak tanımlarken, aykırı durulan sosyal bağlam olarak Robinson ve Bennett tarafından dikkate alınmamış olan alt kültürleri işaret etmektedirler. Vardi ve Wiener (1996) ise karşı durulan sosyal bağlamın araştırmacının tercihine bağlı olarak toplum, örgüt veya örgütün herhangi bir alt birimi olabileceğini, önemli olanın referans alınacak değer sisteminin açık bir biçimde ortaya konması olduğunu ifade etmektedirler.

Davranış boyutuna ilişkin bir diğer önemli farklılık eylemin gerçekleştirilme şekli ile ilgilidir. Bu konudaki ayrımları ise aktif (zarar veren)-pasif (faydayı engelleyen), sözel-fiziksel ve doğrudan-dolaylı diye sınıflandırmak mümkündür (Robinson ve Greenberg, 1998).

Davranışın Sonucu

Yapılan tanımlarda sapkın davranış zarar ile sonuçlanan veya zarar verme potansiyeline sahip olan bir eylem olarak nitelendirilmektedir. Eylemin zarar verme olasılığını içinde barındırması, onun sapkın davranış olarak nitelendirilmesi için yeterlidir. Örneğin kuruma zarar vermek amacıyla işyerinde yangın çıkarmayı planlayan bir kişinin bu eylemi zamanında fark edilerek önlenmiş olabilir. Bu durumda eylemin hedeflediği taraflar zarar görmemiş olmakla birlikte davranış zarar verme amacıyla gerçekleştirildiğinden, sapkın davranış olarak nitelendirilmelidir. Yapılan tanımlar bu konuda hemfikir olmakla birlikte, davranışın amacının zarar vermek olup olmadığı konusunda farklı görüşlere sahiptirler. Örneğin Marcus ve diğerlerine (2000) göre temelde zarar vermek amacıyla

gerçekleştirilmeyen, ancak sonuçta zarar veren/verme potansiyeline sahip olan eylemler de sapkın davranış kapsamında değerlendirilmelidir. Benzer şekilde Vardi ve Wiener'e (1996) göre ise sapkın davranış, gerçekte örgüte/örgüt içi gruplara/ kişilere fayda sağlamak amacıyla gerçekleştirilen, ancak yöneldiği hedefe zarar veren/verme olasılığı bulunan bir davranıştır. Bu görüş açısından farklı olarak bazı çalışmalar bir davranışın sapkın davranış olarak nitelendirilebilmesi için özellikle zarar verme amacıyla yerine getirilen bir davranış olması gerektiğini öne sürerken (O'Leary-Kelly ve diğerleri, 1996) sapkın davranış kapsamındaki davranışları daha kısıtlı bir çerçevede incelemeyi hedeflemektedirler.

Neden Emik Bir Tanım?

Sapkın davranış tanımlarının tümü sapkın davranışın, aktörün bilinçli olarak gerçekleştirdiği ve sonucunda kurum veya kişilere zarar veren/verme potansiyeline sahip olan bir davranış olduğu konusunda hemfikirdir. Hedefin, karşı çıkılan sosyal bağlamın ve eylemi gerçekleştiren aktörün kimliği büyük ölçüde araştırmacının incelediği sapkın davranış türüne ve sapkın davranış tanımını yaparken kapsanmak istenen davranışların çeşitliliğine göre farklılık göstermektedir. Örneğin Vardi ve Wiener (1996) tarafından yapılan tanım tüm diğer tanımların aksine karşı çıkılan sosyal bağlamı örgüt ile sınırlamazken, iş ahlakına uygun olmayan davranışları da içeren bir betimleme yaparak çalışma alanını çok geniş tutmaktadır. O'Leary-Kelly ve diğerlerinin (1996) ise toplumsal bağlam yönündeki seçimi, incelediği sapkın davranış türünün Robinson ve Bennett (1995) tarafından ciddi sonuçlar doğurma potansiyeline sahip davranışlar kapsamında ele alınan (örn. hırsızlık, cinsel taciz, fiziksel saldırı vb.) davranışlar ile sınırlandırmasının doğal bir sonucudur. Zira incelenen davranışlar, aykırılığı tüm sosyal bağlamlarda kabul görebilecek türden davranışlardır. Bu farklılıklar gerek yöntemsel gerekse kuramsal açıdan bakıldığında önemli bir ayrımdır. Zira gerçekleştirilen sapkın davranışın karşı çıktığı sosyal bağlama, yöneldiği hedefe ve davranışı gerçekleştiren aktörlere bağlı olarak bu davranışları tetikleyen faktörler de farklı olacaktır ve incelenmeleri sırasında farklı yaklaşımların kullanılmasını gerektireceklerdir.

Düşüncemize göre gerek hedefin gerek karşı çıkılan sosyal bağlamın ve gerekse eylemi gerçekleştiren aktörün kimliğini etkileyen bir diğer önemli faktör, tanımlamanın gerçekleştirildiği kültürel yapıdır. Kültürel yapılar yaşadıkları deneyimler sonucu, neyin doğru neyin yanlış olduğuna ilişkin pek çok farklı düşüncelere, değer sistemlerine sahiptirler. Bu farklılıklar kişilerin ahlaki yapısını ve bu doğrultuda verdikleri kararları etkileyen ana unsurlardır (Kickul, 2001). Dolayısıyla referans alınan sosyal bağlam ister

toplum, ister örgüt isterse daha alt bir sosyal bağlam olsun evrensel normlardan oluşan bir sosyal bağlam olması, Sargut'un (1994) da belirttiği gibi evrensel diye kabul edilen bu yerelliklerin başka kültürlerde çalışmaması, çözüm üretememesi ile sonuçlanacaktır. Kaldı ki, sapkın davranışı yasaklayan faktörler de her kültürel çevrede farklılık gösterir (Grasmick ve Kobayashi, 2002). Türk toplumunun kültürel yapısının (Hofstede, 1984) sapkın davranış tanımlamalarının gerçekleştirildiği batılı kültürlerden farklı değer sistemlerine sahip olması (Aldemir, Arbak ve Özmen, 2003), örgütsel bağlam tanımlarında ve sapkın davranış betimlemelerinde kendine özgü yerel tanımları yadsınamayacak şekilde gerekli kılmaktadır. Aynı nedenlerden dolayı bir çok çalışmanın üzerinde önemle durduğu üzere (örn. Marcus ve diğerleri, 2002) farklı sektörel özelliklere sahip örgütleri kapsayan sapkın davranış envanterleri oluşturmanın ne denli doğru olacağı da bizce tartışmaya açıktır. Sağlık sektöründe sapkın davranış kapsamında yer alan eylemler ile bir üretim işletmesinde veya tarım işletmesinde yer alan eylemler şüphesiz farklı olacaktır. Zira her biri farklı çevrelere, ilişkilere, işleyişlere ve dinamiklere sahip farklı birer kültürel yapıdır. Dolayısıyla hangi eylemin sapkın davranış olduğu, hangisinin ise olmadığı konusundaki sınırı belirleyen ana öğenin toplumsal ve sektörel kültür olacağını söylemek sanırız yanlış olmayacaktır.

Öte yandan düşüncemize göre sapkın davranış tanımlamalarında karşı çıkılan sosyal bağlam örgüt ile sınırlı kalmalıdır. Zira örgütsel bağlamın dışına çıkıldığında, gerçekleştirilen davranış etik standartlar ve belli etik kuramları çerçevesinde incelenmesi gereken bir nitelik kazanmakta ve sapkın davranış ile etik olmayan davranış arasındaki önemli çizgiyi ortadan kaldırarak bir kavram kargaşasına neden olmakta; bunun yanı sıra sapkın davranışın ayrı bir yapı kavram olarak incelenmesinin önünde ciddi bir engel oluşturmaktadır. Ancak örgütsel bağlam tanımının karşı durulan sosyal bağlam olarak alt sosyal bağlamları içermemesi özellikle, çok farklı kültürel alt sistemler içeren büyük ve karmaşık örgütler dikkate alındığında, oldukça önemli bir sakıncadır. Çünkü çalışan bir davranışı gerçekleştirirken örgütün dışında toplum, meslek grubu, kendisi (Peterson, 2002) veya üyesi olduğu grup gibi birçok farklı referans kaynakları kullanır. Sosyal öğrenme kuramına göre ise (Bandura, 1973) bu referans kaynağı, kişinin kendisinden ziyade yakın ilişki içinde olduğu sosyal bağlam, yani gruptur. Bilindiği gibi gruplar örgütlerin karmaşık alt sosyal bağlamlarıdır. Bu sosyal bağlamlar örgütsel sistemin bir parçası olmalarına karşın grup üyelerinin davranışlarını düzenleyerek yaşamlarını sürdürebilmek üzere zaman zaman örgütsel normlarla uyumlu, zaman zaman da uyumlu olmayan bir takım normlar geliştirirler (Feldman, 1984) ve kendine has kültürel özellikleri ile örgütsel etkinlik açısından önemli bir işleve sahiptirler.

Yapılan tanımlarda hedef ve aktör, faaliyet gösterilen sektörün özelliğine göre farklılık gösterecek diğer unsurdur. Örneğin sağlık sektörü gibi çalışan-müşteri ilişkisinin yoğun olduğu bir sektörde müşteri sapkın davranışın öncelikle dikkate alınması gereken hedeflerinden biri olabileceken, üretim sektöründe müşteri bir hedef olarak şüphesiz aynı öneme sahip değildir. Benzer şekilde bir finans işletmesinde müşterinin örgütü hedef alan sapkın davranışı bir cezaevinde kurumu hedef alan mahkumların sapkın davranışları ile aynı öneme sahip değildir.

Özetlenecek olursa sapkın davranış tanımlarında aktör ile hedefin kimler olduğu ve gerçekleştirilen davranışın genel kabul görmüş normlara aykırı olup olmadığı, davranışın gerçekleştirildiği sosyal bağlama göre farklılık gösterir.

Bu tartışmalardan hareketle bu çalışmada akademik personelin sapkın davranış kapsamında değerlendirilebilecek davranışlarını tanımlamak ve bunları belli bir tipoloji çerçevesinde incelemek üzere sapkın davranış şu şekilde tanımlanmıştır:

Çalışanın bilinçli olarak ait olduğu grup veya örgütün yazılı veya yazılı olmayan normlarına karşı gelerek, ait olduğu grubun veya örgütün diğer üyeleri ile grup veya örgüt varlıklarına, ilişkilerine zarar veren / verme potansiyeline sahip olan her türlü davranıştır.

Yapılan tanımda davranışın tek aktörü akademik üvane sahip kişidir. İdari personel aynı işyerinde faaliyet gösteren çalışanlar olmakla, yaptığı işlerin pek çok yapısal farklılığı içermesi ve dolayısıyla işle ilgili farklı değer sistemlerine sahip olmaları nedeniyle bu çalışmada sapkın davranışın bir aktörü olarak tanımlanmamıştır. Benzer şekilde öğrencilerin bir müşteri olarak belirli hedeflere önemli derece zarar verme potansiyeline sahip kişiler oldukları düşünülmendiğinden, onlar da sapkın davranışın bir aktörü olarak görülmemişlerdir. Tanımda sapkın davranışın olası hedefleri, akademik personelin faaliyet gösterdiği kurum üyeleri, öğrenciler, kurum ve kurumun etkinliği açısından önemleri yadsınamayacak alt sosyal bağlamlardır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE SONUÇLARI

Çalışmanın amaçlarını gerçekleştirmek üzere tasarlanan araştırma yöntemi, sapkın davranış niteliğine sahip davranışların belirlendiği ve belirlenen bu davranışların sınıflandırıldığı dört aşamadan oluşmaktadır.

Sapkın Davranış Niteliğine Sahip Davranışların Belirlenmesi

Aşama 1

Çalışmanın birinci aşamasının temel amacı yapılan tanım doğrultusunda akademik örgütlerde sapkın davranış kapsamında değerlendirilebilecek

davranışların envanterini çıkarmak olmuştur. Söz konusu envanteri oluşturmak amacıyla soru kağıdı yöntemi kullanılmış ve Dokuz Eylül Üniversitesi'ne bağlı üç fakültede ve bir yüksekokulda çalışan akademik personel örneklem olarak kullanılmıştır. Seçilen örneklemin %49'u (57) araştırma görevlilerinden, %10'u (12) öğretim görevlilerinden, %41'i (47) ise yardımcı doçent, doçent ve profesörlerden oluşmaktadır.

Soru kağıdı: Soru kağıdında cevaplayıcılardan işyerinde (a) çalışanın bilerek gerçekleştirdiği (b) birçok akademik örgüt/birim tarafından normlara aykırı olarak değerlendirilebilecek (c) örgüte/örgüt içi birimlere/çalışanlara/örgütün diğer paydaşlarına zarar verme/bunları olumsuz etkileme potansiyeline sahip davranışlara ilişkin beş örnek vermeleri istenmiştir. Kullanılan bu üç kriterin temel amacı verilen örneklerin yazarlar tarafından yapılmış olan sapkın davranış tanımına mümkün olduğunca uygunluğunu sağlamaktır.

Değerlendirme: Bu aşamada elde edilen verileri değerlendirmek amacıyla içerik analizinden yararlanılmıştır. Bu doğrultuda ilk etapta her bir soru kağıdı ve verilen davranış örnekleri yazarlar tarafından gözden geçirilmiş ve çeşitli nedenlerle (yanlış aktör-hedef-eylem tanımlama, yazının okunamaması vb.) geçersiz olduğu saptanan soru kağıdı ve örneklerin elenmesi sonucu elde edilen 108 soru kağıdında yer alan toplam 388 davranış örneği elde edilmiştir. Daha sonra bu davranış örnekleri incelenerek öncelikle birden fazla davranış içeren örnekler ayrıştırılmış, açık olmayan karmaşık ifadeler daha basit bir dille ifade edilmiş, daha sonra bu örnekler davranışı gerçekleştiren kişi ve davranışın hedefi dikkate alınarak, benzer nitelikli davranışları bir araya getiren başlıklar altında toplanmıştır. Tüm bu değerlendirmeler sonucunda toplam 70 davranış örneği elde edilmiştir.

Aşama 2

Bu aşamanın temel amacı çalışmanın birinci aşamasında elde edilen 70 davranış örneğinin sapkın davranış tanımına uygunluğunu saptamak olmuştur. Bu doğrultuda Yönetim-Organizasyon alanında uzman dört öğretim üyesinin görüşüne başvurulmuştur. Bu amaçla hakemler, hazırlanan ikinci bir soru kağıdını kullanarak 70 davranış örneğinin her birini, davranışın bilerek gerçekleştirilen bir davranış olup olmadığını; davranışın gerçekleştirilmesi durumunda örgütün, örgüt içi grupların, çalışanların, örgütün diğer paydaşlarının zarar görme/olumsuz etkilenme potansiyelinin bulunup bulunmadığını; ve gerçekleştirilen davranışın genelde akademik örgüt/birimler için normlara aykırı bir davranış sayılıp sayılmayacağını "evet/hayır" seçeneklerini kullanarak değerlendirmişlerdir.

Değerlendirme: Hakem bulgularının değerlendirilmesi sırasında öncelikle, her bir hakem tarafından her üç kritere uygun olduğu saptanan davranışlar belirlenmiştir. Daha sonra bu davranışların içinden en az üç hakemin (%75)

mutabık kaldığı 46 ifade, üçüncü ve dördüncü aşamada değerlendirilmek üzere seçilmiş ve 24 ifade ise çalışma kapsamından çıkarılmıştır. Bu aşamada hakem değerlendirmesi sonucunda sapkın davranış tanımına uygun olmadığı sonucuna varılan davranışlar Çizelge 2’de yer almaktadır.

ÇİZELGE 2: Hakem Değerlendirmesi Sonucunda Sapkın Davranış Tanımına Uymadığı Gerekçesiyle Çalışma Kapsamından Çıkarılan Davranışlar

1. İş saatlerine uymamak
2. İşbirliğinden kaçınmak
3. Çalışma zamanında işiyle ilgisi olmayan işlerle uğraşmak
4. İşini zamanında yapmamak
5. Dışarıdaki ek işlere daha fazla zaman ayırmak
6. Grup çalışmalarından kaçınmak
7. İki yüzlü davranmak
8. Çalışma arkadaşları ile yaşanan sorunları doğrudan üstüne şikayet etmek
9. Kişisel çıkarları doğrultusunda hareket etmek
10. Hiyerarşiyi atlamak
11. Yönetimin her kararını sorgusuz kabul etmek
12. Kişisel çıkarlarını grup çıkarlarının üzerinde tutmak
13. Bilgiçlik taslamak
14. Düzenlenen sosyal amaçlı toplantılara katılmamayı alışkanlık edinmek
15. Diğer çalışanlarla iletişim kurmamak/kurmak için çaba harcamamak
16. Kılık kıyafetine işinin gerektirdiği özeni göstermemek
17. İlgili yöneticinin/hocanın çalışanlara sorumlulukları dışında görev yüklemesi
18. İlgili yöneticinin/hocanın çalışanına arka çıkmaması
19. Selam vermemek/selamı almamak
20. Diğer çalışanların çalışmasını engelleyici davranışlarda bulunmak
21. Ortak alanların kullanımında gerekli özeni göstermemek
22. Öğrenci ile laubali olmak
23. Çalışma arkadaşları ile laubali olmak
24. Siyasal amaçlarla hareket etmek

Sapkın Davranış Kapsamında Yer Alan Davranışların Sınıflandırılması

Sapkın davranışların çeşitliliği bu tür davranışların sınıflandırılmasının gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu doğrultuda gerçekleştirilmiş bir çok sınıflandırma olmakla birlikte (Hollinger ve Clark, 1982; Mangione ve Quinn, 1975; Wheeler, 1976) en kabul görmüş sınıflandırmalar arasında Hollinger ve Clark (1982) ve Robinson ve Bennett (1995) tarafından yapılmış olan sınıflandırmalar yer almaktadır.

Hollinger ve Clark (1982), çalışanların izinsiz olarak örgüt varlıklarını ele geçirmeleri (hırsızlık) ya da onlara zarar vermeye yönelik davranışları, “Örgüt Varlıklarına Yönelik Sapkın Davranış”; örgüt varlıklarından ziyade örgütün kabul görmüş normlarına karşı gelerek üretilen ürünün (hizmetin) niteliğini ve niceliğini olumsuz etkileyen davranışları ise “Üretime Yönelik Sapkın Davranış” olarak tanımlamaktadırlar.

Robinson ve Bennett (1995) ise gerçekleştirilen davranışın hedefinden ve hedefin uğradığı kayıpların ciddiyetinden yola çıkarak hedefin örgüt olduğu “üretime yönelik” (işten erken ayrılmak, işi yavaşlatmak gibi) ve “örgüt varlıklarına yönelik” (bilerek yangın çıkarmak, firmanın araç gereçlerini başkalarına para karşılığında satmak) sapkın davranışların yanı sıra, kişilerin hedef olduğu “politik” (hizipçilik, dedikodu yapmak) ve “saldırı amaçlı” (cinsel taciz, hırsızlık) sapkın davranışlar olmak üzere dört ayrı sapkın davranış türü belirlemişlerdir. Bu davranışlar içinde örgüt varlıklarına yönelik ve saldırı amaçlı davranışlar birincil, üretime yönelik ve politik amaçlı sapkın davranışlar ise ikincil derecede önemli sapkın davranışlar olarak tanımlanmaktadır.

Aşama 3

Çalışmanın bu aşamasının amacı ise Robinson ve Bennett (1995) ve Hollinger ve Clark (1982) tarafından yapılan sınıflandırmalardan yararlanarak elde edilen 46 sapkın davranış örneğini sınıflandırmak olmuştur. Bu doğrultuda öncelikle, yapılan sapkın davranış tanımı ve akademik örgütlerin özelliklerinden yola çıkılarak örgüte ve kişilere yönelik olmak üzere iki temel sapkın davranış türü tanımlanmıştır.

Örgüte yönelik sapkın davranış, bu çalışmada yapılan işin niteliğini, niceliğini, miktarını, örgütün ilişkilerini ve imajını doğrudan etkileme ve kurum varlıklarına, kaynaklarına, işleyişine zarar verme veya bunların etkin kullanımını engelleme potansiyeline sahip davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Bu kapsamda yer alan davranışlar kendi içinde, yapılan işin niteliği ve niceliğini doğrudan etkileyen “**işe yönelik**”; ve örgütün ilişkilerini, imajını, işleyişini olumsuz etkileyen, kurum varlıklarına zarar veren ve bunların etkin kullanımını engelleyen “**örgüt varlıklarına yönelik**” sapkın davranışlar olarak ikiye ayrılmaktadır.

Kişilere yönelik sapkın davranış, çalışanı, grubu (bölüm, anabilim dalı), öğrencileri ve bu kişi/gruplarla olan ilişkileri doğrudan etkileme potansiyeline sahip davranışlardır. Yapılan sınıflandırmada öğrenciye yönelik olan davranışlar ayrı bir kategori içinde yer almaktadır. Buna karar verilen davranış örnekleri genelde hem çalışanı, hem de grubu olumsuz etkileme potansiyeline sahip olduklarından çalışan-grup şeklinde bir ayrıma gidilmemiştir.

Değerlendirme: Bu aşamada yukarıda tanımlarla çerçevesi çizilen sınıflandırmayı gerçekleştirmek amacıyla daha önce gerçekleştirilen içerik analizi sonuçlarından ve hakemlerin davranışların hedefinin iş, örgüt, diğer çalışanlar ve öğrencilerden hangisinin olduğu konusundaki değerlendirmelerinden yararlanılmıştır. Hakemlerin bu konudaki görüşleri, ikinci aşamada kullanılan soru kağıdına bu amaca yönelik olarak eklenen bir soru ile alınmıştır.

Yapılan değerlendirme sonucunda, çalışmada yer alan toplam 46 ifadenin 26'sı (%57) kişilere yönelik, 20'si (%43) örgüte yönelik sapkın davranışlardan oluşmaktadır. Kişilere yönelik sapkın davranışların 23'ü (%88) çalışanlara/gruba yönelik iken, 3'ü (%22) öğrenciye yönelik sapkın davranışlardır. Örgüte yönelik sapkın davranışların yaklaşık yarısı (9; %45) örgüt varlıklarına, diğer yarısı ise (11; %55) işe yönelik davranışlardır. (Çizelge 3)

Aşama 4

Çalışmanın dördüncü aşamasının temel amacı, eylemin yarattığı etkinin/zararın sonuçlarına yönelik bir sınıflandırma yapmak olmuştur. Sınıflandırmayı gerçekleştirmek amacıyla hakem olarak, akademik yöneticilik deneyimine sahip (rektör yardımcısı, dekan, dekan yardımcısı, bölüm başkanı seviyesinde) 6 öğretim üyesi ile iş hukuku alanında çalışan bir akademisyenin görüşlerine başvurulmuştur.

Soru kağıdı: Bu aşamada yine hakemlerin görüşlerini almak için bir soru formu hazırlanmıştır. Hazırlanan soru formunda hakemlerden her bir sapkın davranış örneğini verilen ölçeği kullanarak, davranışın yarattığı olumsuz etkinin/zararın ciddiyeti açısından değerlendirmeleri istenmiştir. Bu amaçla kullanılan ölçek, 5'li bir skalaya dayanmaktadır. Ölçekte yer alan "1" değeri, davranışın olumsuz etki yaratmadığını³, "2" değeri davranışın olumsuz bir etkiye sahip olduğunu ancak bu etkinin tolere edilebileceğini, "3" değeri davranışın çok sık tekrarlanmamak koşuluyla tolere edilebileceğini, "4" değeri davranışın tolere edilemeyeceğini ve cezalandırılmasının gerektiğini; "5" değeri ise davranışı gerçekleştiren kişinin işten çıkarılmasının/men edilmesinin gerektiğini ifade etmektedir.

Değerlendirme: Yapılan değerlendirmede sadece iki ayrı hakemin, iki ayrı sapkın davranış örneğini olumsuz etki yaratma potansiyeline sahip olmayan bir davranış olarak değerlendirdikleri görülmüştür. Elde edilen bu sonuç, 2. aşamada elde edilen değerlendirmenin güvenilirliğini desteklemektedir.

Davranışları, yarattıkları olumsuz etkinin/zararın ciddiyeti açısından sınıflandırmak üzere, hakemlerin davranışlara verdikleri cevapların ortalama, mod ve medyan değerleri hesaplanmıştır. Bu hesaplama sonucunda 2-3 değerine sahip davranışlar, "davranışın yarattığı olumsuz etki/zarar düzeyi düşük" davranışlar olarak nitelendirilirken, 3-4 değerine sahip davranışlar, "davranışın yarattığı olumsuz etki/zarar düzeyi yüksek" davranışlar olarak nitelendirilmiştir.

³ Çalışmada bu ölçek değerinin kullanılmasının amacı, 2. aşamada elde edilen sonuçların güvenilirliğini bir kez daha test etmek olmuştur.

ÇİZELGE 3: Sapkın Davranış Sınıflandırması

BOYUT		ORTAYA ÇIKAN OLUMSUZ ETKİNİN / ZARARININ DÜZEYİ	
		DÜŞÜK	YÜKSEK
ÖRGÜTE YÖNELİK N=20 % 43	İŞE YÖNELİK N=11 % 55	<ul style="list-style-type: none"> - İşe İlişkin Form / Dökümantasyonların Gereğini Yerine Getirmemek - Alanı İle İlgili Gelişmeleri Yakından İzlememek - Bilimsel Çalışma Yaparken İşin Kolayına Kaçmak <p>N=3 % 27</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sorumluluktan Kaçmak - İşe/Göreve Gelmemek - İşine Gerekli Özeni Göstermemek - İş Yapmaktan Kaçınmak - İş Yapmış/Yapıyormuş Gibi Görünmek - İşini Başkasına Yıkmak - İdari İşlere İlişkin Sorumluluklarını Yerine Getirmemek - Bilimsel Etik Kurallarına Uymamak <p>N=8 % 73</p>
	ÖRGÜT VARLIKLARINA, İLİŞKİLERİNE YÖNELİK N=9 % 45	<ul style="list-style-type: none"> - Örgüte Ait Araç Gereci Kullanırken Gerekli Özeni Göstermemek <p>N=1 % 11</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Örgüte Ait Donanımı İş Dışı İşlerde Kullanmak - Ortak Kullanıma Ait Donanımı Alikoymak - Yetkisi Olmadığı Halde Örgütü Bağlayan Açıklamalarda Bulunmak - Örgütte Bölünmelere Yol Açacak Davranışlarda Bulunmak - Örgüt Dışında Örgütü Yıpratıcı Faaliyetlerde Bulunmak - Hırsızlık Yapmak - İşyerinde İçkili Olmak - Çalışanları Yönetime Karşı Kışkırtmak <p>N=8 % 89</p>
KİŞİLERE YÖNELİK N=26 % 57	ÇALIŞANLARA / GRUBA YÖNELİK N=23 % 88	<ul style="list-style-type: none"> - Yöneticinin İş Bölümünde Adil Davranmaması - Yöneticinin Çalışanının Gelişimi İle İlgilenmemesi - Başkalarının Açıklarını Kullanarak Ön Plana Çıkmaya Çalışmak - Kişilere Karşı Önyargılı Davranmak - Çalışma Arkadaşlarını Küçük Görmek - Çalışma Arkadaşlarına Karşı Kaba Davranmak - Kişisel Çekişmeleri İş Yaşamına Yansıtma - Kişisel Yakınlıklarla İş İlişkisini Karıştırmak - Grup Kararlarına Uymamak - Grup İçinde Kalması Gereken Konuları Başkalarıyla Paylaşmak - Bilgiyi Paylaşmamak/Saklamak - Dedikodu Yapmak - Yıkıcı Eleştiri Yapmak - Kişisel İlişkilerini Kullanarak Terfi Etmeye Çalışmak - Diğer Çalışanların Eşyalarını İzinsiz Kullanmak <p>N=15 % 65</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Çalışma Arkadaşlarının Arkasından İş Çevirmek - Çalışanlar Arasında Ayrım Yapmak - Çalışma/Kavga Ortamı Yaratmak - Çalışanlara Sözel Saldırıda Bulunmak - Sigara İçilmesi Gereken Ortamlarda Sigara İçmek - Cinsel Tacizde Bulunmak - Yalan Söylemek - Çalışma Arkadaşlarını Öğrencilere Çekiştirmek <p>N=8 % 35</p>
	ÖĞRENCİYE YÖNELİK N=3 % 22	<p>N=0 % 0</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Öğrenciye Hakaret Etmek - Öğrenciler Arasında Ayrım Yapmak - Öğrenci İle Menfaat İlişkisi İçine Girmek <p>N=3 % 100</p>

Tablo 3 incelendiğinde, işe yönelik davranışların 3'ünün (%27) olumsuz etkisinin düşük, 8'inin (%73) ise olumsuz etkisinin yüksek davranışlar olarak sınıflandırıldığı görülmektedir. Örgüt varlıklarına/ilişkilerine yönelik

davranışların neredeyse tamamı (8; %89) yüksek olumsuz etkiye sahip davranışlar olarak sınıflandırılmıştır.

Hakemlerin kişilere yönelik davranışlara ilişkin değerlendirmeleri dikkate alındığında, çalışanlara/gruba yönelik davranışların 15'inin (%65) düşük olumsuz etki yaratma potansiyeline, 8'inin (%35) ise yüksek olumsuz etki yaratma potansiyeline sahip davranışlar olarak değerlendirildiği görülmektedir. Öğrenciye yönelik davranışların tamamı (3; %100) ise hakemler tarafından yüksek olumsuz etki yaratma potansiyeline sahip olarak değerlendirilmiştir.

TARTIŞMA

Çalışmada, ülkemizde üzerinde çok fazla durulmamış ancak potansiyel bir sorun kaynağı olduğu düşünülen işyerinde sapkın davranış olgusunu incelemek üzere emik bir yaklaşımla akademik personel üzerinde öncül bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen çalışma sonucunda yapılan tanıma uygun 46 sapkın davranış örneği elde edilmiştir. Bu davranışları, eylemin hedefi söz konusu olduğunda örgüte ve kişilere yönelik sapkın davranışlar olmak üzere iki ayrı sınıfta toplamak mümkündür. Örgüte yönelik sapkın davranışlar kendi içinde genelde yapılan işin niteliğini etkileme potansiyeline sahip davranışları içeren **işe yönelik** sapkın davranışlar ile örgüt varlıklarına ve ilişkilerine zarar verme potansiyeline sahip **örgüt varlıklarına, ilişkilerine yönelik** sapkın davranışlar olarak ikiye ayrılmaktadır. Benzer şekilde kişilere yönelik sapkın davranışlar da kendi içinde **çalışanlara/gruba yönelik** ve **öğrencilere yönelik** sapkın davranışlar olmak üzere iki ayrı grup oluşturmaktadır.

Gerçekleştirilen davranış sonucunda ortaya çıkan olumsuz etkinin/zararın düzeyi dikkate alınarak yapılan sınıflandırma ise örgüte yönelik davranışların genelde olumsuz etki düzeyi yüksek; kişilere yönelik davranışların ise olumsuz etki düzeyi düşük davranışlar olarak görüldüğünü ortaya koymuştur.

Gerçekleştirilen çalışmada gerek toplumsal gerekse akademik bağlama özgü bir sapkın davranış betimlemesi hedeflenmiştir. Uygulanan araştırma yönteminin bu amacımıza büyük ölçüde ulaşmamızı sağladığını düşünüyoruz. Elde edilen sapkın davranışlar, Batı'da gerçekleştirilen benzer çalışmalarla karşılaştırıldığında gerek eylemin hedefleri, gerek aktörleri, gerekse elde edilen sapkın davranış örnekleri ve bu örneklerin sınıflandırması açısından birtakım benzerliklere sahip olduğu gibi bazı farklılıklara da sahiptir. Örneğin, bu çalışmada elde edilen sapkın davranış örnekleri, bu konudaki temel çalışmalardan biri sayılabilecek Robinson ve Bennett'in (1995) çalışmasında elde edilen sapkın davranış örneklerinin yaklaşık sadece %28'i, Marcus ve diğerlerinin (2002) çalışmasında elde

edilen örneklerin ise yaklaşık sadece % 35'i ile benzerdir. Her üç çalışmada da benzerlik gösteren davranışlar arasında 'iş yapmış/yapıyormuş' gibi görünmek, örgüt dışında örgütü yıpratıcı faaliyetlerde bulunmak, hırsızlık ve dedikodu yapmak' yer alırken, Robinson ve Bennett'in çalışmasının verileri ile benzerlik gösteren davranışlar arasında 'örgüte ait araç-gereci kullanırken gerekli özeni göstermemek, yöneticinin işbölümünde adil davranmaması, başkalarının açıklarını kullanarak ön plana çıkaya çalışmak, hakaret etmek ve cinsel tacizde bulunmak' yer almaktadır. Marcus ve diğerlerinin çalışması ile ortak olan davranış örnekleri arasında ise 'işine gerekli özeni göstermemek, iş yapmaktan kaçınmak, örgüte ait donanımı iş dışı işlerde kullanmak, işyerinde içkili olmak, yetkisi olmadığı halde örgütü bağlayan açıklamalarda bulunmak, çalışma arkadaşlarının arkasından iş çevirmek, çalışanlara sözel saldırıda bulunmak, kişisel yakınlıkları iş ilişkisi ile karıştırmak, bilgiyi paylaşmamak/saklamak ve diğer çalışanların eşyalarını izinsiz kullanmak' yer almaktadır.

Genelde benzer olmayan sapkın davranış örnekleri incelendiğinde, çalışanlara/gruba yönelik davranışların sapkın olarak değerlendirilmesini Türk toplumunun kolektivist olması (Hofstede, 1984), bir başka deyişle sosyal değerlere yönelim (Sagiv ve Schwartz, 2000) özelliği ile açıklamak mümkündür. Örneğin, 'grup kararlarına uymamak, grup içinde kalması gereken konuları başkalarıyla paylaşmak', grup düzenini bozan, onun kabul ettiği karar ve standartlara aykırı duran davranışlardır. Ayrıca, çalışmada Türk toplumuna ait kültürel özelliklerden olan riya (Aldemir ve diğerleri, 2003) (örn. kişisel ilişkilerini kullanarak terfi etmeye çalışmak) ve paternalizm (Aycan, 2001) (örn. yöneticinin çalışanın gelişimi ile ilgilenmemesi) değerlerine ilişkin örnekler de görülmektedir. Öte yandan, 'bilimsel çalışma yaparken işin kolayına kaçmak, alanı ile ilgili gelişmeleri yakından izlememek, bilimsel etik kurallarına uymamak, çalışma arkadaşlarını öğrencilere çekiştirmek' gibi davranışlar ve öğrencilere yönelik hareketler akademisyenlik mesleğine özgü sapkın davranışlar arasında yer alırken, diğer davranışlar başka meslek gruplarında da gözlemlenebilecek türdendir.

Çalışmada toplumsal ve sektörel bağlama özgü sapkın davranış tanımlamaları gerçekleştirilmesi yönündeki öngörümüzün büyük ölçüde desteklendiğini düşünüyoruz. Şüphesiz elde edilen bu bulguları desteklemek üzere farklı sektörlerde benzer çalışmaların, geniş örneklemi hedef alan geçerlilik, güvenilirlik testlerinin gerçekleştirilmesi gereklidir. Bu yönde gerçekleştirilecek çalışmalar olgunun kuramsal bir çerçevede incelenmesi için gerekli altyapıyı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Aldemir, M. C., Arbak, Y. ve Özmen, Ö. N. 2003. Türkiye’de işgörme anlayışı: Tanımı ve boyutları. *Yönetim araştırmaları dergisi*, 3(1): 5-28.
- Analoui, F. ve Kakabadse, A. 1992. Unconventional practices at work: Insights and analysis through participant observation. *Journal of managerial psychology*, 7(5): 5-31.
- Ambrose, M. L., Seabright, M. A. ve Schminke, M. 2002. Sabotage in the workplace. *Organizational behavior and human decision processes*, 89: 947-965.
- Aycan, Z. 2001. Paternalizm: Yönetim ve liderlik anlayışına ilişkin üç görgül çalışma. *Yönetim araştırmaları dergisi*, 1(1):
- Bandura, A. 1973. *Agression: A social learning analysis*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. 1977. *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bennett, R. J. ve Robinson, S. L. 2000. Development of a measure of workplace deviance. *Journal of applied psychology*, 85(3): 349-360.
- Elliot, R. H. ve Jarret, D. T. 1994. Violence in the workplace: The role of human resource management. *Public personnel management*, 23(2): 287-299.
- Feldman, D. C. 1984. The development and enforcement of group norms. *Academy of management review*, 9(1): 47-53.
- Grasmick, H. G. ve Kobayashi, E. 2002. Workplace deviance in Japan: Applying an extended model of deterrence. *Deviant behavior*, 23(1): 21-43.
- Greenberg, J. 1990. Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of applied psychology*, 75: 561-568.
- Gruys, M. L. ve Sackett, P. R. 2003. Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International journal of selection and assesment*, 11(1): 30-42.
- Hirschi, T. 1963. *Causes of delinquency*. Berkeley: University of California Press.
- Hofstede, G. 1984. *Culture's consequences: International differences in work-related values*. USA: Sage Publications.
- Hollinger, R. ve Clark, J. 1982. Employee deviance: A Response to the perceived quality of the work experience. *Work and occupations*, 9(1): 97-114.
- Hulras, J., Uggen, C. ve McMorris, B. 2000. Career jobs, survival jobs and employee deviance: A social investment model of workplace misconduct. *The sociological quarterly*, 41(2): 245-263.
- Kickul, J. 2001. When organizations break their promises: Employee reactions to unfair processes and treatment. *Journal of business ethics*, 29: 289-307.
- Mangione, T. W. ve Quinn, R. P. 1975. Job satisfaction, counterproductive behavior, and drug use at work. *Journal of applied psychology*, 60(1): 114-116.
- Marcus, B., Schuler, H., Quell, P. ve Hümpfner, G. 2002. Measuring counterproductivity: Development and initial validation of a German self-report questionnaire. *International journal of selection and assesment*, 10(1/2): 18-35.
- Martinko, M. J., Gundlach, M. J. ve Douglas, S. C. 2002. Toward an integrative theory of counterproductive workplace behavior: A causal reasoning perspective. *International journal of selection and assesment*, 10(1/2): 36-50.

- Murphy, K. R. 1993. *Honesty in the workplace*. USA: Brooks/Cole Publishing Company.
- Noon, M. ve Delbridge, R. 1993. News from behind my hand: Gossip in organizations. *Organization studies*, 14(1): 23-36.
- Nunnally, J. C. 1967. *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W. ve Glew, D. J. 1996. Organization-motivated aggression: A research framework. *Academy of management executive*, 21(1): 225-253.
- Peterson, D. K. 2002. Deviant workplace behavior and the organization's ethical climate. *Journal of business and psychology*, 17(1): 47-61.
- Robinson, S. L. ve Bennett, R. J. 1995. A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 38(2): 555-572.
- Robinson, S. L. ve Greenberg, J. 1998. Employees behaving badly: Dimensions, determinants and dilemmas in the study of workplace deviance. C. L. Cooper ve D. M. Rousseau (Der.), *Trends in organizational behavior Vol:5*. John Wiley&Sons Ltd.
- Robinson, S. L. ve O'Leary-Kelly, A. M. 1996. Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees. *Academy of management journal*, 41(6): 658-672.
- Salancik, G. J. ve Pfeffer, J. 1978. A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative science quarterly*, 23: 224-253.
- Sagiv, L. Schwartz, S. 2000. National values and organizational practices. Neal M. Ashkanasy, Celeste P. M. Wilderom ve Mark, F. Peterson. (Der.), *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks: Sage.
- Sargut, A. S. 1994. *Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: Verso Yayıncılık.
- Sims, R. L. 2002. Ethical rule breaking by employees: a test of social bonding theory. *Journal of business ethics*, 40: 101-109.
- Skinner, B. F. 1971. *Contingencies of reinforcement*. East Norwalk.: CT: Appleton-Century-Crofts.
- Vardi, Y. ve Wiener, Y. 1996. Misbehavior in organizations: A motivational framework. *Organization science*, 7(2): 151-165.
- Vroom, V. H. 1964. *Work and motivation*. New York: John Wiley.
- Wheeler H. N. 1976. Punishment theory and industrial discipline. *Industrial relations*, 15(2): 235-243.

Yasemin Arbak, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim Organizasyon Anabilim dalı öğretim üyesidir. Kültür, kişi kültür uyumu, duygusal zeka , sağlık kuruluşlarında insan kaynakları yönetimi , örgütsel bağlılık işyerinde sapkın davranış ve iş ahlakı konularında çalışmalar yapmaktadır.

Ayşe Yasemin Şanlı, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda araştırma görevlisidir. Türk yönetim kültürü, sağlık kuruluşlarında örgütsel davranış ve işyerinde sapkın davranış konusunda çalışmalar yapmaktadır.

Ulaş Çakar, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda araştırma görevlisidir. Türk yönetim kültürü, iş ahlakı ve ekolojik yönetim konusunda çalışmalar yapmaktadır.