

## KURT LEWIN'İN LİDERLİK TARZLARI İLE ÖRGÜTSEL SAPMA İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ

### THE RELATIONSHIP BETWEEN KURT LEWIN'S LEADERSHIP STYLES AND ORGANIZATIONAL DEVIANCE

**Volkan AKÇİT\***, **Esin BARUTÇU\*\***, **İbrahim AKŞİT\*\*\***

\* Öğr. Gör., Pamukkale Üniversitesi, Honaz MYO, Yönetim Organizasyon Bölümü, vakcit@pau.edu.tr,  
<https://orcid.org/0000-0001-9498-110X>

\*\* Doç. Dr., Pamukkale Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, esahin@pau.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-6950-4117>

\*\*\* Öğr. Gör., Balıkesir Üniversitesi, İvrindi Sağlık Hizmetleri MYO, Tıbbi Hizmetler ve Teknikler Bölümü,  
[aksitibrahim@hotmail.com](mailto:aksitibrahim@hotmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-6614-1071>

#### ÖZ

*Örgütsel sapma kavramı işletmeler açısından istenilmeyen davranış kalıplarını içermesi ve olumsuz etkileri sebebi ile önem arz etmektedir. Liderlik ise geçmişten günümüze evrilmesine rağmen hala işletmeler için önemini korumaktadır. Araştırma Kurt Lewin'in ortaya koyduğu liderlik tarzları ile örgütsel sapma arasındaki ilişkiyi incelemek amacı ile yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini Balıkesir ilinde çeşitli bankalarda görev yapan 135 bankacı oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda Demokratik ve Otokratik liderlik tarzı ile örgütsel sapma arasında negatif yönlü, Tam Serbestlik Sağlayan lider ile örgütsel sapma arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örnekleme örgütsel sapma davranışı düşük seviyelerde gözlemlenmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** *Örgütsel Sapma, Liderlik, Bankacılık*

**Jel Kodları:** *M19, M10*

#### ABSTRACT

*The concept of organizational deviance is important for the company because it contains undesirable behavior patterns and have negative effects on company. Leadership is still important for businesses, though it has evolved from the past to the present day. The research was conducted with the aim of examining the relationship between Kurt Lewin's leadership styles and organizational deviance. The sample of the research consists of 135 bankers working in various banks in the province of Balıkesir. Data's collected by survey. As a result of analyzes, it was found that there is a negative relationship between democratic and autocratic leadership style and organizational deviance and positive relationship between Laissez faire Leadership and organizational deviance. Organizational deviation behavior in the sample was observed at low levels.*

**Keywords:** *Organizational deviance, Leadership, Banking*

**Jel Codes:** *M19, M10*

## 1. GİRİŞ

Liderler tarih boyunca insanları peşlerinden sürüklemiş, onları idealler etrafında toplayıp bu ideallere inanmalarını sağlamış ve bu idealleri gerçekleştirmek uğruna çalışmaya sevk etmişlerdir. İdealler ve fikirler kulaktan kulağa aktarılmış, zamanla bir kartopunun kocaman bir çığa dönüşmesi gibi saklanamayacak kadar büyümüşlerdir. Liderler ya da izleyicileri zaman zaman asıl amaçlarından sapmışlardır. Amaçlardan sapmalar ile, başlangıçta güzel olan düşünceler zamanla zararlı ve sapkın davranışlara yol açmıştır. Sonuç olarak kimi zaman ideallere ulaşılmış, idealler hedeflerden saparak farklı sonuçlar doğurmuştur. Sonuç ne olursa olsun bu hikâyeler tarihçiler tarafından anlatılıp kaleme alınarak günümüze kadar gelmişler, insanlar liderleri ve çevresinde toplanan insanların hikâyelerini ilgi ile takip etmişler, bu hikâyelere konu olan liderler ve idealleri günümüz dünyasının şekillenmesinde büyük rol oynamışlardır. Günümüz iş dünyasına baktığımızda ise çalışanların istediklerini elde edemediklerinde örgüte karşı cephe aldıkları, örgütün çıkarları yerine kendi çıkarlarını gözettikleri, üstlerinin talimatlarına uymadıkları, sonuç olarak ise örgüte zarar verdikleri gözlemlenmektedir. Bu davranışların ortaya çıkmasında birçok sebep etkili olabilmektedir. Sonuç ise genellikle işletme çapında bir negatif etki olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmenin belirlediği hedeflerden uzaklaşma, kendi belirlediği doğrultuda hareket etme yani sapma davranışı, işletme içerisinde gerçekleştiğinde örgütsel sapma olarak adlandırılmıştır. Örgütsel sapma birçok araştırmaya konu olmuştur. İlk olarak 1900'lü yılların sonunda incelenmeye başlanan örgütsel sapma davranışı özünde örgüte zarar veren eylemleri barındırmaktadır. Bu sebeple örgütsel sapma günümüz işletmelerinin performansını ve geleceğini yakından ilgilendirdiği için işletmeler tarafından göz ardı edilemeyecek bir davranış türüdür. Bunun yanı sıra örgüt içindeki yönetim biçimi ile örgütsel sapma arasındaki ilişkiyi

belirlemek işletmelerin nasıl yönetilmesi gerektiği konusunda bize ipucu verecektir.

## 2. ÖRGÜTSEL SAPMA VE LİDERLİK

### 2.1. Örgütsel Sapma

Örgütlerde, yöneticiler tarafından hem örgütün hem de bireylerin çıkarlarını korumak amacıyla koyulmuş kurallar bulunmaktadır. Bu kurallar yazılı veya sözlü olabileceği gibi davranış biçimi olarak da karşımıza çıkmaktadır. Bu kurallara uyan bireyler muhtemelen pozitif duygularla çalışmaya devam ederler (Özdevecioğlu 2003). Bu kurallara çeşitli sebeplerle uymayan örgüt çalışanları ise örgütün faaliyetlerini aksatmaya yönelik, örgütün düzenini, geleceğini tehdit eden çeşitli davranışlar sergilerler. Sapma, sözlükte yön değiştirme, önceden belirlenmiş, tespit edilmiş görüş, düşünüş, amaç veya davranıştan ayrılmak olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerde belirlenen kurallar, değerler, normlar ile toplumsal kültürel değerlere (örf, adet, gelenek-göreneklere) ve yasalarla belirlenen kurallara uymayan davranışlar sapma olarak değerlendirilmektedir (Demir, 2010). Bu türden durumların ortaya çıkması yapılan çalışmalarda örgütsel sapma olarak tanımlanmıştır. Araştırmacılar işyerinde ortaya çıkan davranışları örgütsel sapma davranışları, işyerine zarar veren verimlilik ve üretim karşıtı iş davranışları (gecikme, hırsızlık, dedikodu, cinsel taciz v.b.), anti sosyal davranışlar gibi farklı isimler altında incelenmiştir (Judge vd., 2006).

Örgütsel Sapma birçok incelemeye konu olmuş ve çeşitli şekillerde ifade edilmiştir. Robinson ve Bennet (1995) örgütsel sapmayı örgüt çalışanlarının mevcut kuralları ihlal ederek örgütü ve çalışanlarını tehdit eden davranışlar sergilemesi olarak tanımlarken, Lawrence ve Robinson (2007), örgüt üyeleri tarafından örgütün düzenli faaliyetlerinin işleyişini engellemek için yapılan kasıtlı davranışlar, Gruys ve Sacket (2003) örgüt çalışanlarının bilerek örgüt menfaatlerine ters davranış biçimi sergilemesi, Bennet ve Robinson (2003)

kasıtlı olarak örgütün normlarına aykırı davranarak örgüte zarar verme potansiyeline sahip olmak olarak açıklamaktadır. Bu tanımlardan yola çıkarak örgütsel sapma, örgüt çalışanlarının, örgütlerin kendi kültürleri doğrultusunda belirlemiş oldukları formel-informel kurallara, değerlere, normlara, örgütün varlığına, geleceğine ve çalışma arkadaşlarına yönelik istemli olarak yaptıkları her türlü zarar verici nitelikteki olumsuz davranış olarak tanımlanabilir (Bayın ve Yeşilaydın 2014).

Baron ve Neuman (1996) ve Zapf (1999) yaptıkları çalışmalarda örgütsel sapmaya yol açabilecek sebepleri örgüt iklimi, örgütün yapılanma şekli, yönetim tarzındaki olumsuzluklar, işyerine has durumlar, rol çatışması ve belirsizliği, örgüt kültürü olarak sıralamışlardır. Bu davranışlar genellikle yönetici-çalışan, örgüt-çalışan ya da çalışanların kendi aralarında görülmektedir. Bu sebeple davranışların örgütsel faktörler sebebi ile ortaya çıktığı söylenebilir. Örgütsel faktörler adı altında toplanan, ücret, farklı adalet algılamaları, terfi ve kariyer olanakları, işin yapısı ve niteliği, iş tanımları ve rol belirsizliği, örgütsel politika ve süreçler, keyfi başarımlar değerlendirilmeleri ve çalışma şartları gibi hususlar bireyin tutum ve davranışlarının şekillenmesinde belirleyici olabilmektedir (Demir ve Tütüncü, 2010). Bunun yanı sıra duygusal olarak fazla yüklenilmiş, yorgun hisseden çalışanların iş performanslarının ve davranışlarının olumsuz etkilenmesi beklenen bir sonuçtur (Maslach ve Jackson, 1981). Robinson ve Greenberg (1998) bu faktörleri kişisel, sosyal-kişilerarası ve örgütsel düzeyde olmak üzere üç grupta toplamıştır (akt. Demir ve Tütüncü, 2010). Kişisel faktörlerde bireyin beklentilerinin karşılık bulması yani tatmin düzeyi, önemli rol oynamaktadır. Sosyal faktörleri, bireyin diğer örgüt bireyleri ile olan ilişkilerindeki tutum ve davranışları doğrultusunda ortaya çıkan sonuçlar etkilemektedir (Ataklı ve diğ., 2004). Örgütsel faktörler ise örgütün yapısı gereği sahip olduğu örgüt iklimi, kuralları, yönetici davranışları olarak

tanımlanabilir (Lam, 1995). Literatür taramaları olumsuz örgütsel deneyim ile örgütsel sapma davranışı arasında kuvvetli bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Ferris ve diğ., 2009). 1995 öncesinde yapılan örgütsel sapma davranışı çalışmaları genelde belirli davranışlara (hırsızlık, cinsel taciz, etik dışı karar verme vb.) sebep olan etmenleri belirlemek üzere yapılmış sığ çalışmalar olarak kalmış ve temelde tek bir sapma davranışını incelemek üzerine kurgulanmışlardır (Appelbaum ve diğ. 2007).

Bu süreçten sonra Robinson ve Bennett (1995) yaptıkları çalışmada örgütsel sapmanın iki boyutunun bulunduğunu ve her boyutun altında iki grup davranış biçiminin ortaya çıktığını ileri sürmüşlerdir. Bulunan boyutlar, bireyler arası sapma ve örgüte yönelik sapma olarak adlandırılmıştır. Bireylerarası sapma, politik sapma ve kişisel saldırganlık olarak gruplanırken örgüte yönelik sapma da üretim sapması ve ekipman sapması olarak gruplandırılmıştır. İşyerinden hırsızlık yapma, ekipmanları bozma, çalışma süresini gerçekleştirmeden uzun gösterme davranışları ekipman sapması davranışlarıdır. Uzun süreli molalar verme, işi erken bırakma, beklenenden yavaş çalışma davranışları üretim sapmasını meydana getiren davranışlar olarak sayılabilir. Çalışma arkadaşlarından hırsızlık, küfür, cinsel taciz ve arkadaşlarını tehlikeye atma davranışları kişisel sapma davranışlarını, iş arkadaşlarını karalama, işyerinde adam kayırma, iş arkadaşlarıyla gereksiz rekabete girme politik sapma davranışlarını oluşturmaktadır (Robinson ve Bennett, 1995). Örgütsel sapma davranışları olan sebepsiz olarak işe gelmeme, emir yönergeleri ihlal etme, yavaş çalışma, memnun olmama, para çalma, örgütsel davranış normlarını zedeleme, üretkenliği düşürme, sonuç olarak çalışan verimliliği ve organizasyon performansı üzerinde negatif etki yaptığı için dikkat edilmesi gereken bir davranış türüdür (Pearson and Porath, 2005; Colbert ve diğ., 2004; Dunlop ve Lee, 2004).

Tablo 1: Örgütsel Sapma Tipolojisi

ÖRGÜTE YÖNELİK			
ÇOK CİDDİ OLMAYAN	<u>Üretim Sapması</u> *işten erken ayrılma *devamsızlık *uzun molalar verme *bilinçli olarak yavaş çalışma *kaynakları boşa harcama	<u>Ekipman Sapması</u> *ekipmanları sabote etme *vandalizm *rüşvet alma *çalışma saati hakkında yalan söyleme *işyerinden çalma	CİDDİ
	<u>Politik Sapma</u> *adam kayırma *dedikodu yapma, yayma *arkadaşlarını kötüleme, suçlama *haksız rekabete girme	<u>Kişisel Saldırganlık</u> *cinsel taciz *kötü kelime kullanımı *fiziksel saldırı *çalışma arkadaşlarından çalma *çalışma arkadaşlarını tehlikeye sokmak	
KİŞİLER ARASI			

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

### 2.1.1. Örgüte Yönelik Sapma

#### 2.1.1.1. Üretim Sapması

Üretim sapması gerçekleşmesi mecburi olan asgari üretim miktarı ve asgari kaliteyi belirleyen normlara aykırı olarak davranmak, bu normları ihlal edecek davranışlarda bulunmak, istenilen performansı göstermemek olarak açıklanabilir (Hollinger ve Clark, 1982). Bu davranış türüne giren hareketler Robinson ve Bennett (1995) tarafından şu şekilde sıralanmıştır: İşe geç kalmak, işten erken ayrılmak, gereksiz uzun molalar vermek, gereken çabayı sarf etmemek, kaynakları boşa harcamak, işyerinde alkol ve uyuşturucu madde kullanmak, hasta olmadığı halde hasta numarası yapmak, işe devamsızlık yapmak. İşyerlerinde bu tip davranışların sergilenmesi üretim miktarını ve verimlilik oranını düşüreğinden işletmeler için sakınca arz eden, işyerlerinde istenmeyen davranışlar olarak görülmektedirler. Üretim sapması davranışlarının işyerinde sergilenmesi karşımıza düşük kalite mal üretimi veya az miktarda mal üretimi sonuçlarından bir tanesini çıkaracaktır (Mangione ve Quinn, 1975).

#### 2.1.1.2. Ekipman Sapması

Ekipman sapması iş görenlerin izinleri olmadan işyerinin mülklerini, varlıklarını kendi mülkiyetleri gibi kullandıkları veya bu varlıklara ve mülkiyetlere zarar verdikleri davranışları içerir (Hollinger ve Clark, 1982). Ekipman sapması davranışları çeşitli araştırmacılar tarafından incelenmiştir. Robinson ve Bennett (1995) bu davranışları işyerindeki demirbaşları, malzemeleri sabote etmek, yapacağı iş için rüşvet almak, çalıştığı saatler hakkında yalan söylemek, işyerinden çalmak, kasıtlı olarak hata yapmak, kasıtlı olarak hataları gizlemek olarak belirlemiştir. Ekipman sapması davranışı işyerinin geleceğini tehdit eden davranış biçimlerini içermektedir. Taylor ve Walton (1971) çalışanlar tarafından yapılan endüstriyel sabotajın çalışma ortamında ortaya çıkan sıkıntılarını ve hayal kırıklıklarının ne seviyede olduğunu belirlemek için kullanılacak bir faktör olduğunu ortaya koymuşlardır (akt. Hollinger, 1986). Buradan yola çıkarak ekipman sapması davranışı ortaya çıkan işyerlerinde çalışanların beklentilerinin karşılanmadığı, verilen sözlerin tutulmadığı, işyerinin çalışma ortamının sağlıklı olmadığı söylenebilir.

## 2.1.2.Bireyler Arası Sapma

### 2.1.2.1.Politik Sapma

Politik sapma davranışı çalışanlar, müşteriler, satıcılar, iş arkadaşları v.b. paydaşlarını dezavantajlı duruma düşürüp kendi çıkarlarını gözetmeye başladığı zaman ortaya çıkan, şirket sırlarını tehlikeye atma, dedikodu yapma, istediği müşteriye maliyetinden az fiyat verme (undercharging preferred customers) gibi eylemleri içeren bir davranış türüdür (Litzky ve diğ., 2006). Politik sapma davranışları bir çalışanı veya astını kayırma, kendisinden kaynaklı bir problem için başkasını suçlama ya da başka birisinin suçu üstlenmesini izleme, iş arkadaşları hakkında devamlı olarak dedikodu yapma, işyerinde haksız rekabet ortamı oluşturma olarak sıralanabilir (Robinson ve Bennet, 1995; Peterson, 2002). İşyerinin verimliliğini etkileyecek bu davranışın ortaya çıkma olasılığının az olduğu örgüt yapısının örgüt çalışanlarına değer verilen, çalışanların refah seviyesinin yüksek olduğu, çalışanların takdir edildiği örgüt yapısı olduğu ortaya koyulmuştur (Appelbaum ve diğ., 2007).

### 2.1.2.2.Kişisel Saldırganlık

Diğer çalışanlara karşı saldırgan, düşmanca, zararlı ve sapkın davranışları içeren kişisel saldırganlık davranışları; cinsel taciz, karşısındaki kişiye küfürlü veya kötü kelime kullanımı, fiziksel şiddet, çalışma arkadaşlarının eşyalarını çalma, iş ortamında diğer çalışanları tehlikeye sokma v.b. davranışları içermektedir (Robinson ve Bennet, 1995). Bu davranışların örgüt ortamında ve çalışanlar arasında huzursuzluklara sebep olacağı, çalışma ortamını ciddi anlamda olumsuz olarak etkileyeceği aşikârdır. Özellikle kişiler arasındaki istenmeyen ve devamlı tekrar edilen sözlü veya fiziksel taciz, karşıdakini cinsel olarak aşağılayıcı söz, açıklama ve imalar, cinsel ayrımcılık içeren her türlü söz, pornografi içeren resimler, şakalar ve fıkralar kabul edilemeyecek kişisel saldırganlık davranışlarıdır (Demir ve Tütüncü, 2010).

Yukarıdaki davranış türlerine göz attığımızda karşımıza çıkan tablo şunu işaret etmektedir; örgütsel bağlılığın yüksek olduğu, çalışanlara gerekli değer verildiği, çalışma için uygun şartların sağlandığı, çalışanların makul isteklerinin ve beklentilerinin karşılandığı, yönetim ve çalışanlar arasındaki bağlantının yüksek düzeyde olduğu işletmelerde örgütsel sapma davranışlarının ortaya çıkma olasılığı düşecektir.

## 2.2.Liderlik

Lider kelime anlamı ile önde bulunan, önder olarak sözlükte yerini almıştır. Bu kavramın insanlığın var olması ile eş zamanlı olarak ortaya çıktığı söylenebilir. İnsanlar bilinen tarihin başlangıcından bu yana izleyecekleri, ideallerini benimseyebilecekleri, yaşam felsefesini kendi yaşam felsefesi olarak kabul edebilecekleri, söylediklerine inanabilecekleri, ayak izlerine basarak daha iyi yerlere geleceklerini düşündükleri kişileri lider olarak nitelendirmişler, bu kişileri ve emellerini takip etmişlerdir. Lider, örgüt üyelerini, buldukları örgütün etkinliği ve başarısına katkıda bulunmaları için etkileme ve motive etme yeteneğine sahip olan kişidir (House vd., 2002)

Liderlik kavramı çok eski bir kavram olduğundan farklı dallarda birçok tanım karşımıza çıkmaktadır. Bu tanımların ortak noktası insan ve amaçlara ulaşmak için verilen çabadır. Üzerinde anlaşılmış tek bir liderlik tanımı bulunmamakla birlikte çeşitli yazarlar liderliği şu şekillerde tanımlamışlardır: Hedlund ve arkadaşları (2003) bireyler arası ve örgütte ortaya çıkan sorunları çözebilme yeteneğine sahip olmayı gerektiren kompleks bir alan, Ke ve Wei (2008) takipçilerini belirlenen amaçlara yöneltebilme yeteneği, Koçel (1989) insanları etkileme süreci, Davis (1988) insanları belirlenmiş hedeflere ilerlemeye inandırabilme, Firestone (1996) örgütün yapısı için gerekli yapıyı inşa etmek ve çalışanları örgütlemek, Eren (1998) saptanan hedefleri gerçekleştirebilmek için insanları aksiyon almaya itecek bilgi ve yeteneklerin

harmanlanması, kısaca Güney (2009) bireyleri ortaya koyulan amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme yetisine sahip olmak olarak tanımlamışlardır.

Liderlik kavramı çok eski bir kavramdır. M.Ö. 6. yy'a ait olan ve Sun Tzu tarafından kalem alınan "Savaş Sanatı(孙子兵法)" adlı, savaş stratejilerinden bahseden eser liderlik kavramının önemini ve tarihinin ne kadar eski olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda liderlik alanında yapılan birçok araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalara göz atacak olursak; Özellikler Yaklaşımı, Davranışsal Yaklaşımlar (Kurt Lewin'in ayrımı, Ohio State Üniversitesi çalışmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, McGregor'un X ve Y teorileri, Likert'in Sistem 4 Modeli, Blake ve Mouton'un Yönetim Biçimleri Matrisi), Koşul Bağımlılık Yaklaşımları (House ve Evans'ın Yol Amaç Teorisi, Reddin'in 3 Boyutlu Liderlik Modeli, Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli, Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Teorisi, Dönüşümcü Liderlik, Karizmatik Liderlik) yaklaşımları karşımıza çıkmaktadır. Son bir tanım yapmak gerekirse liderler umut olarak tanımlanabilir. Fullan'ın (1998) belirttiği gibi liderler, problemlerin nasıl çözüleceği bilgisinden bağımsız olan umudun bir tahmin olmadığını farkına vardığında, umut daha derin bir kaynak haline gelmektedir. Ona göre, umutları olan liderlerin ve çalışanların karşılaştıkları baskı ve stres altında panik olma olasılıkları düşüktür. Böylece, strese girmeyen ve paniğe kapılmayan liderlerin sorunları çözmeye, başarıyı yakalama ihtimallerinin yüksek olması, umudun liderlerin başarısında oynadığı önemli rolün bir göstergesidir.

Liderler yukarıda da belirtildiği gibi davranış biçimlerine göre çeşitli yazarlar tarafından değişik şekillerde sınıflandırılmıştır. Çalışmamız için kullanacağımız liderlik tipleri liderlerin sergiledikleri davranış biçimlerine göre Kurt Lewin tarafından ortaya koyulan "Otokratik Liderlik", "Demokratik

Liderlik" ve "Tam Serbestlik Sağlayan Liderlik" tipleridir.

### 2.2.1.Kurt Lewin'in Liderlik Tipleri

**2.2.1.1.Otokratik Liderlik:** Kurt Lewin tarafından geliştirilen Otokratik liderlik özelliğine sahip olan liderler, işletme ile ilgili hiçbir kararı astlarına bırakmazlar, tüm yetkiyi kendi ellerinde tutma çabası içindedirler, kararları sorgulanmaya açık değildir (Bolden vd., 2003) astların düşünceleri ve duyguları onlar için önemsizdir, yetki en üst mevkide toplanmıştır (Daft 1997). Bu durum liderin bencil olmasından kaynaklanmakta ve çalışanların kendilerini değersiz hissetmesine sebep olabilmektedir. Sonuç olarak çalışanların lidere karşı nefret beslemesi, buna bağlı olarak da performans düşüklüğü sebebi ile liderin etkinliğini azaltmaktadır (Megginson, 1981). Buna karşın lidere bağımsız olarak hareket edebilmek için gerekli imkânları tanıması sonucunda liderler daha verimli ve hızlı kararlar alabilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Otokratik liderlik davranışı sergileyen kişiler astlarının motivasyonunu sağlamak için yasal olarak ellerinde bulundurdukları ödüllendirme veya cezalandırma güçlerine başvurumaktadırlar (Tengilimoğlu, 2005). Bu liderlik tarzının özellikleri göz önüne alındığında, Douglas McGregor'un X teorisindeki çalışan tipine (çalışan sorumluluk almayı sevmez, işten kaçır, tembeldir vb.) liderlik etmek için uygun özelliklere sahip olduğunu söylemek mümkündür.

**2.2.1.2.Demokratik Liderlik:** Demokratik liderlik çevresindekileri dinleyip onlara karar verme yetkisi sunan, yani astlarını önemseyen bir liderlik türüdür (Harris, A. ve Chapman. C., 2002). Kurt Lewin tarafından ortaya atılan demokratik liderlik tipinde liderler sahip oldukları yetkileri izleyenleri ile paylaştıkları için örgüt daha hızlı karar alabilme, daha verimli hareket edebilme, daha kaliteli işler yapabilme şansına sahip olmaktadır. Demokratik liderler son kararı kendileri vermelerine rağmen ekip üyelerini karar verme sürecine

katkıda bulunmaya davet ederler. Çalışanlar karar verme sürecine dâhil oldukları için şirket içinde ne olup bittiği konusunda fikir sahibi olurlar, yeteneklerini geliştirme imkânları ortaya çıkar ve neticede iş tatmini sağlanmış olur. Böylelikle çalışanlar geleceklerini kontrol etme şansına sahip olurlar (Bhatti ve diğ., 2012). Demokratik liderlik tipinde liderler takipçilerini etkilemek için sahip oldukları uzmanlık ve iletişime başvururlar (Bozdoğan ve Sağnak, 2011). Demokratik liderlik dar ve kısıtlı alanlarda dahi yaratıcı ve dinamik bir organizasyon yapısı, problemleri etkili bir şekilde çözen özgün insan düşünce gücü ve astları ile arasındaki açık iletişim bağları ile göze çarpmaktadır (Woods, 2004).

Demokratik liderlik tipi ile otokratik liderlik tipi taban tabana zıt liderlik türleridir. Otokratik liderlik tipinde yetki merkezde iken demokratik liderlikte yetki çalışanlar arasında pay edilmiş durumdadır. Otokratik liderlikte çalışanların söz hakkı yok iken demokratik liderlikte kararlara katılma şansları vardır. Demokratik liderler çalışanları ödül ceza ile değil sahip oldukları bilgi ve karşılıklı iletişim ile belirlenen hedefe yönlendirirler Otokratik liderlik çalışanlara gelişim için imkân tanımaz iken demokratik liderlikte çalışanların gelişimi ile ilgili her girişim desteklenmektedir.

Bu sebeple kendine saygısı düşük, kişiliği tam oturmamış, düşünceleri net olmayan kişiler kendi umutlarını ve düşüncelerini benimsemeyip kendilerinden daha güçlü gördükleri kişilerin umutları ve düşüncelerini kabullenip otokratik liderlik tarzını tercih eder iken, bunu tam tersi olarak kendine saygısı yüksek, güveni tam, düşüncelerinden emin olan kişiler, belirsizlik durumlarında hedefe ulaşma konusunda demokratik liderlik tarzını tercih edeceklerdir (Schoel ve diğ. 2011).

**2.2.1.3.Tam Serbestlik Sağlayan Liderler:** Kurt Lewin tarafından geliştirilen bu liderlik tipinde liderler ellerindeki otoriteyi neredeyse hiç kullanmayıp karar almaktan kaçınan, karar almayı devamlı erteleyen, astlarını kendi

halinde bırakan ve onlara karşı hiçbir sorumluluk hissetmeyen, kaçınmacı (pasif) bir davranış biçimi sergilerler (Bennet, 2009). Liderler sadece kendilerine iletilen, fikirleri sorulan, kendilerine yönlendirilen konularda fikir beyan etmektedirler (Doğan, 1998). Bu tarz liderlerin kendilerini takip edenler ve yapacakları işler ile ilgili hiçbir sorumluluk hissetmemeleri sebebi ile etkin bir lider olmadıkları söylenebilir (Yukl, 2010).

Tam Serbestlik Sağlayan Lider, yönetim yetkisini yok denecek kadar az kullanan, astlarını kendi hallerine bırakan, astlarının kendi plan ve programlarını yapmalarına imkân tanıyan lider türüdür (Doğan 2001). Bu liderlik tipinde lider kendisini gruptaki kişilerle eşit görür, liderin görevi gerekli kaynağı sağlamaktır, bu kaynağı sağlamak için de görüşü istendiğinde kendi görüşünü ortaya koyar fakat bu görüş diğer grup üyelerini bağlayıcı bir nitelik taşımaz (Şahin ve diğ., 2015). Örgüt üyeleri ihtiyaç duymaları halinde istediği örgüt üyeleri ile birliktelikler oluşturarak problemleri ortadan kaldırmak, yeni fikirleri denemek için gerekli kararları alabilmektedirler (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

Örgütte güç kullanan, korku, tehdit veya zorlama ile başkaları üzerinde egemenlik elde etmeye çalışan kişiler var ise tam serbestlik sağlayan liderlik tehlikeli bir liderlik tarzı olmaktadır. Lider ortaya koyulan olumsuz davranışlara müdahale etmediği için örgütte stres faktörleri üst düzeylere tırmanıp örgütün performansını olumsuz etkileyecektir. Bu durumda tam serbestlik sağlayan liderlik davranışları, yıkıcı bir liderlik davranışı olarak karşımıza çıkmaktadır (Skogstad ve diğ., 2007). Bunun aksine alanında uzman, bilgi birikimi yüksek, kendine güveni tam, ne yaptığını bilen, araştırmacı, yeniliklere açık, çalışanların işini yaptığı örgütlerde örgüte büyük katkı sağlayacağını söylemek mümkündür.

### 2.3.Liderlik ve Örgütsel Sapma Çalışmaları

Liderlik ve örgütsel sapma ile ilgili yapılan çalışmalar arasında yer alan Yörük ve Dündar (2011), belediye başkanları üzerinde yaptıkları çalışmada, demokratik ve serbestiyetçi liderlerin otokratik liderlere göre daha itaatkâr davranışlar sergilediğini ortaya koymuşlardır. Tengilimoğlu (2005) yaptığı çalışmada özel sektördeki liderlerin daha çok insan ilişkilerine ve iş ortamına önem verdiğini, çalışana değer veren bir liderlik tipinin (demokratik lider) bulunduğunu ortaya koymuştur. Kwok ve diğ. (2005) çalışmalarında işyerinde yeni çalışmaya başlayan iş görenlerin kendilerini örgüte ait hissetmedikleri, örgütsel bağlılık hissini oluşmaması sebebi ile örgütsel sapma davranışı sergilemeye daha yakın olduklarını ifade etmişlerdir. Heckert ve Ünlü (2013) çalışmalarında örgütsel sapma davranışının negatif ve pozitif sonuçları olabileceğini, sapma davranışının arkasında onurlu bir amacın olma olasılığı olduğunu ortaya koymuşlardır. Golparvar ve diğ (2008) yaptıkları çalışmada örgütteki stres seviyesi, duygusal tükenmişlik ile örgütsel sapma davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Yen ve Teng (2013) çalışmalarında merkeziyetçiliğin örgütsel sapma davranışı ile negatif yönlü bir ilişkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Burroughs (2001) örgütsel adaletsizlik ile örgütsel sapma davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Lucas ve Friedrich (2005) ve Appelbaum ve diğ. (2007) yaptıkları çalışmalarda örgütsel sapma davranışının gizli ya da açık gerçekleşmesinin farklılık yaratmadığını, sonuç olarak işletme ve ona bağlı kuruluşlara zarar verdiğini ifade etmektedirler. Fagbohunge ve diğ. (2012) yaptıkları çalışmada çalışanlar arasındaki paylaşım sonucu ortaya çıkan duyguların örgütsel reaksiyonlara ve örgütsel sapmaya yön verdiğini değerlendirmişlerdir. Araştırma, işyerinde negatif tepkilerin yüksek seviyede olmasının işyerinde sahte davranışların ortaya çıkmasını şiddetlendirdiğini, bu şiddetlenmeden en

çok etkilenen grubun erkekler olduğunu ortaya koymuştur.

## 3.MATERYAL VE YÖNTEM

### 3.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırma demokratik, otokratik ve tam serbestlik sağlayan liderlik tipleri ile örgütsel sapma arasındaki ilişkinin incelenmesi amacı ile bankacılık sektörü çalışanları üzerinde yapılmıştır. Örgütsel sapma davranışı karşılaştığı gibi işletmelerin beklenen sonuçlara ulaşmasını engelleyen, genel olarak verimliliği ve etkinliği olumsuz olarak etkileyen bir davranış biçimidir. İşletmeler bu tip davranışları ortadan kaldırmak, nedenlerini ortaya koymak, gerekli düzenlemeleri yapmak için sürekli çaba göstermektedirler. Bu tip davranışların ortaya çıkmasında ya da çıkmamasında en önemli faktörlerden birisi olan işletme içindeki liderlerin rolü, tartışmasız olarak yüksek seviyede bir önem taşımaktadır. Hangi tarz liderlik tutumlarının bu tip istenmeyen sonuçlara yol açacağını bilmek, işletmelere bu davranışlar ile mücadele ederken ışık tutacaktır.

### 3.2.Araştırmanın Metodolojisi

Araştırma Balıkesir il merkezindeki bankalarda görev yapan 135 çalışan üzerinde yapılmıştır. Araştırma verilerinin toplanmasında nicel araştırma yöntemlerinden anket yöntemi kullanılmış, örneklem seçiminde “tabakalı örneklem seçimi” yöntemine başvurulmuştur. Araştırmada Örgütsel Sapmayı tespit etmek için Robinson ve Bennet’in (1995) geliştirdikleri ölçek kullanılmış olup sapma davranışı iki boyutta ele alınmıştır. Ankette bireyler arası sapmayı ölçmeye yönelik 7 soru, örgüte yönelik sapmayı ölçmeye yönelik 7 soru bulunmaktadır. Örgütsel Sapma için değerlerin yüksek çıkması Örgütsel Sapmanın varlığına, düşük çıkması ise Örgütsel Sapmanın olmadığına işaret eder. Liderlik ölçeği olarak Kurt Lewin'in liderlik ölçeği kullanılmıştır.



Liderlik ölçeğinde 27 soru yer almakta olup her lider tipinin tespit için 9'ar soru sorulmuştur. Liderlik ölçeği Otokratik Liderlik, Demokratik Liderlik ve Tam Serbestlik Sağlayan Liderlik olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bu çalışmada temel amaç Örgütsel Sapmaya etkisi olan değişkenleri belirlemektir. İncelenecek değişkenler liderlik tipleri, cinsiyet, çalışma yılları, işletme çeşitleri, çalışılan pozisyon olarak belirlenmiştir. Toplanan veriler Spss programı kullanılarak analiz edilmiştir.

### 3.3.Araştırmannın Hipotezleri

Araştırmannın hipotezleri oluşturulurken daha önce yapılan Yen ve Teng (2013), Burroughs (2001), Fagbohunge ve diğ. (2012), Yörük ve Dündar (2011), Golparvar ve diğ. (2008) çalışmalarından yararlanılmıştır. Araştırma modeli aşağıda belirtilmiştir.

H<sub>1</sub>: Örgütsel sapma ile Otokratik liderlik türü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Örgütsel sapma ile Demokratik liderlik türü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

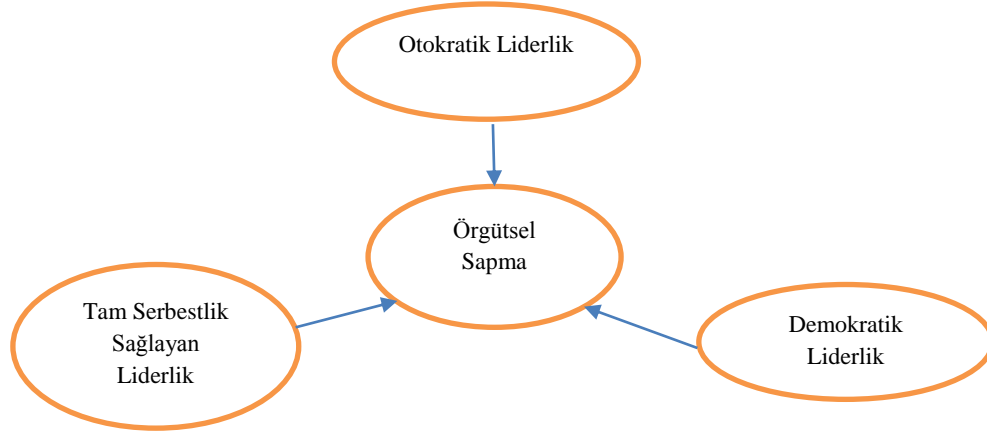
H<sub>3</sub>: Örgütsel sapma ile Tam Serbestlik Sağlayan liderlik türü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>4</sub>: Çalışanların örgütsel sapma eğilimleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>5</sub>: Çalışanların örgütsel sapma eğilimleri ile çalışma yılları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>6</sub>: Çalışanların örgütsel sapma eğilimleri ile çalıştıkları kurum tipleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>7</sub>: Çalışanların örgütsel sapma eğilimleri ile çalıştıkları pozisyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.



## 4. BULGULAR

Çalışmaya katılan işgörenlerin %54,8'si erkek, %45,2'si kadın; %60,7'si evli, %39,3'ü ayrılmış yada bekar, %47,4'ü 30 yaş ve altında, %40,7'si 31-40 yaş aralığında, %11,9'u 41 ve üstü yaşıdadır; %8,1'i lise ve altı, %9,6'sı önlisans, %73,3'ü lisans, %8,9'u lisansüstü mezundur; %10,4'ü 1 yıldan az, %32,6'sı 1-3 yıl, %30,4'ü 4-6 yıl, %26,7'si 7 yıl ve daha fazla süredir şimdiki kurumunda çalışmaktadır; %17,8'i kamu bankasında, %67,4'ü özel bankalarda, %14,8'i ise

katılım bankalarında çalışmaktadır, %23'ü gişede, %26,7'si bireysel bankacılıkta, %11,9'u kurumsal bankacılıkta, %38,5'i diğer birimlerde görev yapmaktadır.

Anketin iç tutarlılığına bakıldığında ortaya çıkan Cronbach's Alpha değerlerinin Liderlik için **0,925**, Bireysel Sapma için **0,945**, Örgüte Yönelik Sapma için **0,937**, Örgütsel Sapma için **0,963** olduğu görülmektedir. Bu değerler, ölçeklerin iç

tutarlılığının yüksek olduğunu göstermektedir.

Örgütsel Sapma Ölçeğine bakıldığında değerleri Bireyler Arası Sapma **1,77**, Örgüte Yönelik Sapma **1,92**, Örgütsel Sapma **1,85** olarak bulunmuştur. Bulunan değerlerin düşük olması sebebi ile araştırma yapılan işletmelerde düşük düzeylerde örgütsel sapma davranışı gözlemlendiği sonucuna ulaşılabilir. Bankaların disiplinli ve düzenli, kontrol mekanizmalarının etkili bir şekilde kullanıldığı, yoğun bir çalışma ortamına sahip olduğunu düşünürsek çalışanların örgütsel sapma davranışı sergilememesi çok da yadırganacak bir sonuç değildir. Diğer bir açıdan Golparvar ve diğ.'nin (2008) yaptıkları araştırmada ve daha birçok araştırmada ortaya çıkan stresin

örgütsel sapma ile pozitif yönlü bir ilişki içinde olduğu gerçeği, bankacılık sektörünün stresli bir ortam olması unsuru ile birleşince, örgütsel sapma davranışının düşük seviyelerde gözlenmesi düşündürücü bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Liderlik ile ilgili sonuçlara bakıldığında değerlerin Otokratik için **3,26**, Demokratik için **3,44**, Tam Serbestlik Sağlayan Lider tipi için ise **3,26** olduğu görülmektedir. Bu sonuçlardan yola çıkarak çalışma yapılan işletmelerde en fazla gözlemlenen lider tipinin Demokratik Lider tipi olduğunu söylenebilir. Bu sonuç Tengilimoğlu (2005) çalışmasını destekler niteliktedir. Özel sektör insan ilişkilerine, iş ortamına önem veren liderler talep etmektedir.

Tablo 2: Örgütsel Sapma – Liderlik

Model	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
1 Regresyon	8,486	3	2,829	3,943	<b>,010<sup>b</sup></b>
Artık	93,978	131	,717		
<b>Toplam</b>	<b>102,464</b>	<b>134</b>			

Anova tablosundaki p değeri  $0,010 < 0,05$  olduğu için örgütsel sapma ve liderlik türleri arasındaki model bir bütün olarak anlamlıdır.

Tablo 3: Liderlik

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	B	Stn hata	Beta		
1 Sabit	2,891	,427		6,764	,000
Serbest	<b>,312</b>	,230	,245	1,356	,178
Otok	<b>-,133</b>	,170	-,089	-,784	,435
<b>Demok</b>	<b>-,472</b>	,190	-,422	-2,490	<b>,014</b>

Beta katsayılarının işaretleri bağımlı değişken ile bağımsız değişkenlerin arasındaki ilişkinin yönünü göstermektedir. Buradan yola çıkarak Örgütsel Sapma ile Tam Serbestlik Sağlayan Lider (**0,312**) arasında pozitif yönlü etki olduğu anlaşılmaktadır. Diğer taraftan Örgütsel Sapma ile Demokratik ve Otokratik lider tipleri arasında negatif yönlü bir etki olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumda **Hipotez 1, Hipotez 2, Hipotez 3 kabul edilmektedir.**

Katsayıların büyüklükleri dikkate alındığında bağımlı değişken olan örgütsel sapma değerini en çok etkileyen bağımsız değişken Demokratik Lider tipidir (**0,014**) ve bu etki  $0,05$  anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Yen ve Teng'in (2013) yaptığı çalışmada ortaya çıkan merkezîyetçi yönetimlerde örgütsel sapma davranışının azalması, çalışmada ortaya çıkan Otokratik Lider tipi ile örgütsel sapma arasında negatif yönlü bir

ilişki olması sonucunu doğrular niteliktedir. Bunun yanı sıra Tengilimoğlu (2005) çalışmasında belirttiği gibi özel sektörün talep ettiği lider tipinin kişi ve iş ilişkilerine, iş ortamına önem veren lider tipi olması, çalışmada en çok ortaya çıkan lider tipinin Demokratik Lider olması ile örtüşür niteliktedir. Aynı zamanda örgütsel sapmanın birçok sebebi olsa da, demokratik lider tipi ile örgütsel sapma arasındaki negatif yönlü ve anlamlı ilişki, çalışmada en çok ortaya çıkan lider tipinin demokratik lider olması, çalışmada örgütsel sapma davranışının düşük seviyelerde kalmış olmasına etki etmiş olabilir. Ek olarak Burroughs (2001) çalışmasına bakıldığında örgütsel adaletsizlik ile sapma davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Buna dayanarak şu yorumu yapmak mümkündür; tam serbestlik tanıyan liderlerin yönetim tarzlarından dolayı örgüt üyeleri arasında bir adaletsizlik algısı oluşmuş ise bu sapma davranışı ile tam serbestlik tanıyan liderlik tarzının arasındaki pozitif ilişkiye sebep olmuş olabilir. Yada toplumun genel yapısı itibari ile serbest bırakılan bireylerin kendi çıkarlarını şirketin çıkarlarından üstün tutma eğilimi olduğu sonucuna ulaşılabilir. Son olarak Yörük ve Dündar'ın (2011) çalışmasında belirttiğine paralel olarak otokratik liderlerin diğer liderlik tiplerine göre (demokratik, tam serbestlik sağlayan) daha agresif bir davranış sergilemesi bu liderlik tipi ile örgütsel sapma arasındaki negatif ilişkiye sebep olmuş olabilir.

Örgütsel Sapma Ölçeği ile çalışanların cinsiyeti arasında ilişki incelendiğinde, yapılan *t testi* sonucu cinsiyet ile örgütsel sapma arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı (**,944**) tespit edilmiştir. Bu durumda **Hipotez 4 reddedilmektedir.**

Örgütsel sapma ve çalışma yılı arasındaki ilişki incelendiğinde yapılan *Anova testi* sonucunda varyansların homojen olarak dağıldığı (**,056**) ve örgütsel sapma ile çalışma yılı arasında anlamlı ilişki bulunduğu (**,008**) görülmüştür. Sonrasında yapılan *Tukey testi* sonucunda örgütsel sapma ile 7 yıl ve 1-3 yıl arasında anlamlı

ilişki bulunduğu (**,031**) görülmektedir. 7 yıl üzeri çalışanların ortalaması **2,16**, 1-3 yıl arası çalışanların ortalaması **1,63** olarak görülmektedir. Bu durumda **Hipotez 5 kabul edilmektedir.** Bu sonuç Kwok ve diğ.'nin (2005) çalışması ile aksi bir sonuç ortaya koymaktadır. Bunun sebebinin bankacılık sektörünün yapısı olduğu söylenebilir. 1-3 yıl arası çalışanlar bankaların terfi sistemine göre tamda terfi süreçlerinin sınırında yer almaktadırlar. Yeni bir terfi umudu olan ve bu konuda gayret gösteren çalışanların örgütsel sapma davranışından kaçması, bu davranış sonucu ortaya çıkacak bir olumsuzlukta terfiyi kaybetme korkusu, bu çalışanları örgütsel sapma davranışı sergilemekten uzak tutabilecektir. Buna paralel olarak 7 yıl ve üstü çalışan iş görenlerin kariyerlerinde bir ilerleme ya da değişme yok, kariyer yolları kendilerine tıkalı, yükselme olanakları sınırlı ise kendi çıkarlarını düşünmeye başlayacaklar ve örgütün belirlediği davranış normlarını terk edip örgütsel sapma davranışı sergileyebileceklerdir.

Kurum tipleri ve örgütsel sapma ilişkisine incelendiğinde yapılan *Anova testi* sonucunda varyansların homojen olarak dağıldığı (**,073**) ve örgütsel sapma ile kurum tipleri arasında anlamlı ilişki bulunduğu (**,009**) görülmüştür. Sonrasında yapılan *Tukey testi* sonucunda örgütsel sapma ile özel bankalar ve kamu bankaları arasında anlamlı ilişki bulunduğu (**,018**) görülmüştür. Kamu bankalarının ortalaması **2,23**, özel sektör bankalarının ortalaması **1,69** olarak görülmüştür. Bu durumda **Hipotez 6 kabul edilmektedir.** Kamu bankalarında çalışanların işlerini daha garanti olarak görmesi, işten atılma korkusu yaşamaması, kamu bankalarının örgütsel yapısı, yönetim tarzları sebebi ile kamu bankalarında çalışanlar daha çok örgütsel sapma davranışı gösterme eğiliminde olabilirler. Çalışanlar kendilerini güvende hissettikleri için örgütün hedeflerini değil de kendi hedeflerini gerçekleştirmek için çalışıyor olabilirler. Kamu kurumlarının genel yapısı gereği bir çalışan, görevi olan işi yapmasa bile diğer bir çalışan o işi yaptığı için çalışan bu süreyi kendi çıkarları

için kullanmak isteyebilir. Bu durumda örgütsel sapma davranışının ortaya çıkmasına zemin hazırlar. Özel sektörde ise bunun tersi bir durumun söz konusu olması sebebi ile örgütsel sapma davranışının ortaya çıkacağı durumlar meydana gelmeyebilir. Kişiler verimlilikleri ve kurallara uyma biçimleri ile değerlendirildiğinden örgütün belirlediği davranış kalıplarına uymak bu tip kurumlarda çalışanlara bir üstünlük

sağlayacaktır. Örgütün yapısal işleyişinden dolayı da örgütsel sapma davranışının bu tip kurumlarda ortaya çıkması önlenecektir.

Örgütsel sapma ve çalışma pozisyonları arasındaki ilişki incelendiğinde yapılan *Anova testi* sonucunda varyansların homojen olarak dağılmadığı (**,006**) ve örgütsel sapma ile çalışma pozisyonları arasında anlamlı ilişki bulunduğu (**,020**) görülmüştür. Bu durumda **Hipotez 7 kabul edilmektedir.**

Tablo 4: Çalışılan Pozisyon

Sapma / Pozisyon (Games- Howell)	Gişe	Bireysel	Kurumsal	Diğer
Gişe (2,08)	*	<b>,024</b>	1	,882
Bireysel (1,48)	<b>,024</b>	*	,408	<b>,015</b>
Kurumsal (2,05)	1	,408	*	,974
Diğer (1,90)	,882	<b>,015</b>	,974	*

Sonrasında yapılan *Games – Howell testi* sonucu örgütsel sapma ile gişede çalışan, bireysel müşteri temsilcisi olarak çalışan ve ankette belirtilmeyen diğer pozisyonlarda çalışanlar arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Gişede çalışanların ortalaması **2,08**, diğer pozisyonlar **1,90**, bireysel bankacılık pozisyonunda çalışanların ortalaması **1,48** olarak görülmektedir. Gişede çalışan ve diğer belirtilmeyen pozisyonlarda çalışan personelin işinin sektör gereği yoğun ve stresli olması, yapılan hataların sorunlara yol açması, kısa sürede birçok işin yapılmasının beklenmesi, hedef baskısına en çok maruz kalan ve imkânları en kötü olan çalışanların buralarda olması, bu pozisyonlarda çalışanların örgütsel sapma davranışı göstermesine yol açabilecektir. Stresli bir çalışma ortamının beraberinde örgütsel sapma davranışını getirebileceği daha önce yapılan çalışmalarda da ortaya koyulmuştur. Bankacılığın da stresli bir iş ortamı olduğu ve en stresli çalışanların gişede ve diğer işlerde çalışanlar olduğu düşünülürse, ortaya çıkan sonuç daha önceki çalışmaları doğrular nitelikte olacaktır. Bireysel bankacılık pozisyonunda çalışanların örgütsel sapma davranışının

düşük çıkması ise daha rahat bir çalışma ortamı ve daha az sayıda müşteri ile ilgilenme gibi etmenlere bağlı olabilir.

## 5. SONUÇ

Liderler, sergilemiş oldukları davranışlarla, işletme içinde birçok davranışın yayılmasında etkili olmakta veya etik ihlallere göz yumarak etik olmayan davranışların örgüt içinde yaygınlaşmasında belirleyici olmaktadır. Aynı zamanda örgüt içinde farklı davranışların oluşmasında ya da istenmeyen davranışların önlenmesinde belirleyici olan liderler, sergilemiş oldukları davranışlarla örgütlerin farklı maliyetlere katlanmasında etkili olabilmektedirler. Zira istenmeyen davranışların işletmelere maliyeti milyarlarca doları bulabilmektedir. Yöneticilerin sergiledikleri davranışların ve izledikleri stratejilerin, etkileme süreci sonunda çalışanlar tarafından adil bir biçimde algılanması, aralarında güçlü bir ilişkinin kurulmasını sağlayacaktır.

Sonuç olarak çalışma yapılan işletmelerde örgütsel sapma davranışının düşük seviyelerde gözlemlendiğini, birçok etmene bağlı olan örgütsel sapmanın, çalışma

yapılan işletmelerde düşük çıkmasını etkileyebilecek faktörlerden birisinin işletmelerde en fazla görülen lider tipinin Demokratik ve Otokratik liderlik olması olabileceği, Otokratik ve Demokratik lider türünün görüldüğü işletmelerde bu liderlerin yapısı ve davranış kalıpları sonucunda Örgütsel Sapma davranışının azaldığını, Tam Serbestlik Sağlayan lider türünün görüldüğü işletmelerde, bu tip liderlerin kişilerin kararlarına karışmaması, elindeki otoriteyi nerdeyse hiç kullanması, çalışanları önemsememesi sebebiyle Örgütsel Sapma davranışının ortaya çıkma olasılığının arttığını söylemek mümkündür. Çalışmada cinsiyet ile örgütsel sapma arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır. Araştırma yapılan işletmelerde kariyerinin başında ne istediğini tam olarak bilmeyen, bulunduğu ortama alışma sürecinde olan çalışanların ve kariyerinde yıllar ilerledikçe istedikleri gerçekleşmeyen, kariyer basamakları kapalı, artık kendi çıkarlarını örgütün çıkarlarının üstüne koymaya başlayan, uzun yıllar stresli bir ortamda çalışıp istediğini elde edemeyen çalışanların Örgütsel Sapma davranışı sergileme eğilimde olabilecekleri, belirli bir süre işyerinde çalışmış, ortama ayak uydurmuş, terfi süreci düzgün bir şekilde ilerleyen ve yakın olan çalışanların ise örgütsel sapma davranışı göstermekten kaçındığı tespit edilmiştir. Bu sonuç bankaların yapısı ile de ilişkilendirilebilir. Bankaların terfi süreçleri belirli aralıklara sahiptir. Bu terfi aralıklarında olan kişiler istedikleri terfiyi almak için belirlenen kurallara riayet etmek durumundadır. Bu aralıklarda bulunan çalışanların örgütsel sapma davranışından kaçtığı, belirlenen örgüt normlarına uyduğu söylenebilir. Çalışılan kurum tipleri incelendiğinde kamu bankalarında çalışanların iş garantisinin özel sektörde çalışan meslektaşlarına göre daha yüksek olması, yapılacak işlerin bir şekilde yapılması sebebi ile

sorumluluklarından kaçabilen, bu bağlamda bu zamanı kendi çıkarlarını maksimize etmek için kullanan kamu bankası çalışanlarının Örgütsel Sapma davranışı sergileyebilecekleri, çalıştıkları yer nedeniyle daha yoğun ve baskı altındaki, iş kaygısı olan çalışan özel sektör çalışanlarının, örgütsel sapma davranışı sergileme olasılıklarının düştüğü gözlemlenmiştir. Örgüt yapısı gereği işlerin ve sorumlulukların belli, denetimin üst seviyede olduğu işletmelerde örgütsel sapma davranışının ortaya çıkmaması beklenen bir durumdur. Özel sektör bankalarında çalışan kişilerin yüksek stres altında ve yoğun tempoda çalıştıkları düşünüldüğünde, stresli ortamların da örgütsel sapma davranış biçimine ortam hazırladığı göz önüne alındığında, özel sektör bankalarında çalışanların örgütsel sapma davranışı sergilememesi irdelenmesi gereken bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel sapma günümüz işletmelerinin yüzleşmesi gereken problemlerden bir tanesidir. İşletmeler genel olarak negatif olarak akıllarda kalan bu davranışı var ise ortadan kaldırmak, ortaya çıkmaması için gerekli düzenlemeleri yapmak durumundadırlar. Çalışanların belirlenen hedefler doğrultusunda hareket etmemesi yapılan araştırmalarda ortaya koyulduğu gibi işletmeler adına olumsuz sonuçlara sebebiyet vermektedir. Liderler sadece kendi hareketlerinden sorumlu değildirler, bir topluluğu temsil etmektedirler. Bu yüzden liderlerin verdikleri kararlardan etkilenen sadece bir kişi değil bir topluluk olacaktır. Kişiler liderlere bakarak davranış tarzları geliştirmekte, hayatlarını onun rehberliğinde şekillendirmektedirler. Bu kadar önemli bir role sahip olduğunu düşündüğümüz liderler bu durumda en uygun davranış tarzını benimseyip örgütleri için en iyi hareket tarzını ortaya koymak durumundadırlar.

**KAYNAKÇA**

1. AKSEL, İ. (2003). İşletme Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama. Pamukkale Üniversitesi, Denizli: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
2. APPELBAUM, S.H., Iaconi, G.D., Matousek, A. (2007) "Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions", Corporate Governance: The international journal of business in society, Vol. 7 Issue: 5, pp.586-598
3. ATAKLI, A., Dikmentaş E., Altınışik, S. (2004). Üniversite Hastanelerinde Çalışan Yönetici ve Klinik Sekreterlerinin İş Doyumu, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt 6, sayı 2.
4. BAKAN, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 12 (19), 73-84.
5. BARON, R.A. ve Neuman, J.H. (1996). Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence on Their Relative Frequency and Potential Causes, *Aggressive Behavior*, 22, 161-173.
6. BAYIN, G. ve Yeşilaydın, G.T., (2014). Hemşirelerde Örgütsel Sapma Davranışının Analizi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 6/3, 81-107
7. BENNETT, R. J., & Robinson, S. L. (2003). The past, present, and future of workplace deviance research. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science* (2nd ed.). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.. pp. 247–281.
8. BENNETT, T. M. (2009). “A Study of the Management Leadership Style Preferred By It Subordinates”, *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 13(2), 1- 25.
9. BHATTI, N., Maitlo, G.M., Shaikh, N., Hashmi, M.A., Shaikh, F.M. (2012). The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction. *International Business Research*, Vol. 5, No. 2, p. 192-201
10. BOLDEN, R., Gosling, J., Marturano, A., Dennison, P. (2003). A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks. Edited Version of a Report for Chase Consulting and the Management Standards Centre. University of Exeter. United Kingdom.
11. BOZDOĞAN, K. ve Sağnak, M. (2011). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Öğrenme İklimi Arasındaki İlişki. *AİBÜ, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11 (1), 137-145.
12. BURROUGHS, S. M. (2001). The role of dispositional aggressiveness and organizational injustice on deviant workplace behavior. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, Vol 62(4-B), 2100
13. COLBERT AE, Mount MK, Harter JK, Witt LA, Barrick MR. (2004). Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance. *J Appl Psychol*. 89(4):599–609.
14. DAFT, Richard L. (1997). *Management*, 4th Ed., Dryden Press, New York.
15. DAVIS, K., (1988). İşletmede İnsan Davranışı, 5.Baskıdan Çeviri, (Çev. Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah ve Semra Yalçın), 3.Baskı, İstanbul.
16. DEMİR, M. ve Tütüncü, Ö. (2010). Ağırhama işletmelerinde örgütsel sapma ile işten ayrılma eğilimi

- arasındaki ilişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21, 64-74.
17. DEMİR, M. (2010). Örgütsel Sapma Davranışının Kontrolünde Duygusal Zekanın Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 196-2007.
  18. DOĞAN, M. (1998). İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, *Anadolu Matbaa*, İzmir,
  19. DOĞAN, S. (2001). Vizyona Dayalı Liderlik. Philips&Richard's İnsan ve İş Kaynakları Danışmanlığı. İstanbul.
  20. DUNLOP P.D., Lee K. (2004). Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance: The bad apples do spoil the whole barrel. *J Organ Behav.* 25(1):67-80.
  21. EREN, E., (1998). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 5.Baskı, *Beta Yayıncılık*, İstanbul.
  22. FAGBOHUNGBE, B.O., Akinbode, G.A., Ayodeji, F. (2012). Organizational Determinants of Workplace Deviant Behaviours: An Empirical Analysis in Nigeria. *International Journal of Business and Management Vol. 7, No. 5, 207-221*
  23. FERRIS, D.E., Brown, D.J., Heller, D. (2009). Organizational supports and organizational deviance: The mediating role of organization-based self-esteem. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 108, 279-286
  24. FIRESTONE, W.A. (1996). Leadership: Role sor Functions. *International Handbook of Educational Leadership and Administration* pp 395-418.
  25. FULLAN, M. (1998). Leadership for the 21st Century:Breaking the Bonds of Dependency. *Educational Leadership*. Volume 55, Number 7, P:1-6
  26. GOLPARVAR M., Nayeri S., Mahdad A. (2008). The Relationship Between Stress, Emotional Exhaustion and Organizational Deviant Behavior in Zoob Ahan Stock Company Evidences for Model of Stress-Exhaustion (Nonequilibrium)-Compensation. *Journal Of Social Psychology (New Findings In Psychology)*. volume 2, number8, p:19-34
  27. GRUYS, M.L. & Sackett, P.R. (2003). Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 30-42.
  28. GÜNEY, S. (2009). Davranış Bilimleri. 5. Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
  29. HARRIS, A., ve Chapman, C. (2002) Democratic Leadership for School Improvement in Challenging Contexts. *International Electronic Journal for Leadership in Learning*, 6 (9). ISSN 1206-9620.
  30. HECKERT, A., Ünlü, O. (2013). Pozitif Sapma Davranışı: Yeni Bir Tanım Arayışı. *Sakarya Üniversitesi 1.Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, s:149-152
  31. HEDLUND, J., Forsythe, G.B., Horvath, J.A., Williams, W. M., Snook, S., Sternberg, R. J., (2003). "Identifying and Assessing Tacit Knowledge: Understanding the Practical Intelligence of Military Leaders", *The Leadership Quarterly*, 14, 117-140
  32. HOLLINGER, R.C. (1986). Act Against the Workplace: Social Bonding and Employee Deviance. *Deviant Behavior*, 7, 53-75.
  33. HOLLINGER, R.C. ve Clark, J.P. (1982). Formal and Informal Social Controls of Employee Deviance. *Sociological Quarterly*, 23, 333-343
  34. HOUSE, R. J., Javidan, M., Hanges, P. ve Dorfman, P. (2002). "Understanding

- cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE”. *Journal of World Business*, 37, 3-10
35. IZGAR, H. (2005). Eğitim Liderliği. Öğretmenin Dünyası Odunpazarı Belediyesi Yayınları 10 Eğitim Dizisi 3 Mikro Basın Yayın Dağıtım. 23-36.
36. JUDGE, T. A., Scott, B. A ve Ilies, R. (2006). Hostility, job attitudes, and workplace deviance: Test of a multilevel model, *Journal of Applied Psychology*, 91, 126- 138.
37. KE, W. ve Wei, K. K. (2008). “Organizational culture and leadership in ERP implementation”. *Decision Support Systems*, 45, 208-218
38. Koçel, T. (1989). İşletme Yöneticiliği. *BETA Yayıncılık*. İstanbul.
39. KWOK, C-H., Au, W.T., Ho, J.M.C. (2005). Normative Controls and Self-Reported Counterproductive Behaviours in the Workplace in China. *APPLIED PSYCHOLOGY: AN INTERNATIONAL REVIEW*, 54(4), 456 – 475.
40. LAM, S.S.K. (1995). Quality Management and Job Satisfaction: An Empirical Study. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 12(4) 72-78.
41. LAWRENCE, T.B. ve Robinson, S.L. (2007). Ain’t Misbehavin: Workplace Deviance as Organizational Resistance, *Journal of Management*, 33, 378-394
42. LITZKY, B.E., Eddleston, K.A., Kidder, D.L. (2006). The Good, the Bad, and the Misguided: How Managers Inadvertently Encourage Deviant Behaviors. *Academy of Management Perspectives*. Vol.20, no.1, 91-103
43. LUCAS, G.M., Friedrich, J. (2005). Individual differences in workplace deviance and integrity as predictors of academic dishonesty. *Ethics and Behaviour*, 15(1), 15-35.
44. MANGIONE, T.W., Quinn, R.P. (1975). Job Satisfaction, Counterproductive Behavior, and Drug Use at Work. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60 No. 1, 114-116
45. MASLACH C, Jackson SE. (1981). The measurement of experienced burnout. *J Occup Behav*. 2(2):99-113.
46. MEGGINSON, C.L. (1981): Personal management : a human resources approach.4\* ed., Irwm-Dorsey Limited Georgetown.
47. ÖZDEVECİOĞLU, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.
48. PEARSON, C.M., Porath, C.L. (2005). On the nature, consequences, and remedies of workplace incivility: No time for “Nice”? Think again. *Acad Manage Exec*. 19(1):7-18.
49. PETERSON, D.K. (2002). Deviant Workplace Behavior and the Organization’s Ethical Climate. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 17, No. 1, 47-61.
50. ROBINSON, S.L. & Bennett, R.J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.
51. SCHOEL, C., Bluemke, M., Mueller, P., Stahlberg, D. (2011). When autocratic leaders become an option—Uncertainty and self-esteem predict implicit leadership preferences. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 101(3), 521-540.
52. SKOGSTAD, A.; Einarsen, S.; Torsheim, T.; Aasland, M. S.; Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol 12(1), Jan, 80-92.



53. ŞAHİN, A., Taşpınar, Y., Eryeşil, K., Örseli, E. (2015). Kamu Yönetiminde Liderlik: Yönetici ve Çalışanların Liderlik Algısı. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi Cilt:18 Sayı:2 ss.73-96
54. TENGİLİMOĞLU, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C:4, S:14, 1-16
55. YEN, C-H., Teng, H-Y. (2013). The effect of centralization on organizational citizenship behavior and deviant workplace behavior in the hospitality industry. *Tourism Management* Volume 36, 401-410
56. YÖRÜK, D., Dünder, S. (2011). Türkiye'deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikleri Liderlik Tarzlarına Göre Boyun Eğici Davranışlarının İncelenmesi. Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt 24. Sayı 1, 93-106.
57. YUKL, G. (2010) *Leadership in Organizations*, 7th edn. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
58. ZAPF, D. (1999). Organizational, Work, Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work, *International Journal Manpower*, 20, 70-85
59. WOODS. P.A. (2004). Democratic Leadership: Drawing Distinctions with Distributed Leadership. *Int. J. Leadership in Education*, January–March, Vol. 7, No. 1, 3–26