



Pozitif Sapma Davranışının Öncüllerini ve Ardıllarını Belirlemeye Yönelik Nitel Bir Çalışma*

A Qualitative Study on Identifying the Antecedents and Successors of Positive Deviant Behavior

Vacide ANCIN¹

Öz

Bu araştırma orta ve üst kademedeki yöneticilik yapan kamu görevlilerinin pozitif sapma davranışlarını etkileyen faktörleri belirlemek ve pozitif sapma davranışının sonuçlarını ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacı kapsamında güvenlik, eğitim ve sağlık alanları gibi çeşitli kamu sektörlerinde çalışan 13 orta ve üst düzey yöneticilerle mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Yöneticiler ile cinsiyet, meslek, yaş gibi farklı kriterler esas alınarak, 28 yapılandırılmış soru formu ile mülakatlar yapılmıştır. Mülakat formunun cevaplandırılabilmesi amacıyla örnekleme 30 ile 60 dk arasında görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler MAXQDA 20 programıyla kodlanarak kategorize edilmiş ve yorumlanmıştır. Çalışmanın, kamuda çalışan yöneticilerin pozitif sapma davranışını sergilemelerine etkileyen faktörleri belirleme ve pozitif sapma davranışı sonuçlarını ortaya koyma açısından literatüre katkısı olacağı düşünülmektedir.

Verilere göre pozitif sapmayı etkileyen faktörler; bireysel faktörler (yardımsever ve insancıl olmaları, empati kurabilmeleri, vicdanlı ve cesur kişilik yapısı), örgütsel faktörler (örgüt yapısı, kurum kültürü, süreci iyileştirme isteği, uygunsuz emirler ve samimi iş ortamı) ve sosyal faktörler (olumlu ilişki, çevre) olmak üzere üç ana tema ve alt kategorilerde incelenmektedir.

Pozitif sapma davranışının sonuçları ise; olumlu ve olumsuz sonuçları olmak üzere iki ana kriterde ele alınmaktadır. Olumlu sonuçlarında diğer bireylere yararlı olma, örgütsel ve bireysel yarar sağlama olmak üzere üç kriterde incelenmektedir. Olumsuz sonuçlarında ise; işleyişin dışına çıkarak, adil davranmama gibi kavramlar yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler: Sapma, Pozitif Sapma, Nitel Araştırma

Makale Türü: Araştırma

Abstract

This research was carried out to determine the factors affecting the positive deviant behaviour of public officials working at the middle and upper levels and to reveal the results of positive deviant behaviour. With the scope of the purpose of the research, interviews were conducted with 13 middle and senior managers working in various public sectors such as security, education and health fields. Interviews were conducted with managers using 28 structured questionnaires based on different criteria such as gender, profession and age. In order to answer the interview form, interviews were held with the sample for 30 to 60 minutes. The data obtained was coded, categorised and interpreted with the MAXQDA 20 program. It

* Bu makale Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, 9. Örgütsel Davranış Kongresi (3-5 Kasım 2022)'nde, Sözlü Bildiri olarak sunulmuştur.

¹Öğr. Gör., Balıkesir Üniversitesi, İvrindi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Balıkesir/Türkiye, vacideancin@balikesir.edu.tr, ORCID: 0000-0003-2716-2010

is thought that the study will contribute to the literature in terms of determining the factors that affect public managers to exhibit positive deviance behavior and revealing the results of positive deviance behavior.

According to the data, factors affecting positive deviation are; There are three factors: individual factors (being helpful and humane, being able to empathise, conscientious and brave personality structure), organisational factors (organisational structure, corporate culture, desire to improve the process, inappropriate orders and friendly work environment) and social factors (positive relationship, environment). There are main themes and subcategories.

The consequences of positive deviant behaviour are considered two main criteria: positive and negative effects. Positive results are examined in three criteria: benefitting other individuals and providing organisational and individual benefits. As for the negative impacts, There are concepts such as going beyond the rules and not acting reasonably.

Keywords: Deviance, Positive Deviance, Qualitative Research

Paper Type: Research

Giriş

Günümüzde hızla değişmekte ve gelişmekte olan rekabet ortamında örgütlerin başarısı için en önemli etmen insandır. İnsan, sosyal bir varlık olarak diğer insanlarla sürekli iletişim içerisinde (Bayın ve Yeşilaydın, 2014). Özellikle işgörenler iş hayatında birçok bireyle iletişim halindedir ve birçok davranışlar sergilemektedirler. Bu davranışlar genellikle örgüt kurallarını, politikalarını veya normlarını uygun davranışları sergilemek olarak karşımıza çıkmaktadır. Fakat bazı durumlarda bu kuralların dışına çıkılarak, sapma davranışlarının sergilenmesi kaçınılmazdır. Literatürde sapma kavramı genellikle negatif bir durum olarak incelenmiştir. Özellikle olağan, alışılmış davranışların dışına çıkılan olumsuz bir davranış durumu olarak algılanmaktadır.

Sapma davranışının iş hayatında sergilenmesi ve örgüt kurallarına karşı çıkılarak, ihlal edilmesiyle örgütsel sapma kavramı oluşmaktadır. Örgütsel sapmanın temelinde, örgütün geleceğinde büyük öneme sahip, örgüte zarar veren davranışlar yer almaktadır (Akçit vd., 2018). Örgütsel sapma davranışı, örgüt kurallarını ihlal eden ve sonuç olarak kuruluşun veya işgörenlerin veya her ikisinin refahını tehlikeye sokan gönüllü, istekli ve bilinçli davranışlardır (Bennett ve Robinson, 2000). Örgütsel sapma davranışı, işgörenlerin örgüte veya örgüt çalışanlarına yönelik istekli olarak gerçekleştirdiği davranış türüdür (Işıkay, 2019).

Alan yazında örgütsel sapma kavramı genellikle olumsuz sonuçlarıyla ele alınmaktadır (Kidwell ve Martin, 2005; Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005; Bayın ve Yeşilaydın, 2014). Oysaki örgütsel sapma davranışının örgüt veya işgörenler açısından hem olumlu hem de olumsuz yönleri bulunmaktadır. Olumlu sonuçları incelediğinde sapma kavramı yapıcı sapma, yaratıcı sapma ve pozitif sapma gibi kavramlarla karşımıza çıkmaktadır. Bu sapma davranışları örgüt için yenilik ve yaratıcılık gibi fırsatlar sunmaktadır. Ayrıca çalışanları, yöneticileri hatta örgütü, ikaz ederek gerekli uyarılarda bulunma gibi olumlu sonuçları vardır. Bu doğrultuda pozitif sapma davranışı; onurlu bir amacı gerçekleştirmek veya örgüte fayda sağlamak için örgütsel kurallara karşı sergilenen davranışlardır (Heckert ve Ünlü, 2013). Ünlü (2020)'ye göre ise, pozitif sapma kavramı topluma ve/veya kuruma faydalı olmak, sosyal ilişkileri korumak, değerlere uygun davranmak amacıyla örgüt kurallarından uzaklaşmaktır.

Pozitif sapma davranışları, örgütleri uyarma, işgörenleri amaç ve hedefler doğrultusunda yönlendirme, yaratıcılığı, yenilikçiliği ve kurumdaki bağlılığı artırma, ortak çıkarlara yönelme gibi olumlu sonuçları içeren davranışlardır (Robinson ve Bennett, 1995). Örgütlerin yetkilendirmediği fakat örgütün belirlediği finansal ve ekonomik hedeflere ulaşılmasına yardımcı olan, ayrıca beceriksiz üstleri eleştiren, işlevsiz emirlere uymayan davranışları da içermektedir. Dolayısıyla örgütsel hedeflere ulaşılmasına destek olmak amacıyla da pozitif sapma davranışları teşvik edilebilir (Appelbaum vd., 2007).

Alan yazında pozitif sapma davranışının kavramsal çerçevesini çalışan sınırlı sayıda araştırma yer almaktadır. Bu araştırma kamu sektörünün farklı alanlarında görev yapmakta olan orta ve üst düzey yönetim kademesinde bulunan yetkililerin pozitif sapma davranışlarına yönelik bakış açılarını tespit etmek, yöneticilerin pozitif sapma davranışını başvurmasına neden olabilen bireysel, sosyal ve örgütsel faktörleri belirlemek ve sonuçlarını ortaya koymak açısından önemlidir. Böylelikle yöneticilerin pozitif sapma davranışlarını etkileyen öncüllerinin ve ardıllarının kapsamlı olarak belirlenmesi ve model olarak sunulmasıyla literatüre katkı sağlamaktadır. Ayrıca yönetimde pozitif sapmaya neden olabilecek durumlar ve pozitif sapma davranışının olası sonuçlar belirlenerek örgütsel hedeflerin kolaylıkla ulaşılmasına da katkı sağlayacaktır.

1. Kavramsal Çerçeve

1.1. Sapma Davranışı ve Örgütsel Sapma

Pozitif sapma kavramının temelinde sapma ve örgütsel sapma kavramları yer almaktadır. Sapma kavramı, günlük hayatımızda olağan durumun dışında davranmak ve sosyal normların ihlal edilmesi olarak açıklanmaktadır. Her toplumda benimsenen değer ve inançlar farklılık göstermesinden dolayı, sapma kavramı da zamana, topluma ve mekâna göre değişiklik göstermektedir (Gültaş, 2019). Sapkın davranışlar, kasıtlıdır veya akılda tutularak yapılır. Sapma çevre kuvvetleri tarafından bir koşul ya da zorlama kazası değildir. Şans ya da yanlışlıkla olmaz. Ayrıca, sapkın davranışlar normlardan önemli ölçüde ayrılmayı içerir, bu yüzden insanların dikkatini çeker (Spreitzer ve Sonenshein, 2003). Sapkın işyeri davranışının sonuçları karar verme, verimlilik ve finansal maliyetlerin tümünü etkilemesinden dolayı önemlidir (Rogojan, 2009). Hangi davranışın sapma davranışı olduğuna karar vermek zahmetli bir süreçtir. Çünkü sapma davranışı kurumda çalışan kişiler (ast- üst) tarafından veya toplumsal açıdan bakıldığından insanlar tarafından farklı algılara yol açabilir. Bu sebeple sapma davranışının anlamını inceleyerek, yönetici ve akademisyenler tarafından tartışılması gerektiğini öne sürülmektedir (Kidwell ve Kochanowski, 2005). Thomas (2003), ise sapma davranışını, benimsenmiş olan sosyal kurallardaki ihlal olarak kabul edilmekte ve insanlar tarafından uygulanmaması gereken bir davranış olarak tanımlamaktadır. Sapma kavramının örgütlerde yaşanmasıyla birlikte örgütsel sapma kavramı oluşmaktadır.

Örgütsel sapma kavramı ilk kez ele alınarak Buss (1961) tarafından ele alınarak, saldırganlık kavramıyla ilişkilendirilmiştir. Fakat literatürde yönetim alanında inceleyen ilk kişi Spector (1975-1978) olmuştur (Genel, 2019). Örgütsel sapmanın oluşabilmesi için örgütsel kuralların varlığı ve bu kuralların örgüt üyeleri tarafından bilinmesi gerekmektedir. Çünkü kişilerin tesadüfi veya istemsizce gerçekleştirdiği davranışlar, sapma davranışı olarak değerlendirilmez. İşyerinde sapma, önemli örgüt kurallarını ihlal eden, böylece örgütün veya üyelerinin veya her iki grubun refahını tehdit eden bilinçli, gönüllü ve istemli davranışlardır (Bennett ve Robinson, 2000). Dedikodu ve hırsızlık gibi örgüt kurallarıyla ve hedefleriyle uyumsuz birçok zararlı davranışları içerebilir (Avcı, 2008).

Örgütsel sapma genel anlamda 1) bireye yönelik ve 2) örgüte yönelik olmak üzere iki boyutta incelenmektedir (Bennett ve Robinson, 2000; Bennett ve Robinson, 1995). Bu iki boyut içerisinde birbiriyle ilişkili dört farklı sapma davranışından bahsedilebilir. Robinson ve Bennett (1995)'in örgütsel sapma tipolojisinde üretilen işin miktarına ve kalitesine zarar verme durumunu üretim sapması; hırsızlık yapma veya örgütün araç-gereçlerine zarar verme durumuna ekipman sapması; adam kayırma, diğerlerini eleştirme veya dedikodu yapma gibi durumları politik sapma ve son olarak sözlü veya fiili saldırı, düşmanlık gibi durumları ise kişisel sapma olmak üzere sapma davranışını dört şekilde ele almaktadır (Avcı, 2008).

Robinson ve Greenberg (1998), örgütsel sapma davranışı sürecini 5 basamakta incelemektedir. Bunlar;

Şekil 1. Örgütsel sapma süreci



Kaynak: Avcı, 2008

Birey, örgütün içinden ve dışından; bireysel ve topluluk olarak olmak üzere iki faktörde ele alınmaktadır. Niyette, davranışı gerçekleştirme amacı esas alınırken; hedefte sapma davranışından etkilenen kişiler veya kurumlar dikkate alınmaktadır. 4. Basamak olan harekette sapma davranışının süreci ve durumunu açıklanmaktadır. Sonuç olarak ise, olumlu ve olumsuz etkilerinden bahsedilebilir (Avcı, 2008).

Vardi ve Wiener (1996) örgütsel sapma nedenlerini bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki grupta incelemektedir. Kişilik, kişinin örgüt uyumu, kişisel ihtiyaçların örgüt tarafından karşılanmaması, sadakat ve görev değerinin içselleştirilmesi bireysel faktörlerde yer alırken, örgütsel hedefler ve bağlılık, örgüt kültürü, fırsatların oluşturulması, kontrol sistemleri de örgütsel faktörlerde yer almaktadır.

Literatürde genellikle, örgütsel sapma davranışının olumsuz sonuçlarında odaklanılmakta iken olumlu sonuçları dikkate alınmamaktadır. Örneğin, 40 sapma kavramının tanımına ulaşan Sagarin (1975), bu tanımlardan sadece ikisinin negatif olmadığını elde etmiştir (Spreitzer ve Sonenshein, 2004). Olumsuz sonuçları incelendiğinde, sapma davranışlarına sık sık başvuran örgütlerde işgörenlerin motivasyonlarının düşük olduğu, dolayısıyla çalışma sürelerinin ve üretkenliklerinin aynı zamanda benlik saygılarının azaldığı, bunun yanı sıra güvensizliğin arttığı hatta işten ayrılma düşüncelerinin diğer işgörelere göre daha yüksek düzeyde olduğu bulunmaktadır (Gültaş, 2019). Bu olumsuz sonuçlar hem örgütsel hem de performans olarak örgüte yıkıcı sonuçlara neden olabilir. Akyüz (2016) örgütsel sapma davranışının arattığı olumsuz sonuçları inceleyerek bunları 3 grupta ele almıştır. Bunlar (Çelebi, 2019);

- 1- Örgüt kaynaklarının ve zamanının kötüye kullanımı,
- 2- Ayrımcılık
- 3- Çalışanların örgüte karşı oluşabilecek olumsuz davranışlardır.

Bu olumsuz sonuçlarının yanı sıra olumlu sonuçları da bulunmaktadır. Spreitzer ve Sonenshein (2004) çalışmasında sadece negatif örgütsel sapmanın değil, pozitif örgütsel sapmanın varlığından bahsetmektedir. Bu her iki sapma kavramları anlam bakımından kurallardan ayrılmayı içerse de davranışı gerçekleştirme niyeti açısından farklılık göstermektedir. Negatif sapma davranışında kuruma veya bireye kasıtlı şekilde zarar verme isteği varken, pozitif sapma davranışında kuruma veya bireye yine kasıtlı olarak fakat yarar gözetilerek gerçekleştirilen davranışlardır (Spreitzer ve Sonenshein, 2004; Gültaş, 2019). Rogojan (2009)'a göre ise sapma davranışları ile etik dışı davranışlar mutlaka birbiriyle bağlantılı olmak zorunda değildir. Sergilenen bazı sapma davranışlar etik davranışlar arasında yer alabilir.

1.2. Pozitif Sapma Davranışı

Literatürde pozitif sapma davranışı birçok kez tanımlanmasına rağmen evrensel bir tanımlanamamıştır. Fakat tüm tanımlarda davranış, sapma ve başarı kavramları yer almaktadır (Van Dick ve Scheffel, 2015). Pozitif sapma, bir referans grubunun normlarından şerefli yollardan çıkan kasıtlı davranış olarak tanımlanır (Appelbaum vd., 2007). Örgütsel davranış alanında kurallardan önemli ölçüde ayrılan, bilinçli, kasıtlı davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Spreitzer ve Sonenshein, 2003). Ayrıca onurlu bir amaç ve örgüte fayda sağlama esasına dayanarak, örgüt normlarına karşıt olan tüm davranışlar olarak ele alınmaktadır (Heckert ve Ünlü, 2013). Harrison (2008), onurlu amaçlar doğrultusunda, gönüllü olarak normlardan uzaklaşan bireysel veya

örgütsel davranışlar olarak açıklarken, Irwin (2003) ise, sosyal normlar aşarak, bu durumu aşırı uyanlar olarak tanımlamaktadır.

Genel olarak pozitif sapma davranışını belirleyicileri ve sonuçlarına göre farklı şekilde kavramlaştırılmıştır. Mertens vd. (2016), normlardan ayrılan, ancak niyeti veya etkisi pozitif olan davranışlar şeklinde tanımlama yaparken, pozitif sapma davranışlarını aşağıdaki gibi özetlemektedir;

Tablo 1. Pozitif sapma davranışı

DAVRANIŞ	SONUÇ	
	DÜZENLİ	SAPMA
DÜZENLİ	Sapma yok	Beklenmedik başarı veya eşit dış koşullar altında beklentilerden veya normlardan olumlu sapan diğer sonuçlar
SAPMA	Bir referans grubunun normlarından sapan, ancak niyeti ve amacı açısından olumlu olan kasıtlı davranış	Bir referans grubunun normlarından sapan, ancak niyeti ve hipernorma uygunluğu açısından olumlu olan ve beklenmedik bir başarıya veya beklentilerden olumlu olarak sapan diğer sonuçlara neden olan kasıtlı davranış.

Kaynak: Mertens vd., 2016

Pozitif sapma davranışları, nadir veya farklı olan, elde bulunan kaynaklarla devamlılığı veya uygulanabilirliği kapsayan, böylelikle performansın artmasına sağlayan davranışlardır (Baxter vd., 2016). Pozitif sapma davranışları övgüye değer olmalıdır. Sonuçlara bakılmaksızın onurlu niyetlere sahip eylemlere odaklanmalıdır. Çünkü olumlu niyetler, her daim olumlu sonuçlanmayabilir. Bu nedenle niyetler, sonuçlar için olmasa da pozitif sapma için önemli bir faktör olarak görülmektedir (Spreitzer ve Sonenshein, 2004).

Bu tanımların yanında pozitif sapma davranışının gereksiz olduğunu belirten araştırmacılar da vardır. Örneğin, Edward Sagarin (1985) sosyologların pozitif sapma kavramını yanlış yorumladığını belirterek, bu kavramın mantıksız olduğunu ve çok az faydası olduğunu savunmaktadır. Goode (1991) ise, yararlı bir kavram olmadığını ifade etmektedir (Kooistra ve Harrison, 2007).

Pozitif sapma davranışı yaratıcı ve yenilikçi olma, yönetici emirlerin işlevsiz olduğu düşüncesiyle dışına çıkma, eleştirebilme gibi birçok davranışı içermektedir. Galperin (2005)'e göre bunları 3 sınıfta ele alabiliriz. Bunlardan ilki daha çok günlük uygulamalar için kullanılan ve sorunları çözmeye odaklanan, geleneksel olmayan ve yaratıcı yöntemlerle örgüte yardım etmeyi içeren yaratıcı pozitif sapmadır. İkincisi ise; var olan kuralları sorgulayan, fayda sağlamak için kuralları ihlal eden veya esneten sorgulayıcı pozitif sapmadır. Üçüncü pozitif sapma ise; daha önceki ikisi gibi örgüte yönelik davranışlara değil, daha çok bireylere odaklanmaktadır. Amirinin veya çalışma arkadaşlarının yanlışlarını eleştirebilme veya raporlaştırabilmeyi içermektedir (Galperin, 2005; Avcı, 2008). Mertens vd. (2016) ise pozitif sapmayı; davranışların sonuçlarındaki sapma (farklı sonuçlara ulaşma), davranışların yapısındaki sapma (farklı şeyler yapma) ve her ikisinde sapma (işleri farklı yapma ve farklı şeyler başarma) olarak 3 farklı şekilde ele almaktadır. Fowles (2007)'e göre ise, pozitif sapma davranışının gerçekleşebilmesi 6 basamaktan oluşmaktadır. Bunlar (Van Dick ve Scheffel, 2015);

- Problemi, algılanan nedenleri ve topluluk normlarını tanımlamak;
- Pozitif sapmaları tanımlamak;
- Benzersiz uygulamaları ve davranışları keşfetmek;

- Müdahaleyi tasarlama ve uygulama;
- Müdahalenin etkinliğini belirlemek;
- Müdahaleyi daha etkili bir şekilde yaymaktır.

Pozitif sapma davranışı kurallardan olumlu amaçlarla ayrılmayı ve gerektiğinde risk alabilmeyi gerektirmektedir. Bu durum genellikle başkaları tarafından rahatsız edicidir. Pozitif sapma davranışının meydana gelebilmesi için işgörenlerin psikolojik anlamda güçlendirilmesi gerekir. Örgütler işgörenlerin güçlendirilmesini ve yetkilendirilmesini sağlarsa, işgörenler risk alarak, örgüte faydalı sağlayacak şekilde örgüt normlarından olumlu yönde uzaklaşabilir (Appelbaum vd., 2007). Ayrıca olumlu şekilde sonuçlanan pozitif sapma davranışları, kurum içinde desteklenmeli ve etik dışı davranışlar olarak algılanmamalıdır. Çünkü bu davranışların desteklenmesi, yaratıcılık, yenilik, değişim ve girişimcilik gibi birçok yeni olgunun oluşmasına imkân sağlamaktadır. Fakat hangi davranışın desteklenerek, hangisinin önlenmesi gerektiğine karar vermede, davranışın sonuçlara bakılmalıdır (Chen vd., 2016).

Pozitif sapma davranışı Geleneksel Sapma Teorisine (Kooistra ve Harrison, 2007) ve Planlanmış Davranış Teorisine dayandırılmaktadır. Planlanmış Davranış teorisinin temelleri Gerekçeli Eylem teorisine dayanmaktadır. Gerekçeli eylem teorisi bireyin davranışlarını ve bu davranışların nedenlerini inceleyerek, davranışların oluşmasını şekillendiren algı ve tutum gibi bir takım inanç ve değerlerin, bireyin davranışının temel nedeni olduğunu belirtmektedir (Yarmacı, 2018).

2. Yöntem

Bu çalışmanın temel amacı, kamu kurumlarında orta ve üst kademedeki görev yapan yöneticilerin pozitif sapma davranışlarını etkileyen faktörleri belirleyerek, pozitif sapma davranışının sonuçlarını incelemektir. Literatürde pozitif sapma davranışını etkileyen faktörler ve sonuçlar üzerine yeterli çalışmanın olmadığı gözlenmiştir. Dolayısıyla bu çalışma pozitif sapma davranışının nedenlerini ve sonuçlarını belirlemek ve aynı zamanda sonraki çalışmalar için pozitif sapma davranışının temellerini oluşturmak açısından önem taşımaktadır. Bu amaçla belirtilen araştırma sorularına cevap aranmaktadır.

- Sapma kavramı ne anlam ifade etmektedir?
- Pozitif sapma kavramı ne anlam ifade etmektedir?
- Pozitif sapma davranışını etkileyen faktörler nelerdir?
- Pozitif sapma davranışının sonuçları nelerdir?

Bu çalışma, nitel araştırma desenlerinden fenomenolojik yaklaşıma (olgu bilime) dayanmaktadır. Fenomenolojik araştırmalar, katılımcıların olguyu tanımlayarak, bu olguya ilişkin yaşadıkları deneyimleri betimledikleri bir araştırma yöntemidir (Kanten vd., 2018).

2.1. Araştırma Örnekleme

Çalışmada verilerin toplanması aşamasında nitel çalışma yöntemi kullanılarak, amaçlı örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Çalışmaya kamu sektöründe görev yapan orta ve üst kademe yöneticiler dahil edilmiştir. Bu kapsamda Aydın ve Balıkesir illerinde kamu sektörünün sağlık, eğitim ve güvenlik alanlarında çalışan 13 orta ve üst düzey kademedeki bulunan yöneticilerle mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Pozitif sapma davranışının orta ve üst yönetim kademesinde incelenmesi, analitik düşünebilmesi, örgütün geleceği, işleyişi, çalışanları veya hizmet sunulan müşterilerine yönelik doğru ve yerinde stratejik kararların alınması ve uygulanması açısından önem arz etmektedir. Ayrıca literatürde yüksek statüye sahip çalışanların, pozitif sapkın davranışlarını sergileme olasılıklarının, yüksek statüye sahip olmayanlara göre daha muhtemel olduğu elde edilmiştir (Galperin, 2002). Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde veri yeterliliği ve veri doygunluğu gibi iki temel faktör dikkate alınmıştır. Veri doygunluğu faktörü, elde edilen

yeni verilerin mevcut çalışmaya düşük düzeyde etkilemesi veya herhangi etkisinin olmaması; veri yeterliliği faktörü ise, toplanan verilerin araştırma probleminin yanıtlanmasına yarar sağlayacak düzeyde olmasıdır (Kanten vd., 2018). Bunun yanı sıra örneklem seçiminde kamuda farklı sektörlerde görev yapan yöneticilerin yaş, cinsiyet, medeni durum, meslek, kurumdaki çalışma süresi ve toplam çalışma süreleri gibi kriterler dikkate alınmıştır.

2.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama tekniği olarak mülakat yöntemi kullanılmıştır. Mülakat yöntemi, sözlü iletişim yoluyla insanları ve onlarla ilişkili durumları anlamaya çalışan bir veri toplama tekniğidir (Sığırı, 2018). Görüşme formu, literatür ve ilgili araştırmalar incelenerek hazırlanmıştır. Formun geçerliliğinde ise örgütsel davranış ve nitel araştırma konularında deneyimli uzman görüşüne başvurulmuştur. Form, pozitif sapma davranışını etkileyen faktörleri ve pozitif sapma davranışının sonuçlarını belirlemeye yönelik 28 açık uçlu soru ve 9 demografik sorudan meydana gelmektedir. Araştırmacı tarafından yapılan mülakatlar Nisan - Mayıs 2020 tarihleri arasında, yaklaşık olarak 30 ile 60 dakika arasında bir sürede tamamlanmıştır.

Araştırma mülakatlarının yapılması sırasında derin görüşme yönteminden yararlanılmıştır. Bu yöntem, bilgi alınacak kişilerle karşılıklı konuşarak, yüz yüze verilerin toplanması açıklık ve kesinlik kazandırılmasıdır. Görüşme yönteminde bireylerin tutumlarına, deneyimlerine, şikâyetlerine, görüşlerine, inançlarına ve duygularına yönelik bilgi edinilmesinde oldukça etkili bir yöntem olmasından dolayı sık sık tercih edilmektedir (Çam, 2014).

2.3. Verilerin Analizi

Verilerin değerlendirilmesi aşamasında MAXQDA 20 programıyla içerik analiz yönteminde yararlanılmıştır. İçerik analiziyle birlikte öncelikle verilerin kavramsallaştırılması, bu kavramlara yönelik temaların oluşturulması ve böylelikle bulguların elde edilmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda birebir not alınan veriler detaylı şekilde incelenerek amaca uygun açık kodlar ve sonrasında ana ve alt kategoriler oluşturulmuştur. Oluşan kategorilerde birbiriyle ilişkili olan kodlar bir araya getirilerek seçici kodlamaya tabi tutulmuş, kodlar kategorilerle uyumlu şekilde daraltma işlemi yapılmıştır. MAXQDA 20 programıyla frekans tabloları, kod ilişkileri tarayıcıları, kod frekansları ve haritalandırma yöntemleri gibi analizler yapılmış, bulgular yorumlanarak, sonuçlar elde edilmiştir. Araştırmada kod frekansları hesaplanarak, sapma ve pozitif sapma kavramının anlamları; kod ilişkileri tarayıcı ile ise pozitif sapmayı etkileyen bireysel faktör ilişkilerine; haritalama yöntemi ile pozitif sapma davranışlarını etkileyen faktörler ve pozitif sapma davranışı sonuçlarına haritalandırılmıştır. Araştırmanın güvenilirliğinin sağlanması için, tüm aşamalar kontrol edilerek uzman bir araştırmacıdan teyit alınmıştır. Ayrıca nihai sonuçlara varmak için kullanılan tüm prosedür açıkça ifade edilmiş ve çoklu gözlemler yapılmıştır. Araştırmanın geçerliği için, işlem basamakları ayrıntılı olarak raporlanmış, veriler olayların gerçekleştiği ortamda toplanmış, özellikle farklı demografik kriterlere sahip katılımcılar araştırmaya dahil edilmesine özen gösterilmiştir (Berg, 2001; Bryman, 2003; Kalof vd., 2008).

3. Bulgular ve Tartışma

Araştırmada elde edilen verilerin analizi sonucunda, kodlar arasındaki ilişkilerin oluşturduğu yapı içerisinde 4 adet ana kategori (sapma davranışı kavramı, pozitif sapma davranışı kavramı, pozitif sapma davranışını etkileyen faktörler ve pozitif sapma davranışı sonuçları olmak üzere) ve 382 açık kod belirlenmiştir. Oluşturulan kodları görselleştirmek amacıyla frekans tabloları, frekans grafikleri, kod haritaları ve yoğunluk tablolarından yararlanılmıştır.

Tablo 2. Katılımcıların demografik bilgileri

Değişken (N=13)	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	8
	Kadın	5
Yaş	30-34	7

	35-39	3	23,1
	40-44	1	7,7
	45 ve Üstü	2	15,4
Medeni Durum	Evli	11	84,6
	Bekar	2	15,4
Eğitim Düzeyi	Lisans	8	61,5
	Yüksek Lisans	2	15,4
	Doktora	3	23,1
Meslek	Öğretim Görevlisi	3	23,1
	Öğretmen	4	30,8
	Polis	3	23,1
	Hemşire	1	7,7
	Memur	1	7,7
	Asker	1	7,7
Sektör	Eğitim	8	61,5
	Sağlık	1	7,7
	Güvenlik	4	30,8
Toplam Çalışma Süresi	1-5 Yıl	3	23,1
	6-10 Yıl	4	30,8
	11-15 Yıl	3	23,1
	15 ve Üstü	3	23,1
Kurumdaki Çalışma Süresi	1-3 Yıl	8	61,5
	4-6 Yıl	3	23,1
	7-9 Yıl	1	7,7
	10 ve Üstü	1	7,7

Araştırmaya katılan orta ve üst kademe yöneticilerin demografik özellikleri incelendiğinde, %61,5 erkek, %84,6 evli, %61,5 lisans mezunu, %30,8 öğretmen, %23,1 öğretim görevlisi ve polis memurudur. Toplam çalışma süresi incelendiğinde genellikle %30,8 oranında 6-10 yıllık deneyime sahip olarak, yaklaşık eşit dağılım göstermektedir. Aynı kurumdaki çalışma süreleri incelendiğinde ise araştırmaya katılanların 1-3 yıl arasında aynı kurumda çalıştığı elde edilmiştir. Katılımcıların %61,5 oranı ise eğitim sektöründe olduğu tespit edilmiştir.

3.1. Sapma Kavramının Anlamı

Araştırmanın temelini oluşturan sapma kavramının katılımcılara çağrıştırdığı anlamlar incelendiğinde, sapma kavramının 5 farklı anlam çağrıştırdığı elde edilmiştir. Bulgulara göre sapma kavramı en yüksek düzeyde (%60,7) kural dışına çıkma ile kodlandığı; ayrıca farklı yolların denenmesi (%14,3), zararlı olan davranışlar (%10,7), etik olmayan davranış (%7,1) ve amaçtan ayrılma (%7,1) gibi kavramlarla kodlandığı görülmektedir. Tablo 3'de sapma kelimesinin çağrıştırdığı ifadelerle ilişkin frekans ve yüzde dağılımları yer almaktadır.

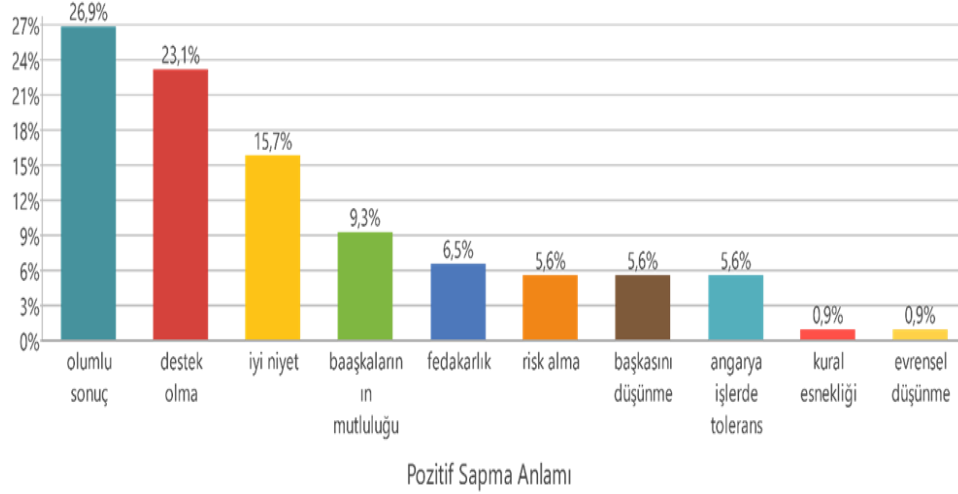
Tablo 3.Sapma kavramının anlamına ilişkin frekans ve yüzde dağılımları

	Frekans	Yüzde
Kural dışına çıkma	17	60,71
Farklı yollar	4	14,29
Zarar	3	10,71
Etik olmayan	2	7,14
Amaçtan ayrılma	2	7,14
Toplam	28	100,00

3.2. Pozitif Sapma Kavramının Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmanın temel konusunu oluşturan pozitif sapma kavramının katılımcılara çağrıştırdığı anlamlar belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen veriler doğrultusunda pozitif sapma kavramı 10 farklı anlam çağrıştırmaktadır. Buna göre pozitif sapma kavramının en yüksek düzeyde (%26,9) olumlu sonuç; (%23,1) destek olma; (%15,7) iyi niyet; (%9,3) başkalarının mutluluğu; (%6,5) fedakarlık ve (%5,6) risk alma, başkasını düşünme ve angarya işlerde tolerans kodlarının izlediği görülmektedir. Şekil 2’de pozitif sapma kavramının çağrıştırdığı ifadelere ilişkin sütun grafiği verilmektedir.

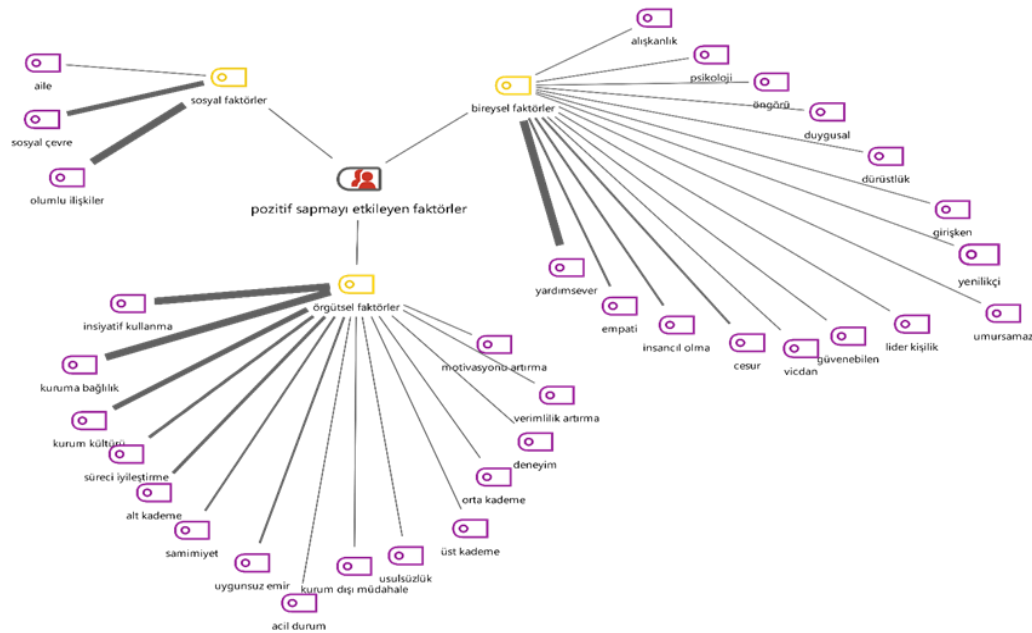
Şekil 2. Pozitif sapma kavramının anlamı sütun grafiği



3.3. Pozitif Sapmayı Etkileyen Faktörler

Araştırmaya katılanların pozitif sapma davranışlarını etkileyen faktörleri belirlenmesine yönelik ifadelerle ilişkin kodlamalar bireysel, örgütsel ve sosyal faktörler olmak üzere üç ana temada ele alınmaktadır. Bu amaçla ana temalar ile alt faktörleri içeren ilişki haritası oluşturularak, Şekil 3’de özetlenmiştir.

Şekil 3. Pozitif sapma davranışını etkileyen faktörlere yönelik model önerisi



Elde edilen verilerde, pozitif sapmayı etkileyen bireysel faktörlerdeki en önemli kriterin yardımseverlik olduğu, insanların başkalarına yardım etme amacıyla pozitif sapma davranışlarını sergilediği ifade edilebilir. Bunun yanı sıra empati duygusuna sahip, insancıl, cesur, vicdanlı, lider kişilik yapısına sahip ve güven duygusu yüksek bireylerin daha çok pozitif sapma davranışını sergilediği tespit edilmiştir.

Pozitif sapmayı etkileyen örgütsel faktörler ele alındığında, inisiyatif kullanılan örgüt yapısına benimsemiş işyerlerinde pozitif sapmanın daha çok sergilendiği, kuruma bağlılığın ve kurum kültürünün de güçlü bir şekilde pozitif sapmayı etkileyebileceği ortaya konmuştur. Ayrıca süreci iyileştirme çalıştıklarında ve uygunsuz emir karşısında pozitif sapmanın sergilenebileceği; samimi iş ortamlarında sergilenme sıklığının artacağı ve alt kademelerde görev yapanların daha çok pozitif sapmayı tercih edebileceği tespit edilmiştir. Sosyal faktörler incelendiğinde ise, insanlar arasındaki olumlu ilişkilerin varlığı, yaşadıkları sosyal çevre ve yetişilen aile ortamından dolayı pozitif sapma davranışının daha çok sergilenebileceği ortaya konmaktadır.

3.4. Pozitif Sapmayı Etkileyen Bireysel Faktörlerin İlişkileri

Tablo 4. Pozitif sapmayı etkileyen bireysel faktörlerin ilişkisi

Kod Sistemi	giriş...	güv...	umu...	cesur	yenil...	duy...	lider...	emp...	yard...	dürü...	insa...	vicdan	öng...	psik...	alışk...
pozitif sapmayı etkileyen faktörler															
bireysel faktörler															
girişken															
güvenebilen															
umursamaz															
cesur															
yenilikçi															
duygusal															
lider kişilik															
empati															
yardımsever															
dürüstlük															
insancıl olma															
vicdan															
öngörü															
psikoloji															
alışkanlık															

Tablo 4’de katılımcıların pozitif sapmayı etkileyen bireysel faktörlerin belirlenmesine yönelik ifadelerine ilişkin kod ilişkiler tablosu verilmiştir. Analizlere göre, cesur olma ile yardımsever davranışlar, aynı zamanda empati kurabilme ile de yardımseverlik kavramları birbiriyle ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, cesur kişiliğe sahip bireylerin yardımsever davranışları daha çok sergilediği; yardımsever davranışları sergileyen bireylerin ise daha çok empati kurabilme becerisine sahip olduğu söylenebilir.

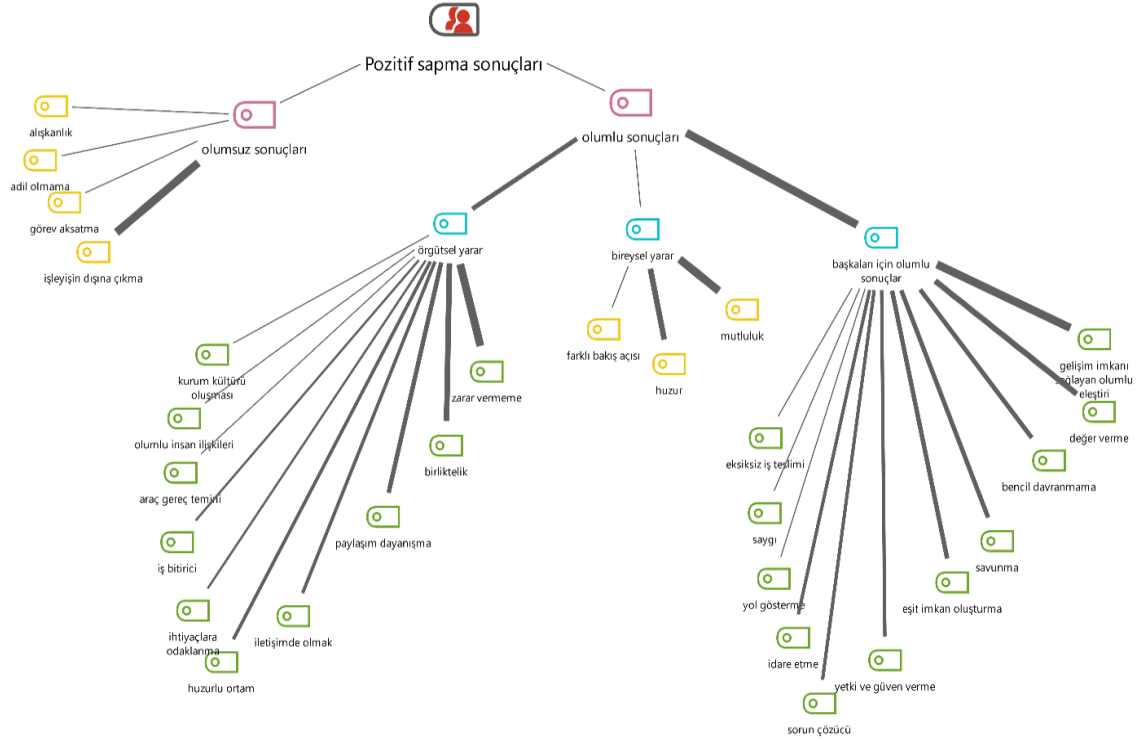
3.5. Pozitif Sapma Davranışı Sonuçlarına Yönelik Bulgular

Araştırmadan elde edilen verilere göre, katılımcıların pozitif sapma davranışlarının sonuçlarını belirlemeye yönelik ifadelerine ilişkin kodlamalarda; olumlu ve olumsuz sonuçları olmak üzere iki ana tema çerçevesi ele alınarak, ana temalar ile alt faktörleri içeren ilişki haritası oluşturulmuştur. Şekil 4’te pozitif sapma davranışı sonuçlarına yönelik ana ve alt unsurlar özetlenmektedir.

Görüşmelerle elde edilen verilerin analizinde pozitif sapma davranışının olumlu sonuçlarında; diğer bireyler için olumlu sonuçlar oluşturmak, örgütsel yarar sağlamak ve bireysel fayda yaratmak olmak üzere üç grupta incelenmiştir. Ayrıca insanların daha çok başkaları veya

çalıştıkları örgüt yararı için sapma davranışını sergiledikleri ortaya konmuştur. Elde edilen verilerde pozitif sapma davranışının diğer bireylere sağladığı yararda, bireylerin gelişmesine imkan sağlayan olumlu eleştirilerin yapıldığı, insanlara değer verildiği, insanlara karşı bencil davranmayarak gerektiğinde onları savunabildiği, bireylere karşı eşit imkan sunduğu ve güven verdiği, sorunlara çözüm imkanı yarattığı ayrıca bireyleri idare edebilme, onlara yol gösterebilme imkanı yarattığı, böylelikle eksiksiz şekilde işlerini sonuçlandırabildikleri gibi olumlu sonuçları vardır.

Şekil 4. Pozitif sapma davranışının sonuçlarına yönelik model önerisi



Sergilenen pozitif sapma davranışının sonucunda örgüte fayda sağlayan olumlu sonuçların en önemlisi, davranışın örgütün zarar görmesini engellemek amacıyla gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla kurum olumsuz durumlardan etkilenmeyecektir. Ayrıca örgüt çalışanların birlikteliklerinin, dayanışmalarının ve iletişimlerinin artacağı, daha huzurlu ortamlarının olacağı, kurum ihtiyaçlarına odaklanarak, daha çok iş bitirici şekilde davranılacağı ortaya konmuştur. Bireysel anlamda ise pozitif sapma davranışı sergilenmesinin ardından daha çok mutluluk ve huzur verdiği ayrıca bireylere farklı bakış açıları kazandırdığı elde edilmiştir.

Elde edilen verilerde pozitif sapma davranışının olumsuz sonuçlarına incelendiğinde, işleyişin dışına çıkma ve bu durumun alışkanlık haline gelmesi, ayrıca bireylere karşı adil olmama ve görevini aksatma gibi kavramlar karşımıza çıkmaktadır.

Sonuç ve Öneriler

Sapma davranışı hem iş görenlere hem de örgüte etkileyen, örgütün kural, değer ve normlarına uygun olmayan ve kasıtlı olarak sergilenen davranışlardır. Çalışanlar, içinde bulunduğu örgütün kurallarına zaman zaman aykırı davranışlar sergileyebilmektedir. Bu durum genel anlamda olumsuz olarak karşılanmasına rağmen, örgütün yararına olacak şekilde de sonuçlanabilmektedir. Pozitif sapma davranışı, örgüte fayda sağlamak gibi olumlu niyetlerle ve kasıtlı olarak örgüt kurallarının dışına çıkılmasıdır. Bu kapsamda pozitif sapma davranışı örgütlerin işleyişi ve geleceği için önemli bir faktördür. Bu çalışmayla pozitif sapma davranışlarının öncülleri ve sonuçları nitel bir araştırma ile incelenmiştir.

Analiz sonuçlarına göre, sapma kavramı yüksek bir oranla kural dışına çıkma olarak anlamlandırılmakta iken, farklı yollar ve zararlı sonuç olarak da ifade edilmektedir. Pozitif sapma kavramının anlamı ise genel olarak, olumlu sonuç yaratmak, başkalarına destek olmak, iyi niyet, başkalarının mutluluğu, fedakârlık amacıyla başvuru davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Katılımcıların pozitif sapma kavramını olumlu bir kavram olarak görmesinin sebebi, davranışın olumlu niyetlerle gerçekleşmesi ve sonunda pozitif sonuçlarının beklenmesi olduğu söylenebilir. Araştırma sonuçlarının literatürde yer alan pozitif sapma davranışı tanımlarıyla paralellik gösterdiği gözlenmektedir. Heckert ve Ünlü (2013), onurlu ve örgüte fayda sağlama amacı olan davranışlar olarak ele almakta iken, Mertens vd. (2016) ise kurallardan ayrılan fakat niyeti veya etkisi pozitif olan davranışlar olduğunu ifade etmektedir. Bu doğrultuda pozitif sapma kavramı yöneticiler tarafından olumlu sonuçlar yaratmak, iyi niyetle ve başkalarının mutluluğunu düşünerek zor durumda olan bireylere yardımcı olmak için başvuru davranışlar olarak tanımlanmaktadır.

Pozitif sapmayı etkileyen faktörler ele alındığında genellikle bireysel, örgütsel ve sosyal faktörler olmak üzere üç ana kriterde incelenmektedir. Pozitif sapma davranışının sergilenmesinde en önemli faktörlerden biri de bireylerin sahip olduğu kişilik özellikleridir. Araştırma sonuçlarına göre, bireylerin yardımsever ve insancıl olmaları, empati kurabilmeleri, cesur, vicdanlı ve lider kişilik özellikleri pozitif sapmayı etkileyen bireysel faktörlerde yer almaktadır. Bu doğrultuda yardımseverlik özelliği yüksek olan yöneticilerin kurumlarında pozitif sapma davranışının daha çok sergilendiği ifade edilebilir. Literatürde ise, pozitif sapma davranışı, yetenekliler, süper kahramanlar, dâhiler, özgüveni yüksek kişiler, yenilikçi ve yaratıcı kişilik yapısına sahip bireyler, liderler ve fedakâr kişiler tarafından daha çok sergilendiği ortaya konmuştur (Heckert, 1998). Pozitif sapma davranışının işyerinde inisiyatif kullanabilen örgüt yapısına sahip kurumlarda daha çok sergilenmesi, kurum aidiyetinin ve kurum kültürünün, süreci iyileştirme isteğinin, uygunsuz emirlerin ve samimi iş ortamının varlığı pozitif sapma davranışına etkileyen örgütsel faktörlerde ele alınmaktadır. Böylelikle örgüt yapısının ve kurum kültürünün pozitif sapma davranışının sergilenmesinde önemli bir etmen olduğu söylenebilir. Pozitif sapmayı etkileyen sosyal faktörlerde, bireyler arasındaki olumlu ilişkiler başta olmak üzere, içinde bulunulan sosyal çevre ve yetiştiği aile faktörünün pozitif sapma davranışının sergilenmesinde etkili olabileceği ifade edilmektedir. Bu doğrultuda farklı toplum ve kültürde yetişen yöneticilerin pozitif sapma davranışına yönelik görüşlerinin ve sergileme eğilimlerinin değişkenlik gösterebileceği ortaya konmaktadır.

Pozitif sapmayı etkileyen bireysel faktörlerin birbirleriyle olan ilişkileri incelendiğinde, araştırmayı katılanlar cesur olma ile yardımsever olma kavramlarının yakın ifadeler olduğu ve birbiriyle ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Buna göre, öz-yeterliliği yüksek kişilerin yardımsever davranışları daha çok sergiledikleri ifade edilebilir.

Pozitif sapma davranışının sonuçları incelendiğinde, olumlu ve olumsuz sonuçları olmak üzere iki kriterde ele alınmaktadır. Olumlu sonuçları bireysel, örgütsel ve diğer bireylere yönelik olumlu sonuçlar olmak üzere üç kriterde değerlendirilmiştir. Araştırmanın bu sonucu literatürde elde edilen pozitif sapmanın sonuçlarının bireyler, örgütler ve toplumlar için faydalı olabileceğine ifade eden çalışmalarla (Ünlü, 2022) uyumluluk göstermektedir. Pozitif sapma davranışının başkalarına olumlu sonuçlar sağlama amacıyla, bireylerin gelişimine katkı sağlamak, onlara değer vermek, bencil davranmamak, gerektiğinde savunmak ve herkese eşit imkân oluşturmak gibi olumlu sonuçları içermektedir. Örgütsel anlamda ise, örgüte zarar vermeme, iş yerindeki birlikteliğin, paylaşımın ve dayanışmanın artması, huzurlu bir ortam sağlama gibi olumlu sonuçları bulunmaktadır. Böylelikle örgütte bağlılığın, birlikteliğin ve olumlu ilişkilerin arttığı dolayısıyla örgütsel hedeflerin ulaşılabilirliğin kolaylaştığı söylenebilir. Bireysel anlamda bakıldığında ise, bireyler daha çok kendilerini mutlu hissetmek ve vicdanen huzur bulmak amacıyla pozitif sapma davranışını gerçekleştirmektedirler. Ayrıca uygulanan pozitif sapma davranışının örgüte veya diğerlerine olumlu katkı sağlayacağı, tüm katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Pozitif sapma davranışı, görev ve sorumluluklarının dışına çıkılması, göreviyle ilgili

aksamaların yaşanması, adil olmayan davranışların sergilenmesi ve bu davranışın bir süre sonra alışkanlık göstermeye başlamasıyla sıklıkla başvurulması gibi olumsuz etkisinin olduğu ifade edilmektedir. Fakat, bazı olumsuz sonuçlarının olması genel anlamda zararlı bir davranış olduğunu göstermemektedir. Çünkü örgüt için olumsuz olarak algılanan bir davranış, bireylere, iş hayatına, doğaya veya topluma olumlu katkılar sağlayabilmektedir (Ünlü, 2022). Bu amaçla pozitif sapma davranışının olumlu sonuçları göz önüne alınarak örgüt ve bireyler için yararlı olabileceği durumlarda uygulanabilirliğinin sağlanması önerilebilir.

Çalışmanın, davranış bilimleri alanında az sayıda çalışılmış olan pozitif sapma kavramının yapısına katkı sağlayacağı inanılmaktadır. Ayrıca kamu sektöründeki önemli kararların alındığı ve uygulandığı orta ve üst düzey yöneticilerin pozitif sapma davranışını sergilemelerini neden olan faktörleri belirleme ve pozitif sapma davranışı sonuçlarını ortaya koyması açısından literatüre katkısı olduğu düşünülmektedir. Fakat çalışmanın sadece kamudaki eğitim, sağlık ve güvenlik gibi sektörlerde görevli orta ve üst kademe yöneticilerinden oluşan küçük bir örneklem grubundan oluşması en önemli kısıtını oluşturmaktadır. Gelecek çalışmalarda araştırmacılara, pozitif sapma davranışına neden olan faktörlerin ve sonuçların derinlemesine incelenerek bu konuda yeni düzenlemelerin yapılmasına imkân sağlayacak çalışmaların yapılması ve kamu ve özel sektör ayrımları yapılarak farklı sektörlerin karşılaştırılması önerilebilir. Aynı zamanda pozitif sapma davranışının bölgesel farklılıklarını tespit etmek amacıyla, bölgesel anlamda genişletilmesi ve pozitif sapma davranışını ölçmeye yönelik bir ölçek geliştirilmesi önerilebilir.

Kaynakça

- Akçit, V., Barutçu, E. & Akşit, İ. (2018). Kurt Lewin'in Liderlik Tarzları ile Örgütsel Sapma İlişkisinin İncelenmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23(1), 209-225.
- 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 İn Society. 7(5): 586-598.
- Avcı, N. (2008). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, İş Tutumları ve Örgütsel Sapma Arasındaki İlişkinin Analizi. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Baxter, R., Taylor, N., Kellar, I. & Lawton, R. (2016). What Methods Are Used To Apply Positive Deviance Within Healthcare Organisations? A Systematic Review. BMJ Quality & Safety, 25(3), 190-201.
- Bayın, G. & Yeşilaydın, G. T. (2014). Hemşirelerde Örgütsel Sapma Davranışının Analizi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği. İşletme Araştırmaları Dergisi, 6(3), 81-107.
- Bennett, R. J. & Robinson, S. L. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study, Academy of Management Journal, 38(2): 555-572.
- Bennett, R. J. & Robinson, S. L. (2000). Development Of A Measure Of Workplace Deviance. Journal Of Applied Psychology, 85(3), 349-360.
- Berg, B. (2001). Qualitative Research Methods For The Social Sciences (Fourth Edition). A Pearson Education Company: California State University, Long Beach.
- Bryman, A. (2003). Research Methods and Organization Studies. Routledge.
- Chen, L. L., Fah, B. C. Y. & Jin, T. C. (2016). Perceived Organizational Support and Workplace Deviance İn The Voluntary Sector. Procedia Economics and Finance, 35, 468-475.
- Çam, N. (2014). Şehir Yaşam Kalitesinin Ölçülmesi: Kastamonu Şehir Merkezinde Bir Uygulama. Business & Management Studies: An International Journal, 2(3), 286-307.

- Çelebi, F. (2019). Yıkıcı Liderliğin Örgütsel Sapma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracı Rolü: Samsun İli Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, Doktora Tezi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Samsun.
- Galperin, B. L. (2005). Examination Of The Moderating And Mediating Effect Of Role Breadth Self-Efficacy In Explaining Deviance. In *Academy of Management Proceedings* (2005, (1), T1-T6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Genel, B. (2019). The Role Of Organizational Citizenship Behavior On The Relationship Between Organizational Culture and Organizational Deviance: A Research In The Banking Industry. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Gültaç, A. S. (2019). Örgütsel Sapma ve Nezaketsizlik Davranışları İlişkisinde İşyerinde Dışlanmanın Aracı Rolü: Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Harrison, D. (2008). Positive Deviance, Edgework, and Wilderness Survival. Department Of Sociology, Lander University, Greenwood, SC.
- Heckert, D. A. & Ünlü, O. (2013). Pozitif Sapma Davranışı: Yeni Bir Tanım Arayışı, 1. Örgütsel Davranış Kongresi, 150-154, Sakarya.
- Heckert, D.M. (1998). Positive Deviance: A Classificatory Model, *Free Inquiry in Creative Sociology*, 26(1):23-30.
- Irwin, K. (2003). Saints and Sinners: Elite Tattoo Collectors and Tattooists As Positive and Negative Deviants. *Sociological Spectrum*, 23(1), 27-57.
- Işıkay, Ç. (2019). Yıkıcı Örgütsel Sapma: Bir Literatür Değerlendirmesi. *International Social Sciences Studies Journal*, 5(50), 6623-6634.
- Kalof, L., Dan, A. & Dietz, T. (2008). EBOOK: Essentials Of Social Research. McGraw-Hill Education (UK).
- Kanten, P., Gümüştekin, G. & Durmaz, M.G. (2018, 2-3 Kasım). Öfke Yönetimini Etkileyen Öncüller: Hemşireler Üzerinde Nitel Bir Araştırma, 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, Isparta.
- Kidwell Jr, R. E. & Kochanowski, S. M. (2005). The morality of employee theft: Teaching about ethics and deviant behavior in the workplace. *Journal of management education*, 29(1), 135-152.
- Kidwell, R. E. & Martin, C. L. (2005). The Prevalence (And Ambiguity) Of Deviant Behavior At Work. *Managing Organizational Deviance*, 1-21.
- Kooistra, P. & Harrison, D.M. (2007). Durkheim, Terrorism, and Positive Deviance, *International Journal Of Crime, Criminal Justice and Law*. 2(2): 1-31
- Mertens, W. Recker, J., Kohlborn, T. & Kummer, T. F. (2016). A Framework For The Study Of Positive Deviance In Organizations. *Deviant Behavior*, 37(11), 1288-1307.
- Özdevecioğlu, M. & Aksoy, M. S. (2005). Organizasyonlarda Sabotaj: Türleri, Amaçları, Hedefleri ve Yönetimi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 95-109
- Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1995). A Typology Of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy Of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Rogojan, P.T. (2009). Deviant Workplace Behavior in Organizations: Antecedents, Influences, and Remedies, *Diplomarbeit, Magister der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften*.
- Sıgır, Ü. (2018). Nitel Araştırma Yöntemleri. İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Spreitzer, G. M. & Sonenshein, S. (2003). Positive Deviance and Extraordinary Organizing. *Positive Organizational Scholarship*, 207, 224.
- Spreitzer, G. M. & Sonenshein, S. (2004). Toward The Construct Definition Of Positive Deviance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 828-847.
- Thomas, R.K. (2003). *Society and Health Sociology for Health Professionals*, Kluwer Academic Publishers, ABD. E-book
- Ünlü, O. (2020). Pozitif Sapma Ölçeğinin Sosyal Bağ Teorisi Çerçevesinde Devamlılığının Test Edilmesi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (1), 22-39.
- Ünlü, O. (2022). Yönetim ve Örgüt Araştırmalarında Pozitif Sapma Tanımlarının Açıklayıcılık, Yanlışlanabilirlik ve Sınırlılıklarından Hareketle Yeni Bir Tanım Önerisi. *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 24(1), 49-65.
- Van Dick, G. & Scheffel, R. (2015). Positive Deviance. A Literature Review About The Relevance For Health Promotion.
- Vardi, Y., & Wiener, Y. (1996). Misbehavior in organizations: A motivational framework. *Organization science*, 7(2), 151-165.
- Yarmacı, N. (2018). İşgörenlerin Örgütsel Dışlanma Algılarının Örgütsel Sessizlik ve Olumsuz Durumları Bildirme Eğilimlerine Etkisi: Otel İşletmeleri Örneği. Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.