

## SANAL TAKIMLARDA SAPKIN DAVRANIŞLAR

Doç. Dr. Ali Őükrü ÇETİNKAYA\* 

Gürkan GÜLEÇ\*\* 

### ÖZ

*Teknolojideki hızlı değişim, bunun beraberinde getirdiği artan internet kullanımı, işletmelerde sanal takımları yoğun kullanılır hale getirmiştir. Sanal takımlar; üyelerin görevlerini ağırlıklı olarak teknoloji ve internet araçları kullanarak yerine getiren, farklı mekan ve zamanlarda, yüz yüze etkileşim olmadan da faaliyet gösterebilen yapılardır. Sanal takımlarda sapkın davranışlar, işletme kaynaklarının amacı dışında kontrolsüz kullanılması şeklinde ortaya çıkmakta ve işletme için hukuki ve cezai yaptırımlara maruz bırakabilecek ciddi sonuçlar doğurabilmektedir. İşletmeler açısından önemine karşın sapkın davranışların sanal takımlar üzerindeki etkilerini araştıran çalışmalara rastlanılamamıştır. Nicel araştırma desenindeki bu çalışmada sapkın davranışların sanal takımlar üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmada, bünyesinde sanal takım bulunduran kamu ve özel sektör işletmelerden sağlanan 228 geçerli ankete göre ve açıklayıcı faktör analizi ve çoklu regresyon tekniği kullanılarak veri analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda “kişiler arası sapkın davranışların” hem “sanal takım algısı” hem de “sanal takım işbirliği” boyutlarında sanal takımlar üzerinde negatif yönde etkili olduğu, buna karşın “örgüte yönelik sapkın davranışların” sadece “sanal takım algısı” boyutunda pozitif yönlü etkisi olduğu tespit edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Sanal Takımlar, Sapkın Davranışlar, Aykırı Davranışlar, Takımlar

**JEL Sınıflandırması:** M00, M1, D23

## DEVIANT BEHAVIORS IN VIRTUAL TEAMS

### ABSTRACT

*The rapid change in technology, that led the increased use of the internet enabled organizations to form virtual teams intensely. In virtual teams, team members perform their duties in different places and times without face-to-face interaction by using technology and the internet heavily. In virtual teams, deviant behavior may result in improper use or uncontrolled use of business resources and that may create a number of legal and penal sanctions for the enterprise. Though its importance to*

\* Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, <mailto:alisukru@outlook.com>

\*\* Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, <mailto:gulecgurkan@hotmail.com>

*organizations, no research came across in the literature investigating the effect of deviant behaviors on virtual teams. Therefore, in this quantitative research, the effects of deviant behaviors on virtual teams in businesses was investigated. Data, obtained from industry and public enterprises having virtual teams, was analyzed by exploratory factor analysis and multi regression techniques, based on 228 valid questionnaires. Result of the analysis revealed that “interpersonal deviant behaviors” are negatively effective both on the dimensions of “virtual team perception” and “virtual team cooperation” in virtual teams. On the other hand, “deviant behaviors against organizations” are positively effective on the dimensions of “virtual team perception” in virtual teams.*

**Keywords:** *Virtual Teams, Deviant Behaviors, Contrary Behaviors, Teams*

**JEL Classification:** *M00, M1, D23*

## 1. GİRİŞ

Artan rekabet ortamında işletmeler hedef ve amaçlarına ulaşabilmek için birbirleri ile iyi ilişkiler kurabilen, yenilikçi, değişime kolay adapte olabilen, işlerinde uzman çalışanlardan oluşan çalışma takımlarına her zamankinden daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar. Zira takımlar, yarattıkları sinerji ile işletmelerin amaçlarına daha kolay ulaşmalarını sağlamakta ve dinamik bir iş gücü potansiyeli oluşturarak değişen çevre koşullarında güçlü bir şekilde ayakta durabilmelerine zemin hazırlamaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler takımları birer sanal takımlara dönüştürmekte ve daha verimli çalışmalarına katkı sağlamaktadır.

Oluşturulan sanal takımlarda çalışanların örgüt kültürü ve normları ile uyuşmayan, sapkın davranış olarak adlandırılan istenmeyen davranışları sergilemeleri, işletme kaynaklarını amacına uygun kullanmamaları veya kontrolsüz kullanmaları işletmelerin etkinliğinin ve saygınlığını olumsuz yönde etkilemektedir. Sanal takımlarda sapkın davranışlar sonucunda işletmeler bir takım hukuki ve cezai müeyyidelerle karşılaşabilmektedir. Karşılaşılabilecek cezai müeyyidelerin işletme itibarını ve saygınlığını önemli ölçüde azaltabilmesi ve hatta işletmenin varlığını riske atabilme ihtimali, sanal takımlarda sapkın davranışların işletmeler açısından önemini ortaya koymaktadır. Bu öneminden hareketle bu çalışmada sapkın davranışların sanal takımlara etkisi araştırılmıştır.

Alan yazında sapkın davranışlar ile takım çalışmaları arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda genelde iş tatmini, motivasyon, yönetim, liderlik, girişimcilik, performans, üretkenlik ve verimlilik gibi konulara ağırlık verildiği görülmüştür. Sapkın davranışlar ile sanal takımlar arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların yabancı yazında çok sınırlı olduğu (Roehling, 2017) tespit edilmiş ve Türkçe yazında bu alanda çalışmalara rastlanılamamıştır. İşletmeler açısından artan önem arz etmesi, bilgi teknolojilerindeki ilerlemelere bağlı gelişmekte olan güncel bir konu olması ve bu alanda

çalışmaların yeterince olmaması bu çalışmanın temel gerekçeleri olmuştur. Bu çalışmada sapkın davranışların sanal takımlar üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

## 2. SANAL TAKIMLAR

Hızla gelişen teknolojiler, değişen çevre koşulları, artan rekabet ve küreselleşme işletmelerin müşteri beklentilerine hızlı, etkili ve yeni fikir ve ürünler geliştirerek cevap vermeye zorlamaktadır. Bu yüksek devrimde çeşitliliği ve sinerjiyi yakalayabilmek için işletmeler çalışma takımları oluşturarak dinamik yapılara dönüşmektedirler (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004). Çalışma takımları; birbirleriyle uyum içinde çalışabilen, farklı bilgi ve beceri ile birbirlerini tamamlayan, birbirlerine bağımlı hareket eden ve sonuçta sinerji oluşturan üyelerden oluşan küçük gruplardır (İnce vd., 2004). Bu takımlarda bireysel başarıdan çok takımın başarısı ön plana çıkmaktadır (Yeşil, 2006).

Gelişen teknoloji sayesinde çalışma takımı üyelerinin mutlaka aynı zamanda ve aynı yerde bulunma zorunluluğunu ortadan kaldırmıştır. Bilgi ve iletişim (bilişim) teknolojilerini kullanmak suretiyle takım üyeleri farklı yerlerde ve farklı zamanlarda olsalar bile sanal ortamda sürekli iletişim içerisinde kalabilmektedirler. Sanal takımlar, farklı yerlerde bulunan üyelerin aralarındaki iletişimi, koordinasyonu ve etkileşimi internet, video konferans, elektronik posta, görüntülü telefon gibi bilişim araçları ile sağladığı takımlar olarak adlandırılmaktadır (Yılmaz, 2004). Yeşil'e göre (2006) sanal takımlar bilgisayar destekli teknolojiyi, zaman ve mekan sınırlaması olmaksızın kullanan, örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmasında örgütleri ile karşılıklı sorumlulukları olan, birbirlerine bağımlı üyelerden oluşan takımlardır.

Sanal kavramı “gerçekte olmadığı halde varmış gibi kabul edilen” anlamına gelmektedir (Kaplan ve Çetinkaya, 2014). Takım üyelerinin mekan ve zaman olarak farklı yerlerde işlerini yapmaları, buna karşın birbirleri ile düzenli etkileşim ve iletişim halinde bulunmalarının gerekli olması, sanal takımların ortaya çıkmasının temel nedenleri olmuştur (Kırel, 2007). Sanal takımlarda, takım üyeleri yüz yüze görüşme olmaksızın, buldukları yerlerden bilgisayar aracılığı ile elektronik olarak haberleşebilmekte, fikirlerini paylaşabilmekte, sorumluluklar alabilmekte ve yönetim kararlarına katkı sağlayabilmektedirler (İnce vd., 2004; Şimşek, Öğüt ve Çetinkaya, 2005). Sanal takımlar daha ekonomik ve daha verimli olabilmekte, işletme maliyetlerini azaltmakta ve çalışanlar arası iletişimi ve ulaşımı kolaylaştırmaktadır (Cascio, 1999; Çetinkaya ve Öğüt, 2014; Yeşil, 2006).

Sanal takımlarda, dünyanın çeşitli yerlerinde bulunan çalışanlar, birbirleri ile farklı proje ve görevler üzerinde zaman kısıtlaması olmadan çalışabilmektedirler. Bu durum işletmenin, günün 24 saati boyunca faal olarak çalışır durumda olmasına imkan sağlamaktadır (Solomon, 2001). Ayrıca sanal takımların faaliyetleri elektronik ortamlarda kayıt altına alındığından takım çalışmasına ilişkin performans değerlendirmeleri daha sağlıklı bir şekilde yapılmaktadır (Gibson ve Cohen, 2003).



Sanal takım üyeleri, dünyanın değişik yerlerinden işlerini yerine getirebilmeleri sonucu aynı ortamlarda fiziksel olarak bulunmamaları sebebiyle yüz yüze etkileşimden uzak kalmaktadırlar (Kankanhalli, Tan ve Wei, 2006). Bu durum sanal takım çalışanları arasında zaman zaman görevlerin yeterince anlaşılmasına, uygulama aşamasındaki eğitimlerin yeterince alınmamasına ve sonuçta iş tanımında bahsedilenin dışındabaşka işlere sapmalara neden olmaktadır (Van Ryssen ve Godar, 2000). Sanal takım üyelerinin sahip oldukları kişisel özelliklerin, tutum ve davranışlarının farklı olmasından dolayı çalışanlar arasındaki çatışmayı kontrol etmek ve yönetmek sanal olmayan takım çalışanlarına nazaran daha zor olmaktadır (Kayworth ve Leidner, 2000).

### 3. SAPKIN DAVRANIŞLAR

Çalışanların görevlerini yerine getirirken örgüt kültürüne uyumlu davranışlar sergilemesi onlardan beklenen bir davranıştır. Bunun aksine örgütün genel kabul görmüş normları dışındave bilinçli yapılan davranışlar ise sapkın (aykırı) davranışlar olarak adlandırılmaktadır (Bennett ve Robinson, 2003). Sapkın davranışlar; işyerinde adaletsizlik ile karşılaşan, değişen durumlara adapte olamayıp değişimi kabul etmeyen veya haksız bir duruma maruz kalan kişilerin karşılık vermek ya da intikam almak üzere örgüte, yöneticilere veya diğer çalışanlara karşı bilinçli yaptıkları aykırı davranışlardır (Üçok ve Turgut, 2014).

Yöneticilere yönelik sapkın davranışlara örnek olarak çalışanların işi yavaşlatmaları, işten kaçmaları, itaatsizlik yapmaları, işleri bilinçli yanlış yapmaları, izinsiz iş yerini terk etmeleri, işe gerekli önemi göstermemeleri, yöneticilere karşı saldırgan tutum sergilemeleri, vb. davranışlar gösterilebilir (Baron ve Neuman, 1996). Örgüte yönelik sapkın davranışlara örnek olarak örgütün fiziki eşyalarına zarar vermek, örgüt hakkında yalan beyanlarda bulunmak, sabotaj yapmak, örgüte ait malzemeleri çalmak, rüşvet almak, örgüt saygınlığına ve çıkarlarına aleyhte davranmak şeklindeki davranışlar gösterilebilir. Diğer çalışanlara yönelik yapılan sapkın davranışlara örnek olarak çalışanların eşyalarını çalmak, çalışanlar hakkında dedikodu yapmak, onları tehdit etmek, siyasi ve dini inançları ile alay etmek, küçük düşürücü isimler ile çağırarak, fiziksel veya sözlü tacizde bulunmak yada fiili olarak saldırmak şeklindeki davranışlar gösterilebilir (Demir ve Tütüncü, 2010). Bahsi geçen bu sapkın davranışlar sanal takımlar için de söz konusudur. Bunlara ilaveten, bilişim teknolojileri ve internet kullanımı, takım üyelerinin yeni ve güncel sapkın davranış biçimi olan sanal kaytarmadavranışları göstermelerini de olanaklı kılmaktadır (Kaplan ve Çetinkaya, 2014; Özkalp, Aydın ve Tekeli, 2012).

Sanal takımlarda görülen sapkın davranışlar genellikle çalışanlara ve örgüt ekipmanlarına karşı yapılan sapkın davranışlar şeklindedir. Bu davranışlar örgütsel bağlılığı, örgüt performansını ve güvenilirliği olumsuz yönde etkilemekte; işletmede güvensizlik ortamı oluşmasına, kalitenin

düşmesine, doyumsuz ve mutsuz çalışanlar yaratarak örgütsel yapının bozulmasına ve bunlara bağlı olarak işten ayrılma eğilimlerinin artmasına sebep olmaktadır (Demir ve Tütüncü, 2010). Sanal takımlarda görülen sapkın davranışlar hem çalışanların verimliliğini düşürmekte hem de örgütün kaynaklarının gereğinden fazla kullanılmasına ve yıpranmasına yol açmaktadır (Örücü ve Yıldız, 2014).

İşletmelerin ortak sorunları olarak görülen rol çatışması, rol belirsizliği, kişiler arası çatışma, işyeri yapılanması, iş kontrolünün fazla veya az uygulanması, gevşek yönetim tarzı gibi hususlar sanal takımlarda da olumsuz etkiler yaratmakta ve örgüt iklimi ile örgüt kültürünü bozucu durumlara neden olmaktadır (Baron ve Neuman, 1996).

Sanal takım üyelerinin interneti ve bilgi teknolojilerini amacı dışında kullanmaları; işletmelere hukuki ve mali anlamda ciddi sorumluluklar yüklemekte, yasal olarak yaptırımlar ile karşı karşıya bırakmakta ve toplum nezdinde itibarının azalmasına neden olmaktadır (Örücü ve Yıldız, 2014). Sapkın davranışların işletmeye ciddi etkilerinin olması sonuçta bu davranışı sergileyen takım üyelerinin iş akitlerinin feshedilmesine veya cezai müeyyidelerle maruz kalmasına neden olmaktadır (Özkalp vd., 2012). Yazından hareketle bu çalışmada sapkın davranışların sanal takımları nasıl etkiledikleri sorusuna cevap aranmıştır. Araştırmada ileri sürülen temel hipotez:

“H<sub>1</sub>: Örgütlerde sapkın davranışlar, sanal takımları olumsuz yönde etkiler.”

#### **4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

Bu araştırma nicel desende tasarlanmış ampirik bir çalışmadır. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formu; yazında ileri sürülmüş, geçerliliği ve güvenilirliği ispatlanmış ölçeklerden yararlanılarak geliştirilmiştir. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik özellikleri belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölüm sanal takımlara ilişkin ölçeği ve üçüncü bölüm sapkın davranışlara ilişkin ölçeği içermektedir.

Sanal takım algısı ölçeği; Işık'ın (2014) Yüksek Lisans Tez çalışmasından, Anderson ve West (1998) tarafından ortaya konan “Takım İklimi Envanteri” isimli çalışmadan ve Hoel ve Gemuenden'in (2001) çalışmasından uyarlanmıştır. Ölçek; “1. Kesinlikle katılmıyorum” dan “5. Kesinlikle katılıyorum” a kadar aralıkta sıralanmış 5’li Likert ölçeği niteliğindedir. Ölçekte 13 adet ifade yer almaktadır ve ölçeğin yüksek iç tutarlılığa sahip olduğu hesaplanmıştır ( $\alpha = 0,91$ ).

Çalışmada sapkın davranış ölçeği olarak Bennett ve Robinson'un (2000) geliştirmiş olduğu “işyerinde sapkın davranışlar ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek, işletmelerdeki sapkın davranışların örgüte ve yönetici ve diğer çalışanlara karşı uygulanma sıklıklarını “1. Hiçbir zaman” dan “7. Hergün” e

kadar değişen aralıkta sıralanmış 7’li Likert ölçeği niteliğindedir. Ölçekte 24 ifade yer almaktadır ve ölçeğin yüksek iç tutarlılığa sahip olduğu belirlenmiştir ( $\alpha = 0,92$ ).

Araştırmanın evrenini, bünyesinde sanal takımlar oluşturarak faaliyetlerini icra eden işletmeler oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklem çerçevesi; Kocaeli bölgesi sanayi işletmeleri ve İzmit Donanma Komutanlığıdır. Kolayda erişim yoluyla belirlenmiş kamu ve özel sektör işletmelerinden basit tesadüfi yöntemle 228 geçerli geri dönüş elde edilmiştir. Değişken başına 5’ten fazla geçerli ankete ulaşılmış olması örneklemin evreni temsil etmede yeterli olduğu şeklinde değerlendirilmiştir (Hair, Joseph, Anderson ve Tatham, 1998). Ayrıca Açıklayıcı Faktör Analizi için önerilen en az 200 geri dönüş koşulu sağlanmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2014).

Araştırmada, birincil veri elde etmek için geliştirilen anketin yüzeysel geçerliliği sektörden ve akademiden 5 uzman görüşü alınarak sağlanmaya çalışılmıştır. Kocaeli bölgesinde yerleşik ve bünyesinde sanal takım bulunan işletmelerde pilot uygulama yapılarak 30 adet geri dönüş alınmıştır. Pilot uygulamaya dayalı veri analizi sonucunda yapılan düzeltmelerle ankete son hali verilmiştir.

#### 4.1. Demografik Bulgular

Araştırmada ankete katılanların demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 1’de yer almaktadır. Tablo 1 incelendiğinde; cevap verenlerin büyük çoğunluğunun erkek, evli ve 21-40 yaş aralığında oldukları görülmektedir. Bu orana göre araştırmaya katılanların orta kuşak yaş aralığında çalışanlar olduğu söylenebilir. Cevaplayanların büyük çoğunluğunun lisans ve üstü eğitime sahip oldukları görülmektedir. Bu durum anketi cevaplayanların eğitim düzeylerinin yüksek seviyede olduğunu göstermektedir. Cevaplayanların büyük çoğunluğunun 8-15 yıl aralığında tecrübeli oldukları, 10 yıl ve üzerinde aynı kurumda çalıştıkları ve yarısından fazlasının yönetici konumunda olduğu görülmüştür. Katılımcıların çoğunluğu kamu kurumu çalışanlarıdır.

**Tablo 1. Demografik Bulgular (n = 228)**

		Frekans	Oran(%)			Frekans	Oran(%)
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	197	86,40	<b>Kurumdaki Konum</b>	Genel Müdür	1	0,40
	Kadın	31	13,60		Bölüm Müdürü/Amiri	20	8,80
	Toplam	228	100		Şef/Süpervizör/Ustabaşı	61	26,80
<b>Medeni Durum</b>	Evli	152	66,70		Memur	37	16,20
	Bekar	76	33,30		İş gören/Çalışan/İşçi	87	38,20
	Toplam	228	100	Diğer	22	9,60	
<b>Yaş</b>	18-24 arası	4	1,80	Toplam	228	100	
	25-30 arası	38	16,70	<b>Kurumun Faaliyet Süresi</b>	1-3 yıl arası	3	1,30
	31-35 arası	83	36,40		4-7 yıl arası	3	1,30
	36-40 arası	76	33,30		8-10 yıl arası	5	2,20
	41-45 arası	16	7,00		11-15 yıl arası	28	12,30

<b>Eğitim Durumu</b>	46-50 arası	10	4,40	<b>Toplam Çalışan Sayısı</b>	16 yıl ve üstü	189	82,90
	50-65 arası	1	0,40		Toplam	228	100
	Toplam	228	100		10'dan az	3	1,30
	İlkokul	2	0,90		10-49 arası	11	4,80
	Ortaokul	1	0,40		50-99 arası	26	11,40
	Lise	15	6,60		100-249 arası	105	46,10
	Meslek Lisesi	36	15,80		250-499 arası	30	13,20
	Ön Lisans	22	9,60		500 ve üzeri	53	23,20
	Lisans	110	48,20		Toplam	228	100
	Yüksek Lisans	37	16,20		<b>İş Hayatı Deneyimi</b>	1 yıldan az	1
Doktora	5	2,20	1-3 yıl arası	8		3,50	
Toplam	228	100	4-7 yıl arası	24		10,50	
<b>Kurumdaki Çalışma Süresi</b>	1 yıldan az	3	1,30	8-10 yıl arası		76	33,30
	1-3 yıl arası	10	4,40	11-15 yıl arası		73	32,00
	4-6 yıl arası	35	15,40	16 yıl ve üstü	46	20,20	
	7-9 yıl arası	71	31,10	Toplam	228	100	
	10 yıl ve üstü	108	47,40	<b>Kurumun Yasal Statüsü</b>	Kamu Kurumu	147	64,50
Toplam	228	100	Anonim Şirket		22	9,60	
<b>Kurumdaki Çalışma Süresi</b>	1 yıldan az	3	1,30		Limited Şirket	2	0,90
	1-3 yıl arası	10	4,40		Diğer	57	25,00
	4-6 yıl arası	35	15,40		Toplam	228	100
	7-9 yıl arası	71	31,10				
	10 yıl ve üstü	108	47,40				

#### 4.2. Sanal Takım Algısı Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı Faktör Analizi, değişkenler arasındaki ilişkilere dayanarak çok sayıdaki değişkeni daha az sayıdaki bileşene indirebilen çok değişkenli bir analiz tekniğidir (İslamoğlu ve Alnaçık, 2014:395). Açıklayıcı Faktör Analizi, aralarında ilişki bulunan çok sayıda değişkenden oluşan bir veri setine ait temel boyutların ilişki yapısını ortaya çıkararak veri setinde yer alan kavramlar arasındaki ilişkilerin anlaşılmasına yardımcı olmaktadır (Doğan ve Başoçku, 2010).

Faktör analizinin geçerliliğini baştan belirlemeye yarayan test Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testidir. Bu test, örneklem büyüklüğüyle ilgilenir ve örneklemin yeterliliğini ölçer (Williams, Onsman ve Brown, 2010). Bunun için, gözlenen korelasyon katsayılarının büyüklüğü ve kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğü arasında karşılaştırma yapar. Bu testin değeri küçük çıkarsa, çift olarak değişkenler arasındaki korelasyon ilişkisinin diğer değişkenlerce açıklanamayacağını gösterir. Bu durumda da faktör analizine devam etmek doğru olmaz. KMO testinin 0,80'in üzerinde olması önerilir fakat bu değer 0,50'nin altında ise kabul edilemez (Karagöz ve Kösterelioğlu, 2008).

**Tablo 2. Sanal Takım Algısı Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi (n=228)**

KMO ve Bartlett's Testi (Bartlett's Test of Sphericity)	Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği = 0,870 Yaklaşık Ki-kare ( $\chi^2$ ) = 1467,09 df (serbestlik derecesi) = 45 Sig. = 0,000		
	Bileşenler		
	Takım Algısı	İşbirliği	
Döndürülmüş Bileşen Matrisi <sup>a</sup>			
– Sanal takımımız içerisinde hepimiz birbirimizi etkileriz.	,857		
– Sanal takımımız içinde bilgileri genellikle paylaşıyoruz.	,853		
– “Hepimiz bu işte birlikteyiz” düşüncesine sahibiz.	,826		
– Sanal takım çalışanları olarak işlerinde uzman kişilerden oluşmaktayız.	,721		
– Diğer takım çalışanlarımız ile iletişim kanallarını daima açık tutmaktayız.	,711		
– Sanal takım çalışanları olarak birbirimiz tarafından kabul edildiğimizi ve anlaşıldığımızı düşünürüz.	,698		
– Sanal takım çalışanları olarak hem resmi hem de gayri resmi konuşmak amacıyla genellikle toplanırız.	,603		
– Sanal takımımız tarafından yeni fikirler geliştirme sürecinde yardıma kolaylıkla ulaşılabiliriz.		,866	
– Sanal takımımızda daima yeni çözümler geliştirmeye yönelik çaba harcarız.		,799	
– Sanal takımımızda yeni fikirler geliştirmek ve uygulamak için işbirliği yaparız.		,708	
Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi. Döndürme Yöntemi: Kaiser Normalleştirilmeli Varimax			
a. Rotasyon 3 tekrarda yakınsadı (ortak noktada benzeşti).			
<b>Bileşen Adı</b>	<b>Özdeğer</b>	<b>varyans</b>	<b><math>\alpha</math></b>
TakımAlgısı :	5,648	56,478	0,91
İşbirliği :	1,134	11,337	0,81
Toplam açıklanan varyans: %67,815			

Sanal takım ölçeği boyutlarını kontrol etmek ve değişkenler arası ilişkide tek boyutluluğu sağlamak için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır (Tablo 2). Açıklayıcı faktör analizinde örneklem sayısının yeterliliğini gösteren KMO değerinin 0,87 olarak belirlendiği ve bunun da iyi düzeyde olduğu görülmüştür. KMO değerinin 0,80'den daha yüksek çıkması, aynı zamanda değişkenlerin birbiri ile ilişkili olduğunu ve ortak faktörleri paylaştığını göstermektedir. Korelasyon matrisinin birim matrise eşit olup olmadığı hipotezini test eden Bartlett's Test of Sphericity anlamlı  $\chi^2$  sonucu ortaya koymuş olup ( $\chi^2=1467,095$ ,  $df=45$ ,  $p<0,000$ ) faktör analizinin değişkenlere uygulanabileceği görülmüştür. Ölçeğe yönelik faktör analizinin uygulanabileceğini belirledikten sonra “varimax” dik döndürme yöntemini esas alan temel eksenler faktör analizi yapılmıştır. Hair ve arkadaşlarının (1998) önerdiği gibi faktör yükü 0,50 ve daha yüksek olanlar bir araya getirilmiştir.

Sanal takım ölçeği açıklayıcı faktör analizi, ölçeğin iki bileşenli olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bileşenler; takım algısı ve işbirliği şeklinde adlandırılmıştır. Sanal takım ölçeği bileşenlerinin öz değer, açıklanan varyans ve güvenilirlik ( $\alpha$ ) katsayıları incelendiğinde 1'in üzerinde özdeğere sahip oldukları ve toplam varyansın %67,82'sini temsil ettikleri görülmüştür. Bileşenlerin  $\alpha$  değerleri 0,80'den yüksektir ve yüksek oranda iç tutarlığın sağlandığı görülmüştür. Açıklayıcı faktör analizinde



üç madde yetersiz veya eşanlı birden fazla bileşende yüksek yüklemeye yaptığı için analizden çıkarılmıştır. Açıklayıcı faktör analizinin önerdiği bileşenler için bileşik değişkenler üretilmiş ve sonraki analizlerde bu bileşik değerler esas alınmıştır.

### 4.3. Sapkın Davranışlar Ölçeği

Çalışmada, Bennett ve Robinson(2000)tarafından geliştirilmiş olan sapkın davranışlar ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğe ilişkin betimsel istatistikler Tablo 3'te görülmektedir.

**Tablo 3. Sapkın Davranışlar Ölçeği Betimsel İstatistikler**

	n	$\bar{X}$	St. Sapma
<b>Kişiler arası sapkın davranışlar (<math>\alpha=0,76</math>; 7 madde)</b>			
İşyerindeki biri ile dalga geçmek	228	2	1,341
İşyerinde birine kırıcı sözler söylemek	228	1,9	0,926
İşyerinde etnik, dini ya da ırkçı bir yorum veya bir şaka yapmak	228	1,6	1,069
İşyerinde birine küfretmek	228	1,8	1,086
İşyerinde birine kaba şaka (eşek şakası) yapmak	228	1,7	1,072
İşyerinde birine kaba davranmak	228	1,6	1,071
İş yerinde birini herkesin içinde utandırmak	227	1,4	0,867
<b>Örgüte Yönelik Sapkın Davranışlar (<math>\alpha=0,85</math>; 12 madde)</b>			
İşyerinden eşyayı izinsiz almak	228	1,5	0,931
Çalışmak yerine hayallere dalıp çok vakit harcamak	228	1,8	1,117
Normalde ödenen tutardan daha fazla para almak için bir belgeyi çarpıtmak	228	1,6	1,006
İşyerinde kabul edilenden daha uzun süre veya ilave mola almak	228	2,1	1,241
İşyerine izinsiz geç gelmek	228	2	1,301
İş ortamını dağıtmak	227	1,8	1,118
Yöneticinin talimatlarını göz ardı etmek	228	1,6	1,030
Bilinçli olarak yapabileceğinden daha yavaş çalışmak	228	1,8	0,944
Yetkili olmayan birine şirketle ilgili gizli bilgileri anlatmak	228	1,5	0,907
Görev başında uyuşturucu veya alkol kullanmak	228	1,2	0,817
İşe çok az emek sarf etmek	228	1,4	0,857
Fazla mesai ücreti alabilmek için işleri uzatmak	227	1,3	0,824

Not: Ölçekte cevaplar “1. Hiçbir zaman” dan “7. Her gün” e kadar değişen aralıktadır.

Sapkın davranışlar Orijinal ölçeğinde yazarlar araştırmalarına 24 ifade ile başlamış, geçerlilik ve güvenilirlik sağladıklarında 19 ifadeli bir ölçeğe ulaşmışlardır. Bu çalışmada da yazarların izledikleri yol takip edilmiş ve ölçekte 24 ifadeye yer verilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi ölçek için beklenen sonucu vermemiştir. Dolayısıyla bu ölçekte veri analizi, orijinaline sadık kalınarak geçerlilik ve güvenilirliğin sağlandığı 19 madde dikkate alınarak yapılmıştır. Ölçekte yer alan ifadelerin ortalamaları alınarak “kişiler arası sapkın davranışlar” ve “örgüte yönelik sapkın davranışlar” bileşik değerleri üretilmiş ve sonraki analizlerde bu bileşik değerler esas alınmıştır.

### 4.4. Çoklu Regresyon Analizi

Sapkın davranışlar ile sanal takım algısı arasındaki ilişkiyi belirlemek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır (Tablo 4). Giriş metodu kullanılarak yapılan çoklu regresyon analizinde, kişiler

arası ve örgüte yönelik sapkın davranışların sanal takım ölçeği “sanal takım algısı” boyutu varyansının anlamlı bir kısmını açıkladığı ( $F(2, 222) = 10,715, p < .000, R^2 = .09, R^2_{Düzeltilmiş} = .08$ ) belirlenmiştir. Analiz, sanal takım algısının kişiler arası sapkın davranışlar ( $Beta = -0.44, t(224) = -4,28, p < .000$ ) ve örgüte yönelik sapkın davranışlar ( $Beta = 0,23, t(224) = 2,26, p < 0,05$ ) ile anlamlı olarak tahmin edilebileceğini göstermiştir. Analiz sonucunda “kişiler arası sapkın davranışlar” ile “sanal takım algısı” arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. İlişkinin gücü zayıftır. Buna karşın “örgüte yönelik sapkın davranışlar” ile “sanal takım algısı” arasında ise pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Bu ilişkinin de gücü zayıftır.

**Tablo 4. Sapkın Davranışlar ve Sanal Takım Algısı Çoklu Regresyon Analizi**

	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>Düzeltilmiş</sub>	Bağımlı Değişken	Std. Hata	F	B	t	p
Sapkın Davranışlar								
Kişiler Arası			Sanal Takım Algısı	0,978	10,715	-0,442	-4,281	0,000
Örgüte Yönelik	0,088	0,080			df=2,222 p=0,000	0,233	2,260	0,025
Sapkın Davranışlar								
Kişiler Arası			Sanal Takım İşbirliği	0,856	5,218	-0,256	-2,424	0,016
Örgüte Yönelik	0,045	0,036			df=2,222 p=0,006	0,061	0,573	0,567

Doğrusal regresyon analizinde, kişiler arası ve örgüte yönelik sapkın davranışların sanal takımlar ölçeği “sanal takım işbirliği” boyutu varyansının anlamlı bir kısmını açıkladığı ( $F(2, 222) = 5.22, p < 0.05, R^2 = 0.05, R^2_{Düzeltilmiş} = 0.04$ ) belirlenmiştir. Analiz, sanal takımlar işbirliğinin kişiler arası sapkın davranışlar ( $Beta = -0.026, t(224) = -2.43, p < 0.05$ ) ile anlamlı olarak tahmin edilebileceğini buna karşın örgüte yönelik sapkın davranışlar ( $Beta = 0,06, t(224) = 0,58, p > 0,05$ ) ile anlamlı olarak tahmin edilemeyeceğini göstermiştir. Analiz sonucunda “kişiler arası sapkın davranışlar” ile “sanal takımlar işbirliği” arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan “örgüte yönelik sapkın davranışlar” ile “sanal takımlar işbirliği” arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir. İlişkinin gücü zayıftır.

Analiz sonuçlarına göre araştırma hipotezi (H<sub>1</sub>) desteklenmiştir.

## 5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Çalışmada, işyerlerinde istenmeyen veya aykırı davranışlar olarak bilinen sapkın davranışların, sanal takımlar üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarının alan yazında yapılmış benzer çalışmaları desteklediği görülmüştür.

Sanal takımlar yapı ve özelliklerinden dolayı bilgi teknolojilerine bağımlıdırlar. Teknolojiye olan bağımlılık sanal takımlarda yeni sapkın davranış biçimlerinin ortaya çıkmasına da neden olmaktadır (Roehling, 2017). Sanal takımlarda sapkın davranışlar basitten çok karmaşık ve ciddi düzeylere kadar farklı şekillerde olabilmektedir(Suler ve Phillips, 1998). Sanal takımlar; üyelerinin farklı yerlerden ve kültürlerden olması, iletişimin elektronik araçlarla sağlanması, yüz yüze etkileşimin olmaması, güven eksikliği gibibirçok sorunla mücadele etmek durumundadırlar (Melon, Levy ve Dringus, 2016; Schmidtke ve Cummings, 2017; Suler ve Phillips, 1998). Bu sorunlar beraberinde sanal takımlarda sapkın davranışların sergilenmesi sonucunu doğurabilmekte ve bu da takımların kendilerinden beklenen performansı gösterememeleri ile sonuçlanabilmektedir (Bennett ve Robinson, 2000).

Gibbs, Sivunen ve Boyraz (2017) çalışmalarında sanal takımlarda; güçlü liderliğin etkili olduğunu, etkili liderliğin ise hem kişiler arası ilişkiyecerisi ve hem de örgütsel yeterlilik gerektirdiğini, kültürel farklılıklardan ziyade kültürel çeşitliliğin pozitif etkisinin olduğunu ve takım içi alt grupların hem olumlu hem olumsuz etkilerinin olduğunu bulgulamışlardır. Bu çalışmada da benzer yönde bulgulara ulaşılmıştır. Sapkın davranış boyutları ile sanal takımlar algısı arasında pozitif ve negatif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmada kişiler arası sapkın davranışlar ile sanal takım algısı ve sanal takım işbirliği boyutları arasında negatif yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre dalga geçme, kırıcı sözler söyleme, etnik, dini yada ırkçı yorum veya kaba şaka yapma, küfretme, kaba davranma ve utandırma şeklinde sergilenebilen kişiler arası sapkın davranışların sanal takım algısı üzerinde olumsuz yönde etkisi olduğu söylenebilir. Diğer bir ifade ile bu tür davranışların sanal takımlarda olmadığı veya sanal takımlarla ilişkilendirilmediği sonucu çıkarılabilir. Bu durum, sanal takımlarda yüz yüze iletişimin ve etkileşimin olmamasının bir yansıması olduğu şeklinde değerlendirilmiştir.

Çalışmada örgüte yönelisapkın davranışlar ile sanal takım algısı arasında pozitif yönlü ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre işyerinden izinsiz eşyaalma, boşa vakit harcama, belgeyi çarpıtma, izinsiz geç gelme, talimatları göz ardı etme gibi örgüte yönelisapkın davranışların sanal takımlar için de söz konusu olduğu söylenebilir. Dolayısıyla sanal takımlarda örgüte yönelik sapkın davranışların önüne geçebilmek için yöneticilerin daha başlangıçtan gerekli tedbirleri alması ve takip etmesi gerekmektedir. Aksi halde, bilgi teknolojileri sayesinde sanal takım üyelerinin sergileyeceği sapkın davranışlar nedeniyle işletmeler geri dönüşü olmayan ciddi sorunlar yaşayabilirler ve hukuki müeyyidelere maruz kalabilirler.

Bu çalışmanın örneklemi Kocaeli bölgesiile sınırlıdır. Bu alanda ilerde yapılacak çalışmalar farklı il veya bölgeleri kapsayacak şekilde ve geniş örneklemlerle yapılabilir. Böylece daha kapsayıcı



kıyaslamalar yapılabilir. Araştırma sanayi işletmeleri ve İzmit Donanma Komutanlığı ile sınırlıdır. Sektör farklılıklarını belirlemek için araştırma farklı sektörler için yapılabilir.

## **KAYNAKÇA**

- Anderson, N. R., West, M. A. (1998) Measuring Climate For Work Group İnnovation: Development And Validation of The Team Climate İnventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 235-258.
- Baron, R. A., Neuman, J. H. (1996) Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence on Their Relative Frequency and Potential Causes. *Aggressive Behavior*, 22(3), 161-173.
- Bennett, R. J., Robinson, S. L. (2000) Development of A Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349.
- Bennett, R. J., Robinson, S. L. (2003) The Past, Present, and Future Of Workplace Deviance Research.
- Cascio, W. F. (1999) Virtual Workplaces: Implications for Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 6, 1.
- Çetinkaya, A. Ş., Öğüt, A. (2014) Sanal ve Geleneksel Organizasyonlarda Yönetim Fonksiyonları. Yönetim Bilişim Sistemleri Kongresi (YBS.2014), 16-17 Ekim 2014 Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul.
- Demir, M., Tütüncü, Ö. (2010) Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel Sapma ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(1), 64-74.
- Doğan, N., Başokçu, T. O. (2010) İstatistik Tutum Ölçeği İçin Uygulanan Faktör Analizi ve Aşamalı Kümeleme Analizi Sonuçlarının Karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 1(2), 65-71.
- Gibbs, J. L., Sivunen, A. ve Boyraz, M. (2017) Investigating The Impacts of Team Type and Design on Virtual Team Processes. *Human Resource Management Review*.
- Gibson, C. B., Cohen, S. G. (2003) *Virtual Teams That Work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Gürbüz, S., Şahin, F. (2014) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe – Yönetim – Analiz*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Hair, J. J., Joseph, F., Anderson, R. E. ve Tatham, R. L. (1998) *Multivariate Data Analysis With Readings* (4 Ed.). Macmillan London.



- Hoegl, M.,Gemuenden, H. G. (2001) Teamwork Quality And The Success of İnnovative Projects: A Theoretical Concept And Empirical Evidence. *Organization Science*, 12(4), 435-449.
- İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan, E. (2004) Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 423-446.
- İslamoğlu, A. H., Alnaçık, Ü. (2014) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (Vol. 4. Baskı)*, İstanbul.
- Işık, M. (2014) Çağrı Merkezlerinde Takım Çalışması ve Örgütsel Güven İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi Erzurum*.
- Kankanhalli, A., Tan, B. C. andWei, K.-K. (2006) Conflict and Performance in Global Virtual Teams. *Journal Of Management Information Systems*, 23(3), 237-274.
- Kaplan, M., Çetinkaya, A. Ş. (2014) Sanal Kaytarma ve Demografik Özellikler Açısından Farklılıklar: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(1), 26-34. DOI: <Http://Dx.Doi.Org/10.17123/Atad.Vol25iss114726>.
- Karagöz, Y., Kösterelioğlu, İ. (2008) İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi Metodu ile Geliştirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 81-98.
- Kayworth, T. and Leidner, D. (2000) The Global Virtual Manager: A Prescription for Success. *European Management Journal*, 18(2), 183-194.
- Kırel, Ç. (2007) Sanal Örgütlerde Örgütsel Davranışın Geleceği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 93-110.
- Melon, E., Levy, Y. andDringus, L. P. (2016) A Study on The Success of Group Formation and Cohesiveness in Virtual Teams Using Computer-Mediated Communications. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 4(1), 62.
- Örücü, E., Yıldız, H. (2014) İşyerinde Kişisel İnternet ve Teknoloji Kullanımı: Sanal Kaytarma. *Ege Akademik Bakis*, 14(1), 99.
- Özkalp, E., Aydın, U. ve Tekeli, S. (2012) Sapkın Örgütsel Davranışlar ve Çalışma Yaşamında Yeni Bir Olgu: Sanal Kaytarma (Cyberloafing) ve İş İlişkilerine Etkileri. *Çimento İşveren Sendikası Dergisi*, 26(2), 18-33.
- Roehling, M. (2017) The Important But Neglected Legal Context of Virtual Teams: Research Implications and Opportunities. *Human Resource Management Review*, 27(4), 621-634. DOI: <Https://Doi.Org/10.1016/J.Hrmr.2016.12.008>.



- Schmidtke, J. M. and Cummings, A. (2017) The Effects of Virtualness on Teamwork Behavioral Components: The Role of Shared Mental Models. *Human Resource Management Review*.
- Solomon, C. M. (2001) Managing Virtual Teams Technology and People Skills Create Effective Teams That Might Never Actually" Meet". *Workforce - Costa Mesa*, 80(6), 60-65.
- Suler, J. R. andPhillips, W. L. (1998) The Bad Boys of Cyberspace: Deviant Behavior in A Multimedia Chat Community. *Cyberpsychology &Behavior*, 1(3), 275-294.
- Şimşek, M. Ş., Öğüt, A. ve Çetinkaya, A. Ş. (2005) Örgütsel Dijitalleşme Sürecinde Liderliğin Dönüşümü: E-Liderlik ve Sanal Takımlar Tartışması 13. Ulusal Yönetim Kongresi, Marmara Üniversitesi, 12 - 14 Mayıs 2005 İstanbul. (Ss. 277-282).
- Üçok, D., Turgut, T. (2014) İstismarcı Yönetici Davranışının İşyerindeki Sapkın Davranışlar Üzerindeki Rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(3), 163-179.
- Van Ryssen, S.,Godar, S. H. (2000) Going İnternational Without Going İnternational: Multinational Virtual Teams. *Journal of International Management*, 6(1), 49-60.
- Williams, B., Onsmann, A. and Brown, T. (2010) Exploratory Factor Analysis: A Five-Step Guide for Novices. *Australasian Journal Of Paramedicine*, 8(3).
- Yeşil, S. (2006) Sanal Takımlar: Kritik Başarı Faktörleri Üzerine Derinlemesine Bir Bakış ve Bir Değerlendirme. *Priest*, 505, 205.
- Yılmaz, H. (2004) İşletmelerde Sanal Takım Modeli ve İşletmelere Sağladığı Yararlar. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(1).