

## Hemşirelerde Örgütsel Sapma Davranışının Analizi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği

*Analysis of Nurses' Organizational Deviant Behaviour: An Example of a University Hospital*

**Gamze BAYIN**

Hacettepe Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,  
Sağlık İdaresi Bölümü,  
Ankara, Türkiye  
[gamzebayin@gmail.com](mailto:gamzebayin@gmail.com)

**Gözde TEREKLİ YEŞİLAYDIN**

Ankara Üniversitesi  
Sağlık Bilimleri Fakültesi,  
Sağlık Kurumları Yönetimi Bölümü,  
Ankara, Türkiye  
[gterekli@gmail.com](mailto:gterekli@gmail.com)

### Özet

Örgütsel sapma davranışı, örgüt içi kültür tarafından belirlenen, örgüte ilişkin kurallara, normlara, değerlere, beklentilere, örf-adetlere ve yasal düzenlemelere uygun olmayan, örgüte, iş görenlere ve her ikisine birden zarar veren ancak istemli olarak yapılan davranış olarak tanımlanmaktadır. Bu araştırma, hemşirelerin örgütsel sapma düzeyini belirlemek, bu düzeyin hemşirelerin tanımlayıcı özelliklerine göre farklılaşp farklılaşmadığını ortaya koymak, örgütsel sapmanın boyutlarını ve bu boyutlar arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın evrenini, Ankara'daki bir üniversite hastanesinde görev yapan hemşireler oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem seçilmemiş, hastanede çalışan tüm hemşirelere ulaşılmaya çalışılmış; ancak toplam 244 (%48,12) hemşireye ulaşılmıştır. Örgütsel sapmayı ölçmek için, Bennett ve Robinson (2000) tarafından geliştirilen 15 ifadeden oluşan ve iki boyutlu "Sapma Davranışı Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeğe ilişkin Cronbach Alpha katsayısı 0,94 olarak bulunmuştur. Araştırma sonucunda, hemşirelerin genel örgütsel sapma ortalamasının  $1,85 \pm 0,718$  olduğu saptanmıştır. Ayrıca, örgütsel sapmanın iki boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönde ve orta derecede güçlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir ( $R = 0,701$ ). Sağlık kurumu yöneticilerine, örgütsel sapma davranışına ilişkin nedenlerin belirlenmesi, bu davranışı önleme yollarının tespit edilmesi, dolayısıyla da hem bireylerarası hem de örgüte yönelik sapma davranışının önüne geçilmeye çalışılması önerilebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Sapma, Hemşire, Hastane, Örgütsel Davranış

### Abstract

*Organizational deviant behavior is defined as intentionally behavior which is damaging both employees and organization and unsuitable to organization rules, norms, values, expectations and legal regulations. The aim of this study is to determine the level of organizational deviance of nurses, to expose differentiates of this level*

according to the descriptive characteristics, to detect the dimensions of organizational deviance and to evaluate the relationship between these dimensions. Population of the study is nurses working at a University Hospital in Ankara. The sample is not selected and tried to reach all the nurses working at this hospital. However, 244 nurses were reached (%48,12). To measure organizational deviance, “Measure of Workplace Deviance Items” which was developed by Bennett and Robinson (2000) was used. This scale consists from 15 expressions and 2 dimensions and its’ Cronbach's alpha coefficient was 0,94. As a result of the study, the mean score of nurses’ organizational deviance was found  $1.85 \pm 0.718$ . In addition, statistically significant, positive and moderately strong correlation was found between the two dimensions of organizational deviance ( $R= 0.701$ ). It can be suggested that health care managers should identify reasons and the ways of preventing of individual deviant behaviour. Thus, managers may prevent behaviour of deviation to the organization.

**Keywords:** Organizational Deviance, Nurse, Hospital, Organizational Behaviour

## 1. Giriş

Günümüzün hızla değişen ve gelişen rekabet ortamında örgütlerin başarısı rekabet edebilme güçlerine bağlıdır. Rekabet etmede en önemli unsur ise insan faktörüdür. Örgütsel başarının sağlanmasında örgüt çalışanlarının, örgüt kurallarına, değer ve normlarına yönelik sergilemiş oldukları davranışlar oldukça önemlidir. Özellikle sağlık sektörü gibi hasta-çalışan ilişkisinin yoğun olduğu bir sektörde faaliyet gösteren sağlık kurumu çalışanlarının örgüte ve iş arkadaşlarına yönelik olumsuz davranışlar sergilemesi, sağlık kurumunu zor durumda bırakabilmekte ya da telafisi mümkün olmayan sonuçlar doğurabilmektedir.

Sağlık kurumları için önemli kaynaklardan biri olan sağlık çalışanları, gerek tedarikçilerle, gerek hasta ve refakatçilerle gerekse kendi içlerinde yoğun bir iletişim ve etkileşim halindedir. Bu durum, sağlık kurumunun hizmet kalitesine, performansına, kurum imajına ve kurumun sürekliliğine yansımaktadır. Bu nedenle alan yazında sağlık kurumları için önem arz eden sağlık çalışanları üzerinde pek çok araştırmanın yapıldığı ve özellikle örgütsel davranış konularına odaklanıldığı görülmektedir. Sağlık çalışanlarında örgütsel bağlılık (Karahana, 2008, Tekingündüz ve Tengilimoğlu, 2013; Vural ve Diğ., 2012), iş tatmini (Karakuş, 2011; Kuzulugil, 2012; Uğurluoğlu Aldoğan ve Diğ., 2012), stres yönetimi (Önder, Aybas ve Önder, 2014; Tokmak, Kaplan ve Türkmen, 2011), tükenmişlik (Derin ve Demirel, 2012; Uğurluoğlu, Şantaş ve Demirgil, 2013) gibi birçok kavram araştırmalara konu olmuştur. Özellikle ulusal yazına bakıldığında örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik, psikolojik sözleşme gibi bazı konuların son zamanlarda daha fazla gündeme geldiği söylenebilir. Bu konulardan bir tanesi de “örgütsel sapma”dır. Araştırmacılar ve akademisyenler tarafından “sapma” olarak adlandırılan olumsuz işyeri davranışlarını araştırmaya yönelik son dönemlerde yoğun bir ilgi olduğu gözlenmektedir (Ferris, ve Diğ., 2009, s. 279; İyigün ve Çetin, 2012, s. 16; Kidwell ve Martin, 2005, s. 5; Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005, s. 96). Her ne kadar sapkın davranış ulusal yazında son zamanlarda gündeme gelse de, uluslararası yazında yeni bir konu değildir (Arbak ve Günlü, 2009, s. 255).

Türkiye’de örgütsel sapma ile ilgili çalışmaların büyük bölümü konaklama işletmesi çalışanlarına yönelik yapılmışken; çalışmalardan biri ceza infaz kurumu çalışanlarına, biri ilaç sektöründe çalışan satış temsilcilerine, bir diğeri ise öğretmenler üzerinde yapılmıştır. Sağlık sektörü açısından bakıldığında ise örgütsel sapma ile ilgili

çok fazla çalışma söz konusu değildir (Chullen ve Diğ., 2010; Estes, 2013; Kobbs ve Arvey, 1993; Wolff, 2009; Wolff ve Diğ., 2010). Özellikle Türkiye’de bu konuda yapılmış az sayıda çalışma (İyigün ve Çetin, 2012; Tütüncü ve Diğ., 2008) söz konusu olup, bu konuda daha fazla çalışma yapılması gerektiği düşünülmektedir.

Örgüt yaşamında saldırgan davranışların örgüte, yöneticilere, iş arkadaşlarına, makinalara, iş aletlerine, müşterilere, satıcılara veya bazı eşyalara yönelik olarak gerçekleştiği ve hem bireysel hem de örgütsel nedenleri olduğu bilinmektedir. Nedeni ve türü ne olursa olsun, bu davranışlar etkili biçimde yönetilemediğinde örgütler açısından maddi ve manevi kayıplarla sonuçlanabilir (Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005, s. 97-98). Bu nedenle örgütsel sapma davranışı örgütlerde oldukça yaygın ve maliyetli bir problemdir (Aquino, Galperin ve Bennett, 2004, s. 1001; İyigün ve Çetin, 2012, s. 16; Kidwell ve Martin, 2005, s. 7). Bu maliyetler, örgütler ve araştırmacılar için oldukça endişe yaratmaktadır (Lian, Ferris ve Brown, 2012, s. 41). Özdevecioğlu ve Aksoy’a (2005, s. 96) göre, sapkın davranışlar örgütsel yaşamın kalitesini, bireylerin motivasyonunu, moralini, bağlılığını ve tatminini olumsuz etkileyecektir. İyigün ve Çetin’e (2012, s. 15) göre, örgüte yabancılaşan çalışanların bağlılıkları azalmakta; bağlılığı azalan çalışanlar örgütten ayrılmakta ya da performanslarında düşme gözlenmektedir. Buna ek olarak çalışanlar işlerini sabote edebilmekte ve saldırgan davranışlar içine girmektedirler. Demir ve Tütüncü’ye (2010, s. 64) göre, farklı kişilikteki bireylerin günün büyük bir bölümünde aynı ortamda farklı amaçlar için bir arada bulunmaları birçok sorunu da beraberinde getirmektedir. Sorunların zamanında çözülmemesi ve farklı boyutlara ulaşması olumsuz düşüncelerin ve tepkilerin doğmasına, tepkilerin de sapma davranışına dönüşmesi örgüt başarısının düşmesine neden olmaktadır.

Sağlık çalışanlarının günün önemli bir bölümünü işte geçirmesi, doktor-hemşire-hasta arasındaki etkileşimin yoğun olması, özellikle hemşirelerin hasta ve hasta yakınları ile yoğun teması ve iletişimi, sağlık hizmetlerinin hata kabul etmez yapısı gereği oluşan stres ve gerginlik ortamı sağlık hizmetlerinin kendine has özelliklerini oluşturmaktadır (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2010, s. 128-129; Shortell ve Kaluzny, 1997, s. 13-14). Bu özellikler göz önüne alındığında, çalışanların davranışlarının şekillenmesi ve zamanla değişmesi mümkün olmakta ve böylece sağlık sektörü gibi hizmet sunumunun gerçekleştiği örgütlerde sapma davranışının olabileceği düşünülmektedir. Sağlık çalışanlarının, çalışma arkadaşlarına ya da örgütlerine yönelik normal dışı ya da olumsuz davranışlar sergilemesi, örgüt tarafından belirlenen kurallara, değerlere ve normlara karşı uygunsuz davranışı, hastalar ve hasta yakınları üzerinde olumsuz etki yaratacak ve hem hastaların hem de hasta yakınlarının örgüte olan inancını ve güvenini zedeleyecektir. Bu durumda sağlık kurumunun varlığı, başarısı, hizmet kalitesi, verimliliği ve rekabet edebilme gücünün düşeceği söylenebilir. Bu nedenle sağlık yöneticilerinin, çalışanlarının hem kuruma hem de iş arkadaşlarına yönelik davranışlarını incelemesi, olumsuz ya da sapkın davranışları tespit etmesi, nedenlerini belirlemesi ve bu davranışların giderilmesi için çaba göstermesi oldukça önemlidir.

Nüfus başına düşen hemşire sayısının düşük olması, bölgeler arasındaki dengesiz dağılımlar hemşire devir oranlarının yüksekliği, hemşirelerin sahip oldukları rollerin kontrolsüz bir şekilde genişliyor olması gibi pek çok değişken; hemşireleri örgütsel davranış literatüründe en çok çalışılan örneklem grubu haline getirmektedir. Stres, iş tatmini, tükenmişlik gibi pek çok örgütsel davranış konusunda yapılan çalışmalar;

hemşirelerde stresin yüksek (Adıgüzel, 2012; Nabirye ve Diğ., 2011; Purcell, Kutash ve Cobb, 2011); iş tatmininin düşük (Aiken ve Diğ., 2001; Nabirye ve Diğ., 2011; Tzeng, 2002); tükenmişliğin yüksek (Altay, Gönener ve Demirkıran, 2010; Hanrahan ve Diğ., 2010; Poghosyan ve Diğ., 2010) olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

Sağlık Bakanlığı (2012)'nin sağlık istatistikleri yıllığında, Türkiye'de 100.000 nüfus başına düşen hemşire sayısının 249 olduğu görülmektedir. Dünya Sağlık Örgütü (2013)'nün "World Health Statistics" raporunun sonuçları ile karşılaştırıldığında, Türkiye'nin hem Avrupa Birliği ülkeleri hem de Dünya geneli ortalamasının altında kaldığı görülmektedir. Buna karşın hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkeler için hemşire ihtiyacı ve yüksek devir oranları küresel bir sorundur (Kingma, 2007; Lu ve Diğ., 2012, s. 1017; Purcell, Kutash ve Cobb, 2011, s. 715). Sağlık hizmetlerinde devir oranları ile ilgili yapılan çalışmalar da hemşirelerin devir oranlarının yüksek olduğunu ve stres, rol çatışması, ahlaki yozlaşma, örgütsel sapma gibi örgütsel pek çok faktörün, bu duruma neden olduğunu göstermektedir (Adıgüzel, 2012; Christian ve Ellis, 2014).

Bu amaçla bu çalışma, hemşireler üzerinde yapılmış olup; bu çalışma ile Ankara'da faaliyet gösteren bir üniversite hastanesinde görev yapan hemşirelerin örgütsel sapma düzeylerini tespit etmek, bu düzeyin hemşirelerin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışma yılı, görev yeri gibi tanımlayıcı özelliklerine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek ve örgütsel sapma boyutları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amaçlanmıştır. Murray' e (2006: s. 1) göre bugün işletmelerin hemen hepsinde çalışanların sapma davranışları göstermelerine rağmen, bu davranışların yöneticiler tarafından göze çarpmadığı ya da raporlanmadığı gözlemlenmektedir. Bu düşünceden yola çıkılarak, bu çalışmanın başta sağlık yöneticileri olmak üzere tüm yöneticilerin konuya dikkatlerinin çekilmesini sağlayacağı ve bilimsel bulgular ile literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## **2. Örgütsel Sapma Kavramı**

Sapma kavramı, çok geniş kapsamlı anlama sahip olup, üzerinde henüz ortak bir kanıya varılamamıştır. Sosyologlar, yönetim bilimciler, psikoloji bilim uzmanları tarafından normallik dışı kabul edilen her türlü davranış "sapma" olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle sapma kavramı, her bilim ve uygulama alanına göre farklı anlamlar taşıyabilmektedir (Akıncı, 2002, s. 39; Akt. Demir, 2009, s.42-43). Dolayısıyla hangi davranışın etik açıdan sapma davranışı olup olmadığını değerlendirmek oldukça zordur. Çalışanlar, yöneticiler, paydaşlar ve toplum tarafından sapma davranışı farklı şekilde ele alınabilir (Kidwell ve Martin, 2005, s. 9). Kidwell ve Martin'e (2005, s. 4) göre, öncelikle sapma davranışı ile ne anlatılmak istendiğinin, sapma davranışının ne anlama geldiğinin yöneticiler ve akademisyenler tarafından tartışılması önemlidir.

Sapma kavramının sözlükteki karşılığı "bir kişinin, kabul edilen sosyal standartlar dışında davranış ve tutum sergilemesi" şeklindedir (American Heritage Dictionary, 2000). Demir'e (2009, s. 43) göre sapma davranışı, kurallara, değerlere, normlara, toplumsal kültürün örf, adet, gelenek ve göreneklerine ve yasal düzenlemelere uymayan her tür davranış olarak ele alınmaktadır. Thomas'a (2003, s. 277) göre kabul edilen sosyal normlardaki herhangi bir ihlal sapkın davranış olarak kabul edilebilir ve toplum tarafından olumsuz bir davranış olarak algılanır.

Toplumlar gibi örgütler de formal ya da informal şekilde uygun koşullar altında kendi normlarını yaratırlar (Markova ve Folger, 2012, s. 587). Sapma davranışının özel bir türü olan örgütsel sapma davranışı, “örgüt içi kültür tarafından belirlenen, örgüte ilişkin kurallara, normlara, değerlere, beklentilere, örf-adetlere ve yasal düzenlemelere uygun olmayan, örgüte, iş görenlere ve her ikisine birden zarar veren ancak istemli olarak yapılan davranış (volitional behaviour)” olarak tanımlanmaktadır (Arbak, Şanlı ve Çakar, 2004, s. 14; Avcı, Küçükusta ve Tütüncü, 2007; Avcı, 2008, s. 32; Bennett ve Robinson, 2000, s. 356; Demir, 2009, s. 43; Kidwell ve Martin, 2005, s. 5; Robinson ve Bennett, 1995; s. 556). Örgütsel sapma ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında birden fazla örgütsel sapma tanımı yapıldığı görülmektedir (Avcı, 2008, s. 33). Gruys ve Sackett’a (2003, s. 30) göre örgütsel sapma, örgütün yasal çıkarlarına karşı örgüt çalışanları tarafından kasıtlı olarak yapılan davranışlardır. Vardi ve Wiener’e (1996, s. 153) göre örgütsel kötü davranış olarak adlandırılan sapma davranışı, örgüt üyeleri tarafından örgütsel normlara, beklentilere, adetlere, standartlara ve sosyal değerlere yönelik kasıtlı olarak yapılan davranışlardır. Lawrence ve Robinson’a (2007, s. 379) göre örgütsel sapma, örgütsel güce karşı oluşturulan direncin bir şeklidir. Aquino, Galperin ve Bennett’e (2004, s. 1003) göre, örgütsel düzene ve örgüt çalışanlarına ilişkin normları ihlal etmek ile ilgili davranışları içermektedir. Bu tanımların ortak özellikleri, sapma davranışının örgüte ya da çalışana yönelik yapıyor olması, zarar verme eğilimi göstermesi, uygunsuz davranışlar içermesi ve kasıtlı diğer bir deyişle istemli yapılması şeklinde belirtilebilir (Avcı, 2008, s. 33).

Tanımlardan yola çıkılarak örgütsel sapma, örgüt çalışanlarının, örgütlerin kendilerine has kültürleri sonucu belirlemiş oldukları formel-informel kurallara, değerlere, normlara, örgütün varlığına ve çalışma arkadaşlarına yönelik istemli olarak yaptıkları her türlü zarar verici nitelikteki olumsuz davranış olarak tanımlanabilir.

Sapma davranışına örnek olarak işten kaçma, devamsızlık, görevi kötüye kullanma, bilinçli bir şekilde yanlış yapma, iş yavaşlatma, işten erken ayrılma, kullanılan malzemelere zarar verme, örgüte ait malzemeleri izinsiz kullanma, saldırganlık, itaatsizlik, sözlü saldırı (hakaret), iş arkadaşlarını suçlama, dedikodu yapma, cinsel taciz, sabotaj, örgüt içinde söylenti yayma, hırsızlık, yalan söyleme gibi olumsuz davranışlar verilebilir (Avcı, Küçükusta ve Tütüncü, 2007; Demir, 2009, s. 43; Dunlop ve Lee, 2004, s. 69; Kidwell ve Kochanowski, 2005, s. 137; Spector ve Fox, 2002, s. 271). Bu davranışların bazıları doğrudan örgüte yönelik iken; bazıları da örgüt çalışanlarına yönelik olmakta ve böylece dolaylı olarak örgütü etkilemektedir (Demir, 2009, s. 197). Son yıllarda bazı örgüt çalışanları, iş zamanı eğlence amaçlı internete girmek, alışveriş sitelerinde gezinmek, internetten oyun oynamak vb. gibi bazı olumsuz davranışlar sergilemektedirler. Bu davranışlar, iş zamanı yapıldığında ve çalışanın görevini ihmal etmesine neden olduğunda örgütün kurallarına, normlarına uygunsuzluk yaratması sebebiyle negatif sapma davranışı olarak düşünülebilir.

Sapma davranışı genel olarak literatürde negatif özellikleri ile tanımlanmıştır (Bennett ve Robinson, 2003; Robinson ve Bennett, 1995). Bununla birlikte sapma davranışının sonuçlarını olumlu (Thomas, 2003, s. 278) ve olumsuz sonuçlar olarak ele almak (Arbak ve Günlü, 2009, s. 258, 276; Markova ve Folger, 2012, s. 586); yani pozitif sapma (Spreitzer ve Sonenshein, 2004: 829), yapıcı sapma (Galperin, 2012) veya yaratıcı sapmadan (Mainemelis, 2010: 558) da söz etmek mümkündür. Robinson ve Bennett’e (1995) göre, sapma davranışı örgütün iyiliğini tehdit etse de, örgüt üyelerini

ortak çıkarılara yöneltme, örgütleri ikaz edip uyarma, grup içi bağlılığı artırma, yenilikçiliği ve yaratıcılığı teşvik etme gibi olumlu sonuçları da içermektedir. Galperin ve Burke (2006) ise, yapıcı sapkın davranışı performansı artıran yaratıcı davranışlar olarak ele almaktadır (Avcı, 2008, s. 48). Pozitif sapma davranışları genel olarak; onurlu bir amaç ve organizasyona fayda sağlamak için örgütsel normlara karşıt davranışlar olarak ele alınmaktadır (Heckert ve Ünlü, 2013, s. 149). Örneğin, yetersiz olduğunu düşünülen amirleri eleştirmek olumlu sonuç doğuran bir davranış ise “yapıcı” sapma davranışı olarak isimlendirilirken; hırsızlık, sabotaj, sözlü saldırı, cinsel taciz gibi olumsuz sonuçlar doğuran davranışlar da “yıkıcı” sapma davranışı olarak ele alınmaktadır (Applebaum vd., 2007: 587).

### 2.1. Örgütsel Sapmanın Boyutları

Literatür incelendiğinde örgütsel sapma kavramına ilişkin araştırmaların önceleri hırsızlık, iş yavaşlatma, sabotaj gibi belirli davranışlar üzerinde yapıldığı görülmektedir (Avcı, Küçükusta ve Tütüncü, 2007). Ancak sonraki yıllarda örgütsel sapmanın farklı boyutları ile ilgili pek çok araştırmacı tarafından çalışmalar yapılmış ve örgütsel sapmanın tek boyutlu bir kavram olmadığı anlaşılmıştır. Böylece yapılan bu çalışmalar değişik yaklaşımlar sunmuş ve örgütsel sapmanın boyutları, araştırmacılar tarafından farklı şekilde oluşturulmuştur (Avcı Küçükusta ve Tütüncü, 2007; Demir, 2009, s. 44).

İlk olarak Hollinger ve Clark (1982), örgütsel sapmayı iki boyutta incelemiştir. Boyutlardan biri “örgüte yönelik davranışlar (ekipman sapması)”; diğeri “üretim yönelik davranışlar (üretim sapması)” olarak adlandırılmaktadır. Hollinger ve Clark (1982), örgüte yönelik davranışlar boyutunda işverenin mallarına yönelik israf davranışlarını ve örgüt ekipmanlarına verilen zararları ele alırken; üretime yönelik davranışlar boyutunda işin yapılması ile ilgili olan sürece yönelik olumsuz davranışları ele almaktadır (Avcı, Küçükusta ve Tütüncü, 2007, Robinson ve Bennett, 1995, s. 557). Araştırmacılar belirledikleri her iki boyutta da olumsuz, zarar verici eylemlerden söz etmekteydiler (Demir, 2009, s. 45).

Hollinger ve Clark’ın (1982) yapmış olduğu boyutlandırma, Robinson ve Bennett (1995, s. 557) için başlangıç noktası oluşturmuştur. Ancak örgütsel sapmanın yalnız örgüt ile ilgili değil (örneğin, hırsızlık, yavaş üretim vb.), aynı zamanda örgütte çalışan bireyler ile ilgili (fiziksel saldırganlık, cinsel taciz vb.) olduğunu düşünen Robinson ve Bennett (1995, s. 558), Hollinger ve Clark (1982) ve başka araştırmacılar tarafından belirlenen örgütsel sapma boyutlarının detaylandırılabilceğini belirtmişlerdir. Böylece araştırmacılar Hollinger ve Clark’ın (1982) çalışmasından esinlenerek daha kapsamlı bir çalışma yapmışlar ve örgütsel sapmayı farklı şekilde boyutlandırmışlardır.

Robinson ve Bennett’e (1995, s. 561-565) göre örgütsel sapma iki boyuttan oluşmakta ve her boyutun içinde de iki grup davranış yer almaktadır. Bu boyutlar, araştırmacılar tarafından “örgüte yönelik sapma” ve “bireyler arası sapma” olmak üzere ikiye ayrılmıştır. “Örgüte yönelik sapma”, önem derecesinin düşük-yüksek olmasına göre kendi içinde “üretim sapması” ve “ekipman sapması” olarak ikiye ayrılır. Benzer şekilde “bireylerarası sapma” boyutu da önem derecesinin düşük-yüksek olmasına göre kendi içinde “politik sapma” ve “kişisel çatışma” olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Boyutlara ilişkin detaylı bilgiler Şekil 1’de yer almaktadır.



Şekil 1: Örgütsel Sapma Davranışı Tipolojisi (Robinson ve Bennett, 1995, s. 565)

Örgüte ilişkin ekipmanların, kıymetli araçların örgüt çalışanları tarafından izinsiz kullanılması ve bu ekipmanlara zarar verilmesi ile ilgili olan “ekipman sapması” (property deviance), önem derecesi yüksek olan örgüte yönelik sapma çeşididir. İşin yapılması ile ilgili olan süreçte işin kalitesine ve miktarına yönelik zararlı ve olumsuz davranışlarda bulunmak ile ilgili olan “üretim sapması” (production deviance) önem derecesi düşük örgüte yönelik sapma çeşididir. Örgütte çalışan bireyler arasındaki sosyal etkileşimleri konu alan “politik sapma”, önem derecesi düşük bireylerarası sapma çeşididir. Son olarak örgütte çalışan bireylerin çalışma arkadaşlarına yönelik saldırgan ve düşmanca tavırları ile ilgili olan “kişisel çatışma”, önem derecesi yüksek bireylerarası sapma çeşididir (Robinson ve Bennett, 1995, s. 566). (Şekil 1).

Gruys ve Sackett’a (2003, s. 40) göre, örgütsel sapmaya ilişkin iki boyut bulunmaktadır. Bunlar “bireysel-örgütsel boyut” ve “işe/göreve ilişkin boyut” olarak isimlendirilmiştir. Araştırmacılar tarafından belirlenen “göreve ilişkin boyut”, zamanı ve kaynakları kötüye kullanma, düşük kaliteli iş yapma gibi iş ile ilgili davranışları içermektedir. Gruys ve Sackett (2003, s. 40) tarafından belirlenen “bireysel-örgütsel boyut” ise Robinson ve Bennett (1995, s. 565) tarafından oluşturulan boyutlara paralellik göstermektedir.

Örgütsel sapma boyutlarına ilişkin farklı araştırmacılar tarafından geliştirilen modeller arasında en ünlüsü, Robinson ve Bennett (1995) tarafından geliştirilen modeldir (Avcı, Küçükusta ve Tütüncü, 2007).

## 2.2. Örgütsel Sapma Davranışını Etkileyen Nedenler

Farklı amaçları, becerileri, özellikleri ve kültürleri olan bireylerin bir arada bulunduğu örgütlerde sapma davranışının olması kaçınılmazdır (Demir, 2009, s. 61). Örgütsel sapma davranışını etkileyen nedenler, farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde gruplandırılmıştır. Sapma davranışını etkileyen nedenleri, Robinson ve İşletme Araştırmaları Dergisi

Greenberg (1998, Akt. Demir ve Tütüncü, 2010, s.66), kişisel, örgütsel ve sosyokültürel nedenler olarak; Bennett ve Robinson (2003, Akt. Demir ve Tütüncü, 2010, s.66), iş yerindeki deneyimlere tepki, bireyin kişilik yansıması ve sosyal duruma uyum olarak gruplandırmıştır. Bazı araştırmacılar (Baron ve Neuman, 1996, s. 171; Spector ve Fox, 2002, s. 273) ise, bunlara ek olarak çevresel ve durumsal nedenlerin de etkili olduğunu belirtmişlerdir.

Kişisel nedenler; demografik faktörler, kişilik özellikleri ve kişisel eğilimlerden kaynaklanmaktadır (Demir ve Tütüncü, 2010, s. 66). Örneğin, yapılan araştırmalar, eğitim seviyesi ve yaş değişkenlerinin sapma davranışında etkili olduğunu göstermiştir (Baghbania, Khammarnia ve Torkfar, 2013, s. 399; Kwok, Au ve Ho., 2005, s. 466; Tütüncü ve Diğ., 2008). Öte yandan, bireylerin kaygı, kızgınlık, korku, düşmanlık gibi duygulara sahip olmaları da üretkenlik dışı davranışlar sergilemelerini sağlayabilmektedir (Demir, 2009, s. 63). Örgütsel nedenler; adaletsiz ücret, terfi ve kariyer olanakları, iş tanımları ve rol belirsizliği, örgütsel yapı, örgüt kültürü, örgütsel politika ve süreçler, çalışma şartları ve örgüt iklimi gibi değişkenlerden kaynaklanmaktadır (Baron ve Neuman, 1996, s. 162; Demir ve Tütüncü, 2010, s. 67). Sosyokültürel nedenler ise, ekonomik koşullar nedeniyle, gereksinimlerini karşılayamayan bireylerin örgüt içinde belirli bir statüye sahip olamamasının vermiş olduğu gerginlik sebebiyle oluşmaktadır (Grasmick ve Kobayashi, 2002, s. 25).

İş yerindeki deneyimlere tepki olarak oluşan sapma davranışı, bireyin örgütünde yaşadığı hayal kırıklığı, adaletsizlik hissi, denetimsizlik ve tehditlere tepki olarak ortaya çıkmaktadır (Avcı, 2008, s. 43). Bireyin kişilik yansıması sonucu sapma davranışı göstermesi, Robinson ve Greenberg (1998)'in sınıflamasında da olduğu gibi, bireyin yetiştirme tarzı gibi etkenlerle sapma davranışında bulunmasını kapsamaktadır. Sosyal duruma uyum nedeniyle sapma; sosyal değerler ve baskı sonucunda oluşmaktadır (Bennett ve Robinson, 2003; Akt. Demir ve Tütüncü, 2010, s.45).

Çevresel nedenler; ekonomik gereksinimler, aile sorunları ve nüfus yoğunluğu gibi toplumsal özelliklerden kaynaklanmaktadır. Durumsal nedenler ise, alkol ve uyuşturucu kullanımı, yüksek fizyolojik uyarılma, cinsel uyarılma gibi etkenler sonucu oluşmaktadır (Grasmick ve Kobayashi, 2002, s. 21).

Yapılan çalışmalara bakıldığında; Henle, Giacalone ve Jurkiewicz (2005, s. 221-224) araştırmalarında idealizmin, hem örgüte yönelik hem de bireylerarası sapma davranışı ile negatif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yani, idealizmi düşük olan çalışanlarda daha fazla örgüte yönelik ve bireylerarası sapma davranışı görülmektedir. Mulki, Jaramillo ve Locander 'e (2006, s. 1223) göre, işinden yüksek düzeyde memnun olan ve örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanlar; örgüt hakkında olumlu düşünürler ve örgüte zarar vermekten ziyade örgüt yararını gözetirler. Dolayısıyla bu çalışanlar, duygusal yorgunluk halinde olsalar dahi daha az sapma davranışı gösterirler. Diğer taraftan örgüte bağlılığı olmayan ve işinde tatminsizlik yaşayan çalışanlar, örgüt yararını umursamayabilir ve böylelikle daha fazla sapma davranışı göstermeleri muhtemeldir. Benzer şekilde Judge, Scott ve Ilies (2006, s. 21) da çalışmalarında iş tatmininin örgütsel sapma ile negatif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Kamp ve Brooks (1991, s. 448)'da iş tatminsizliğinin sapma ile ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Lian, Ferris ve Brown'a (2012, s. 48) göre, astların özbelirlenme kuramında yer alan özerklik (autonomy), yeterlik (competence) ve ilişkili olma (relatedness) olarak adlandırılan üç temel psikolojik ihtiyacının karşılanması ile örgütsel sapma arasında



negatif bir ilişki vardır. Diğer bir deyişle; çalışanların temel ihtiyaçları karşılanmazsa örgütsel sapma davranışı gösterme eğilimleri artmaktadır.

### **2.3. Sağlık Kurumlarında Örgütsel Sapma**

Sağlık kurumları; her bireyin sorun ve gereksinimlerine özel hizmet sunan, iş yükü ve yapılış biçimleri farklılık gösteren ve işin gereklerinin önceden belirlenemez ve çoğunlukla ertelenemez olduğu kurumlardır (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2010, s. 127; Tengilimoğlu, Işık ve Akbolat, 2012, s. 73). Emek yoğun, karmaşık, uzmanlaşmanın ve riskin yüksek, gerçekleştirilen faaliyetlerin birçoğunun acil ve ertelenemez olduğu, hatalara karşı oldukça duyarlı olan ve çalışanlar arasında işlevsel bağlılığın yüksek görüldüğü bir sektörde faaliyet göstermektedirler (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2010, s. 128-129; Shortell ve Kaluzny, 1997, s. 13-14). Dolayısıyla, birden çok profesyonel disiplin ve profesyonel olmayan çalışanların faaliyetlerinin koordine edilmesini gerekli kılmaktadır (Kelly and Tazbir, 2013, s. 140). Bu koordinasyonun büyük bir bölümü, insanlık tarihi kadar eskiye uzanan geçmişi ile sağlık bakımının tüm boyutlarında var olan hemşirelere aittir. Hemşireler, sağlık kurumlarında yirmi dört saat süreli hizmetin kesintisiz bir şekilde yürütülmesinde her an var olan bir meslek grubudur (American Nurses Association, 2010, s. 4; Kelly and Tazbir, 2013, s. xii; Yıldırım, 2013, s. 808, 811). Ancak, hem sağlık politikaları hem de örgüt içindeki düzenlemeler ve uygulamalar; hemşirelerin davranışlarını büyük ölçüde etkilemektedir. Temel amacı insan sağlığını korumak ve geliştirmek olan ve çok disiplinli bir ekip ile çalışan sağlık kurumlarında; çalışanlar arasındaki iletişimsizlik, çatışmalar, sorunların anında giderilmemesi gibi bireyler arası ve örgüte yönelik sapma davranışları, geri dönüşü olmayan sonuçlar doğurabilmektedir (Bradley ve Diğ., 2009, s. 2).

Hastanın sağlığını geliştirme ve hastalık durumunda iyileştirmeye yönelik çabaların hemen her aşamasında yer alan (Öztürk ve Özata, 2013, s. 366) hemşireler, hasta ve hasta yakınları ile beraberliğinin sürekliliği sonucu diğer meslek gruplarına kıyasla daha sık tıbbi hata riski ile karşılaşır (Tang, ve Diğ., 2007: 449). Dolayısıyla tıbbi hataların önlenmesinde hemşirelere büyük bir pay düşmektedir. Bu nedenle hemşirelerin işini yerine getirirken titiz davranması, işleri gerektiği şekilde yapması, örgüt kural ve normlarına uyması, kendini geliştirmesi, hastalara ve çalışma arkadaşlarına yardım etmesi, işini severek yapması ve hata oluşmaması için gayret göstermesi kısacası daha az sapma davranışında bulunması oldukça önemlidir. Krohn, Lanza-Kaduce ve Akers'e (1984, s. 357) göre, gruplarda çeşitlilik fazla olduğunda sapma davranışı gösteren kişilerle bir araya gelmek ve bu davranışları öğrenmek daha kolaydır. Bu nedenle sosyal etkileşimin fazla olduğu gruplardan biri olan hemşirelerde daha fazla sapma davranışı görülebilir. Kobbs ve Arvey (1993, s. 261-262), yapmış oldukları araştırmalarında sapma davranışı gösteren hemşireler ile sapma davranışında bulunmayan hemşireler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Tütüncü ve Diğ. (2008), altı hastanede gerçekleştirmiş oldukları örgütsel sapma çalışması ile sağlık kurumlarındaki sapma davranışının bireysel düzeyden örgütsel düzeye yayılmasıyla oluşabilecek olumsuz sonuçların ya da maliyetlerin, işgören tatminini ve dolayısıyla hasta memnuniyetini olumsuz yönde etkileyebileceğini öne sürmüşlerdir. Baghbanian, Khammarnia ve Torkfar (2013, s. 399), bir eğitim hastanesinde klinik ve idari personele uyguladıkları örgütsel sapma çalışması sonucunda, sağlık kurumlarındaki sapma davranışının hizmet kalitesini düşüreceği ve

hastanenin iş sürecini aksatabileceği sonucuna ulaşmıştır. Sağlık kurumlarında örgütsel sapma davranışını minimize etmenin gerekli olma nedenini Logan ve Diğ. (2010) şu şekilde özetlemiştir: “Örgütsel sapma davranışı, örgütsel normları ihmal etmek, başarı hedeflerini tehlikeye atmak, hastaların ve çalışanların refahını bozmak gibi sağlık kurumları için ciddi tehditler içermektedir.” Dolayısıyla, sağlık çalışanlarının işlerini mümkün olduğunca etkili ve verimli gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Bu, sadece teknik becerileri iyi bir şekilde yerine getirmeyi içermemekte; aynı zamanda örgütsel etkililik ve iyileşme için kritik öneme sahip olan örgütsel normlara uygun hareket etmeyi de kapsamaktadır (Pulich ve Tourigny, 2004, s. 290).

Tüm bu nedenlerden dolayı sağlık kurumlarında görev yapan sağlık personeli arasında büyük bir çoğunluğu oluşturan ve hasta bakımından birinci derecede sorumlu olan hemşireler için sapma davranışının incelenmesi büyük önem taşımaktadır.

### **3. Yöntem**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırma, bir üniversite hastanesinde görev yapan hemşirelerin örgütsel sapma düzeyini tespit etmek, bu düzeyin hemşirelerin tanımlayıcı özelliklerine göre farklılaşp farklılaşmadığını ortaya koymak ve örgütsel sapmanın boyutlarını ve bu boyutlar arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda, aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

- Araştırmaya katılan hemşirelerin örgütsel sapma davranışı yüksek midir?
- Örgütsel sapma davranışı yaş değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
- Örgütsel sapma davranışı cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
- Örgütsel sapma davranışı eğitim durumu değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
- Örgütsel sapma davranışı çalışma yılı değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
- Örgütsel sapma davranışı görev yeri değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
- Örgütsel sapmanın boyutlarından olan bireylerarası sapma ile örgüte yönelik sapma davranışı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? Varsa ilişkinin yönü ve kuvveti nedir?

#### **3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi**

Araştırmanın evrenini, Ankara’da faaliyet gösteren bir üniversite hastanesinde görev yapan 507 hemşire oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem seçilmemiş, hastanede çalışan tüm hemşirelere ulaşılmaya çalışılmıştır. Ancak hemşirelerin yoğun iş yükü ve acil gelen hastalar ile ilgilenme zorunlulukları nedeniyle bazılarının ankete katılmaya gönüllü olmamaları sonucu toplam 244 (%48,12) hemşireye ulaşılmış ve 244 hemşirenin konu ile ilgili görüşleri değerlendirme kapsamına alınmıştır. Bu oran kabul edilebilir sınırlar içindedir (Demir, 2012, s. 10).

#### **3.3. Veri Toplama Aracı**

Veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket, iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, hemşirelere ilişkin tanımlayıcı bilgileri içermekte; ikinci bölüm, hemşirelerin örgütsel sapma düzeyini belirlemeye yönelik ifadelerden oluşmaktadır. Örgütsel sapmayı ölçmek için, Bennett ve Robinson (2000) tarafından geliştirilen ve Avcı (2008), Demir (2009), İyigün ve Çetin (2012), Tütüncü ve Diğ.

(2008), tarafından Türkçe'ye uyarlanarak yeniden düzenlenen "Sapma Davranışı Ölçeği" (Measure of Workplace Deviance Items) kullanılmıştır. Bu ölçek, bireylerarası Sapma ve Örgüte Yönelik Sapma olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte, bireylerarası sapma boyutuna ilişkin 7; örgüte yönelik sapma boyutuna ilişkin 8 ifade olmak üzere, toplam 15 ifade bulunmaktadır. İfadeler, 5'li Likert ölçeği ile değerlendirilmiş olup, "hiçbir zaman" (1) ile "her zaman" (5) arasında değer almaktadır. Araştırmada 15 ifadeye ilişkin ölçülen Cronbach Alpha katsayısı 0,94 olarak bulunmuştur.

Anket formu, katılımcılara yüz yüze uygulanmış ancak bazen ilgili hemşireye (özellikle acil birim ve yoğun bakım hemşireleri) doldurması için bırakılıp sonraki bir gün alınmıştır. Araştırma için gerekli izinler, Tıp Fakültesi Dekanlığı'ndan alınmış olup, veri toplama aracı Şubat-Nisan 2013 tarihleri arasında uygulanmıştır.

### **3.4. Verilerin Analizi**

Araştırmada, öncelikle geçerlilik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin geçerliliği için faktör analizi yapılmış; güvenilirliği Cronbach's Alpha ile test edilmiştir. Araştırmaya katılan hemşirelerin tanımlayıcı özelliklerini incelemek ve örgütsel sapma düzeyini belirlemek için tanımlayıcı istatistiklerden (frekans, standart sapma, ortalama); verilerin homojenliğini test etmek için Levene Test İstatistiğinden; tanımlayıcı özelliklerin örgütsel sapma düzeyini etkileyip etkilemediğini belirlemek için Bağımsız Örneklem t-testi, ANOVA (Tek Yönlü Varyans Analizi) ve Kruskal Wallis testlerinden; örgütsel sapmanın iki boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek için ise, korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Verilerin analizinde SPSS 15.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi  $p < 0,05$  olarak kabul edilmiştir.

#### 4. Bulgular

Bu bölümde, katılımcılara ilişkin tanımlayıcı özelliklere ve örgütsel sapma düzeylerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

##### 4.1. Tanımlayıcı Bulgular

Araştırmaya katılan hemşirelerin yaş, eğitim durumu, cinsiyet, çalışma yılı ve görev yeri gibi tanımlayıcı özelliklerine ilişkin sayısal ve yüzdesel dağılımlar Tablo 1’de yer almaktadır.

**Tablo 1: Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler**

Değişkenler	Sayı (N)	Yüzde (%)	
Yaş	29 ve altı	53	21,7
	30-39	121	49,6
	40 ve üzeri	69	28,3
	Yanıtız	1	0,4
Eğitim Durumu	Lise	45	18,4
	Ön Lisans	68	27,9
	Lisans	125	51,2
	Yüksek Lisans	6	2,5
Cinsiyet	Kadın	227	93
	Erkek	16	6,6
	Yanıtız	1	0,4
Çalışma Yılı	5 ve altı	45	18,4
	6-10	48	19,7
	11-20	72	29,5
	21 ve üzeri	69	28,3
	Yanıtız	10	4,1
Görev Yeri	Acil Birimi	24	9,8
	Cerrahi Birimler	58	23,8
	Dahili Birimler	110	45,1
	Yoğun Bakım	17	7
	Diğer (Mikrobiyoloji Lab., Faturalama, VIP)	11	4,5
	Yanıtız	24	9,8
<b>Toplam</b>		<b>244</b>	<b>100</b>

Katılımcıların % 93’ü kadın, % 49,6’sı 30-39 yaş arasında, % 51,2’si lisans mezunudur. Ayrıca % 29,5’i 11-20 yıldır bu meslekte çalışırken, benzer bir oran ile % 28,3’ü 21 yıl ve üzeri bir süredir çalışmaktadır. Araştırmanın yapıldığı hastanede çalışan hemşirelerin % 45,1’i dahili birimlerde görev yapmaktadır (Tablo 1).

##### 4.2. Örgütsel Sapma Davranışına Yönelik Bulgular

Örgütsel Sapma Davranışı Ölçeğine ilişkin faktör analizi, Cronbach’s Alpha katsayıları ve ölçek ifadelerinin ortalamaları Tablo 2’de yer almaktadır.

**Tablo 2: Ölçeğe İlişkin Faktör Analizi, Cronbach's Alpha Değerleri ve İfadelerin Ortalamaları**

Örgütsel Sapma	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha	Ort.	S.S
<b>Faktör 1- Bireyler arası sapma</b>		31,73	0,908	1,80	0,761
1. İş arkadaşlarım arkadaşlarını küçük düşürür.	0,753			1,96	1,020
2. İş arkadaşlarım arkadaşlarına küfür eder.	0,710			1,46	0,871
3. İş arkadaşlarım arkadaşlarını utandırır.	0,803			1,82	0,960
4. İş arkadaşlarım arkadaşlarına kaba davranır.	0,817			1,85	0,976
5. İş arkadaşlarım dini söylemlerde bulunur.	0,678			1,67	0,929
6. İş arkadaşlarım arkadaşlarıyla kırııcı konuşur.	0,755			1,98	0,953
7. İş arkadaşlarım iş arkadaşlarıyla dalga geçer.	0,695			1,85	0,968
<b>Faktör 2- Örgüte yönelik sapma</b>		34,52	0,925	1,90	0,795
8. İş arkadaşlarım işyeri kurallarına uymazlar.	0,650			1,86	0,949
9. İş arkadaşlarım işi kaytarırlar.	0,747			1,85	0,932
10. İş arkadaşlarım daha uzun mola verirler.	0,811			1,91	0,966
11. İş arkadaşlarım kasıtlı olarak yavaş çalışır.	0,795			1,82	0,979
12. İş arkadaşlarım dedikodu yapar.	0,612			2,37	1,215
13. İş arkadaşlarım işyerini erken terk eder.	0,806			1,73	0,904
14. İş arkadaşlarım işyerine geç gelir.	0,775			1,84	0,949
15. İş arkadaşlarım çalışırken az çaba gösterir.	0,803			1,83	0,940
<b>Toplam</b>		66,25	0,943	1,85	0,718
<b>Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)</b>	0,940				
<b>Barlett's Test of Sphericity</b>	$X^2 = 2509,626$ ,		$p = 0,000$		

Örgütsel sapmanın oluşumunda etkili olan boyutları test etmek ve yapısal geçerliliği sınamak amacıyla, Likert ölçeği ile düzenlenen 15 ifade, faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi sonucu, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem ölçümü, 0,940 bulunmuştur. Bu değer, örneklemin doğru seçildiğinin bir göstergesidir. Barlett's Test of Sphericity değeri ise 2509,626 olarak tespit edilmiştir. Bu değer istatistiksel olarak anlamlı olup, veriler arasında yüksek düzeyde korelasyon olduğunu göstermektedir (Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2010, s. 79). Yapılan faktör analizi sonucunda, örgütsel sapma davranışını açıklayan iki boyut olduğu görülmüştür. Bu boyutlar, bireylerarası sapma ve örgüte yönelik sapma olarak isimlendirilir. Bireylerarası sapma boyutu, yükleri 0,678'in üzerinde olan 7 ifadeden oluşmaktadır. Örgüte yönelik sapma boyutu ise, yükleri 0,612'nin üzerinde olan 8 ifadeden oluşmaktadır. Açıklanan varyansa bakıldığında; bireylerarası sapma boyutu %31,73; örgüte yönelik sapma boyutu %34,52 olmak üzere, her iki boyut toplam varyansın %66,25'ini açıklamaktadır (Tablo 2).

Ölçekteki ifadelerin güvenilirlik katsayısı 0,94 olarak saptanmıştır. Bu sonuç, güvenilir sınırlar içinde bulunmaktadır (Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2010, s. 89). Ayrıca her iki boyutun güvenilirlik katsayısının da ayrı ayrı yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 2).

Tablo 2, örgütsel sapma ifadelerinin ortalamalarını da göstermektedir. Genel örgütsel sapma ortalaması,  $1,85 \pm 0,718$  olarak tespit edilmiştir. Bu ortalamanın düşük düzeyde olduğu söylenebilir. Örgüte yönelik sapma boyutunun ortalaması ( $1,90 \pm 0,795$ ), bireylerarası sapma boyutunun ortalamasından ( $1,80 \pm 0,761$ ) daha yüksek olmasına karşın; her iki boyut ortalaması da 3 olarak kabul edilen orta düzeyin aşağısındadır. İfadelerden en yüksek ortalamaya sahip olanı, "İş arkadaşlarım dedikodu

yapar” ifadesi ( $2,37 \pm 1,215$ ); en düşük ortalamayı alan ifade ise, “İş arkadaşlarım, arkadaşlarına küfür eder” ifadesidir ( $1,46 \pm 0,871$ ).

Araştırma kapsamındaki hemşirelerin tanımlayıcı bilgilerinin, örgütsel sapma ya da alt boyutlarında farklılık oluşturup oluşturmadığına ilişkin bulgular Tablo 3’te yer almaktadır.

**Tablo 3: Katılımcıların Tanımlayıcı Bilgilerine Göre Örgütsel Sapma Ortalamalarının Karşılaştırılması**

Değişken	Tür	Bireyler Arası Sapma	Örgüte Yönelik Sapma	Genel Örgütsel Sapma
		Ort. $\pm$ S.S.	Ort. $\pm$ S.S.	Ort. $\pm$ S.S.
Yaş	29 ve altı	1,66 $\pm$ 0,69	1,85 $\pm$ 0,82	1,75 $\pm$ 0,70
	30-39	1,83 $\pm$ 0,83	1,88 $\pm$ 0,76	1,86 $\pm$ 0,74
	40 ve üzeri	1,84 $\pm$ 0,69	1,98 $\pm$ 0,84	1,91 $\pm$ 0,70
		<b>F=1.097</b> <b>p=0.336</b>	<b>F=0.457</b> <b>p=0.633</b>	<b>F=0.684</b> <b>p=0.506</b>
Cinsiyet	Kadın	1,80 $\pm$ 0,77	1,90 $\pm$ 0,81	1,85 $\pm$ 0,73
	Erkek	1,72 $\pm$ 0,63	1,88 $\pm$ 0,66	1,80 $\pm$ 0,58
		<b>t=0.412</b> <b>p=0.680</b>	<b>t=0.089</b> <b>p=0.929</b>	<b>t=0.268</b> <b>p=0.789</b>
Eğitim Durumu	Lise	1,58 $\pm$ 0,66	1,74 $\pm$ 0,72	1,66 $\pm$ 0,63
	Ön Lisans	1,94 $\pm$ 0,89	1,98 $\pm$ 0,93	1,96 $\pm$ 0,88
	Lisans	1,81 $\pm$ 0,71	1,91 $\pm$ 0,75	1,86 $\pm$ 0,65
	Yüksek Lisans	1,57 $\pm$ 0,51	1,96 $\pm$ 0,06	1,76 $\pm$ 0,28
		<b>F=2.121</b> <b>p=0.098</b>	<b>KW=2.302</b> <b>p=0.512</b>	<b>KW=3.801</b> <b>p=0.284</b>
Çalışma Yılı	5 ve altı	1,65 $\pm$ 0,79	1,82 $\pm$ 0,84	1,74 $\pm$ 0,77
	6-10	1,81 $\pm$ 0,83	1,86 $\pm$ 0,68	1,83 $\pm$ 0,66
	11-20	1,86 $\pm$ 0,78	1,95 $\pm$ 0,81	1,90 $\pm$ 0,75
	21 ve üzeri	1,90 $\pm$ 0,69	2,02 $\pm$ 0,83	1,96 $\pm$ 0,68
		<b>F=1.031</b> <b>p=0.379</b>	<b>F=0.685</b> <b>p=0.562</b>	<b>F=0.948</b> <b>p=0.418</b>
Görev Yeri	Acil Birimi	1,84 $\pm$ 0,63	2,02 $\pm$ 0,75	1,93 $\pm$ 0,62
	Cerrahi Birimler	1,94 $\pm$ 0,69	2,13 $\pm$ 0,84	2,03 $\pm$ 0,72
	Dahili Birimler	1,74 $\pm$ 0,85	1,78 $\pm$ 0,81	1,76 $\pm$ 0,76
	Yoğun Bakım	1,63 $\pm$ 0,66	1,77 $\pm$ 0,54	1,70 $\pm$ 0,55
	Diğer(Mikrobiyoloji Lab., Faturalama, VIP)	2,08 $\pm$ 0,80	2,17 $\pm$ 0,82	2,12 $\pm$ 0,77
			<b>F=1.226</b> <b>p=0.301</b>	<b>F=2.301</b> <b>p=0.060</b>

Buna göre, hem genel örgütsel sapma ( $1,91 \pm 0,70$ ) hem örgüte yönelik sapma ( $1,98 \pm 0,84$ ) hem de bireyler arası sapma ( $1,84 \pm 0,69$ ) ortalamalarının tüm yaş grupları arasında en yüksek 40 yaş ve üzeri hemşirelere ait olduğu saptanmıştır. Ancak, bireyler arası sapma alt boyutu ( $p=0.336$ ), örgüte yönelik sapma alt boyutu ( $p=0.633$ ) ve genel örgütsel sapma düzeyi ( $p=0.506$ ) ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur (Tablo 3).

Cinsiyet değişkeni için örgütsel sapma ortalamalarına bakıldığında, kadınların hem genel örgütsel sapma ( $1,85 \pm 0,73$ ) hem örgüte yönelik sapma ( $1,90 \pm 0,81$ ) hem de bireyler arası sapma ( $1,80 \pm 0,77$ ) ortalamaları, erkeklere göre daha yüksektir. Ancak, bireyler arası sapma alt boyutu ( $p=0.680$ ), örgüte yönelik sapma alt boyutu ( $p=0.929$ ) ve genel örgütsel sapma düzeyi ( $p=0.789$ ) ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur (Tablo 3).

Araştırmaya katılan hemşirelerin eğitim durumlarına göre ortalamalarına bakıldığında, ön lisans mezunlarının hem genel örgütsel sapma ( $1,96 \pm 0,88$ ) hem örgüte yönelik sapma ( $1,98 \pm 0,93$ ) hem de bireyler arası sapma ( $1,94 \pm 0,89$ ) ortalamalarının, diğer eğitim grubundaki hemşirelere göre en yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, bireyler arası sapma alt boyutu ( $p=0.098$ ), örgüte yönelik sapma alt boyutu ( $p=0.512$ ) ve genel örgütsel sapma düzeyi ( $p=0.284$ ) ile eğitim durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur (Tablo 3).

Araştırmaya katılan hemşirelerin mesleğe ilişkin çalışma yılları incelendiğinde; 21 yıl ve üzeri çalışan hemşirelerin, hem genel örgütsel sapma ( $1,96 \pm 0,68$ ) hem örgüte yönelik sapma ( $2,02 \pm 0,83$ ) hem de bireyler arası sapma ( $1,90 \pm 0,69$ ) ortalamalarının, diğer gruptaki hemşirelere göre en yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, bireyler arası sapma alt boyutu ( $p=0.379$ ), örgüte yönelik sapma alt boyutu ( $p=0.562$ ) ve genel örgütsel sapma düzeyi ( $p=0.418$ ) ile çalışma yılı değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur (Tablo 3).

Araştırmaya katılan hemşirelerin ilgili hastanede çalıştıkları görev yerlerine bakıldığında, yoğun bakım hemşirelerinin, hem genel örgütsel sapma ( $1,96 \pm 0,68$ ) hem örgüte yönelik sapma ( $2,02 \pm 0,83$ ) hem de bireyler arası sapma ( $1,90 \pm 0,69$ ) ortalamalarının, diğer gruptaki hemşirelere göre en düşük olduğu belirlenmiştir. Ancak, bireyler arası sapma alt boyutu ( $p=0.301$ ), örgüte yönelik sapma alt boyutu ( $p=0.060$ ) ve genel örgütsel sapma düzeyi ( $p=0.099$ ) ile görev yeri değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur (Tablo 3).

Örgütsel sapmanın alt boyutları olan bireyler arası sapma ve örgüte yönelik sapma arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılmış korelasyon analizine ait bulgular Tablo 4'te yer almaktadır.

**Tablo 4: Bireylerarası Sapma ve Örgüte Yönelik Sapma Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi**

Boyutlar	Bireylerarası sapma	Örgüte Yönelik Sapma
<b>Bireylerarası sapma</b>	Pearson	1
	Sig. (2-tailed)	0,701
	Sayı	241
<b>Örgüte Yönelik sapma</b>	Pearson	0,701
	Sig. (2-tailed)	0,000
	Sayı	241

Örgütsel sapmanın boyutları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını incelemek amacıyla, Spearman korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Analiz sonucunda, iki boyut arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ve orta derecede güçlü bir ilişki (Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2010, s. 145) olduğu saptanmıştır ( $R = 0,701$ ,  $p = 0,000$ ). Diğer bir ifadeyle, bireylerarası sapma davranışı arttıkça, örgüte yönelik sapma davranışı da artmaktadır.

### 5. Sonuç ve Tartışma

Örgütsel sapma, örgütün beklentilerine, örf, adetlerine, kural ve normlarına karşı gelme, örgüte ve örgüt çalışanlarına zarar verme davranışıdır. Çalışanların sapma davranışı göstermelerinde çevresel, örgütsel, sosyokültürel faktörler, ekonomik gereksinimler, aile sorunları, ulusal kültür gibi unsurlar etkili olmaktadır.

Sapma davranışı, çalışanlarda psikolojik ve fiziksel sorunlar yaratabilirken; örgütün ve çalışanın verimliliğinin, performansının düşmesine, örgüte duyulan güvenin, bağlılığın ve işe karşı duyulan tatminin azalmasına, işten ayrılma eğiliminin artmasına neden olabilir (Avcı, Küçükusta ve Tütüncü, 2007; Demir ve Tütüncü, 2010, s. 73). Dunlop ve Lee'ye (2004, s. 70) göre örgütsel sapma davranışı, örgütün etkinliğini ve performansını olumsuz bir şekilde etkilemekle kalmayıp örgüte ek maliyetler yüklemektedir. Örgütsel sapmanın hırsızlık, örgüte ait malzeme, ekipman, araç ve gereçlere zarar verme, zararın ve hasarların karşılanması ve en önemlisi düşük verimlilikten doğan kayıplar sonucu örgüte yüklediği maliyetler bulunmaktadır. Kurland (1993), bu maliyetlerin dışında, sigorta kayıpları, örgüt ününün lekelenmesi, halkla ilişkiler harcamaları, sürekli müşteri kaybı, mağdurlara ödenen tazminatlar, iş devir hızının artması sonucu oluşan maliyetlerin de bulunduğunu eklemiştir. Bu maliyetleri kontrol etmek ve yönetmek örgütler için oldukça zor olmaktadır. Dolayısıyla, yöneticilerin çalışanlarına yönelik örgütün etik iklimini bozan örgütsel sapma davranışlarını mümkün olduğu ölçüde azaltması ya da kontrol edilebilir düzeyde tutması, örgüt içinde sürekli olarak geri bildirim, izleme ve kontrol faaliyetleri yürütmesi gerekir.

Örgütsel sapma ile ilgili çalışmaların yurtdışı yayınlarda daha fazla yer aldığı ancak Türkiye'de örgütsel sapma konusunda pek çalışma yapılmadığı gözlemlenmiştir. Türkçe olarak yapılan çalışmaların birçoğu konaklama işletmelerindeki çalışanlara yöneliktir (Avcı, Küçükusta ve Tütüncü, 2007, Avcı, 2008; Demir, 2009, Demir ve Tütüncü, 2010). Örgütsel sapma konusunda yapılan 4 adet lisansüstü tezin 2'si konaklama işletmelerine, biri eğitim sektörüne, diğeri ise ilaç sektörüne aittir (Avcı,



2008; Demir, 2009; Girgin, 2013; İyigün, 2011). Sağlık sektörüne yönelik yapılmış olan çalışmalar ise, 6 hastanede yürütülmüş olup tüm sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiş olan Tütüncü ve Diğ.'ne (2008) aittir. Bir diğer çalışma ise, aynı zamanda doktora tezi de olan ilaç sektöründe çalışan satış temsilcilerine yönelik yapılmış olan çalışmadır (İyigün ve Çetin, 2012). Türkiye’de yapılan çalışmalarda Robinson ve Bennett (2000) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sapma Davranışı Ölçeği”nin (Measure of Workplace Deviance Items) kullanıldığı görülmektedir. Bu çalışmada da bahsi geçen ölçek kullanılmıştır.

Çalışma kapsamında yapılan faktör analizi sonucunda, örgütsel sapma davranışına ilişkin bireylerarası sapma ve örgüte yönelik sapma olmak üzere iki boyut olduğu görülmektedir. Bu iki boyut Robinson ve Bennett (2000) tarafından geliştirilen ölçeğin boyutları ile tutarlıdır. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda örgüte yönelik sapma boyutunun ortalamasının bireylerarası sapma boyutunun ortalamasından daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu durumda çalışanların çalıştıkları kuruma duydukları memnuniyetin ve güven duygusunun, arkadaşlarına duydukları güvenden ve arkadaşlık ilişkilerinden daha düşük olduğu söylenebilir.

Araştırma kapsamındaki hemşirelerin tanımlayıcı özelliklerinin hemşirelerin örgütsel sapma ortalamasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Wolff’un (2009) hemşireler üzerinde yapmış olduğu yayınlanmamış tez çalışmasında da, sosyodemografik değişkenlerin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır. İstatistiksel olarak anlamlı olmamasına karşın değişkenlerin örgütsel sapma ortalamaları arasında birtakım farklılıklar bulunmaktadır. Bu sonuçlar, örgütsel sapma alanında yapılmış ve sağlık çalışanlarının tanımlayıcı özelliklerinin sapma davranışına olan etkilerini incelemiş ulusal ve uluslararası araştırma sonuçları ile karşılaştırıldığında aşağıdaki verilere ulaşılmıştır:

- Cinsiyete göre hemşirelerin sapma davranışı ortalamaları incelendiğinde, kadınların örgütsel sapma ortalamasının erkeklere göre daha yüksek olduğu saptanmasına karşın, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bu sonucun araştırmaya katılan hemşirelerin çoğunun kadın olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Benzer şekilde, Chullen ve Diğ. (2010), Amerika’da bir hastanedeki sağlık çalışanları üzerinde yapmış oldukları çalışmada, cinsiyet değişkeni ile sapma davranışı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu araştırma bulgusunun tersine, Kobbs ve Arvey’in (1993) 132 hemşire üzerinde yürüttükleri çalışmada, cinsiyet değişkeni ile sapma davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuş ve erkek hemşirelerin daha fazla sapma davranışı gösterdikleri saptanmıştır. Avcı, Küçükusta ve Tütüncü’nün (2007) araştırmasında da erkeklerin kadın çalışanlara göre daha fazla sapma davranışında buldukları sonucuna ulaşılmıştır.

- Yaş değişkenine bakıldığında, araştırmaya katılan hemşirelerin yaşları arttıkça örgütsel sapma ortalamalarının arttığı tespit edilmiştir. Yaş değişkeni ile bağlantılı olarak, çalışma yılı değişkeni için de benzer sonuçlara ulaşılmıştır. 5 ve daha az yıl örgütte çalışmış olan hemşirelerin sapma davranışı eğilimleri en az düzeyde olup, 21 yıl ve üzerinde çalışanların sapma davranışı en yüksek düzeydedir. Bu durum, ileri yaşta olan çalışanların hem hayata hem de işe yönelik deneyimlerinin, bilgi birikimlerinin

fazla olması sonucu kendilerine güvenlerinin yüksek olabileceği düşüncesi ile açıklanabilmektedir. Bu araştırma sonuçlarının aksine, Estes (2013), Amerika'nın Florida eyaletinde bir hastanedeki hemşireler üzerinde yapmış olduğu çalışmada, hemşirelerin sosyodemografik özelliklerinin sapma davranışı üzerindeki etkisini incelemiş ve hemşirelerin çalıştıkları yıl sayısının sapma davranışında anlamlı bir farklılık oluşturduğu sonucuna ulaşmıştır. Wolff ve Diğ., (2010), 1980-2009 yılları arasında hemşirelerin örgütsel davranışları ile ilgili yapılmış 19 çalışmayı sistematik olarak incelediği çalışmada; yaş değişkeninin hemşirelerin sapma davranışları üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Çalışılan yıl sayısı arttıkça, sapma davranışının düştüğü sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde, Chullen ve Diğ., (2010), sağlık çalışanlarının yaş ve görev süresi ile hem örgütsel hem de bireyler arası sapma davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırma bulguları arasındaki farkların kültürel ve etnik farklılıklardan kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

- Görev yeri değişkenine bakıldığında, yoğun bakım hemşirelerinin hem genel örgütsel sapma hem de iki boyut ortalamalarının daha düşük olduğu görülmektedir. Bu durum, yoğun bakım hemşirelerinin bakmakla yükümlü olduğu hastaların diğer hastalara göre daha fazla bakıma muhtaç olmalarından ve iş yüklerinin ağır olmasından kaynaklanmakta olup, bu yoğunluk nedeniyle işten kaytarma, iş yavaşlatma, işini kötü yapma, arkadaşlarını karalama ve dedikodu yapma gibi sapma davranışlarında daha az bulunma eğiliminde olabilecekleri görüşü ile açıklanabilir.

Örgüte yönelik sapma ve bireylerarası sapma boyutlarının birbirleriyle ilişkilerine bakıldığında, aralarında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif ve orta derecede güçlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Diğer bir deyişle, bireylerarası sapma davranışı arttıkça, örgüte yönelik sapma davranışı da artmaktadır. Tütüncü ve Diğ. (2008), altı hastanedeki tüm sağlık çalışanlarına yönelik yapmış oldukları çalışmada da benzer şekilde, iki boyut arasında pozitif yönlü korelasyon bulunmuştur. İki boyut arasında anlamlı bir ilişkinin olması doğaldır, çünkü bireylerarasında görülen sapma davranışı dolaylı olarak örgütü de etkilemektedir.

Bununla birlikte Türkiye'de sağlık sektöründe örgütsel sapma konusunda yapılmış çalışmaların hemen hiçbirisi; performans, iş tatmini, ayrılma niyeti, psikolojik kontrat, ahlaki yozlaşma, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık gibi değişkenlerin örgütsel sapma üzerindeki etkilerini incelememiştir. Uluslararası literatürde bu tür çalışmaların örnekleri bulunmaktadır. Lian, Ferris ve Brown'un (2012) yapmış oldukları çalışma, iş tatmini, lider-üye etkileşimi ve iş tatmini ile sapma arasında negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Mulki, Jaramillo ve Locander (2006), iş tatmini, örgütsel bağlılık, çalışan-iş uyumu ve katılımcı liderlik ile sapma davranışı arasındaki istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye dikkat çekmişler; sağlık kurumuna ilişkin bağlılığı ve memnuniyeti daha yüksek olan, sorumlu olduğu iş ile uyumu yeterli düzeyde olan ve katılımcı liderliğin yüksek olduğu çalışanların daha az sapma davranışı göstereceklerini öne sürmüşlerdir. Silva (1998), işten ayrılma niyeti olan hemşirelerin sapma davranışlarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmış ve örgüt kültürü ile sapma davranışı ilişkisinin araştırılmasını önermiştir. Türkiye'de de bu konularda yapılan araştırma sayılarının artırılması gerektiği önerilmektedir.

Yapılan araştırma bulgularından da yola çıkarak, sağlık yöneticilerine, sağlık kurumundaki süreçleri ve kurum değerlerini netleştirerek çalışanlara bağlanabilecekleri ve inanabilecekleri misyon ve vizyon yaratmaları, ödüllendirmeye dayalı, şeffaf ve adaletli bir örgüt kültürü oluşturmaları, çalışanların kişisel gelişimlerine yardımcı ve problemlere destek olabilecek bir liderlik tarzını benimsemeleri, çalışanlara bilgi, beceri ve yetenekleri ile doğru orantılı iş, yetki ve sorumluluk vermeleri önerilmektedir.

Bu çalışmanın sağlık sektörünün önemli bir işgücü olan, sağlık bakımının tüm boyutlarında var olan ve faaliyetlerin koordine edilmesinde önemli bir rol oynayan hemşireler üzerinde yapılmış olmasından dolayı hemşirelik hizmetleri yöneticilerine, sağlık kurumu yöneticilerine ve literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ancak, örgütlerde performansın, verimliliğin, bağlılığın artması ve sağlıklı bir örgüt kültürü için örgütsel sapma ile ilgili çalışmaların Türkiye’de yalnızca sağlık çalışanları ya da konaklama işletmesi çalışanları ile sınırlı kalmayıp akademisyenler, mümessiller, banka çalışanları, tekstil ve gıda sektörü çalışanları gibi hizmet sektörü çalışanları ile üretim sektöründeki çalışanlar üzerinde de incelenmesi gerekmektedir.

Bundan sonraki aşamada diğer üniversite hastanelerindeki hemşirelerin örgütsel sapma davranışlarına bakılması ya da özel, kamu, özel dal gibi değişik yapıdaki hastanelerde çalışanların sapma davranışları da değerlendirilerek karşılaştırmalı analizler yapılması düşünülmektedir.

### Kaynakça

- Adıgüzel, O., (2012). “İşle ilgili stres, rol çatışması ve rol belirsizliğinin beklenen personel devri üzerine etkisi: hemşireler üzerinde bir uygulama”, Journal of Alanya Faculty of Business/Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt.4, Sayı:3.
- Aiken, L.H., Clarke, S.P., Sloane, D.M., Sochalski, J.A., Busse, R., Clarke, H., ... and Shamian, J., (2001). “Nurses’ reports on hospital care in five countries”, Health Affairs, Vol.20, No:3, 43-53.
- Akıncı, F.S., (2002). Kriminoloji, Beta Yayınları, İstanbul.
- Altay, B., Gönener, D., Demirkıran, C., (2010). “Bir üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin tükenmişlik düzeyleri ve aile desteğinin etkisi”, Fırat Tıp Dergisi, Cilt.15, Sayı:1, 10-16.
- American Heritage Dictionary, (2000). Erişim Yeri: <http://www.ahdictionary.com/word/search.html?q=deviance&submit.x=58&submit.y=25>, Erişim Tarihi: 03.07.2013.
- American Nurses Association, (2010). Nursing's social policy statement: the essence of the profession, Nursesbooks.org.
- Appelbaum, S.H., Deguire, K.J., Lay, M., (2005). “The relationship of ethical climate to deviant workplace behavior”, Corporate Governance, Vol.5, No:4, 43-55.
- Appelbaum, S.H., Iacomi, G.D., Matousek, A., (2007). “Positive and negative deviant workplace behaviours: causes, impacts and solutions”, Corporate Governance, Vol.7, No:5, 586-598.

- Aquino, K., Galperin, B.L., Bennett, R.C., (2004). “Social status and aggressiveness as moderators of the relationship between interactional justice and workplace deviance”, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.34, No:5, 1001-1029.
- Arbak, Y., Günlü, E., (2009). Turizm işletmelerinde sapkın davranışlar, (Ed. Zeyyat Sabuncuoğlu), İçinde: Turizm işletmelerinde örgütsel davranış, MKM Yayıncılık, Bursa.
- Arbak, Y., Şanlı, A., Çakar, U., (2004). “İşyerinde sapkın davranış: akademik personel üzerinde yerel bir tanım ve tipoloji çalışması”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt.4, Sayı:1, 5-24.
- Avcı, N., Küçükusta, D., Tütüncü, Ö., (2007). İşyeri sapma davranışı: konaklama işletmelerinde bir uygulama, Çeşme Ulusal Turizm Sempozyumu, İzmir.
- Avcı, N., (2008). Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, iş tutumları ve örgütsel sapma arasındaki ilişkinin analizi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İzmir.
- Baghbanian, A., Khammarnia, M., Torkfar, G., (2013). Evaluation of workplace deviant behavior in Zahedan, Imam-Ali Hospital in 2012, *Proceedings of 3rd Asia-Pacific Business Research Conference*, Kuala Lumpur, Malezya.
- Baron, R.A., Neuman, J.H., (1996). “Workplace violence and workplace aggression: evidence on their relative frequency and potential causes”, *Aggressive Behaviour*, Vol.22, No:3,161-173.
- Bennett, R.J., Robinson, S.L., (2000). “Development of a measure of workplace deviance”, *Journal Of Applied Psychology*, Vol.85, No:3, 349-360.
- Bennett, R.J., Robinson, S.L., (2003). The past, present, and future of workplace deviance research, (Ed. J.S. Greenberg), In: *Organizational behavior: the state of the science* (pp. 247-282), Lawrence Erlbaum Associate, USA.
- Bradley, E.H., Curry, L.A., Ramanadhan, S., Rowe L., Nembhard, I.M., Krumholz H.M., (2009). “Research in action: using positive deviance to improve quality of health care”, *Implementation Science*, Vol.25, No:4, 1-11.
- Christian, J.S., Ellis, A.P., (2014). “The crucial role of turnover intentions in transforming moral disengagement into deviant behavior at work”, *Journal of business ethics*, Vol.119, No:2, 193-208.
- Chullen, C.L., Dunford, B.B., Angermeier, I., Boss, R.W., Boss, A.D. (2010). “Minimizing deviant behavior in healthcare organizations: the effects of supportive leadership and job design”, *J Healthc Manag.*, Vol.55, No:6, 381-397.
- Demir, M., (2009). Konaklama işletmelerinde duygusal zeka, örgütsel sapma, çalışma yaşamı kalitesi ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkinin analizi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Doktora Tezi, İzmir.
- Demir, M.Ö., (2012). Sosyal bilimlerde istatistiksel analiz: SPSS 20 kullanım kılavuzu, Detay Yayıncılık, Ankara.

- Demir, M., Tütüncü, Ö., (2010). “Ağırlama işletmelerinde örgütsel sapma ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt.21, Sayı:1, 64-74.
- Derin, N., Demirel, E.T., (2012). “Tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılığı zayıflatıcı etkilerinin malatya merkezde görev yapan hemşireler üzerinde incelenmesi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt.17, Sayı:2, 509-530.
- Dunlop, P.D., Lee, K.I., (2004). “Workplace deviance, organizational citizenship behavior and business unit performance: the bad apples do spoil the whole barrel”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.25, 67-80.
- Dünya Sağlık Örgütü, (2013). *World Health Statistics 2013*, World Health Organization.
- Estes, B.C., (2013). “Abusive supervision and nursing performance”, *Nursing Forum*, Vol. 48, No. 1, pp. 3-16.
- Ferris, L.D., 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*, Vol. 108, 279–286.
- Galperin, B.L., (2012). “Exploring the Nomological Network of Workplace Deviance: Developing and Validating a Measure of Constructive Deviance.” *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.42, No:12, 2988–3025.
- Galperin, B.L., Burke, R.J., (2006). “Uncovering the relationship between workaholism and workplace destructive and constructive deviance: an exploratory study”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol.17, No:2, 331- 347.
- Grasmick, H.G., Kobayashi, E., (2002). “Workplace deviance in Japan: applying an extended model of deterrence”, *Deviant Behavior: An Interdisciplinary Journal*, Vol.23, 21–43.
- Gruys, M.L., Sackett, P.R., (2003). “Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior”, *International Journal of Selection and Assessment*, Vol.11, No:1, 30-42.
- Hanrahan, N.P., Aiken, L.H., McClaine, L., Hanlon, A.L., (2010). “Relationship between psychiatric nurse work environments and nurse burnout in acute care general hospitals”, *Issues In Mental Health Nursing*, Vol.31, No:3, 198-207.
- Heckert, D.A., Ünlü O., (2013). Pozitif sapma davranışı: yeni bir tanım arayışı, 1. Örgütsel Davranış Kongresi, Sakarya.
- Henle, C.A., Giacalone, R.A., Jurkiewicz, C.L., (2005). “The role of ethical ideology in workplace deviance”, *Journal of Business Ethics*, Vol.56, 219-230.
- Hollinger, R.C., Clark, J.P., (1982). “Formal and informal social controls of employee deviance”, *Sociological Quarterly*, Vol.23, 333-343.
- İyigün, N.Ö., Çetin, C., (2012). “Psikolojik kontratın örgütsel sapma üzerindeki etkisi: ilaç sektöründe bir araştırma”, *Öneri Dergisi*, Cilt. 10, Sayı. 37, 15-29.

- Judge, T.A., Scott, B.A., Ilies, R., (2006). “Hostility, job attitudes, and workplace deviance: test of a multi-level model”, *J Appl Psychol*, Vol.91, No:1, 126-38.
- Kamp, J., Brooks, P., (1991). “Perceived organizational climate and employee counterproductivity”, *Journal of Business and Psychology*, Vol.5, No:4, 447-458.
- Karahan, A., (2008). “Hastanelerde liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt.X, Sayı:1, 145-162.
- Karakuş, H., (2011). “Hemşirelerin iş tatmin düzeyleri: Sivas ili örneği”, *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt.3, Sayı:6, 46-57.
- Kavuncubaşı, Ş., Yıldırım, S. (2010). *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Kelly, P., Tazbir, J., (2013). *Essentials of Nursing Leadership & Management*, 3rd Edition.
- Kidwell, R.E., Martin, C.L., (2005). *The Prevalence (and Ambiguity) of Deviant Behavior at Work*, (Ed. Kidwell, R.E. ve Martin, C.L.), In: *Managing Organizational Deviance* (s.1-37), Sage Publications, USA.
- Kidwell, R.E., Kochanowski, S.M., (2005). “The morality of employee theft: teaching about ethics and deviant behavior in the workplace”, *Journal of Management Education*, Vol.29, No:1, 135-152.
- Kingma, M., (2007). “Nurses on the move: a global overview”, *Health Services Research*, Vol.42, No:3, 1281-1298.
- Kobbs, S.W., Arvey, R.D., (1993). “Distinguishing deviant and non-deviant nurses using the personnel reaction blank”, *Journal of Business and Psychology*, Vol.8, No:2, 255-264.
- Krohn, M.D., Lanza-Kaduce, L., Akers, R.L., (1984). “Community context and theories of deviant behavior: an examination of social learning and social bonding theories”, *The Sociological Quarterly*. Vol.25, No:3, 353-372.
- Kurland, O.M., (1993). “Workplace violence”, *Risk Management*, Vol.40, 76.
- Kuzulugil, Ş., (2012). “Kamu hastaneleri çalışanlarında iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt.41, Sayı:1, 129-141.
- Kwok, C.K., Au, W.T., Ho, J.M.C., (2005). “Normative controls and self-reported counterproductive behaviors in the workplace in China”, *Applied Psychology: An International Review*, Vol.54, No:4, 456–475.
- Lawrence, T.B., Robinson, S.L., (2007). “Ain’t misbehavin: workplace deviance as organizational resistance”, *Journal of Management*, Vol.33, No:3, 378-394.
- Lian, H., Ferris, D.L., Brown, D.J., (2012). “Does taking the good with the bad make things worse? How abusive supervision and leader–member exchange interact to impact need satisfaction and organizational deviance”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.117, 41–52.

- Logan C.C., Dunford, B.B., Angermeier, I., Boss, R.W., Boss, A.D., (2010). “Minimizing deviant behavior in healthcare organizations: the effects of supportive leadership and job design”, *Journal of Healthcare Management*, Vol.55, No:6, 381-97.
- Lu, H., Barriball, K. L., Zhang, X., While, A. E., (2012). “Job satisfaction among hospital nurses revisited: a systematic review”, *International Journal Of Nursing Studies*, Vol.49, No:8, 1017-1038.
- Mainemelis, C., (2010). “Stealing fire: creative deviance in the evolution of new ideas”, *Academy Of Management Review*, Vol. 35, No. 4, 558–578.
- Markova, G., Folger, R., (2012). “Every cloud has a silver lining: positive effects of deviant coworkers”, *The Journal of Social Psychology*, Vol.152, No:5, 586–612.
- Mulki, J.P., Jaramillo, F., Locander, W.B., (2006). “Emotional exhaustion and organizational deviance: can the right job and a leader’s style make a difference”, *Journal Of Business Research*, Vol.59, 1222-1230.
- Murray, T.E., (2006). Peer reporting of workplace the role of organizational justice and contingency factors, Touro University International, Faculty of the College of Business Administration, Doctoral Dissertation.
- Nabirye, R. C., Brown, K. C., Pryor, E. R., Maples, E. H., (2011). “Occupational stress, job satisfaction and job performance among hospital nurses in Kampala, Uganda”, *Journal of nursing management*, Vol.19, No:6, 760-768.
- Önder, G., Aybas, M., Önder, E., (2014). “Hemşirelerin stres seviyesine etki eden faktörlerin öncelik sırasının çok kriterli karar verme tekniği ile belirlenmesi”, *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt.1, Sayı:1, 21-35.
- Özdevecioğlu, M., Aksoy, M.S., (2005). “Organizasyonlarda sabotaj: türleri, amaçları, hedefleri ve yönetimi”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt.6, Sayı:1, 95-109.
- Öztürk, Y.E., Özata, M., (2013). “Hemşirelerde örgütsel vatandaşlık davranışı ile tıbbi hataya eğilim arasındaki ilişkinin araştırılması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt.18, Sayı:3, 365-381.
- Poghosyan, L., Clarke, S.P., Finlayson, M., Aiken, L.H., (2010). “Nurse burnout and quality of care: Cross-national investigation in six countries”, *Research in Nursing & Health*, Vol.33, No:4, 288-298.
- Pulich, M., Tourigny, L., (2004). “Workplace deviance: strategies for modifying employee behavior”, *The Health Care Manager*, Vol.23, No:4, 290-301.
- Purcell, S.R., Kutash, M., Cobb, S., (2011). “The relationship between nurses' stress and nurse staffing factors in a hospital setting”, *Journal of Nursing Management*, Vol.19, No:6, 714-720.
- Robinson, S.L., Bennett, R.J., (1995). “A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study”, *Academy of Management Journal*, Vol.38, No:2, 555- 572.

- Robinson, S.L., Greenberg, J., (1998). Employees behaving badly: dimensions, determinants and dilemmas in the study of workplace deviance, (Ed. C.L. Cooper ve D.M. Rousseau), In: Trends in Organizational Behavior (s.1-30), John Wiley & Sons, New York.
- Sağlık Bakanlığı, (2012). Sağlık İstatistikleri Yıllığı 2012, Sentez Matbaacılık, Ankara.
- Shortell, S.M., Kaluzny A.D., (1997). Organization Theory and Health Services Management, (Eds. Stephen M. Shortell, Arnold D. Kaluzny), In: Essentials Of Health Care Management (s.3-33), Thomson Learning, USA.
- Silva, M.C., (1998). “Organizational and administrative ethics in health care: an ethics gap”, Online Journal Of Issues In Nursing, Vol.3, No:3.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E.S., Çinko, M., (2010). Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi, Beta Yayınları, İstanbul.
- Spector, P.E., Fox, S., (2002). “An emotion-centered model of voluntary work behavior some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior”, Human Resource Management Review, Vol.12, 269–292.
- Spreitzer, G.M., Sonenshein, S., (2004). “Toward Construct Definition of Positive Deviance.” American Behavioral Scientist”, Vol.47, No:6, 828-84.
- Tang, F.I., Sheu, S.J., Yu, S., Wei, I.L., Chen, C.H., (2007). “Nurses relate the contributing factors involved in medication errors”, Journal of Clinical Nursing, Vol.16, No:3, 447-57.
- Tekingündüz, S., Tengilimoğlu, D., (2013). “Hastane çalışanlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven düzeylerinin belirlenmesi”, Sayıştay Dergisi, 91: 77-103.
- Tengilimoğlu, D., Işık, O., Akbolat, M., (2012). Sağlık İşletmeleri Yönetimi, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Thomas, R.K., (2003). Society and Health Sociology for Health Professionals, Kluwer Academic Publishers, ABD.
- Tokmak, C., Kaplan, Ç., Türkmen, F., (2011). “İş koşullarının sağlık çalışanlarında yol açtığı stres üzerine Sivas’ta bir araştırma”, İşletme Araştırmaları Dergisi, Vol.3, No:1, 49-68.
- Tütüncü, Ö., Küçükusta, D., Kiremitçi, İ., Dalmış, K.A., Tekin, F.A., Yazgan, M., Şen, A., Bozalan, E., (2008). Hastanelerde Örgütsel Sapma Davranışının Analizi, 5. Ulusal Sağlık Kuruluşları Yönetimi Kongresi, Muğla.
- Tzeng, H.M., (2002). “Satisfying nurses on job factors they care about: A Taiwanese perspective”, Journal of Nursing Administration, Vol.32, No:6, 306-309.
- Uğurluoğlu Aldoğan, E., Uğurluoğlu, Ö., Payziner Doğanay, P. Özatkan, Y., (2012). The Relationship Among Organizational Commitment, Job Satisfaction, Organizational Stress and Intention of Leaving the Job of Health Personnel, 11th Annual International Conference on Health Economics, Management and Policy, 25- 28 Haziran, Yunanistan.



- Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, F., Demirgil, B., (2013). “Lider-Üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi: hastanelerde bir uygulama”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt.16, Sayı:1, 1-21.
- Vardi, Y., Wiener, Y., (1996). “Misbehavior in organizations: a motivational framework”, Organization Science, Vol.7, No:2, 151-165.
- Vural, F., Dura, A.A., Fil, Ş., Çiftçi, S., Torun, S.D., Patan, R., (2012). “Sağlık çalışanlarında memnuniyet, kurumda kalma ve örgütsel bağlılığa etki eden faktörler”, Balıkesir Sağlık Bilimleri Dergisi, Cilt.1, Sayı:3, 137-144.
- Wolff, A.C., (2009). Do relational differences in demographics and work values result in conflict and burnout in the nursing workforce?, Doctor of Philosophy.
- Wolff, A.C., Ratner, P.A., Robinson, S.L., Oliffe, J.L., Hall, L.M., (2010). “Beyond generational differences: a literature review of the impact of relational diversity on nurses' attitudes and work”, Journal of Nursing Management, Vol.18, No:8, 948-969.
- Yıldırım, A., (2013). Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi, (Ed. Haydar Sur, Tunçay Palteki). İçinde: Hastane Yönetimi, Nobel Tıp Kitabevi, İstanbul.

## **Analysis of Nurses' Organizational Deviant Behaviour: An Example of a University Hospital**

**Gamze BAYIN**

Hacettepe University  
Faculty of Economics and Administrative  
Sciences, Department of Health  
Administration, Ankara, Turkey  
[gamzebayin@gmail.com](mailto:gamzebayin@gmail.com)

**Gözde TEREKLİ YEŞİLAYDIN**

Ankara University  
Faculty of Health Sciences,  
Department of Health Care Management,  
Ankara, Türkiye  
[gterekli@gmail.com](mailto:gterekli@gmail.com)

### **Extensive Summary**

#### **1. Introduction**

In today's rapidly changing and evolving competitive environment for the success of organizations are competitiveness power. The most important element to compete is the human factor. For achieving organizational success, employees exhibited behavior for organization, rules, values and norms is quite important. As for the health sector, patient-employee relationship is intense and so employees of health institutions negative behaviors may affect the organization in a bad way.

Deviant behaviors are each type of behavior that do not comply with the legal regulations, rules, values, norms, social culture, customs, and traditions (Demir, 2009, p. 43). Description of deviance in the dictionary is that "a person exhibit behavior and attitude except the accepted social standards" (American Heritage, 2000). Absenteeism, misappropriation, do wrong in a conscious way, work slowdowns, leave work early, damage to the materials used, unauthorized use of the materials organization, aggression, disobedience, verbal attacks (insults), blame colleagues, gossip, sexual harassment, sabotage, spreading rumors within the organization, theft, lying are examples of deviant behaviour (Kidwell and Kochanowski, 2005, p. 137; Hunter et al., 2007; Dunlop and Lee, 2004, p. 69; Anchor, 2009, p. 43; Spector and Fox, 2002, p. 271).

Especially in health sector, health workers' unusual or exhibit negative behaviors for colleagues or organization will have a negative impact on patient and patient relatives or may damage their beliefs. Therefore, health managers examination of the behavior of colleagues, to identify negative or deviant behavior and and to effort for eliminating this behavior is very important.

In recent years, negative workplace behaviors referred as "Deviation" are observed to be a lot of interest by researchers and academics (Ferris et al., 2009, p. 279). However, organizational deviation issues is a relatively new subject in Turkey and more work needs to be done about it.

## 2. Methodology

The aim of this study is to determine the level of organizational deviance of nurses working in a university hospital, to expose differentiates of this level according to the descriptive characteristics, to detect the dimensions of organizational deviance and to evaluate the relationship between these dimensions. With the empirical supports from the related literature reviewed the research model was designed and the research questions below were proposed.

- Is organizational deviance behavior of the nurses in the study, high?
- Does organizational behavior deviation vary according to the age?
- Does organizational behavior deviation vary according to the gender?
- Does organizational behavior deviation vary according to the educational status?
- Does organizational behavior deviation vary according to the working year?
- Does organizational behavior deviation vary according to the position?
- Is there a significant relationship between organizational deviation and interpersonal deviation? If there is, what is the direction and strength of this relationship?

Population of the study is nurses working at a University Hospital in Ankara. The sample is not selected and tried to reach all the nurses working at this hospital. However, 244 nurses were reached (%48,12). To measure organizational deviance, "Measure of Workplace Deviance Items" which developed by Bennett and Robinson (2000) and adopted and re-arranged by Demir (2009), Avcı (2008), Tütüncü et al. (2008), İyigün and Çetin (2012) was used. This scale is assessed with 5-point Likert scale and its' Cronbach's alpha coefficient was 0,94.

## 3. Findings and Discussions

This study is presenting the results of a questionnaire survey on a university hospital with the aims to reveal the relationships among dimensions of organizational deviance and to determine the level of organizational deviance of nurses .

As a result of the study, the mean score of nurses' organizational deviance was found  $1.85 \pm 0.718$ . It can be said that this mean score is considerably lower than the mean value. There were no significant relationship between nurses' organizational deviance and descriptive characteristics of nurses. In addition, statistically significant, positive and moderately strong correlation was found between the two dimensions of organizational deviance (deviation between individuals and deviation to the organization) ( $R= 0.701$ ,  $p = 0.000$ ).

According to the findings, in the hospital which research was carried out, it is observed that the level of organizational deviance is lower than the mean value. However, especially in the health sector, even a small amount of deviance may lead to irreparable consequences. It can be suggested that health care managers should identify reasons and the ways of preventing of individual behaviour deviance. Thus, managers may prevent behaviour of deviation to the organization.