

**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

**HASTANELERDE ÖRGÜT İKLİMİ VE ÖRGÜTSEL
GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİ**

İBRAHİM GÜN

**DANIŞMAN
YRD. DOÇ. DR. SELMA SÖYÜK**

**SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
SAĞLIK YÖNETİMİ PROGRAMI**




İSTANBUL-2016

TEZ ONAYI

İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Sağlık Yönetimi Yüksek Lisans Programında İbrahim GÜN tarafından hazırlanan "Hastanelerde Örgüt İklimi ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki" başlıklı Yüksek Lisans tezi, yapılan tez sınavında Jürimiz tarafından başarılı bulunarak kabul edilmiştir.


04 / 01 / 2016

Tez Sınav Jürisi

<u>Ünvanı Adı Soyadı (Üniversitesi, Fakültesi, Anabilim Dalı)</u>	<u>İmzası</u>
1.Prof.Dr.Haydar SUR Biruni Ün. SABİF Sağlık Yönetimi ABD	
2.Prof.Dr.Abdulbaki KUMBASAR İ.Ü. Sağlık Bilimleri Fak.Sağlık Yönetimi ABD	
3.Yrd.Doç.Dr.Selma SÖYÜK İ.Ü. Sağlık Bilimleri Fak.Sağlık Yönetimi ABD	
4.	
5.	

BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün safhalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışmayla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tezin çalışılması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığı beyan ederim.


İbrahim Gün

İTHAF

*Var olduğum günden bu yana üzerimden emeğini hiçbir zaman esirgemeyen **biricik anneme** ithaf ediyorum...*

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam boyunca, yardım ve desteğini esirgemeyen, beni sabır ve anlayışla yönlendiren, daima teşvik ve özveride bulunan değerli hocam ve tez danışmanım Sn. Yrd. Doç. Dr. Selma Söyük'e,

Bilgi ve deneyimlerini her zaman benimle paylaşan kıymetli hocam Sn. Prof. Dr. Abdülbaki Kumbasar'a çalışmanın gerçekleşmesindeki katkılarından dolayı,

Desteklerini esirgemedikleri için çalışma arkadaşlarım Öğr. Gör. Haydar Hoşgör'e, Arş. Gör. Sümeyye Arslan Kurtuluş'a ve Arş. Gör. Canser Boz'a,

Yüksek lisans başlangıcından bitiş süresince üzerimde emeği geçen bütün hocalarıma,

Araştırmama katılmayı kabul eden bütün sağlık profesyonellerine,

Varlığını her an yanımda hissettirerek bana güç veren Özlem Özteriş'e

En samimi duygularıyla teşekkür ederim...

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI	İİ
BEYAN.....	İİİ
İTHAF.....	İV
TEŞEKKÜR.....	V
İÇİNDEKİLER	VI
TABLolar LİSTESİ.....	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ	Xİİİ
SEMBOLLER / KISALTMALAR LİSTESİ	XIV
ÖZET	XV
ABSTRACT.....	XVI
1. GİRİŞ VE AMAÇ.....	1
2. GENEL BİLGİLER	4
2.1. Örgüt Kavramı	4
2.1.1. Örgütün Tanımı.....	5
2.1.2. Örgüt Türleri	6
2.1.3. Örgüt Bileşenleri	7
2.2. Örgüt İklimi Kavramı	7
2.2.1. Örgüt İklimi Tanımı	9
2.2.2. Örgüt İklimi Oluşum Süreci.....	11
2.2.3. Örgüt İklimi Değişkenleri	14
2.3. Örgüt İkliminin Boyutları	14
2.4. Örgüt İklimi Tipleri.....	19
2.4.1. Litwin ve Stringer'in Sınıflandırması	19
2.4.2. Halpin'in Sınıflandırması.....	20
2.4.3. Wallach'ın Sınıflandırması	21
2.4.4. Rensis Likert'in Sınıflandırması	22
2.4.5. Kent ve Otte'nin Sınıflandırması	23
2.5. Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler	24
2.5.1. Örgütsel Amaçlar	26
2.5.2. Örgütsel Yapı	27

2.5.3. Örgütsel İletişim.....	29
2.5.4. Bireysel Özellikler	31
2.5.5. Örgütün Coğrafi Konumu, Fiziki Yerleşimi ve Diğer Faktörler	32
2.6. Örgüt İklimi Ve Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	32
2.6.1. Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü İlişkisi	33
2.6.2. Örgüt İklimi ve Psikolojik İklim	35
2.6.3. Örgüt İklimi ve Verimlilik	36
2.6.4. Örgüt İklimi ve Motivasyon.....	37
2.6.5. Örgüt İklimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	38
2.7. Örgüt İklimi Sonuçları	39
2.7.1. İş Tatmini	40
2.7.2. Motivasyon.....	41
2.7.3. Örgütsel Bağlılık.....	42
2.7.4. İş bırakma ve İşe Gelmememe.....	43
2.7.5. Verimlilik.....	44
2.7.6. Yaratıcılık.....	44
2.8. Güven Kavramı.....	45
2.9. Güven Türleri.....	49
2.9.1. Duygusal Boyutta Güven	49
2.9.1.1. Sürece Dayalı Güven.....	50
2.9.1.2. Kişiliğe Dayalı Güven.....	50
2.9.1.3. Genel (Genelleştirilmiş) Güven	51
2.9.2. Bilişsel Boyutta Güven	51
2.9.2.1. Hesaplanmış Güven	52
2.9.2.2. Yeterlilik Güveni.....	52
2.9.2.3. Bağlılık Güveni	53
2.9.2.4. İlişkiye Dayalı Güven	53
2.9.3. Odaklanma Boyutuna Göre Güven	53
2.9.3.1. Kişilerarası Güven.....	53
2.9.3.2. Kuruma Dayalı Güven	54
2.9.3.3. Sisteme Dayalı Güven.....	54
2.9.4. Düzeylerine Göre Güven	55
2.9.4.1. Koşullu Güven	55

2.9.4.2. Koşulsuz Güven	55
2.10. Örgütsel Güven	56
2.10.1. Örgütsel Güvenin Tarihsel Gelişimi ve Oluşumu.....	60
2.10.2. Örgütsel Güvenin Alt Boyutları	62
2.10.2.1. Yöneticiye Güven.....	63
2.10.2.2. Çalışma Arkadaşlarına Güven.....	64
2.10.2.3. Kuruma Güven	65
2.10.3. Örgütsel Güven Yönelimleri	67
2.10.4. Örgütsel Güven Modelleri	68
2.10.4.1. Mishra'nın Güven Modeli.....	68
2.10.4.2. Mayer, Davis ve Shoorman'ın Örgütsel Güven Modeli	69
2.10.4.3. Shockley-Zalabak Ellis Ve Winograd Güven Modeli	70
2.10.5. Örgütsel Güven Fonksiyonları	71
2.10.6. Örgütsel Güven Ortamının Oluşturulması ve Geliştirilmesi.....	72
2.11. Örgütsel Güvenin Yararları.....	73
2.11.1. Çalışanların Moral Seviyeleri Yüksek Olur.....	74
2.11.2. Stresi Azaltır	75
2.11.3. Örgüte Olan Bağlılık Düzeyi Yükselir.....	75
2.11.4. Ekip Ruhunu Canlanır.....	75
2.11.5. Maliyetleri Azaltır	75
2.12. Örgütsel Güvenin Sonuçları.....	76
2.12.1. Yüksek Örgütsel Güven	77
2.12.2. Düşük Örgütsel Güven.....	78
2.13. Sağlık Kuruluşlarında Örgüt İklimi ve Örgütsel Güven	79
2.14. Sağlık Alanında Örgüt İklimi Ve Örgütsel Güven İle İlgili Yapılan Çalışmalar	83
3. GEREÇ VE YÖNTEM.....	86
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	86
3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları	86
3.3. Veri Toplama Araçları	86
3.4. Verilerin Toplanması, Araştırmanın Uygulanması.....	88
3.5. Evren-Örnekleme.....	89
3.6. Araştırma Modeli ve Hipotezler	89
3.7. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi	92

4. BULGULAR.....	93
4.1. Sosyodemografik Veriler	93
4.1.1. Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımları.....	93
4.1.2. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları	93
4.1.3. Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları	94
4.1.4. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları.....	94
4.1.5. Çalışanların Çalıştıkları Bölümlerine Göre Dağılımları	95
4.1.6. Çalışanların Görevlerine Göre Dağılımları.....	96
4.1.7. Çalışanların Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları	97
4.1.8. Çalışanların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları	97
4.1.9. Gelir Düzeyi Hakkındaki Düşünceleri	98
4.1.10. Yöneticilik Görevi.....	98
4.1.11. Mesleği İsteyerek Seçme Durumu	99
4.1.12. Yapılan İşten Memnuniyet Durumu	99
4.1.13. Çalışanların İşten Ayrılma Düşüncesi.....	99
4.2. Çalışanların Örgüt iklimi Düzeylerine İlişkin Farklılık Analizi Bulguları	100
4.2.1. Çalışanların Yaşlarına Göre Örgüt İklimi Sonuçları.....	103
4.2.2. Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Örgüt İklimi Sonuçları.....	104
4.2.3. Çalışanların Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Örgüt İklimi Sonuçları.....	107
4.2.4. Çalışanların Toplam Çalışma Süresine Göre Örgüt İklimi Sonuçları.....	108
4.2.5. Çalışanların Gelir Düzeyi Düşüncesine Göre Örgüt İklimi Sonuçları.....	110
4.2.6. Çalışanların Mesleği İsteyerek Seçme Durumlarına Göre Örgüt İklimi Sonuçları	113
4.2.7. Çalışanların İş Memnuniyeti Durumlarına Göre Örgüt İklimi Sonuçları.....	114
4.2.8. Çalışanların İşten Ayrılma Düşüncelerine Göre Örgüt İklimi Sonuçları.....	115
4.3. Çalışanların Örgütsel Güven Düzeylerine İlişkin Farklılık Analizi Bulguları	116
4.3.1. Çalışanların Yaşlarına Göre Örgütsel Güven Sonuçları	118
4.3.2. Çalışanların Bölümlerine Göre Örgütsel Güven Sonuçları.....	119
4.3.3. Çalışanların Görevlerine Örgütsel Güven Sonuçları	121
4.3.4. Çalışanların Toplam Çalışma Süresine Göre Örgütsel Güven Sonuçları	122
4.3.5. Çalışanların Yöneticilik Görevi Olup Olmaması Durumuna Göre Örgütsel Güven Sonuçları.....	123

4.3.6. Çalışanların Mesleği İsteyerek Seçme Durumlarına Göre Örgütsel Güven Sonuçları	124
4.3.7. Çalışanların İş Memnuniyeti Durumlarına Göre Örgütsel Güven Sonuçları..	125
4.3.8. Çalışanların İşten Ayrılma Düşüncelerine Göre Örgütsel Güven Sonuçları ..	126
4.4. Örgüt İklimi ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	126
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	133
6. TARTIŞMA	138
KAYNAKLAR	148
FORMLAR	170
ETİK KURUL KARARI	176
ÖZGEÇMİŞ	177

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2-1: Kümelenmiş Örgüt İklimi Boyutları	18
Tablo 2-2: Rensis Likert'in Sınıflandırması	23
Tablo 2-3: Kent Ve Otte'nin Sınıflandırması	24
Tablo 2-4: Örgüt Kültürünün Oluşumu Ve Sonuçları	34
Tablo 2-5: Güven Kavramı Tanımları	47
Tablo 3-1: Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları.....	92
Tablo 4-1: Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımları.....	93
Tablo 4-2:Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları	94
Tablo 4-3: Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları	94
Tablo 4-4: Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları.....	95
Tablo 4-5: Çalışanların Çalıştıkları Bölümlerine Göre Dağılımları	96
Tablo 4-6: Çalışanların Görevlerine Göre Dağılımları.....	96
Tablo 4-7: Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımlar.....	97
Tablo 4-8: Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımlar	97
Tablo 4-9: Gelir Düzeyi Hakkındaki Düşünceleri	98
Tablo 4-10: Yöneticilik Görevine Göre Dağılımlar	98
Tablo 4-11: Mesleği İsteyerek Seçme Durumu	99
Tablo 4-12: Yapılan İşten Memnuniyet Durumu	99
Tablo 4-13: İşten Ayrılma Düşüncesi	100
Tablo 4-14: Örgüt İklimi Ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama Değerler	100
Tablo 4-15: Örgüt İklimi Kruskal Wallis Testi Sonuçları	101
Tablo 4-16: Örgüt İklimi Mann Whitney U Testi Sonuçları	102
Tablo 4-17: Çalışanların Yaşlarına Göre Örgüt İklimi Sonuçları.....	103
Tablo 4-18: Eğitim Durumuna Göre Örgüt İklimi Sonuçları	106
Tablo 4-19: Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Örgüt İklimi Sonuçları	108
Tablo 4-20: Toplam Çalışma Süresine Göre Örgüt İklimi Sonuçları	110
Tablo 4-21: Gelir Düzeyi Düşüncesine Göre Örgüt İklimi Sonuçları	112
Tablo 4-22: Mesleği İsteyerek Seçme Durumlarına Göre Örgüt İklimi Sonuçları.....	113
Tablo 4-23: İş Memnuniyeti Durumlarına Göre Örgüt İklimi Sonuçları	114
Tablo 4-24: İşten Ayrılma Düşüncelerine Göre Örgüt İklimi Sonuçları	115

Tablo 4-25: Örgütsel Güven Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama Değerler	116
Tablo 4-26: Örgütsel Güven Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	117
Tablo 4-27: Örgütsel Güven Mann Witney U Testi Sonuçları.....	117
Tablo 4-28: Çalışanların Yaşlarına Göre Örgütsel Güven Sonuçları	119
Tablo 4-29: Bölümlerine Göre Örgütsel Güven Sonuçları.....	121
Tablo 4-30: Çalışanların Görevlerine Örgütsel Güven Sonuçları	122
Tablo 4-31: Toplam Çalışma Süresine Göre Örgütsel Güven Sonuçları.....	123
Tablo 4-32: Yöneticilik Görevi Olup Olmaması Durumuna Göre Örgütsel Güven Sonuçları	124
Tablo 4-33: Mesleği İsteyerek Seçme Durumlarına Göre Örgütsel Güven Sonuçları .	124
Tablo 4-34: İş Memnuniyeti Durumlarına Göre Örgütsel Güven Sonuçları	125
Tablo 4-35: İşten Ayrılma Düşüncelerine Göre Örgütsel Güven Sonuçları.....	126
Tablo 4-36: Değişkenlere İlişkin Korelasyon Matrisi	131

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2-1: Örgüt İklimi Oluşum Süreci	13
Şekil 2-2: Örgütsel Yapı Ve İklim Üzerindeki Temel Etkiler	25
Şekil 2-3: Örgüt Yapısını Etkileyen İçsel Ve Dışsal Faktörler.....	29
Şekil 2-4: Örgüt İklimi- İş Doyumu	41
Şekil 2-5: Örgütsel Güven Bileşenleri	59
Şekil 2-6: Schokley Zalabak Ve Ellis Örgütsel Güven Parametreleri	60
Şekil 2-7: Örgütsel Yaşamda Güvenin Oluşumu.....	61
Şekil 2-8: Örgütsel Güven Yönelimleri	68
Şekil 2-9: Mayer, Davis Ve Shoorman'ın Örgütsel Güven Modeli	70
Şekil 2-10: Shokley-Zalabak, Ellis Ve Winograd'ın Örgütsel Güven Modeli Parametreleri	71
Şekil 3-1: Araştırma Modeli	90

SEMBOLLER / KISALTMALAR LİSTESİ

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

Vb: Ve benzeri

Öİ: Örgüt İklimi

ÖY: Örgütsel Yapı

ÖS: Örgütsel Sorumluluk

Ö: Ödüllendirme

RA: Risk Alma

Sam: Samimiyet

D: Destek

Std: Standartlar

A: Anlaşmazlık

KK: Kurumsal Kimlik

ÖG: Örgütsel Güven

YG: Yöneticiye Güven

KG: Kuruma Güven

ÇAG: Çalışma Arkadaşlarına Güven

ÖZET

Gün, İ. (2015). Hastanelerde Örgüt İklimi ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi ABD. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

Sağlık kurumlarının vazgeçilmez en önemli kaynağı olan sağlık profesyonelleri, hizmet sunumunda başrol oynamaktadır. Bu kadar etkin bir role sahip olan insan kaynağı, hiçbir kurum tarafından göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. Kurumların en önemli sermayesi olan insan kaynağının verimliliğini artırabilmek ve onlardan optimum derecede faydalanabilmek için, örgüt iklimi ve örgütsel güvenin hangi boyutlarda olması gerektiğini ortaya koymak bu çalışmanın temel amacıdır. Yabancı literatürde sağlık çalışanları ile yapılan benzer çalışmalar olmasına rağmen ülkemizde çok kısıtlı sayıda çalışma olduğu görülmüş ve gerek literatüre katkı sağlamak, gerek konuya tekrar dikkat çekmek çalışmanın amacını oluşturmuştur. Çalışma iki kamu hastanesinde yapılmış ve yüz yüze anket yöntemiyle gerçekleştirilmiş olup, çalışmanın sınırlılıkları dışında kalan ve araştırmaya katılmayı kabul eden tüm çalışanlar çalışma kapsamına dahil edilmiştir.

Örgüt iklimi ve örgütsel güven ölçekleriyle toplanan veriler SPSS 20,0 programı ile değerlendirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda kurumda ortalamanın altında bir örgüt iklimi değeri tespit edilmiştir (2,76). Örgüt iklimi alt boyutlarından örgütsel sorumluluk boyutu (2,88) en yüksek ortalamaya sahip olurken, en düşük ortalama ödüllendirme alt boyutuna aittir (2,50). Örgütsel güven alt boyutları incelendiğinde ise; örgütte orta derece güven duygusu olduğu gözlemlenmektedir (2,98). Alt boyutlardan en yüksek ortalama çalışma arkadaşlarına güven alt boyutunda gerçekleşmiştir (3,35). Çalışanlar en az çalıştıkları kuruma güvenmektedirler (2,67). Örgüt iklimi ve örgütsel güven arasındaki ilişkide ise; örgüt iklimi ile örgütsel güven düzeyi arasında orta derecede pozitif bir ilişki tespit edilmiştir ($r=.548$).

Anahtar Kelimeler: Örgüt İklimi, Örgütsel Güven, Sağlık Kuruluşları, İnsan Kaynakları Yönetimi, Sağlık Yönetimi,

ABSTRACT

Gün, İ. (2015). The Relationship between Organizational Climate and Organizational Trust in Healthcare Institutions. İstanbul University, Institute of Health Science, Department of Health Management. Master's Thesis. İstanbul.

Health professions' who are playing crucial role in service encounter, are one of the most important and irreplaceable source in healthcare. They are so important that nobody can ignore their contribution. In order to maximize employees that are most important source of healthcare, effectiveness and efficiency, we have tried to determine level of organizational climate and organizational culture level. This is the main purpose of this study. Literature is practically rich with this subjects but there are a few in Turkish literature and it hasn't been founded in health sector. So that, we hope this study will make contribution to the literature. The study has been conducted in two public hospitals. Questionnaire form has been used to collect data and all employees who accepted to join this research has been included in except limitedness of research.

Collected data has been analyzed with SPSS 20.0. The results of analysis has shown that organizations' climate level is below the average (2, 67). Organizational climate's organizational responsibility dimension has the most highest mean (2,88) and the least one is rewarding (2,50). When organizational trust and its dimensions has been examined, moderate level of trust has been founded. Trust in colleagues has the most highest mean (3,35), and trust in institution has the least mean (2,50). Finally moderate and positive relationship has been found between organizational climate and organizational trust in healthcare professionals ($r=.548$).

Key Words: Organizational Climate, Organizational Trust, Healthcare Institutions, Human Resource Managemet, Healthcare Managemet

1. GİRİŞ VE AMAÇ

Hemen hemen her sektörde olduğu gibi sağlık sektöründe de rekabet giderek artmakta ve sağlık kuruluşlarının hayatta kalmaları her geçen gün biraz daha zor hale gelmektedir. Bu yoğun rekabet ortamında ayakta kalmak sadece teknolojiye ve diğer kaynaklara yatırım yapmakla sağlanamamakta olup, aynı zamanda insan kaynaklarına da gerekli önem verilmek zorunludur. Rekabette üstünlüğe ulaşabilmek için gerekli teknoloji ve donanımın yetmediği yerde fark yaratabilmek ve rekabette avantaj sağlayabilmek insan kaynakları bilim dalından yararlanılarak gerçekleştirilmektedir.

Günümüz dünyasının geldiği değişim noktasında insan faktörü sadece toplumsal ve siyasal alanlarda değil ekonomi ve yönetim alanında da büyük önem kazanmıştır. Birçok meslek grubunun aynı anda bir arada çalışarak insan hayatını doğrudan etkileyecek doğru kararlar verebilmesi; ancak çalışanların uyum ve ahengiyle sağlanabilecek bir olgudur. Çalışanlar arasında olumlu bir hava oluşturmak ve güven ortamı kurabilmek insan kaynaklarının temel görevleri arasında yer almaktadır. İletişimin vazgeçilmez bir unsur olduğu küreselleşen dünyamızda reddedilemez bir gerçeği olarak karşımızda yerini almaktadır. İyi bir ekip çalışmasıyla her hastayı veya sağlıklı olarak başvuran kişileri bir proje olarak değerlendirerek en iyi şekilde hizmet sunumu gerçekleştirebilmek bütün gerekli donanımlarla beraber çalışanlar arasında bir güven duygusu ve örgüt iklimi gerektirmektedir.

Örgüt iklimi ve örgütsel güven kavramları, her şeyden önce, örgütlerin, kişi ve kişiler üzerine etkisini anlamaya yardımcı olmaktadır. Örgüt iklimi ve örgütsel güven konularının incelenmesi, örgütlerdeki insan davranışlarının çok yönlü boyutlarının genel bir başlık altında düşünülmesine olanak sağlamakta, örgüt içindeki bireylerin davranışlarını betimleyebilmekte ve örgütlerin ne ölçüde etkin olduklarını ve hangi öğelerde değişiklik yapılması gerektiğini belirleyebilmekte öncülük etmektedir.

Örgüt iklimi en çok kabul görmüş haliyle, çevredeki bireyler tarafından doğrudan ya da dolaylı olarak algılanan çevresel özellikler, beklentiler ve güdüler kümesi olarak ifade edilmektedir. Bir başka ifadeyle örgüt iklimi; örgüte kimliğini kazandıran, çalışanların davranışını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan tüm özellikler dizisidir şeklinde ifade edilebilir.

Yönetmel değerler, örgütsel amaçlar, örgütsel yapı, örgütsel iletişim, bireysel özellikler, örgütün coğrafi konumu gibi faktörler örgüt ikliminin oluşmasında oldukça önemli faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu faktörlerin birinde meydana gelebilecek bir problem örgüt ikliminde değişikliklere yol açmakta ve dolayısıyla örgüte olan güvende zedelenmeler meydana gelebilmektedir. Sağlık kuruluşlarının proje odaklı ve karmaşık yapısı örgüt iklimini etkileyen her bir faktör üzerinde oldukça dikkatli olmayı zorunlu hale getirmektedir. Örgütün dokusundaki sağlamlık ve faktörlerin her birine örgüt tarafından verilen önemin artması sadece çalışanlar arasındaki iklim ve güveni daha ileri bir seviyeye taşımakla kalmayacak, aynı zamanda bu olumlu havanın hizmeti alanlar tarafından da fark edilmesini sağlayacaktır. Aldıkları hizmetin kalitesini fark eden ve örgütü ayakta tutarak var oluş sebebini oluşturan hizmet yararlanıcıları aldıkları hizmet sonucunda mutlu olacaklardır.

Örgüt iklimi çalışmaları insan ilişkileri akımının bir parçası olarak 1930'lara dayanmasına rağmen, sağlık sektöründe hastanede kalış süresinin kısaltılması, sermaye ödeme planların oluşturulması, sağlık sistemleri yönetimi, maliyetlerde azaltma çalışmaları ve hasta tatmini gibi konulardaki büyük girişimlerin boy göstermesinden önce pek fazla bilinen konu değildi. 1980'lerden sonra sağlık çalışanlarının giderek artan stres, depresyon, kaygı, tükenmişlik, mental yorgunluk gibi durumlar karşısında baş etmek zor bir hal aldığıında örgüt iklimi ile çalışanların mental durumları arasındaki çalışmalar hız kazanmış ve aradaki ilişki sonucunda en önemli sermaye olan insan kaynağına ilgi artmıştır.

Örgüt iklimi literatürde örgüt kültürü, psikolojik iklim, örgütsel vatandaşlık, motivasyon, verimlilik, iş tatmini ve örgütsel güven gibi konularla beraber araştırılmış; ancak sağlık sektöründe literatürde yeterli araştırma olmadığı görülmüştür. Diğer sektörlerde yapılan araştırmalar incelendiğinde örgüt iklimi ile örgüt kültürü, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, örgütsel güven, motivasyon arasındaki ilişkilerde pozitif yönde ilişkiler tespit edilmiştir.

Örgütsel güven en genel haliyle çalışanların örgüte karşı duyduğu ve hissettiği güven eğilimi şeklinde ifade edilmektedir. Gerek çalışanların yapacakları işleri istekle yapması açısından, gerekse kurumsal başarıyı sağlamak için ön koşul olmuş yaratıcı ortamlar oluşturmak açısından güven, yönetim için önemli bir faktör ve araştırma

konusu olmuştur. Güven, yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiyi ve örgütsel başarıyı derinden etkileyen önemli bir unsur olarak görülmektedir.

Sağlık çalışanlarında güven ortamı yaratabilmek sadece kişiler açısından değil örgütler açısından ve hizmet alan hastalar açısından büyük önem taşımaktadır. Bireylerine olumlu imaj bırakan, kuşkuyla yaklaşmayan örgütler daha güçlü bir güven temeliyle süreklilik sağlayabilmektedir.

Örgütsel güven, çalışanların örgütsel adalet algılarını arttırmakta, örgütsel bağlılığı, iş tatminini, işbirliğini, örgütsel vatandaşlık davranışını, iş motivasyonunu ve çalışan performansını artırdığı, işten ayrılmayı ve işe devamsızlığı azalttığı, çalışanların yönetsel kararlara uyum sağlamasında, değişimi kabullenmelerinde ve uygulamalarda kolaylık sağladığı vurgulanmaktadır.

Sağlık kurumları farklı eğitim, bilgi, ihtiyaç ve beklentilere sahip çok sayıda meslek grubunun çalıştığı karmaşık ve işlevsel bağlılığı olan örgütlerdir. Sağlık çalışanlarının tatmin olması hasta bakım ve tedavi kalitelerine çok açık şekilde yansımaktadır. Sağlık sektöründe örgüt iklimi ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma bulunmaması nedeniyle bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı ümit dilmektedir. Bu noktada araştırmamızda İstanbul İli'nde faaliyet gösteren iki kamu hastanesi araştırma kapsamına alınmış ve çalışma sağlık kuruluşlarında örgüt iklimi ve örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek ve hem örgüt iklimi hem de örgütsel güven düzeylerini belirleyerek hangi boyutta olması gerektiğini ortaya koymak amacıyla yürütülmüştür.

Araştırmanın ikinci bölümünde örgüt iklimi ve örgütsel güven kavramları detaylıca incelenmiş, bütün boyutlar, etkileyen faktörler, örgüt iklimi ve örgütsel güven türleri, yararları ve sonuçları aktarılmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde, İstanbul'da faaliyet gösteren iki kamu hastanesinde çalışan kişilerin örgüt iklimi ve örgütsel güven puanları ölçülmüş ve bu kavramlar arasındaki ilişkilere yer verilmiştir. Araştırma sonucunda örgüt iklimi ve örgütsel güven arasında pozitif yönde orta derecede ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Örgüt Kavramı

Örgüt kavramı son yıllarda birçok disiplin tarafından incelenmeye değer bulunmuş; psikoloji, sosyoloji, davranış bilimleri, yönetim ve organizasyon gibi çeşitli bilim dallarında araştırma konusu olarak dikkat çekmiştir. Örgüt kavramını kendi açılarından değerlendirmeye alan bilim dalları kendi açılarından örgütlere dair çeşitli tanımlamalar geliştirmişlerdir.

Örgüt ve yönetim kitaplarının girişlerinde genellikle karşılaştığımız beylik bir ifade olarak “günlük yaşamımızın ayrılmaz bir parçası olan örgütler.” şeklinde tanımlanmaya çalışılmaktadır. Bu tür başlangıç tümceleri genellikle sorgulamadan kabul ettiğimiz “kendiliğinden gerçekler olarak görülmekte ya da algılanmaktadır. Örgütleri vazgeçilmez kılmak insanın var oluşunu da bu vazgeçilmeze bağlamayı da beraberinde getirir. Başka bir ifadeyle, “insan örgütler olmadan var olamaz” varsayımını kabul edilmesi gereken bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Leblebici 2008).

Tarih boyunca farklı özelliklere sahip çok çeşitli örgüt biçimlerine rastlansa da örgütler sosyal hayat içerisinde daha çok son yüz elli yıllık modern dönemde etkin hale gelmişler ve bilimsel açıdan daha ayrıntılı olarak incelenmişlerdir. Örgütlerin uzun vadede hayatta kalma becerisine sahip olma anlamında durağan, belli prosedürlere bağlı olarak ne zaman ne yapacağı belli olduğu için güvenilir, faaliyetleri sürekli kayıt altına alındığından geliştirilmeye açık ve hesap verebilir olmaları, sosyal hayatta örgüt biçimindeki yapılara olan ihtiyacı artırmıştır (Hannan ve Carroll 1995, Kaynak: Taşçı 2013 ss.4).

Örgütleri daha etkili ve verimli kılabilmek için örgütlerin doğasını, çalışmasını ve işlevlerini iyi tahlil etmek gerekir. Diğer yandan, örgütlerin nasıl şeyler olduklarını belirli ölçülerde anlamak ve çalışma biçimlerini çözümlenmek örgütleri istediğimiz gibi yönetmek ve onları etkilemek adına oldukça önemli fiiller olarak karşımıza çıkmaktadır (Leblebici 2008).

Günümüz işletmelerinin varlıklarını uzun yıllar başarılı bir şekilde sürdürebilmeleri ve işletmenin değerini gün geçtikçe artırabilmeleri birçok değişkene

bağlıdır. İşletmenin iç ve dış çevresini kontrol altında tutabilmesi, dönemin gerekleri doğrultusunda iç ve dış çevresine yön verebilmesi bazı üstünlüklere sahip olmasını gerektirir. Bu üstünlükler teknik, ekonomik ve beşeri boyutlardan oluşmaktadır. Emek yoğun bir alan olan bir alan olan sağlıkta da en önemli sermayenin insan olmasından dolayı örgüt kavramı kendine son derece önemli bir yer edinmiştir (Halis ve Yaşar Uğurlu 2008).

2.1.1. Örgütün Tanımı

Örgüt kavramının birçok disiplin tarafından incelemeye alınmasından dolayı örgüte dair pek çok tanım yapılmıştır. Her bilim dalı örgütü kendi ilgi alanları içerisinde ifade ederken Türk Dil Kurumu “Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat” olarak tanımlamıştır (TDK 2006).

Çok farklı şekillerde tanımlanabilen örgüt kavramı Robbins (2007) tarafından kısaca ve genel anlamıyla insanların belirli amaçları yerine getirmek için maksatlı olarak ve bilerek oluşturdukları düzenlemeler şeklinde tanımlamıştır (Kaynak: Demirkol ve Savaş 2012 ss.260).

Schein’in 1976 yılındaki bir çalışmasına göre örgüt; “iş ve işlev bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak ve açık bir maksat ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin ussal eşgüdümüdür”. Etzioni 1964’te örgütleri, “belirli amaçlara ulaşmak için kurulmuş toplumsal birimler” olarak görürken, Marc ve Simon 1958’de örgütü, “üyeleri arasındaki ilişkilerden oluşan toplumsal bir yapı” olarak değerlendirmektedirler. Bursalıoğlu ise 1987’de örgütün; bir yapı, üyeleri arasındaki ilişkilerin bir örgüsü ve üyeleri tarafından kurulan bir koalisyon olarak görülebileceğini ifade eder (Kaynak: Karcıoğlu 2001 ss.266).

Örgütler belirli bir hedefe yönelik olan, bilinçli bir şekilde oluşturulmuş, belirli bir sistemi olan sosyal varlıklardır (Daft 2007 ss.11). Bu tanımdan anlaşıldığı üzere, örgütler sosyal birer birim olarak ya da örgütün temelini oluşturan insan grupları olarak görülmektedir. İfade edilen tanımın içinde yer alan anahtar nokta bireyleri gruplandırmaktan geçmektedir.

Yapılan örgüt tanımlarından yola çıkarak Hicks, örgüt tanımlamasını beş önemli nokta üzerinde toplamıştır. Bunlar (Öge 1996, Kaynak: Yaşar 2005 ss.5):

- Bir örgütte daima bireyler vardır
- Bu bireyler arasında ilişki vardır
- Bu ilişki bir yapı çerçevesinde düzenlenir ve ifade edilir
- Örgüt üyesi olan bireylerin, bireysel amaçları davranışlarının nedenlerini oluşturur
- Davranışlar, bireysel amaçlarla alakalı ve paralel ortak amaçların oluşmasına etki eder

İfade edilen bu ortak yanlardan yola çıkarak, örgütlerin; ortak bir amaç etrafında toplanmış olması ve bu amaca hizmet edecek şekilde organize edilmesi, bireyler arasında ilişkilerin olduğu bireylerin davranışlarının nedenlerini ifade ettiği ve örgütün temel taşının bireylerden meydana geldiği anlaşılmaktadır.

2.1.2. Örgüt Türleri

Literatürde birçok örgüt türü tanımlanmıştır. Bu örgüt türlerinin en çok kullanılanlarından bazıları şunlardır (Karcıoğlu 1997):

- Biçimlerine göre örgütler (formal, informal örgütler olarak ikiye ayrılmaktadır)
- Amaçlarına göre örgütler (üretim örgütleri, politik örgütler, birleştirici ve sosyal örgütler, kar amaçlı örgütler vs. bu kapsamda değerlendirilmektedir)
- Ölçeklerine göre örgütler (genelde ekonomi amaçlı kullanılan bu örgütler küçük, orta ve büyük ölçekli örgütler olarak sınıflandırılmaktadır)
- Mülkiyetlerine göre örgütler (kamu örgütleri ve özel sektör örgütleri olarak sınıflandırılırlar)

Örgütlerde ölçeklerine göre bir farklılaşmaya gidildiğinde küçük ölçekli, orta ya da büyük ölçekli örgütler, mülkiyetlerine göre bir ayırım yapıldığında ise kamu ya da özel sektörde varlığını sürdüren örgütler şeklinde bir sıralama yapılmaktadır. Scott ve Blau, örgüt türleri sınıflandırmalarını örgütten yararlanan bireyleri; örgütte çalışanlar, örgüt sahipleri, müşteriler, örgütün içinde bulunduğu toplumun üyeleri olarak, dört

grupta ele almış ve bu grupların önceliğine göre örgütleri şu şekilde sınıflandırmıştır (Yaşar 2005).

2.1.3. Örgüt Bileşenleri

Çevreyle uyum sağlayabilme becerisi örgütlerin yaşamda kalabilmek için yapması gereken en önemli eylemlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejik olarak sürekli değişim gösteren çevreye uyum sağlamak, çevreyi kontrol edebilmek ve örgüt bileşenlerinin belirlenmesi oldukça önemlidir. Bunun sebeplerinden biri, çevrenin örgüt tarafından doğrudan denetim altına alınamadığı veya sınırlı olarak denetlenebilme özelliğine sahip bir alan olarak tanımlanması; diğeri ise, örgüte yönelik stratejik kararları verecek kişilerin sınırlı rasyonaliteye sahip olmaları veya çevresel değişkenler hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaları şeklinde gösterilebilir (Yeloğlu 2008).

Child'ın 2005'teki bir çalışmasına göre; örgütler yapısal ve süreçsel olarak iki temel bileşene sahiptirler. Yapısal bileşenler kendi arasında temel yapı ve prosedürler olarak; süreçsel bileşenler ise, bileşen bütünleşme, işbirliği, ödül ve kontrol unsurlarından oluşmaktadır (Kaynak: Yaşar 2005 ss.6-7). Örgütü oluşturan bu iki temel bileşen için örgüt iklimini yakından etkileyen unsurlar olduğunu iddia etmişler ve bu durum da çalışanların performansına ve iş tatminine dolayısıyla da örgüt performansına önemli katkılarda bulunmaktadır demiştir (Lawler ve ark.1973).

Örgütün yapısal bileşenleri temel yapı ve prosedürler olarak ikiye ayrılmaktadır. Örgütün temel yapısı sorumlulukları örgüt üyeleri arasında dağıtma işlevine sahiptir. Temel yapı, kaynakları ve insanları gerekli görevlere tahsis ederek, otorite ve sorumluluğu bunların kontrol ve koordinasyonu için düzenleyerek örgütsel amaçların başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini hedefler. Örgüt bileşenlerinin ikincisi örgütlenme süreci ya da örgüt sürecidir. Bu bileşen bütünleşme, işbirliği, ödül ve kontrol unsurlarından oluşmaktadır (Yaşar 2005).

2.2. Örgüt İklimi Kavramı

Örgüt iklimi kavramını ifade etmeden önce iklim kavramı üzerinde durmak gerekmektedir. Bilgen'e göre iklim, kelime anlamı olarak hava, atmosfer anlamını taşımaktadır. Etimolojik yönden iklim (climate) sözcüğü, Yunancadan gelmektedir ve eğilim (temayül) anlamını taşımaktadır (Akbaba ve Erdoğan 2014).

Örgüt iklimi yönetim literatürünün ilgisinin arttığı bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt iklimi kavramı, çalışanların çalıştıkları yere dair geliştirdikleri ve örgütlerini tanımlarken kullandıkları genelleştirilmiş bir algıdır (Ali ve Patnaik 2014).

Yönetimin ilgisinin giderek artış gösterdiği örgüt iklimi kavramı çalışanların çalıştıkları ortam hakkındaki algılarını ifade eden genel, kapsayıcı bir terimdir. Örgüt iklimine karşı ilk ilgi Kurt Lewin'in 1951'deki çalışmasına ve onun saha motivasyonu teorisine atfedilmektedir. Yöneticiler, Litwin ve arkadaşlarının 1968'deki çalışmaları sayesinde biraz örgüt iklimi kavramına biraz daha ilgiyle bakmışlar, bu konudaki farkındalıkları artmaya başlamıştır. Forehand ve Von Gilmer'in 1964'teki, James ve Jones'un 1974'teki çalışmalarıyla da konu dikkate değer derecede teorik ve pratik olarak önem kazanmıştır (Kaynak: Ali ve Patnaik 2014 ss.2).

Davranış bilimi araştırmacıları çalışanların iş çevresine karşı olan algılarını; bu algıların, çalışanların işle ilgili tutumlarını ve davranışlarını nasıl etkilediğini anlayabilmek için uzun yıllardır çalışmalar göstermektedirler. İlk araştırmacılar çalışma ortamındaki sosyal iklimin ve atmosferin çalışanların algıları üzerinde önemli sonuçları olduğunu, çalışanların potansiyelini yansıtabilmesi için ne derece gerekli olduğunu ve bunun sonucunda da örgütsel üretimin etkileneceğini vurgulamışlardır (Likert 1997; McGregor 2000; Katz ve Kahn 2004).

Çalıştıkları ortamın nasıl algılandığı bireyler açısından önemlidir. Algılamalar, bireylerin tutum ve davranışlarını belirleyen unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışma ortam ve koşullarına ilişkin olumlu algılamalar, birey davranışlarını olumlu yönde etkilerken, tersi durumda olumsuz tutum ve davranışlar gözlemlenebilmektedir. Bu nedenle işlerin yapıldığı ortam koşullarını ifade eden örgüt iklimi konusunda da son yıllarda yoğun çalışmalar yapılmaktadır (Doğan ve Üngören 2009).

Her bireyin kendine dair örgüt iklimi algılama biçimi vardır. Nasıl ki yarım dolu bir bardağa bakıldığında kimi yarı dolu derken, diğerleri yarı boş bir bardak diyebiliyorsa örgüt iklimi için de aynı durum geçerlidir. Örgütlerde demokratik veya otoriter, destekçi veya engelleyici, güven veren veya güvenilmez, işe veya iş görene yönelik gibi farklı yönetsel anlayışlar, farklı örgütsel iklim algılamalarına neden olur. Örgütsel iklimi belirleyen temel faktör, çalışanların örgütün psikolojik ortamına ilişkin algı benzerlikleridir. Söz konusu benzerlikler, bir örgütün iklimini diğerinden ayıran özellikleri oluşturur. Bu durum aynı zamanda her örgütün kendine özgü iklim veya

psikolojik çevreye sahip olduğunu gösterir (Tutar ve Altınöz 2010). Böylelikle her bir çalışanın örgüt ikliminden algıladıkları değişiklik gösterebilmektedir.

2.2.1. Örgüt İklimi Tanımı

Örgüt iklimi literatürde son yıllarda oldukça fazla ilgi gören kavramların başında gelmektedir. Gördüğü ilgiden dolayı da oldukça çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Örgüt iklimi: Örgüte kimliğini kazandıran, çalışanlar ve yöneticiler tarafından algılanan ve onların davranışını etkileyen, örgüte egemen olan özellikler dizisi olarak tanımlanabilir. Bir başka tanıma göre ise örgüt iklimi: Bir örgütü başka örgütlerden ayıran, örgütteki çalışanların ve diğer örgütlerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen değerler, normlar, varsayımlar bütünüdür şeklinde ifade edilmiştir (Büte 2011).

Geçmişte örgüt iklimi çok az bilinmesine rağmen 21. yy'de birçok sektör tarafından önemli derecede dikkat çekmiştir. Thompson'ın 2005 yılında, örgüt iklimini örgüt üyelerinin gözlemlendiği ve çevrelerini nitelendirdiği tutumsal ve değer tabanlı tutumlar olarak tanımlamıştır. Diğer bir bakış açısıyla Attkinson and Frechette 2009'da, örgüt iklimini belirli örgütlere özel çevre ve takım arkadaşlarıyla uyumu sağlayan nitelikler olarak ifade etmektedir (Kaynak: Selamet ve ark. 2013 ss.73). Örgütü bir bütün olarak ele alan ve tüm atmosferi kapsayan iklim örgütler açısından sürekli teneffüs edilen bir olgu olduğundan dolayı örgütler üzerindeki etkileri de oldukça büyüktür.

Örgüt iklimi kavramı hakkında yapılan diğer tanımlamalar da şu şekilde sıralanabilir (Kaynak: Dinçer 2013 ss.5-6).

- Litwin ve Stringer tarafından 1968'de örgüt iklimi, çevredeki bireyler tarafından doğrudan ya da dolaylı olarak algılanan çevresel özellikler, beklentiler ve güdüler kümesi olarak tanımlanmıştır.
- Ertekin 1978'de örgüt iklimini, örgüte kimliğini kazandıran, çalışanların davranışını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan tüm özellikler dizisidir şeklinde ifade etmiştir.
- Dinçer 1991'de örgüt iklimi bireylerin, işletme içindeki çalışmasının nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonunda oluşan genel bir havadır şeklinde tanımlamıştır.

- Örgüt iklimini, örgütsel değerler, inançlar, normlar, prosedürler ve faaliyetler hakkında çalışanlar üzerinde oluşan ortak bir algıdır şeklinde ifade eden bir başka kişi de 2004 yılında Silva olmuştur.
- Bakan ve arkadaşlarının 2004 yılındaki ifadelerine göre örgüt iklimi, örgütü betimleyen, örgütü diğer örgütlerden ayıran, zaman içinde sürekli ve değişmez olan, örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen özellikler dizisi toplamıdır.
- Örgüt iklimi, örgütü diğer örgütlerden ayırarak ona belli bir kimlik kazandıran, örgütteki çalışanlar tarafından algılanan ve onların davranışları üzerinde etkide bulunan bireysel, örgütsel ve çevresel nitelikteki özellikler bütünüdür tanımı ise Arslan tarafından 2004 yılında yapılmıştır.

Yapılan bu tanımlamalardan yola çıkılarak ortak noktalarda birleştikleri gözlemlenmektedir. Tanımlardan da görüldüğü üzere iklim kavramı tüm dünyada yaygın olarak kullanılan bir kavramdır ve algılanması da her yerde aynı şekilde gerçekleşmektedir.

Castro ve Martinz (2010 sy) yürüttükleri araştırmalarında örgüt ikliminin birçok defa tanımının formüle edildiğine değinerek, birleştirici ve tam bir tanımının yapılamadığını; ancak yapılan tanımlamalarda tanımları yapan araştırmacıların örneğin Forehand ve Gilmer 1964; Litwin ve Stringer 1968; Tagiuri ve Litwin 1968; Pritchard ve Karasick 1973; Hellriegel ve Slocum 1974; Schneider ve Snyder 1975; Moran ve Volkwein 1992; Gerber 2003; McMurray 2003 şu noktalarda birleştiklerini ileri sürmüştür.

- İklim genellikle bir kitleye ait yapı olarak dikkate alınır ve zamanla değişir
- Fikir birliğine varan örgüt üyeleri arasında algılanır ve paylaşılır
- Üyelerin etkileşim içinde olarak oluşturdukları politikalar, yapı ve süreçleri örgütün global izlenimleri olarak yansıtır
- İklim algılamaları, çevresel olayların tanımlamaları ve onları hesaplamaktan ziyade onların durumları hakkında bilgi verir

- İklim yapısı çok boyutludur
- “Örgüt hissi” anlamına gelir
- İklimin çalışanın davranışını etkileme potansiyeli vardır.

Örgüt iklimi ile ilgili yapılan çok çeşitli tanımlar olmasına rağmen hemen hemen hepsinin de nihayetinde bahsettiği şeyler birbiriyle aynı olup, temelde şu maddelerde birleştikleri görülmektedir (Usul ve Düzenli 2006).

- Yazılı değildir
- Tüm çalışanları aynı değerler ve aynı çalışma anlayışı çevresinde yakınlaştırıp birbirine bağlayıcı rol oynar ve kuruma bütünlük kazandırır
- Değişen çevre koşullarında hedefin kaybolmamasını sağladığı için yol göstericidir ve kontrol aracıdır
- Kişilerin nasıl davranması gerektiğini açıklar
- Kuruluş için neyin önemli olduğunu belirler
- Kişilerin birbirleri ile olan etkileşim biçimini belirler
- Ne için çaba gösterilmesi gerektiğini anlatır
- Çalışanlara organizasyonel aidiyet hissi verir
- Organizasyonel kimliği oluşturur
- İnanç ve değerlere bağlılık yaratır
- Günlük çalışmalarda rehber olur ve çalışanların davranış biçimlerini belirler.

2.2.2. Örgüt İklimi Oluşum Süreci

Örgüt iklimi araştırmalarının tarihi 1930'lara dayanmaktadır. Hawthorne tarafından başlatılmış olan insan ilişkileri hareketiyle araştırmacıların ilgisi, katı çevre şartlarından yumuşak, ılımlı psikolojik çevre şartlarına kaymıştır. Bu kayma da örgüt iklimi kavramının ortaya çıkış temellerini oluşturmuştur. Örgüt iklimi alanında yapılan ilk çalışma 1939 yılında grup dinamiklerinin kurucusu olan Kurt Lewin tarafından başlatılmıştır; ancak iklimi tam olarak tanımlayamamıştır. Daha sonra Forehand 1964'te örgüt ikliminin üç ana hattını oluşturmuştur. Bu hatlar, örgütten örgüte iklimin

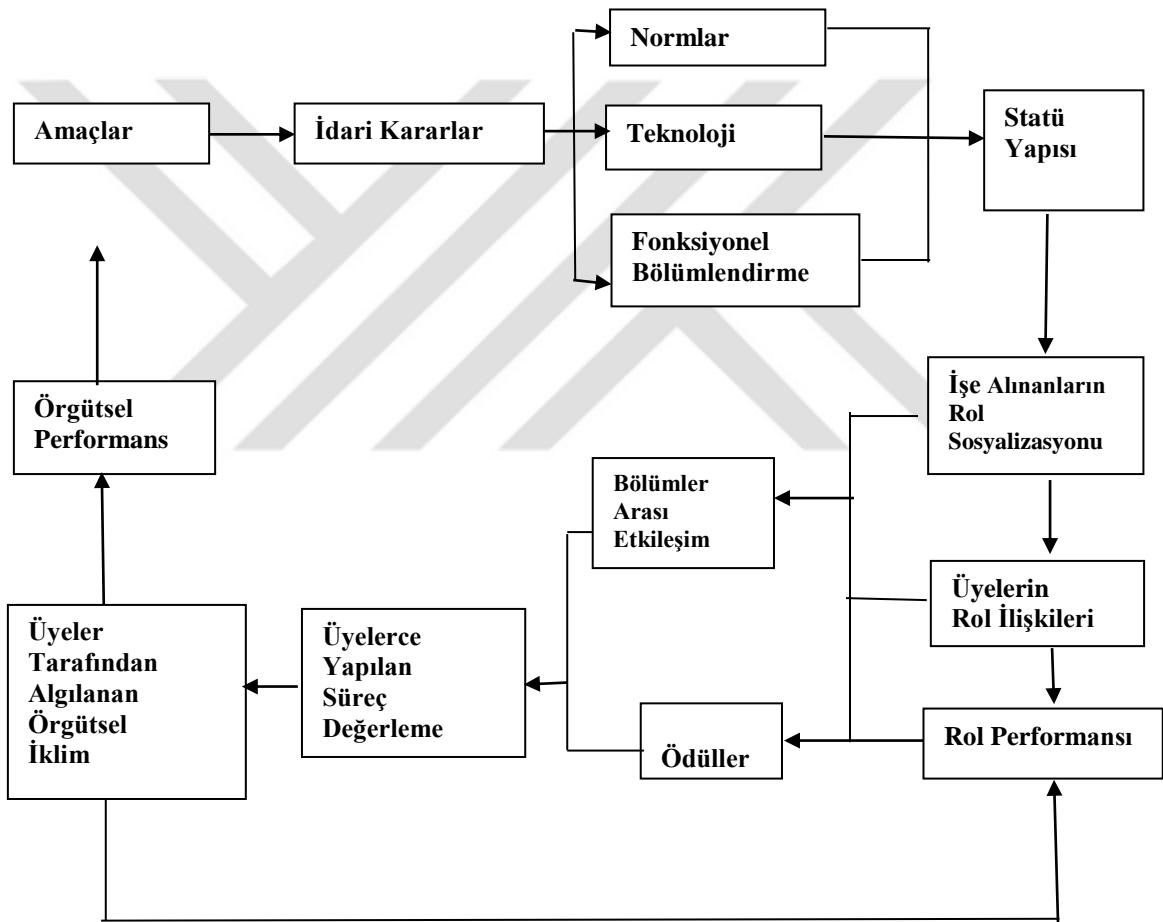
değişiklik göstereceği, sürekli olduğu ve son olarak örgüt üyelerini etkilediğidir. Daha sonra da Litwin ve arkadaşları tarafından deneysel çalışmalar yapılmış ve örgüt iklimini iş çevresinde doğrudan ya da dolaylı olarak algılanabilen bir grup ölçülebilir özelliklerdir şeklinde tanımlamışlardır (Zhang ve Liu 2010).

Hawthorne araştırmaları daha önce de belirtildiği üzere örgüt iklimi çalışmaları üzerinde oldukça fazla etkisi vardır. Bu araştırmalarda, çalışanların motivasyonları, iş tatminleri ile performansları ve verimlilikleri arasında ilişki tespit edilmeye çalışıldı. Hawthorne araştırmalarının sonucunda, iş görenlerin örgütsel iklimi olumlu algılamaları durumunda bunun performansları üzerinde pozitif etkisinin olduğu anlaşılmıştır (Tutar ve Altınöz 2010).

Örgüt iklimi ifadesinin kullanılması ve araştırmalarda konu olarak yerini alması 1960'larda başlamıştır. Lewinian iklim kavramının temelini oluşturmaktadır. Lewinian'ın insanların ürünü olarak tanımladığı davranış kavramı, iklim araştırmaları için temel bir çerçeve oluşturmuştur. Halphin ve Croft 1962; Likert 1961; 1967; Litwin ve Stringer 1968, Taiguri ve Litwin 1968, Forehand 1968 ve Campell ve arkadaşları 1970 yıllarında geliştirdikleri çeşitli örgüt iklimi boyutları ile kavrama açıklık getirmeye çalışmışlardır (Denision 1990).

Evan (1968:14), örgüt iklimi oluşum sürecininin aşağıdaki Şekil 2-1'deki gibi meydana geldiğini ileri sürmüştür. Buna göre; örgütsel amaçlar yönetimin aldığı kararlara yön vermektedir. Üst düzey yöneticilerin kararları şekildeki gibi üç unsuru etkilemektedir. Bunlar; işletmenin üreteceği ürün ve hizmet için hangi teknolojinin kullanılacağı, fonksiyonel alt birimlerin oluşturulması ve üyelerin davranışlarını düzenlemek için oluşturulan normlardır. Bu üç süreç sonucunda, yeni üyelerin sosyalizasyonunu etkileyen örgütün hiyerarşik yapılanması oluşmaktadır. Daha sonra yeni üye belirli bir rol üstlenmekte ve bu rol işgöreni üstleri, astları ya da takım arkadaşları ile bir etkileşim içine dahil etmektedir. Role dayalı ilişkiler, üyenin performansını etkilemektedir. Bu durum da ödüllerin dağıtımına etki etmektedir. Rol sosyalizasyon süreci, rol ilişkileri ve rol performansı bir araya gelerek bölümler arası ilişkinin türünü etkilemektedir. Üyelerin performansları nedeniyle aldıkları ödüller ile departman içi ve departmanlar arası edindikleri deneyimler, onları örgütün karakterini değerlendirmeye yönlendirmektedir. Bu değerlendirme süreci üyelerin rollerine, alt birimlerine ve bütün olarak örgüte olan bağlılıklarından etkilenmekte ve algılanan örgütsel iklimin

oluşumu ile sonuçlanmaktadır. Örgütsel iklim ise örgütsel performansı etkilemekte, örgütsel performansın kalitesi ve düzeyi ise amaçlara ulaşma derecesini ve ileriye yönelik hedef belirlemeyi etkilemektedir. Daha sonra örgütün hiyerarşik yapılanması söz konusudur. Üyeler arasındaki role dayalı olan ilişkiler, onların performansını da etkilemektedirler. Üyeler arasında yapılan değerlendirme örgüt ikliminin üyeler tarafından algılanan kısmını oluşturmakta ve örgütsel performans bütün bunların sonucunda ortaya çıkmaktadır (Yaşar 2005).



Şekil 2-1: Örgüt iklimi oluşum süreci (Evan 1968:114)

2.2.3. Örgüt İklimi Değişkenleri

Örgüt iklimi en az üç değişkenden meydana gelmektedir. Bu değişkenler çevresel, kişisel ve sonuç değişkenler olmak üzere incelenmektedir (Forehand 1968, Kaynak: Yaşar 2005 ss.11).

- Çevresel değişkenler: Dışardan gelen ve bireylerin kendisinden kaynaklanmayan değişkenlerdir. Örgütün içinde bulunduğu çevre, kanunlar, yasalar, örgütün faaliyet gösterdiği alandaki yapı bunlara örnek olarak gösterilebilir.
- Kişisel değişkenler: Örgütte çalışanlarla doğrudan ilgili olan bu değişken örgütte çalışanların bilgi, beceri, yetenek, yaklaşım, karakteristik özellikler gibi unsurları ifade etmektedir.
- Sonuç değişkenler: bu değişken grubu çevresel ve kişisel değişkenlerin etkileşimi sonucu ortaya çıkmaktadır. İş tatmini, motivasyon, verimlilik gibi unsurlar bu değişkene iyi birer örnek olarak ifade edilebilir.

2.3. Örgüt İkliminin Boyutları

Davranış bilimleri literatürü hem örgütsel boyut (iklim) hem de bireysel karakteristiklerin (iş tatmini, gerginlik, rol açıklığı vb.) bir işlevi olarak çalışan davranışına odaklanan teoriler ve deneysel araştırmalar açısından oldukça zengindir (Adenike 2011).

Örgüt ikliminin oluşumunda hangi bileşenlerin etkili olduğu ve hangi değişkenlerden meydana geldiği belirlemek adına yapılan çalışmalardan en önemlilerinden birinin sahibi olarak karşımıza Litwin ve Stringer çıkmaktadır. Litwin ve Stringer 1974 yılında yaptıkları çalışmada örgüt iklimini aşağıda ifade edilen dokuz değişkene ayırarak aşağıdaki isimleri vermişlerdir. (Mok ve AuYeung 2002; Waters ve ark. 1974). Biz de çalışmamızda Litwin ve Stringer tarafından geliştirilen ve örgüt iklimini dokuz boyutta inceleyen ölçeği kullandık.

- Örgütsel yapı ve kısıtlar: Örgüte ait formal bir organizasyon şeması ve iletişim zinciri ağı var mı? Bu boyut çalışanların örgüt içinde kısıtlara sahip olduklarını, ne kadar kural, düzenleme ve prosedür olduğunu, örgüt içinde bürokrasi düzeyinin hangi derecede olduğunu, serbest bir informal yapının olup olmadığını sorgular.

- Bireysel Sorumluluk: Örgüt çalışanları sadece kendilerine verilen emir ve talimatları mı yerine getiriyorlar yoksa inisiyatif almalarına imkan tanınıyor mu? Bu boyut; çalışanların kendi patronu olup olmadığını, verilen kararların iki defa gözden geçirilip geçirilmediğini ve bir iş yaptığımızda işin kendinize ait olduğunu kendi işinizi yapıp yapmadığınızı sorgulayan boyuttur.
- İtchenlik: Örgüt içerisinde çalışanlar birbirlerini ne derecede önemserler? Çalışanların örgüt içinde ne kadar kabul gördüğünü ve grupta oluşan, resmi olmayan, sosyal grupları ve arkadaşlığın nasıl yayıldığını inceleyen boyut olarak geliştirilmiştir.
- Destek: Örgütteki destek ve kabul etme ifade edilmiş mi? Çalışanların ast ve üstlerinden aldıkları karşılıklı yardımları ifade eder.
- Ödüllendirme ve cezalandırma: Örgüte karşı işlenen suçlar çokça vurgulanır mı yoksa çalışanlar çeşitli ödüllerle motive mi edilir?
- Çatışma: Örgüt içerisindeki çatışmalardan kaçınılır mı yoksa çatışmalar çalışanları bir getirip açık bir şekilde çözülmeye mi çalışılır? Yöneticilerin ve çalışanların farklı düşünceleri ileri sürebilme duygularını ve örgüt içinde meydana gelen sorunların açıkça çözümlenip, tatlıya bağlandığı ya da onların reddedilme durumlarının açıklanmaya çalışıldığı boyut olarak karşımıza çıkmaktadır.
- Başarı Standartları: Başarı standartları açık ve net şekilde belirlenmiş midir? Bu standartlar çok mu yüksektir? İyi iş yapma vurgusunu ifade etmekte ve açık bir şekilde ya da üstü kapalı olarak belirlenen başarı standartlarını yakalama algısını ölçen boyut olarak ifade edilmektedir.
- Örgütsel Kimlik/Bağlılık: Örgütteki çalışanların kendilerini kurumun bir parçası olarak görmeleri için gerekli çalışmalar yürütülüyor mu? Örgütün değerli bir üyesi olmayı ve örgüte ait olma ruhunu taşımayı ifa eden boyuttur.
- Risk Alma: Çalışanlar kendilerini koruyabilmek için risk almaktan kaçınırlar mı yoksa risk almaya cesaretlendirilirler mi?

Litwin ve Stringer, ayrıca motivasyon ve örgütsel iklim konusunda yaptıkları bir diğer araştırmada örgüt iklimi boyutlarından şu şekilde bahsetmiştir (Bilgen 1992, Kaynak: Bucak 2002 sy).

- Otoriter yapılı iklim
- Demokratik, arkadaşça ilişkilere dayalı iklim
- Başarıya dönük iklim boyutlarından söz etmektedirler.

Ertekin 1978’de gerçekleştirdiği bir araştırmasında örgüt iklimi araştırmalarında üzerinde durulan boyutları özet olarak vermiş ve örgüt iklimi boyutlarını şöyle gruplamıştır (Bucak 2002):

- Bireysel Özellikler: Doyum, yükselme ve ilerleme olanakları, kişiye verilen önem ve saygınlık, engelleme, güven duygusu, öteki örgüt üyelerine karşı beslenen duyarlılık, tehlikeyi göze alabilme, arkadaşlık ilişkileri.
- Örgütsel Özellikler: Örgüt yapısı, örgüt politikası, örgütün amacı, büyüklüğü, ödül düzeni ve ücret, örgütsel çatışma, örgütle bağdaşmazlık çok sıkı gözetim ve denetim, iletişim, önderlik, karar verme, örgütün gelişme olanakları, örgütsel açıklık, sorumluluk.
- Çevresel Özellikler: Sınırlayıcı ve güdüleyici çevre, çalışma koşulları (sıkıcı, hoşnut edici), yönetsel destek, baskı, uyum, yönetimi eleştirme.

Waters ve arkadaşlarının (1974) “Örgüt ikliminin boyutları ve iş ile ilişkili tutumlar” isimli çalışmalarında Friedlander ve Margulies’in 1969 ile House ve Rizzo’nun 1971 gibi yazarlar tarafından geliştirilen örgüt iklimi ölçeklerini aşağıdaki şekilde özetlemiştir:

Friedlander ve Margulies’in 1969’daki örgüt iklimi boyutları sınıflaması (Kaynak Waters ve ark. 197 ss.466-467):

- İşe Asılmama: İşleri rutine bağlayan grubu tanımlar. Eldeki iş ile ilgili olarak işe hazır olmama durumudur.
- Engelleme: Üyelerin rutin görevlerle ve yoğun işler olarak addedilen gerekliliklerle ortaya çıkan çalışan hislerini ifade eder.

- Neşe: Moral boyutunu ifade eder. Çalışanlar sosyal ihtiyaçlarının karşılandığını hissederler ve aynı zamanda yaptıkları işten büyük keyif duyarlar.
- Samimiyet: Çalışanların arkadaşlık ortamından ne derece tatmin olduğunu ifade eder. Sosyal ihtiyaç tatminini ifade eden bu iklim boyutu tam olarak iş tamamlamayla, başarıyla ilgili değildir.
- Uzak Durma/Mesafe Koyma: Yönetim davranışının kişisel olmayan ve formal bir yapıda olduğunu ifade eder ve çalışanlar ile yöneticiler arasındaki duygusal mesafeye vurgu yapar.
- Üretim Vurgusu: Yönetim karakterinin yakın gözleme dayalı olduğunu ifade eden boyuttur. Yönetim yönlendiricidir ve çalışanlardan gelen geri bildirimlere karşı duyarsızdır.
- Dayatma: Yönetimde sürekli örgütü harekete geçirme arzusu vardır ve çalışanları motive etmeyi amaçlar. Davranışlar görev yönelimlidir ve çalışanlar tarafından istenilir.
- Dikkate Alma: Bu boyutta çalışanlara insanca muamele eden bir yönetim anlayışından söz edilmiş ve istenen işlerin insani boyutları aşmaması dikkate alınmıştır.

House ve Rizzo'nun (1971) örgüt iklimi boyutları sınıflaması aşağıdaki altı maddede yapılmıştır (Kaynak Waters ve ark. 197 ss.466-467):

- Çatışma ve uyumsuzluk: Tutarsız ya da tutarsız bir şekilde oluşturulan politika, prosedür, başarı standartları ve talimatların derecesini ifade eder.
- Biçimlendirme: Standart uygulamaların, politikaların ve mevki sorumluluklarının bariz bir şekilde oluşturulmasını ifade eder.
- Planlama yeterliliği: İş gerekliliklerini yerine getirmek için düzenlenen planların yeterlilik derecesini ifade eder.
- Yetenek ve performansa göre seçme: Burada çalışan seçiminin politikaları, kişilik ve eğitim düzeyine göre değil, performans ve yetenek derecesine göre yapıldığı ifade edilmektedir.

- Hataların toleransı: Hataların; cezalandırıcı, suçlayıcı bir anlayışla değerlendirilmeyip, destekleyici ve öğretici bir tarzda giderilip giderilmediğini değerlendiren örgüt iklimi boyutunu ifade edilmektedir.

Çeşitli örgüt iklimi araştırmalarında üzerinde durulan örgüt iklimi boyutlarından bazıları şunlardır; örgütün büyüklüğü, liderlik tarzı, iletişim ağları, amacın yönü, karar verme süreci, uyumun sınırlılığı, sorumluluklar, arkadaşça çalışma ve birlik duygusu, vb. Bu iklim boyutlarında ortak olan noktaları belirlemek ya da genel başlıklar altında birleştirmenin, çözümlere ulaşmada yararlı olacağı belirtilmiştir. Boyutlar; bireye, örgüte ve örgütsel süreçlere ve çevreye ilişkin olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Ertekin, 1978: 27).

Tablo 2-1’de örgüt ikliminin bireysel örgütsel ve çevresel özelliklerden etkilendiği ve hangi özelliklerin örgüt ikliminde söz sahibi olabileceği görülmektedir. Bireysel özellikler arasında tatmin, yükselme ve ilerleme, kişiye verilen önem, engelleme vb. bulunurken örgütsel özellikler arasında örgüt yapısı, örgüt politikası, örgütün amacı ödüllendir ve çatışma gibi kavramlar yer almaktadır. Çevresel özellikler arasında ise; sınırlayıcı ve güdüleyici çevre, yönetsel destek, eleştiri gibi özellikler yer almaktadır.

Tablo 2-1: Kümelenmiş örgüt iklimi boyutları (Yücel 1978 ss.205)

Bireysel Özellikler	Örgütsel Özellikler	Çevresel Özellikler
<ul style="list-style-type: none"> • Tatmin • Yükselme ve ilerleme olanakları • Kişiye verilen önem ve saygınlık • Engellenme • Güven duygusu • Diğer örgüt üyelerine karşı beslenen duyarlılık • Tehlikeyi göze alabilme • Arkadaşlık ilişkileri 	<ul style="list-style-type: none"> • Örgüt yapısı • Örgütün politikası • Örgütün amacı • Ödül düzeni ve ücret • Örgütsel çatışma • Örgütle bağdaşmazlık • Çok sıkı gözetim ve denetim • Bildirişme • Liderlik • Karar verme • Örgütün gelişme olanakları • Örgütsel açıklık 	<ul style="list-style-type: none"> • Sınırlayıcı ve güdüleyici çevre • Çalışma koşulları (sıkıcı, hoşnut edici) • Yönetsel destek • Baskı • Yönetimi eleştirme

2.4. Örgüt İklimi Tipleri

Örgüt bilimi çalışanlar, örgüt iklimi sınıflandırmalarında örgütleriyle kendi iletişimlerinin farklı olmasından dolayı başarıyı yakalamamanın, kendilerine ait olan bir iklim yaratarak mümkün olabileceğini savunmaktadırlar. Bu düşünce de örgüt iklimi tiplerini sınıflandırmada çeşitli ölçütler kullanarak sınıflandırma yapmalarına neden olmuştur. Gerek örgüt iklimi boyutlarında kullanılan çeşitliliklerden, gerekse de farklı bakış açılarından meydana gelen değişikliklerden dolayı çeşitli örgüt iklimi tipleriyle karşılaşmak literatürde bu konuda bir zenginlik oluşturmaktadır. Literatürde en sık karşılaşılan ve en sık kullanılan örgüt iklimi tipleri:

- Litwin ve Stringer'in Sınıflandırması
- Halpin'in Sınıflandırması
- Wallach'ın Sınıflandırması
- Rensis Likert'in Sınıflandırması
- Kent ve Otte'nin Sınıflandırması olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.4.1. Litwin ve Stringer'in Sınıflandırması

Litwin ve Stringer (1968 ss.98-99) örgüt iklimi sınıflaması yaparken ölçüt olarak liderlik özelliklerini dikkate almışlardır. Yaptıkları çalışmaya göre üç tip liderlik özelliği örgüt iklimi sınıflandırmasında önemli rol oynamaktadır.

- Otokratik Yapılı İklim: Yöneticiler, resmi yapının devamlılığına vurgu yaparlar. Örgüt üyelerinin rolleri tanımlanmış iş çevreleri kesin çizgilerle çizilmiştir ve onlar bu çerçeve içerisinde görevleri ile ilgili olarak tam performans göstermekle sorumludurlar. Ciddiyet, emir ve statü ağırlıkla vurgulanmaktadır. Bütün yönetim kademelerinde pozisyonun gerektirdiği otorite uygulanır ve örgütsel kuralların dışına çıkanlar cezalandırılır (Halis ve Yaşar Uğurlu 2008). Tam bir otoritenin hakim olduğu bu örgüt iklimi sınıflandırmasında cezalandırma sistemi örgütün kurallarının dışına çıkan bireylere katı bir şekilde uygulanmaktadır.
- Demokratik Yapılı İklim: Yönetimsel değerlerin kararları etkileyen eylemlere götürmesinden dolayı yönetici değerleri iklim üzerinde önemli bir etkiye sahip olmuştur. Bu değerler veya bu değerleri çalışanların

algılamasının, söz konusu örgütün formal veya informal, diktatör veya katılımcı (demokratik) ve kendi başına veya dostça olup olmadığı konusu üzerinde önemli bir etkisi olmuştur. Astlarına (emrindekilere) güvenen ve bunların örgüt kararlarına katılmasını isteyen liderler, tüm önemli kararları almaya ve sıkı kontrolü sürdürmeye ısrar eden yöneticilerce meydana getirilenden çok daha farklı bir iklim aratabilirler (Karcioğlu 2001). Kişiler arasında kurulan sıcak ilişkiler, ceza sistemi yerine ödüllendirme ve yardımlaşmanın olduğu bu sınıflandırmada, dayanışma ön plandadır.

- **Başarıya Yönelik İklim:** Yeniliğin ve örgüt içi rekabetin desteklendiği, başarının hedeflendiği bir yapıyı temsil eden iklim tipi olarak karşımıza çıkmaktadır. Başarıya dayalı bir iklim güven ve birliktelik duygusunu barındıran, örgüt üyelerinin gereksinimlerini karşılayan, özendirici, doyumun fazla olduğu, örgüt bireylerinin yaratıcılıklarını kullanmalarına olanak sağlayan bu örgüt iklimi sınıflandırmasında örgütü benimseme ve bağlılık duyguları oldukça yüksek düzeydedir (Korkut 1993, Kaynak: Öge 2001 ss.136).

2.4.2. Halpin'in Sınıflandırması

Halpin ve Croft 1963 yılında yapmış oldukları okullarda örgüt iklimi çalışmasında örgüt iklimini açık ve kapalı olarak düşünmüşler ve açık iklim, bağımsız iklim, kontrollü iklim, samimi iklim, babacan iklim ve kapalı iklim olmak üzere altı örgüt iklimi tipi olduğunu ileri sürmüşlerdir (Kaynak: John ve Taylor 1997 ss.30). Bu iklim tiplerini şöyle açıklamıştır (Rapti 2012 ss.117-118):

- **Açık İklim:** Açık iklim temelde örgütün dışavurumsal karakteriyle ilgilidir. Açık iklim ayrıca destekleyici, hoşgörülü ve olumlu yönetici davranışını da ifade etmektedir. Çalışanların yöneticiler tarafından desteklendiği ve kendilerini arkadaş canlısı bir ortamda bulduklarını hissetmelerini sağlayan bu iklim tipi, çalışanların işlerinde daha başarılı olmalarını sağlayan temel faktörlerden biridir.

- Bağımsız İklim: Açık iklim tipine kısmen benzerlik gösteren bu örgüt iklimi tipinde de özgürlük olduğundan bahsedilebilir; ancak açık iklimde olduğu kadar bir özgürlükten söz edilemez.
- Kontrollü İklim: Bu iklim tipinin temel karakterinde çalışma şekli ön plana çıkmaktadır. Bu örgüt tipi modelinde temel amaç bağlılık modelinden biraz uzaklaşma olsa da, önemli olan işleri başarılı bir şekilde tamamlamak ve sosyal yaşama bağlılığın düşük oranda tutulmasıdır. Bu iklim tipinde çalışanlar arasında ilişki zayıftır ve yöneticilerin açık iklim tipine göre daha otokratik oldukları gözlemlenmiştir.
- Samimi İklim: Bu iklim tipi bırakınız yapsınlar anlayışı (laissez-faire) ile birlikte değerlendirmiştir. Bu iklim tipinde önemli olan temel şey belirli işlerin yapılması sonucudur (Silver 1983).
- Babacan İklim: Bu iklim tipinde örgütün yöneticisi oldukça çalışkandır ancak; çalışanlar üzerinde iklimin ve yöneticinin ağırlığı hissedilememektedir. Bu yüzden çalışanları çalışkan olarak nitelendirmek doğru olmaz.
- Kapalı İklim: Bu iklim tipi de açık iklimin tam tersi olarak ifade edilmektedir. Halpin (1966) tarafından temel karakteristik özellikleri belirlenen bu iklim tipinde örgüte olan bağlılık ve üretkenlik konularında problemler yaşanmaktadır.

2.4.3. Wallach'ın Sınıflandırması

Wallach (1983) sınıflandırma yaparken üç olgu üzerinde durmuştur. Bunlar, Bürokratik, yenilikçi ve destekleyici iklim tipleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Kaynak:Dubkevics ve Barbaras 2010 ss.3). Bu iklim tiplerinin özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Bürokratik iklim: Otoritenin ve sorumluluğun kesin çizgilerle belirlendiği ve bunların güçlü, etkili iş kontrolüne bağlı olduğu, hiyerarşik, yapısalcı, emir-komutacı, düzenli, katı kurallı, yerleşik yapı ve güce yönelik süreçlere sahip olduğu örgütlerdeki iklim, bürokratik iklimdir (Ural 2014).

- Destekleyici İklim: Bu iklimde ilişkiler daha çok güven, dayanışma, dostluk ve özgürlük gibi motiflerin egemen olduğu, bireyi sosyalleştiren açık ilişkilere dayalıdır (Ural 2014).
- Yenilikçi İklim: Bu iklim türünde çalışanlar sonuç odaklı, baskın, gayretli, meydan okuyan, girişimci ve etkin roller üstlenmektedir (Ural 2014). Ayrıca bu iklimde çalışanların risk almalarına olanak sağlanırken yaratıcılık ve girişimcilik ön planda tutulur.

2.4.4. Rensis Likert'in Sınıflandırması

Likert yapmış olduğu ilk çalışmalarda, Sistem 1'i İstismarcı, 2'yi Yardımsever, 3'ü Demokratik ve 4'ü Katılımcı şeklinde ayrı ayrı isimlendirmiştir; ancak daha sonraki çalışmalarında diğer sistemlerin çağrıştırdığı anlamların zor hesaplanmasından dolayı Sistem 1-4 olarak adlandırmıştır (Mathew ve ark. 2011).

Likert ve arkadaşları bir örgütün sahip olduğu en önemli kaynakların sermaye ve insan olduğunu kabul ederek, bunların etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi gerektiğine işaret etmişlerdir. Likert, 200'den fazla örgütün yöneticileri üzerinde yaptığı anket çalışması ile farklı özelliklere sahip örgütlerin performans özellikleri üzerinde yaptığı ampirik araştırma sonuçlarına dayanarak, örgütlerin sahip olabilecekleri yönetim sistemlerinin ve buna bağlı olarak liderlik yaklaşımlarının dört grup altında (Sistem 1'den Sistem 4'e kadar) toplanabileceğini ortaya koymaktadır (Bakan ve Bulut 2004).

Likert yaptığı sınıflandırmada yönetim sistemlerini dörde ayırmış ve örgüt ikliminde bu sistemlerin etkili olduğunu ileri sürmüştür (Tablo 2-2). Dördüncü sistemi "katılımcı sistem" olarak tanımlamış ve insanların oluşturduğu örgütler için en ideal sistem olduğunu ileri sürmüştür. Bu sistemde öncülük edenler, çalışanlarına güvenirliler ve bütün kademelerde çalışan örgüt üyeleri örgütün amaçlarına ulaşması için kendilerini sorumlu hissederler. İş birliğinin yüksek olduğu bu iklim tipinde güçlü iletişim ağları da mevcuttur (Crime and Justice Institute, 2007). Sistem 1'de astlarla üstler arasında karşılıklı güvensizlik hakim olup, astların daha çok tehdit, korku ve ceza yöntemleriyle çalıştırıldığı bir yaklaşım vardır. Sistem 2'de astlar korku ve ihtiyatla hareket etme eğilimi gösterirler. Astları güdülemede hem ekonomik ödüller hem de güçlü cezalar kullanılmaktadır. Sistem 3'te ise; yönetimin astlara tam olmasa da önemli ölçüde güveni

vardır ve iletişimi hem alttan üste, hem de üstten alta şeklinde çift yönlü gerçekleşir (Bakan ve Bulut 2004).

Tablo 2-2: Rensis likert'in sınıflandırması (Likert 1967)

Sistem	Tarif	Güven	Motivasyon	Etkileşim
Sistem 1: İstismarcı Otokratik	Astları motive etmek için tehditlerin bir unsur olarak kullanılır	Yoktur	Korku, tehdit, Cezalandırma ile sağlanır	Güvensizliğe dayalı az etkileşim
Sistem 2: Yardımsever Otokratik	Zorbalığın ilkinde göre daha az olduğu, ast-üst etkileşiminin azdır	Efendi-köle ilişkisi şeklindedir	Ödüllendirme, cezalandırma ile sağlanır	Dikkate dayalı az etkileşim
Sistem 3: Demokratik	Diğer iki gruba göre etkileşim seviyesinin daha yüksektir	Güven esaslı ancak tamamen güven söz konusu değildir	Ödüllendirme, cezalandırma, kısmi dahilîyet ile sağlanır	Orta düzeyde etkileşim, biraz güven
Sistem 4: Katılımcı	Ortak hedefleri gerçekleştirmek için örgütteki bütün kademe çalışanların sorumluluk aldığı, örgütün her kademesine saygının olduğu, değerlerin ön planda tutulur	Tam güven ön plandadır	Katılım ve gelişim odaklı hedefler ile sağlanır	Yoğun güven duygusu, arkadaş canlısı yüksek güven

2.4.5. Kent ve Otte'nin Sınıflandırması

Kent ve Otte, kariyer geliştirme stratejileri belirleme ile ilgili yapmış oldukları araştırmada, farklı örgüt iklimine sahip işletmelerde öncelikle beş farklı örgüt ikliminin özelliklerini belirleyerek örgütlerde uygulanacak olan kariyer geliştirme politikasına yol

göstermeye çalışmışlardır (Soysal ve Bakan 2003, Kaynak: Gürkan 2006 ss.62). Bu farklı beş örgüt iklimi özellikleri aşağıdaki tabloda ifade edilmiştir (Tablo 2-3).

Tablo 2-3: Kent ve otte'nin sınıflandırması (Soysal ve Bakan 2003, Kaynak: Çetin 2006:63)

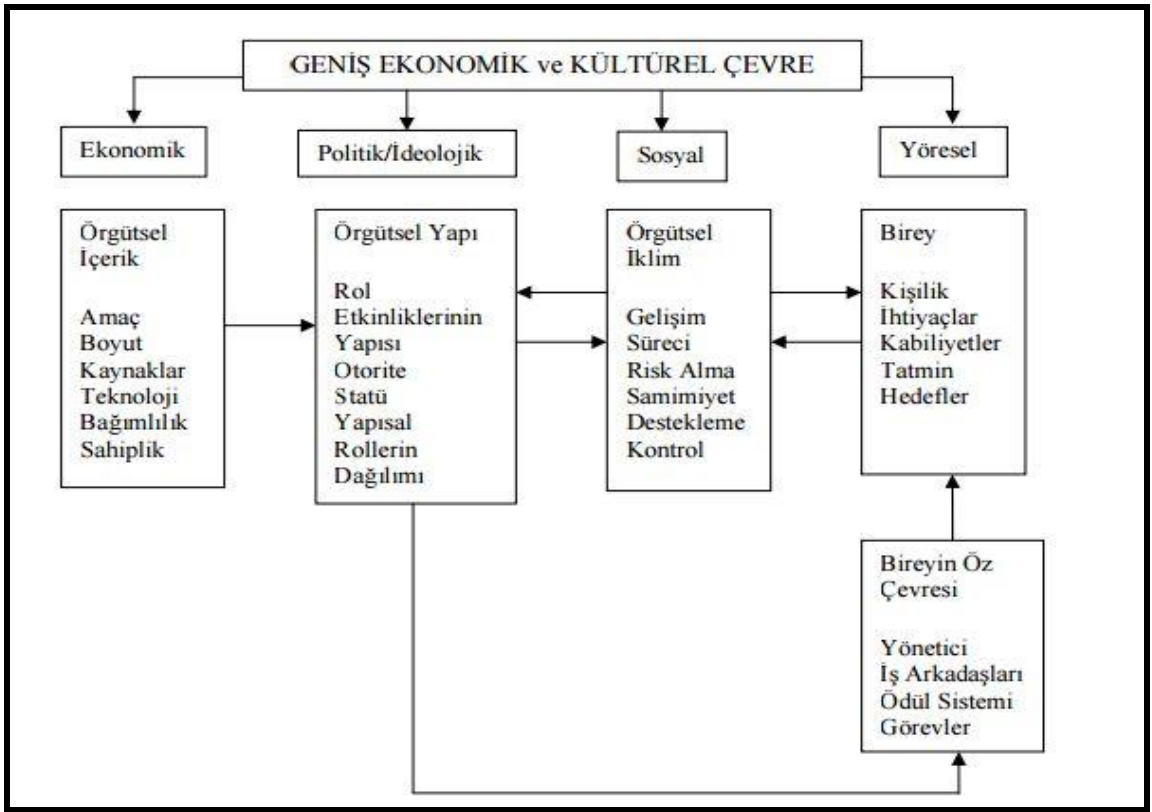
<p>1.Tam Otoriter İklım-Düşman İlişkiler</p> <p>Tüm kararlar üst yönetim tarafından alınır. Maaşlar, ücretler ve karlar “kabul et-terk et” ile ilgilidir.</p>	<p>2.Yoğun Şekilde Otoriter İklım</p> <p>Kararlarda temsilcilerin etkisi azdır. Çok az miktarda kararlar veya metotlar işçilerle tartışılır. Maaşlar, ücretler ve karlar uzlaşmayla tespit edilse de düşmanca tavırlar devam etmektedir.</p>
<p>3.Tipik Olarak Örgütsel İklım</p> <p>Kararlarda uygun olarak yöneticilere yetki verilir. Yöneticiler diğer yöneticilerle rekabet ederler. Yöneticiler arasında takım işinde samimi olmayan bir destek vardır. Ücretler, maaşlar ve karlar bazı girişimlerle uzlaşılır</p>	<p>4.Az Miktarda Katılımcı İklım</p> <p>Kararlar yöneticilere bırakılır. Yöneticiler arasında takım işi teşvik edilir. Ücretler, maaşlar ve karlar birliğin başındakilerin talepleriyle belirlenir. Prosedürlerle ilgili işçi önerileri teşvik edilir.</p>
<p>5.Yüksek Düzeyde Katılımcı İklım-İşbirliği İlişkileri</p> <p>Büyük derecede sorumluluk işçi temsilcilerine verilmiştir. Mevcut toplam kaynaklar yönetim tarafından belirlenmiştir. İşçi takımları bu çerçeve içinde ücret ve karların üzerinde kararlar verebilirler ve iş yapma metotları muhtemel olarak en düşük düzeyde tespit edilmiştir</p>	

2.5. Örgüt İklımını Etkileyen Faktörler

Batlis (1980) örgüt ikliminin, çalışanların iklıme ilişkin algılarını etkileyen çok sayıda uygulamadan oluşan çok boyutlu ve karmaşık bir süreç olduğunu belirtmiş ve örgüt ikliminin genel özelliklerini de örgüt üyelerinin ve özellikle üst yönetimin politika ve davranışlarından oluştuğu, iş ortamı ile ilgili koşulların algılanmasına dayandığı ve iş ortamının yorumlanmasına temel oluşturduğu ve faaliyetleri yönlendiren baskı kaynağı olma özelliği taşıyacağı şeklinde açıklamıştır. Yapılan bu tanımdan da anlaşılacağı

üzere örgüt iklimini etkileyen faktörlerin oldukça fazla olduğu ve her birinin etkilerinin ayrı ayrı değerlendirilmesi gerektiği sonucuna varılabilir (Kaynak: Ural 2014 ss.147).

Örgüt iklimini etkileyen faktörler arasında yönetsel değerler, örgütsel amaçlar, örgütsel yapı, örgütsel iletişim, kişisel özellikler, örgütün coğrafi konumu, fiziki yerleşimi vb. faktörler etkili olmaktadır. Şekil 2-2’de örgütsel iklimin bir grafik sunumunu ve çalışanların öznel karakteristikleri ve örgütsel yapı ile bağıntılı nasıl değişiklikler gösterdiğini açıklamaktadır (Landy 1989, Kaynak: Özdemir 2006 ss.14).



Şekil 2-2: Örgütsel yapı ve iklim üzerindeki temel etkiler (Landy 1989, Kaynak: Özdemir ss.14)

Değer kavramı, “bir şeyin önemini belirlemeye yarayan soyut ölçü, bir şeyin değdiği karşılık, kıymet” anlamında kullanılmaktadır (TDK 1959 ss.59). Değerler, sürekli olarak başvurduğumuz içsel referanslar olarak, kararlarımıza ve dolayısıyla hayatımıza etki etmektedir. İnsanların veya toplulukların ne kadar ahlaklı ve yeterli olduğunu sorgularken ve kıyaslamalar yaparken, sahip olduğumuz bir takım değer standartlarına başvurur, inandığımız ve önem verdiğimiz değerlerden yola çıkarak, başkalarının ne tür bir değer ve davranış biçimine sahip olmaları gerektiği konusunda

yargılarda bulunuruz (Vurgun ve Öztop 2011). Bu sebeple insan davranışları doğrudan sahip olduğu değerlerle ilgilidir denilebilir.

Örgütlerde değer yönetimi iki farklı alanda ortaya çıkmaktadır. Bunlar; “kişinin kendine ait değer yönetimi” ve “kişinin diğer çalışanlar üzerindeki değer yönetimi”dir. Bu açıdan bakıldığında değer yönetiminin örgütsel iletişimin temel taşı oluşturduğu varsayılabilir. Her örgüt kendi öz değerler setini tanımlamalıdır. Belirlenen öz değerlerin hiç biri ihmal edilmeksizin bir harmoni içinde değerlendirilmeli ve örgütsel hedeflere erişmenin, örgütün her üyesinin performansına bağlı olduğu göz önüne alınmalıdır (Vurgun ve Öztop 2011).

Neyin arzulanıp, neyin istenir olduğunu gösteren değerler, örgüt ve yönetim açısından oldukça önemli ölçütler olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer bir ifade ile tanımlamak gerekirse örgüt üyelerinin çeşitli durum, eylem, uygulama, nesne ve bireyleri iyi ve kötü biçimde değerlendirme ve yargılamada kullandıkları ölçütler olarak karşımıza çıkmaktadır. Değerler, örgütsel sorunların çözümünde makul ve uygun olarak kabul edilen çözüm biçimlerini göstermektedir. Söz konusu değerler, bir bakıma örgütün genel amaçlarını, ideallerini, standartlarını yansıtmakta, örgütsel yaşamda değişik biçimlerde dile getirilmektedir. Çalışkanlık, başarı, sorumluluk, eşitlik, bağımsızlık, güven, bağlılık, özerklik, hırs, doğruluk, cesaret, saygı, kendine güven, hoşgörü, yardımseverlik, dürüstlük, sevgi, itaat gibi değerler örgütsel yaşamda da önemli yer tutan değerler arasındadır (Şişman 2002 ss.94).

Her örgütün kendine ait değer, tutum ve davranışları sonucunda ortaya çıkan yönetsel değerler, örgüt ikliminin oluşmasında önemli bir etkiye sahiptir. Başarıya ulaşmış örgütlerdeki yönetsel değerlere bakıldığında belirli özelliklerin ön plana çıktığı görülmektedir. Bu özellikler arasında işlerin yönetilmesi konusunda belirgin bir felsefenin varlığı, yönetimin temel değerlerinin örgüt tabanına kadar yayılması ve bunları değişen koşullara göre, uyum sağlayabilmesi açısından sürekli gözden geçirip yeniden biçimlendirmeye özen göstermesi ve örgütteki temel değerlerin herkes tarafından bilinip paylaşılması yer almaktadır (Varol 1989).

2.5.1. Örgütsel Amaçlar

Örgüt, toplumsal gereksinimlerin bir bölümünü karşılamak üzere önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek görev ve rolleri yapmak için güçlerin, eylemlerini eşgüdümleyen iş görenlerden oluşan toplumsal, açık bir sistemdir. Belirlenen amaçları

gerçekleştirmek, her örgütün en temel hedeflerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunu destekleyici bir tanım olarak da örgütün belirli bir amaç doğrultusunda bir araya gelmiş insanların gerekli diğer fiziksel öğelerle oluşturdukları yapıdır tanımlaması gösterilebilir (Yatkın 2009).

Örgütsel amaçlar, genel ve özel amaçlar olarak ikiye ayrılabilir. Genel amaçlar örgüt türlerine göre değişmektedir. Özel işletmelerde kar amacı genel amaç olarak öncelik taşırken, eğitim, sağlık ve benzeri kamu kurumlarında topluma hizmet, genel amaç olarak ön plandadır. Özel amaçlar ise örgütün genel amaçlarına ulaşmasında yardımcı olacak uygulamalardır (Özdemir 2006).

İnsanlar, örgütlerin vazgeçilmez parçalarını oluşturmaktadırlar. Tüm insanların kişisel amaçları mevcuttur. Örgütler hem bu amaçların sonucu hem de bu amaçlara ulaşmak için birer araç durumunda olabilmektedirler. Bunun için örgütlerde insan davranışlarının çok karmaşık, çok yönlü ve çok nedenli bir yapıya sahip olduğu açıklanmaktadır (Zeybek 2010).

Örgütsel amacın alt unsurları, örgüt amaçlarının toplum için değeri, örgüt amaçlarının örgütte çalışan birey için değeri, örgütün amaçları en verimli biçimde gerçekleştirecek niteliklere sahip olma derecesi gibi hususlardır. Her örgüt bir amacı gerçekleştirmek için kurulur. Örgüt amaçlarının örgütün içinde bulunduğu toplum için taşıdığı değer, örgüt ikliminin oluşmasında önemli bir rol oynar. Eğer toplum bir örgütün amaçlarına çok değer veriyorsa, o örgütün girdileri arasında bulunan bu yüksek değer, örgüt ortamını olumlu yönde etkileyecektir. Aksine toplum örgütün amaçlarına az değer veriyorsa, bu değer bu kez de olumsuz etki yapacaktır (Bilgen 1990).

2.5.2. Örgütsel Yapı

Örgütsel yapı iş görevlerinin formal olarak bölünmesini, gruplandırılmasını ve koordine edilmesini ifade eder ve örgütün üyeleri arasındaki hiyerarşik ilişkiler olarak tanımlanır. Örgütsel yapı ayrıca örgütün aktivitelerinin kontrolü ve koordinasyonu için etkileşim ve iletişim kurmak olarak da ifade edilir. Örgütsel yapı uzmanlaşma, biçimselleştirme ve merkezileştirme açısından hayata geçirilmiştir. Burada uzmanlaşma, mesleki uzmanlık sayısını ve her biri için gereken zamanı ifade ederken, biçimselleştirme kuralları, prosedürleri ve iş tanımları gibi yazılı dokümanları ifade etmektedir. Merkezileştirme de karar verme sürecindeki hiyerarşiyi ifade eder (Ali İ ve Ali JH 2005).

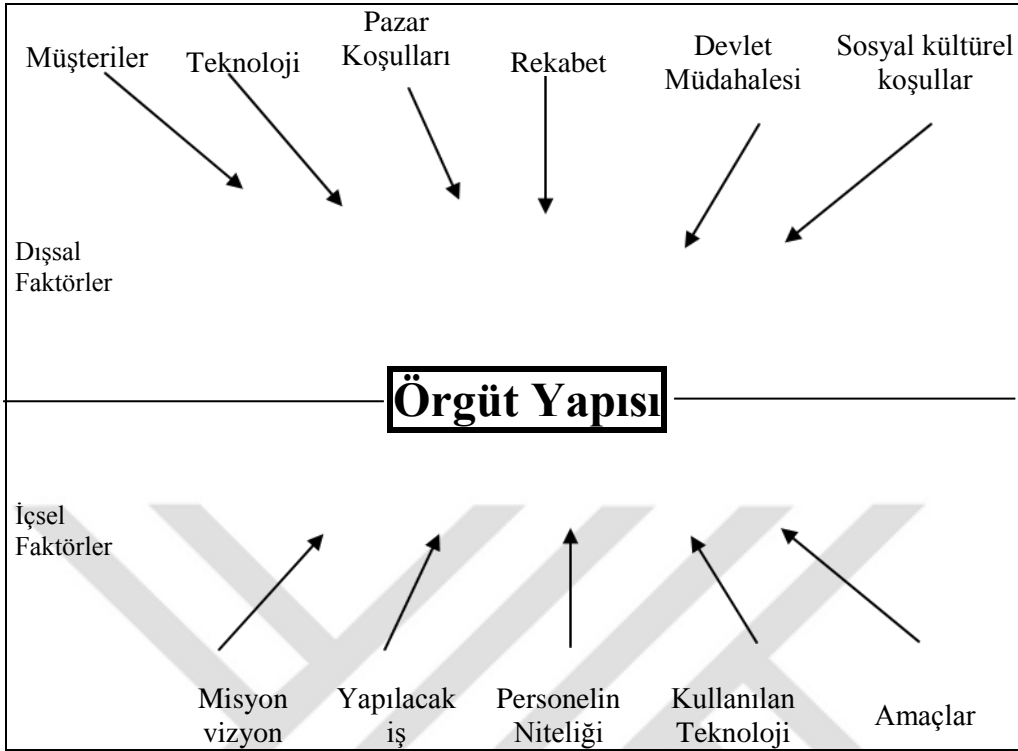
Örgütsel yapı çalışanların iş doyumu üzerine de etkilere sahip olan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bütün örgütler kendi örgütsel yapılarına sahiptir ve bu yapı çalışanların ilgisini çeken ve onları doyuma ulaştırmada temel rol oynayan insan kaynakları politikalarından oluşur. Herhangi bir uyumsuzluk örgütün hedeflere ulaşması adına engel teşkil eder ve bu yüzden tatminsizlik meydana gelir (Adeniji 2011).

Yapı, etkileşimi ve iletişimi örgüt aktivitelerinin kontrolü ve koordinasyonu için kolaylaştırıcı bir unsur olarak görülebilir. Yapının boyutları birçok şekilde kavramsallaştırılmıştır. Örneğin Harvey (1968), yapıyı uzmanlaşmış alt birimler, otorite seviyesi sayısı, toplam çalışan sayısındaki yönetici oranı ve firma içerisindeki program spesifikasyonu olarak tanımlamıştır. Duncan (1971) ise, yapıyı beş boyutta ifade etmiştir: İş bölümü, kişisel olmayan, karar verme sürecine katılım, otorite hiyerarşisi ve son olarak biçimselleştirmeden bahsetmiştir (Kaynak: Louadi 2009 ss.182).

Yaratıcı bir örgüt iklimi üzerinden, bir kalite güdüsünün yaratılmasında önemli bir işlev görebilmesi için örgütsel yapı şu niteliklere sahip olmalıdır (Hinterhuber ve Poss 1992, Kaynak: Arslan Özdemir 2006 ss.24).

- Örgüt yapısı, sürekli değişen şartlarda orijinal, yönlendirici bir kılavuz düşüncenin gelişimine ortam hazırlamalıdır.
- Örgüt yapısı, stratejik taleplere cevap verebilmeli ve çalışanların serbestçe hareket etmesine ve yeteneklerini kullanabilmesine imkan sağlayacak esneklikte olmalıdır.
- Örgüt yapısı, en yüksek düzeyde yaratıcılık atmosferini ortaya çıkarmak için hiyerarşik unsurları en aza indirecek şekilde düzenlenmelidir.
- Örgütün ve birimlerinin boyutu, açık bir örgütsel iklim ile yöneticilerin görüş ve karizması yüz yüze iletişime imkan tanımalıdır.

İşletmelerin örgütsel yapıları iç ve dış çevre faktörlerinden etkilenmektedir. Bu iç ve dış yapılar da örgüt iklimine etkisi olan faktörler arasında yer almaktadır. İç faktörler olarak karşımıza; misyon-vizyon, yapılacak iş, personel niteliği, kullanılan teknoloji ve örgütün amaçları çıkarken dış faktörler olarak da müşteriler, teknoloji, pazar koşulları, rekabet, devlet müdahalesi ve sosyal, kültürel koşullar çıkmaktadır. Koçel bu çevre faktörlerini Şekil 2-3'te de görüldüğü üzere aşağıdaki şekilde görsel olarak aktarmıştır (Koçel 2010 ss.273-274).



Şekil 2-3: Örgüt yapısını etkileyen içsel ve dışsal faktörler (Koçel 2014 ss.274)

2.5.3. Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişim, gerek örgüt içi birimler arası iletişim ve etkileşimi sağlama, gerekse de örgütün dış çevresi ile olan ilişkilerinin koordinasyonunun sağlanmasında önemli bir süreç olarak kabul edilmektedir. Çok yönlü olarak kurulmuş bir iletişim ağı bu sürecin uyum içinde ve verimli bir biçimde işleminde önemli derecede rol oynamaktadır. Örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gerek örgütü meydana getiren çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse örgüt ile çevresi arasında girilen sürekli bilgi ve düşünce alışverişi ya da bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreç olarak ifade edilmektedir (Demirtaş 2010).

Çalışan paydaş etkileşiminde sözlü ya da sözsüz iletişim içeriği kurumlar tarafından belirlenmekte ve gerek işe alım sürecinde gerekse örgütsel sosyalleştirme sürecinde örgüt kültürü ile iş görene benimsetilmeye çalışılmaktadır. Çalışanlardan paydaşlarla empati kurmaları, belirlenen rolleri sergilemeleri, hissetmeseler ya da çok daha farklı duygular içinde olsalar dahi istedik davranışlar göstermeleri, “uygun”

iletişim biçimini uygulamaları beklenmektedir (Eroğlu 2010). Çalışanlar kendilerinden neyin yapılmasının beklendiğini ve bunu neden yapmaları gerektiğini, üstlerinin onlardan ne beklediğini, diğer bölümlerde ve kurum dışında kendileriyle ilgili olarak nelerin olup bittiğini bilmek istemektedirler. Belirsizlik, söylenti için uygun bir zemin hazırlamakta ve çalışanların işlerinde başarısız olmalarına neden olmaktadır. Belirsizlik ne kadar artarsa başarısızlık da o oranda artış göstermektedir (Özkan 2013).

İletişim, yöneticiler için olmazsa olmaz araçlardan biridir. Klasik organizasyon yapıları aynı zamanda formal iletişim sistemleri olarak da düşünülebilir. Yöneticilik sosyal bir olaydır ve yönetici iletişim aracı ile kendisine bağlı olan kişilerle ilişki kurar. Doğal olarak iletişim süreci kullanmayan bir yönetici düşünülemez. Yönetici ne istediğini, ne zaman istediğini ve nasıl istediğini iletişim ile ekibine aktarır. İşletme içinde ve dışında ne olup bittiğini yine iletişim ile aracı ile öğrenir. Dolayısıyla iletişim yönetim uygulamaları için şarttır (Koçel 2014 ss.634-636).

Yöneticinin karşılaştığı bir sorunu analiz etmesi, sorunla ilgili çözümler planlaması, planlanan değişikliklerin etkilerini ve sonuçlarını görmesi, gerekli öğeleri örgütlemesi, örgüt üyelerini bu yolda isteklendirmesi ve denetimi sağlaması kısaca yönetim işlevlerini hayata geçirebilmesi, etkili bir iletişim sisteminin kurulmasıyla sağlanabilir. İletişimin neden olduğu sorunların başında ise istenilen durumla varılan nihai sonuç arasında farklılıklar olması olarak görülebilir (Can ve ark. 2011 ss.356).

Örgütsel iletişim örgüte sağladığı faydalarla beraber örgüt iklimini etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Bu faydaları şöyle sıralamak mümkündür (Demirel ve ark. 2011):

- Yönetime karar almada ihtiyaç duyulan bilgiyi elde etme imkânı sağlar
- Yöneticiler tarafından alınan kararların çalışanlar tarafından amacına uygun şekilde anlaşılmasını ve eyleme dönüştürülmesinde kolaylık sağlar
- Çalışanların örgüte bağlılık duygularını güçlendirerek müşteri ilişkilerinin iyileşmesini sağlar
- Çalışanların davranış seçeneklerini olumlu etkileyerek örgütsel performansı artırıcı etki sağlar
- Çalışanların paylaşım duygularını geliştirmeleri ve pekiştirmelerini sağlar

- İş ortamından kaynaklanan çatışma, sürtüşme ve baskıları azaltıcı bir anlayışın yaygınlaşmasını sağlar
- Örgütsel faaliyetlerin iş birliği içerisinde yürütülmesine katkı sağlayarak istikrarlı bir ortama süreklilik kazandırır
- Değişime karşı direnci azaltmaya yarayan güven ortamı oluşturarak değişim sürecine ivme kazandırır
- Hataları azaltıcı etkisi maliyetlerin düşürülmesine imkân sağlar
- Örgütsel karlılığı ve etkinliği artırır.

2.5.4. Bireysel Özellikler

Örgüt iklimini etkileyen faktörler arasında örgüt üyesi olan kişilerin bireysel özellikleri de önemli bir rol oynamaktadır. Bireylerin tutum ve davranışlar farklılıklar göstermektedir. Bireylerin içlerinde buldukları durumlar, şartlar ve karşılaştığı olaylar her bireyi kişilik özelliklerine göre davranmaya iten sebeplerden sadece bir kaçını olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda kişiliği, bireyin kendisi açısından, fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özelliklerinin bütünü, şeklinde tanımlamak mümkündür (Eren 2004 ss.83).

Kişiliği oluşturan faktörler yapılan değişik araştırmalar sonucunda yazarlar tarafından farklı şekillerde ifade edilmiştir. Ancak, kişiliği oluşturan faktörleri genel olarak; gensel ve bedensel yapı özellikleri, sosyokültürel faktörler, sosyal yapı ve sosyal sınıf özellikleri, aile değişkeni, coğrafi ve fiziki faktörler, kitle yayın araçları, bireyin sosyal gruplar içerisindeki yeri ve doğum sırası gibi şeklinde sıralamak mümkündür (Şimşek ve ark. 2003 ss.74).

Örgüt bireylerinin sahip oldukları kişilik özellikleri, söz konusu örgütün iklimine katkı sağlamaktadır. Büyük ölçüde daha yaşlı veya az yüksek derecede eğitilmiş ve istekli çalışanlara sahip bir örgütten oldukça farklı bir iklime sahip olacaktır. Üyeleri, işletmenin sosyal faaliyetlerine katılan örgütlerde iklim, çok daha fazla dostçadır (Karcıoğlu 2001); ancak örgütte çalışan üyelerin sosyal faaliyetlere katılmama, isteksizlik, eğitim seviyesindeki düşüklük gibi etkenler bir araya geldiğinde ise örgüt ikliminin tamamen tersi yönde olması beklenmektedir.

2.5.5. Örgütün Coğrafi Konumu, Fiziki Yerleşimi ve Diğer Faktörler

Rekabet koşullarının her geçen yıl daha da artmakta olduğu çevrede hayatta kalabilmek için örgütler kendilerini etkileyen faktörlere oldukça önem göstermek durumundadırlar. Örgüt iklimi başarıya ulaşmak konusunda örgütlere olumlu katkılar sağlamakta ve örgütün her anlamda elini güçlendirmektedir. Örgütün coğrafi konumu, fiziki yerleşimi ve örgütsel büyüklük örgütün iklimi üzerinde etkiye sahiptir. Bugün bir veya birkaç ürün çevresinde büyüyüp esnekliğini kaybetmiş kuruluşlar, küçük ve esnek kuruluşlarla artık rekabet edememektedir. Bazı hallerde hala doğruluğunu koruyabilen “büyük kuruluş, daha kaliteli ve ucuz üretir” düşüncesi artık istisnai hale gelmiştir. Bugün bir sanayici için daha çok kâr elde etme arzusu yanında sosyal sorumluluklarının bilincine vararak bunun gereklerini yerine getirme arzusu ve bu amaçla da yeni ürünler, yeni pazarlar peşinde koşması son derece doğaldır ve hatta gereklidir. Bu arzuların gerçekleşmesi için geleneksel yatay ve dikey entegrasyon yöntemleri artık rekabet gücünün azalması anlamına gelmektedir. Asıl olan hem sağlıklı bir büyüme hem de küresel rekabet ortamında rekabetçi üstünlüklere sahip olmaktır (Özdemir 2006).

Örgüt iklimini örgütün coğrafi koşullarının yanında personelin davranışı da etkilemektedir. Personelin davranışı üzerinde algılanan bireysel güç ile algılanan örgüt iklimi birinci dereceden etkili olmaktadır. Biçimsel örgüt çevresi, hiyerarşik durum, kararlara katılma düzeyi, dış çevreye karşı örgütün yönetim anlayışı, algılanan yönetim felsefesi gibi faktörlerle algılanan bireysel güç örgüt iklimi etkilenmekte dolayısıyla personelin davranışına da etki etmektedir (Arslan, 2004:213).

İşyerlerinin aydınlatması, hava sıcaklığı ve gürültü gibi fiziksel çevre koşullarının da örgüt iklimi üzerinde etkisi bulunmaktadır. Işıklıdırmanın iyi yapılmış olması, hava sıcaklığının ve havanın bileşimindeki maddelerin makul düzeyde olması, gürültünün minimum seviyede tutulmasının hem yorulmayı geciktireceği hem de çalışanları güdüleyerek verimini artıracığı yapılan araştırmalar sonucunda ortaya konulmuştur (Eren 2004 ss.277-288).

2.6. Örgüt İklimi Ve Benzer Kavramlarla İlişkisi

Bu başlık altında örgüt iklimi ile; örgüt kültürü, psikolojik iklim, verimlilik, motivasyon ve vatandaşlık davranışı gibi kavramlar arasındaki ilişki incelenecektir.

2.6.1. Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü İlişkisi

Örgüt iklimi ve örgüt kültürü birbiriyle aynı anlamlar çağrıştırıyor gibi gelse de birbirinden farklı anlamları ifade eden kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt kültürünün literatüre girişinden itibaren, araştırmacılar genellikle örgüt kültürünün sınırlarını tanımlamaya yatkın olmuşlardır. 150’den fazla tanımı yapılan ve karmaşık bir yapıya sahip olan örgüt kültüründeki bu karmaşıklık onu tanımlamayı zor hale getirmiştir. (Heyart 2011). Örgüt kültürünü çalışanların niteliği ve davranışları hakkında ortak yönetsel inançlar ve varsayımlar olarak ifade edilmiştir. Schein (1990) örgüt kültürünü beklenen davranışlar hakkında paylaşılan ortak inançlar, değerler, normlar ve varsayımlar olarak ifade ederken, Ouchi ise 1981 yılındaki çalışmasında, örgütün vurgulanan inançları ve değerlerini bağlayan sembollerin bir kombinasyonu, seramoniler ve inançlar olarak ifade etmiştir (Kaynak: Jain ve ark. 2014 ss.53).

Örgüt kültürü birtakım beklenen, örgüt içinde genellikle sergilenen davranış kalıplarını ifade eder. Bu normlar çalışanların davranışlarında büyük bir etkiye sahiptir. Diğer yandan örgüt iklimi çalışanların örgüt içindeki çalışma beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığına dair bir ölçüdür (Schein 1984, Kaynak: Sempane ve ark. 2002 ss.24). Dinçer (1991 ss.236), işletme literatürüne “firma kültürü”, “işletme kültürü”, “organizasyon kültürü” gibi çeşitli adlarla girmiş bulunan örgüt kültürünü farklı bilgi, görgü, deneyim, düşünce ve inançlardaki kişilerin mesleki kriterlerle bir araya gelmesi ve grup olmasının doğal bir sonucu olarak diğer gruplardan farklı biçimde kendi içlerinde benimsedikleri ortak inanç ve değerlerle oluşturulan bir alt kültürdür şeklinde tanımlamıştır.

Tablo 2-4’te görüldüğü gibi organizasyonların kendine özgü kültürel özelliklerin oluşumunda temel etken olarak, toplumsal değerler karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle, oluşan örgütsel kültürün pek çok özelliği ulusal kültür ile benzerdir. Örneğin, toplumdaki otoriter aile yapısı, organizasyonlarda çoğu kez otoriter yöneticiler ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Toplum olarak kendimize ait değerler örgüt kültürümüz üzerinde etkili olan bir diğer unsurdur. Örneğin bayramlarda yaptığımız tatiller örgütlerdeki yapıyı etkilemektedir. Örgütün çok az ya da hiç kontrol altına alamadığı dış çevre elemanları da, örgüt kültürünün oluşumunda rol oynar. Doğal çevre, tarihi olaylar, bazen ekonomik koşullar ve sosyal-kültürel güçler örgütlerin uzun dönemde etkilediği çevre elemanlarıdır. İç çevre elemanlarından örgütsel kültür

oluşumunda en etkili olanlar, teknoloji ve organizasyonun geçmişi. Üretim konusu ve kullanılan teknoloji, organizasyonlarda işlerin ve personelin nitelikleri ya da davranıştaki bağımsızlık boyutlarını belirler. Örgütün geçmişi, isim ve olaylarla kurulan güçlü bağlantısı değer, inanış, sembol ve alışkanlıklarda kendini gösterir. Köklü ve uzun bir geçmişi olan organizasyonlarda, bir takım değerler oluşturmak ve semboller edinmek için kurucuların isimleri sürdürülür (Tosi 1986 Kaynak: Aydınlı 2003 ss.81-82).

Tablo 2-4: Örgüt kültürünün oluşumu ve sonuçları (Tosi 1986, Kaynak: Aydınlı 2003 ss.81)

Kaynaklar	Örgüt Kültürü	Sonuçlar
Sosyal Değerler	Örgütsel değerler sistemi ve uygulama	Örgüt Yapısı
Dış etkiler		Birey-Örgüt Bütünleşmesi
İç koşullar		Statü Farklılıklarının Belirlenmesi
Yönetim		Belirlenmesi İdeoloji ve Semboller
Teknoloji		Sosyal Faaliyetler
Gelenekler		

Örgüt kültürü pek çok yolla oluşturulabilir. Ancak genel olarak şu aşamaları içermektedir (Doğan 1997, Kaynak: Sezgin ve Bulut 2013 ss.184):

- Birinci aşamada, tek bir kişi, başka bir ifadeyle örgütün veya organizasyonun kurucusu, yeni bir girişim fikrine sahip olur.
- İkinci aşamada, örgütün kurucusu bir ya da daha çok anahtar kişiyi örgüte getirir ve görüşlerini bu grupta paylaşır. Bu getiren kişiler, işletme kurucusunun bakış açısını taşırlar. Tüm grup elemanları böyle bir fikrin doğru ve iyi, değerli olduğuna, biraz risk taşıdığına, zaman, para ve enerji harcamaya değeceği inancındadırlar.
- Üçüncü aşamada, kurucunun oluşturduğu bu grup, örgüt için bina, yer, fon vb. bulmaya çalışır.
- Son aşamada ise, pek çok kişi örgüte dahil edilir ve genel örgüt kültürü hikayesi inşa edilmeye başlanmış olur.

Doğan'ın bu ifadelerinden de anlaşılacağı üzere örgüt kültürü oluşumunda örgütün kurucusu büyük bir rol oynamaktadır.

Bowditch ve Buono, örgüt iklimi ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi; “örgüt kültürü ve örgüt iklimi terimleri bazen birbirinin yerine kullanılmasına rağmen, bu kavramlar arasında önemli farklar vardır. Örgüt iklimi, herhangi bir örgüt içerisinde çalışmasından ne kadar hoşnut (memnun) olunması gerektiği hususunda, kişilerin beklentilerinin bir araya getirilme derecesinin bir ölçüsüdür. Bu yüzden örgüt kültürü, örgüt hayatı hakkında inanç ve beklentilerin yapısı ile ilgilidir. Örgüt iklimi ise söz konusu inanç ve beklentilerin gerçekleştirilip gerçekleştirilmemekte olduğunun bir göstergesidir” şeklinde açıklamıştır (Bowditch ve Buono 1990, Kaynak: Karcıoğlu 2001 ss.272-273). Lussier ise 1990 yılında aradaki ilişkiyi; “kültür, değerleri ve varsayımlar paylaştığından dolayı, iklim kavramını da kapsamına alabilmesi şaşırtıcı değildir. Kültür, ideal çevrenin değerleri ve varsayımları iken, iklim örgüt içi çevrenin maddi olmayan algılamalarının bir paylaşıcısıdır. Bu yüzden, kültür iklime şekil, yön verir” şeklinde açıklamıştır (Lussier 1990, Kaynak: Karcıoğlu 2001 ss.272-273).

Daha önce belirtilen isimlerin yapmış olduğu çalışmalardan da anlaşıldığı üzere sonuç olarak, örgüt iklimi, örgüt kültürünün bir parçasıdır ve toplumsal kültürün alt tabakasını oluşturur. Bu sebeplerden dolayı da örgüt kültürü, örgüt iklimim de kapsamaktadır (Dönmez ve Korkmaz 2011).

2.6.2. Örgüt İklimi ve Psikolojik İklim

Örgütsel iklimin bireysel algılamaya dayalı olarak tanımlandığında karşımıza psikolojik iklim kavramı çıkmaktadır. Psikolojik iklim bireylerin algısal yaklaşımlarının bir ürünüdür; çünkü bireyler örgütsel değişkenleri tanımlarken kendi değerleri ve tutumlarına güvenirlere. Psikolojik iklim algısal bir ifade olmasından dolayı bireyler tarafından örgütün değişkenlerinin bireysel olarak değerlendirilmesini kapsar. Bunun sonucu olarak aynı örgütte yer alan çalışanlar aynı tutumları farklı şekillerde değerlendirebilirler (Schein 1984, Kaynak: Sempane ve ark. 2002 ss.24).

Psikolojik iklim çalışmalarının başlangıcı olarak Lewin’in 1936 yılında ‘yaşam alanı’ terimini kullanması gösterilebilir. Psikolojik iklim algıları bireye olayları yorumlama, olası sonuçları tahmin etme ve eylemlerinin uygunluğunu tartma olanağı verebilmektedir. Koys ve DeCotiis, 1991 yılında yaptıkları çalışmada, psikolojik iklim kavramını sekiz boyutta olduğunu ifade etmişlerdir. Bu boyutlar otonomi, bağlılık, güven, baskı, destek, tanınma, dürüstlük ve yenilik kavramları olarak karşımıza çıkmaktadır (Kaynak: Halis ve Yaşar Uğurlu 2008 ss.113).

Örgüt iklimi her bir örgüt için bireysel algılamalara dayalı olarak tanımlandığında, karşımıza birden fazla örgüt iklimi çıkmaktadır. Bu nokta da örgüt ikliminin sadece bireysel algılamaya dayalı olarak tanımlanması bazı problemleri de beraberinde getirmektedir. Bu karmaşık durumu ortadan kaldırmak için örgüt iklimi üzerinde araştırma yapan bazı yazarlar, örgüt içindeki iş görenin algılamasına dayanan iklim kavramına psikolojik iklim adını vermişlerdir (Schneider 1979 ss.455).

Joyce ve Slocum iklim kavramını psikolojik iklim ve örgütsel iklim şeklinde ikiye ayırmaktadırlar. Örgütsel iklimin tanımlanmasında bu yazarlar bireysel algılama noktasını tamamen ihmal etmemişler, yalnız örgütsel iklimi her çalışanın ayrı ayrı algılamasından çok, bu ayrı ayrı algılamaların ortalaması olarak düşünmüşlerdir. Onlara göre personelin bireysel algılaması psikolojik iklimi oluşturmaktadır. Örgütsel iklim ise örgütteki çalışanların örgütsel ortamı algılamalarının ortalamasıdır (Joyce ve Slocum 1982 ss.955).

2.6.3. Örgüt İklimi ve Verimlilik

Örgüt iklimi ile ilgili faktörler üzerinde “örgüt iklimi, örgüt çalışanların örgütün psikolojik ortamına ilişkin algılamalarıdır. Örgüt ikliminin olumlu algılanması, çalışanların başarı güdülerinde, verimlilik ve etkinliklerinde önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle örgütsel iklim algılaması ile iş gören performansı arasında bir ilişkinin olduğu varsayılabilir” görüşünü ileri sürmüşlerdir (Tutar ve Altınöz 2010). Moyers (1991) ise; çalışanların kurumsal başarı güdülerinin, yaratıcılıklarının, performanslarının ve verimliliklerinin arkasında bireysel özellikleri kadar örgüt iklimine ilişkin algılamaları da vardır görüşünü ileri sürerek örgüt ikliminin etkilerini ifade etmiştir.

Örgütsel iklim, aynı zamanda örgütün psikolojik kimliğini de yansıtarak, çalışanların çalışma çevreleri hakkındaki algılamaları ve duygularını ifade etmektedir. Söz konusu duyguların olumlu olması, örgütsel başarı için kritik öneme sahiptir. Schlesinger’in 1982’deki çalışmasına göre, iş yaşamının kalitesini ve çalışanın performansını belirleyen faktörlerin başında örgütsel iklim algısı gelmektedir (Kaynak: Akbaba ve Kipici 2015 ss.174).

Örgüt ikliminin çalışanlar üzerindeki etkileri Hawthorne araştırmalarına kadar uzanmaktadır. Bu araştırmalarda, çalışanların motivasyonları, iş tatminleri ile performansları ve verimlilikleri arasında ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Hawthorne araştırmalarının sonucunda, iş görenlerin örgütsel iklimi olumlu algılamaları durumunda

bunun performansları üzerinde pozitif etkisinin olduğu anlaşılmıştır (Tutar ve Altınöz 2010).

Uzun yıllardır örgüt iklimi ile ilgili yapılan deneysel araştırmalar sonucunda örneğin Litwin ve Stringer 1966, Johanssen ve ark. 1977, Wimalasiri 1993, Kangis ve Williams 2000... destekleyici örgüt ikliminin çalışan performansı ve ve motivasyonu üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Burke ve Litwin'in 1992'deki gerçekleştirmiş olduğu deneysel bir araştırma sonucunda çalışanların, iş ortamı karar verme süreçlerine dahil olduklarında çalışma ortamında verimliliklerinin arttıkları tespit edilmiştir (Kaynak: Hunt ve Ivergard 2007 ss.30-31).

2.6.4. Örgüt İklimi ve Motivasyon

Örgüt ikliminin, iş tatmini ve motivasyon gibi çalışanların örgüt içindeki temel tutum ve davranışları üzerinde oldukça önemli etkiye sahip olduğu bilinmekte olup, literatürde çokça araştırmaya konu olarak yer bulduğu bilinmektedir (Doğan ve Üngören 2009).

İşletmeler açısından motivasyon kavramı çok önemlidir. Çünkü personelin verimliliklerinin artırılması, onları teşvik eden faktörlerin araştırılmasını gerektirir ve bu faktörlerin en önemlisi personelin ihtiyacını uyaran güdüleridir. Örgütlerde personelin büyük bir kısmının verimli olamamasının nedeni uygulanan yöntemlerin aksaklığından değil, güdülerin yanlış teşhis edilmesinden kaynaklanmaktadır (Söyük 2007).

Barutçugil (2004), motivasyon kavramını; belirli bir eylemi yerine getirmek için bir bireyin içsel ve dışsal etkenlerden aldığı güçle, davranışlarında kararlılık göstermesi, canlanması ve davranışlarını yönetmesi olarak ifade etmektedir. McShane ve Glinow (2003) ise motivasyon kavramını; kişilerin davranışlarının sıklığını, devamlılığını ve yönünü etkileyen güç olarak ele almışlardır. Literatürde en yaygın ele alınış biçimiyle motivasyon; kişiyi belirli bir amaç için harekete geçiren, insanı çalışmaya teşvik eden ve başarıyı hedefleyen, kişinin içinde hissettiği güç anlamına gelmektedir (Gök 2009).

Örgüt iklimi ile motivasyon arasındaki ilişkide, örgüt iklimi; hem çalışanları motive edici hem de çalışanların motivasyon düzeylerini artırıcı bir özellik taşımaktadır. İklim, örgüt ile birey arasında önemli bir bağıdır. Örgüt iklimi örgütte çalışan iş görenlerin davranışlarına doğrudan etki etmektedir. Bu nedenle iş görenlerin

motivasyonun sağlanmasında iklimin oldukça önemli bir yer vardır (Halis ve Yaşar Uğurlu 2008).

Örgüt iklimi ile motivasyon arasındaki ilişkide, örgüt iklimi; hem çalışanları motive edici hem de çalışanların motivasyon düzeylerini artırıcı bir özellik taşımaktadır. Çalışanların motivasyonunda; bireysel, işle ilgili içsel, yönetsel ve örgütsel koşullardan oluşan bir çok faktör etkili olmaktadır. Örgütteki tüm bu faktörlerle ilgili çalışanların ortak algıları -ve bunun oluşturduğu örgüt iklimi- bireyi davranmaya itecek güdülerin harekete geçirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Gök 2009).

Yöneticilerin çalışanlarla etkileşimi sonucu ortaya çıkan sinerji, yöneticiler tarafından yürütülen uygulamalar, oluşturulan çevre ve işyeri atmosferi; çalışanların örgüte bağlılık ve motivasyon düzeylerinin yükseltilmesi sonucunu ortaya çıkarabilmektedir (Kelner 1998). Örgüt iklimi, nesnel özellikleri bünyesinde barındıran bir kavramdır ve uzun süreli bir olgu olarak kabul edilebilir. Bundan dolayı örgüt iklimi bileşenleri çalışanların motivasyon ve davranışlarını etkileyen ölçülebilir ortak algılarından oluşmaktadır. (French, ve ark. 1985, Kaynak: Ural 2014 ss.148).

2.6.5. Örgüt İklimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Psikoloji ve yönetim alanında son yılda örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) temel yapı olarak görülmeye başlanmıştır ve bu yüzden de literatürde kendine oldukça iyi bir yer edinmiştir. Örneğin Bateman ve Organ 1983; Niehoff ve Moorman 1993; Organ ve Ryan 1995; Podsakoff ve ark. 2000 çalışmalarından bazılarıdır. Literatürde var olan çalışmalarda örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütsel bağlılık, örgütsel adalet algısı, algılanan örgütsel destek, iş tatmini, işin özellikleri, ödül-ücret politikaları ve örgüt iklimi gibi birçok örgütsel faktörden etkilendiği ileri sürülmektedir (Kanten 2014).

ÖVD, Bateman ve Organ tarafından 1983 yılında literatüre kazandırılmıştır. Daha sonra bir çok araştırmacı (Podsakoff ve ark. 2000; Jahangir 2004; Khalid ve Ali 2005; Turnipseed ve Rassuli 2005; Chi-Cheng ve ark. 2011; Yaghoubi ve ark. 2011; Sahafi ve ark. 2013...) tarafından yoğun bir ilgiyle karşılanıp, ekonominin çeşitli sektörlerinde yeniden tanımlamalar yapılmış ve güçlendirilmiştir (Kaynak: Kolade ve ark. 2014 ss.36). Bu kapsamda yapılan çalışmalarda örgütsel vatandaşlık davranışlarının farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Bu sınıflandırmalar içerisinde literatürde yaygın olarak ele alınan sınıflandırmanın Organ (1998)'in geliştirdiği beş

boyut (özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem) olduğu belirtilmektedir (Kanten 2014).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, direkt ve açık bir şekilde biçimsel ödül sistemine dayalı olmayan, organizasyonun etkinlik ve verimliliğinde rol oynayan bireysel bir davranıştır ve bireysel gönüllülük esasına dayanmaktadır (Peelle 2007, Kaynak: Cingi 2015 ss.4).

Örgütsel vatandaşlık davranışı “tarafından bireyin çalışma ortamında kendisi için belirlenen standartların ve iş tanımlarının ötesinde, gönüllü olarak bir çaba ve fazladan rol davranışı göstermesi” olarak ifade edilmektedir (Organ 1988). Örgütsel vatandaşlık davranışları, iş görenler arasındaki işbirliğini ve dayanışmayı arttırması, örgütün tüm süreçlerini ve imajını olumlu yönde etkilemesi ve böylece örgütsel etkinliği ve performansı arttırması sebebiyle pozitif örgütsel davranışlar kapsamında değerlendirilmektedir (Kanten, 2014).

ÖVD'nin çeşitli özelliklerinin, sağlık işletmeleri ve çalışanlar açısından önemli çıkarımlar sunabileceği görülmektedir. ÖVD'nin, matrix yönetim yapısı bulunan sağlık işletmeleri açısından oldukça önemli olduğu düşünülmektedir. ÖVD'nin gerçekleştirilebilmesi için, işgörenleri bu yönde teşvik edici, katılımcı ve karşılıklı etkileşime dayalı, bilgi alış-verişinin önemli görüldüğü bir örgüt ikliminin oluşturulması gerekliliği üzerinde durulmuştur. Bu nedenle, sağlık işletmelerinde çalışanların ÖVD göstermelerini destekleyecek, güçlü bir örgüt ikliminin oluşturulması, çalışanlar arasında iletişimi, bilgi alış-verişini, yardımlaşmayı ve paylaşımı kolaylaştırabilir (Sezgin 2005). Çekmecelioğlu (2011) tarafından yapılan bir araştırmada örgüt iklimi boyutlarının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını, iş tatminlerini ve duygusal bağlılığını belirlediği sonucuna ulaşılmıştır. Dinçer (2013) tarafından gerçekleştirilen bir başka araştırmada da örgüt iklimi ile ÖVD arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.7. Örgüt İklimi Sonuçları

Örgüt iklimi; gerek bireysel, gerek örgütsel olarak birçok olumlu ve olumsuz sonuçlara sebep olmaktadır. Örgüt ikliminin bireysel sonuçları incelendiğinde; motivasyon, bağlılık, iş tatmini, işi bırakma, işe gelmeme, fiziksel ve zihinsel sağlık kaybı gibi olumlu ve olumsuz sonuçlarla karşılaşabilmek mümkündür. Örgüt açısından sonuçlar incelendiğinde ise; verimlilik, etkililik, motivasyon vb. kavramlar karşımıza

çıkacaktır. Bu bölümde örgüt ikliminin olumlu ve olumsuz sonuçları çalışanlar ve örgütler açısından değerlendirilecektir.

Her işletmenin kendine has bir örgüt iklimi vardır. Genel çalışma koşulları ve iş güvenliği gibi konular işletmenin örgüt ikliminin bir parçası olup çalışanın iş tatminini etkiler (Küçüksarı 2012). Cranny ve ark. (1992) iş tatminini, elde edilen çıktılar ile beklenen çıktılar arasındaki fiili karşılaştırmaların bir sonucu olarak duygusal ya da hissi olarak verdikleri tepkiler olarak ifade etmişlerdir. Weiss (2002) ise iş tatminini; çalışanların yaptıkları işe karşı tutumları olarak da ifade etmiştir. Yapılan tanımlamalardan yola çıkılarak, iş tatmini çalışanların işlerine karşı sergilemiş oldukları tutumlar olarak ifade etmekte bir sakınca bulunmamaktadır (Kaynak: Castro ve Martinz 2010 ss.3).

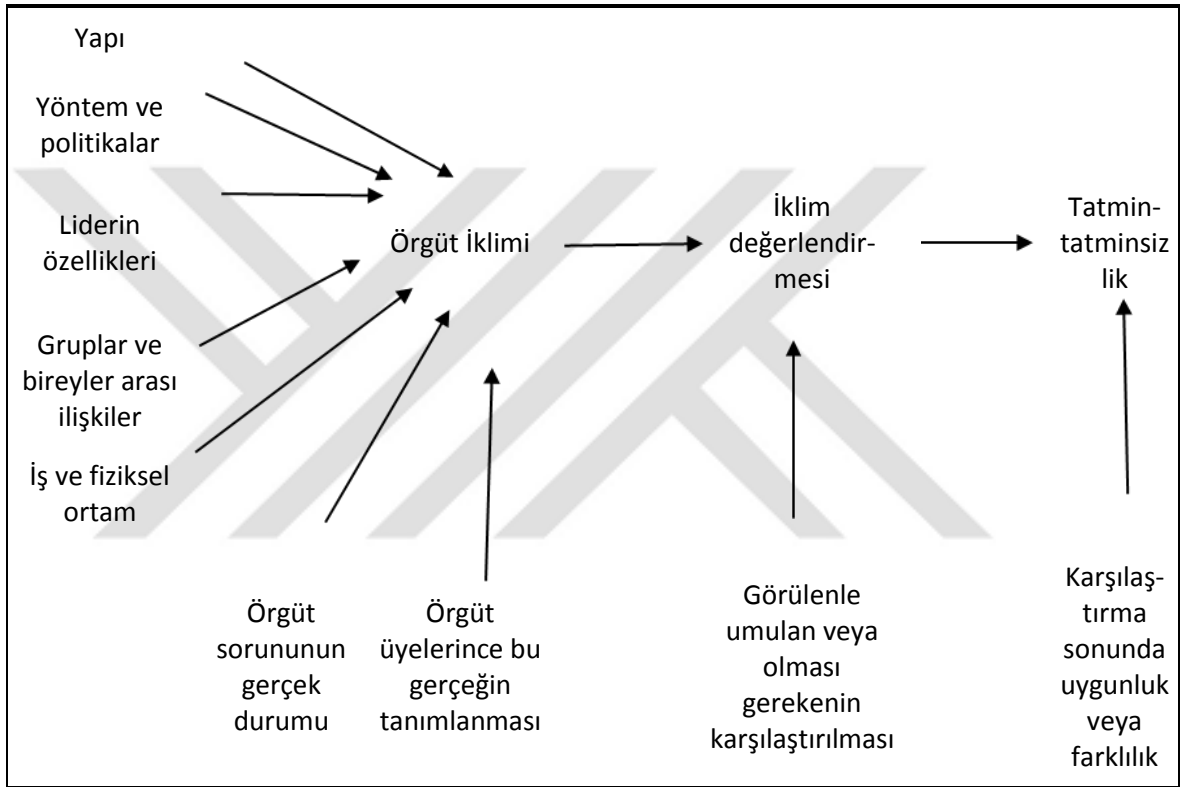
Yenilik, yaratıcılık, iş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık, verimlilik, personel güçlendirme gibi günümüz örgütleri açısından kilit değer arz eden unsurlarla yakın bağlantısı olan örgüt ikliminin (Snyder 1990; Spreitzer 1995; Tjosvold 1998; Taborda 2000; Pirola 2002; Parker ve ark. 2003; Neal ve ark. 2005; Çekmecelioğlu 2007) çalışanlarca nasıl algılandığı her örgüt ve her yönetici için bir merak konusu oluşturmaktadır (Kaynak: Doğan ve Üngören 2009 ss.46). Karşımıza çıkan bu kavramlar örgüt iklimi ile oldukça kuvvetli ilişkiler içerisinde olup çalışanlar üzerinde önemli derecede etkilere sahiptirler.

Örgütlerdeki açık iklim, çatışma ve sorun çözme süreçlerinde olumlu etkisini doğrudan gösterir. Açık iklim içinde bireysel çatışmalara çok az rastlanır; çünkü bu tür örgütlerde bireysel değil, takım çalışması hâkimdir ve bu ortam içerisinde bireysel başarıların değil, takım halinde gerçekleşen başarıların tüm sistemin başarısını yaratacağı anlayışı hâkimdir. Çalışanlar, doğru fikirleri ve uygun çözümleri, birlikte çalışarak geliştirir ve öğrenirler. Bu açıdan iş tatminini etkileyen faktörler arasında, örgüt ikliminin de önemli bir yeri bulunmaktadır (Küçüksarı 2012).

2.7.1. İş Tatmini

Örgüt ikliminin bir sonucu olarak karşımıza çıkan iş tatmininde iyi bir örgüt iklimi sağlandığı takdirde çalışanların iş tatmin düzeylerinin yüksek, iyi bir örgüt iklimine sahip olmayan örgütlerde ise düşük iş tatmini sonucuyla karşılaşılmaktadır. Bu da sonuç olarak çalışanların performanslarını yakından ilgilendirmekte ve çalışanlardan alınan verimi derinden etkilemektedir.

Örgüt iklimi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi J. Louis Bergson (1973) aşağıdaki şekilde (Şekil 2-4) ifade etmektedir. Bergson, örgüt ikliminin örgütsel yapı, yönetim ve politikalar, liderin özellikleri vs. tarafından belirlendiğini söylemektedir. Örgüt ikliminin çalışanlar tarafından olması gereken ile olanı karşılaştırarak değerlendirmesi sonucunda iş tatmini ortaya çıkmaktadır. Bu durumda iş tatmini Bergson'a göre örgüt ikliminin değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan bir olgudur (Arslan 2004 ss.211).



Şekil 2-4: Örgüt iklimi- iş doyumu (Bergson 1979, Kaynak: Arslan 2004 ss.211)

2.7.2. Motivasyon

Örgüt ikliminin sonuçlarından başka biri de motivasyon olarak karşımıza çıkmaktadır. Motivasyon, belirli bir eylemi yerine getirmek için bir insanın içsel ve dışsal faktörlerden aldığı güçle coşku ve kararlılık göstermesidir. Barutçugil (2004) motivasyonu, bireylerin davranışlarında canlanma ve kararlılık oluşturmaktadır. Ceylan, (1997) motivasyonu, fizyolojik veya psikolojik yoksunluk ya da ihtiyaçla başlayan amaca yönelik bir davranış veya dürtüyü harekete geçiren süreç olarak tanımlarken, Yalçın (1991) ve Güney (2000) ise motivasyonu bireyin harekete geçmesini sağlayan

itici bir güç, bir kuvvet olarak tanımlanmaktadır (Kaynak: Çankaya ve Demirtaş, 2010 ss.2).

Örgütlerde yüksek bir performansa sahip olmanın anahtarı motivasyondan geçmektedir. Örgüt iklimi çalışanların motivasyonlarıyla yakından ilgili olduğu için endüstriyel örgütlerde destekleyici örgüt iklimi yaratma yeteneği yöneticilere bağlıdır. Bu açıdan değerlendirildiğinde yöneticilerin sergileyecek oldukları bir takım tutumlar örgüt iklimini etkilemekte ve çalışanlara sağladıkları motivasyon ve yüksek performansla beraber olumlu bir örgüt iklimi oluşturmada yöneticilerin rolü ön plana çıkmaktadır (Rusu ve Avasilcai 2014).

Örgüt iklimi liderlik tarzı, örgüt kültürü, örgüt yapısı ve çalışanların kişilik özelliklerinden etkilenirken aynı zamanda kişilerin iş davranışlarını, işe dayalı duygu ve tutumlarını etkilemektedir. Bu duygu ve tutumların bir sonucu olarak karşımıza çıkan motivasyon kavramı bu bağlamda değerlendirildiğinde örgüt iklimi ile motivasyon arasında güçlü bir ilişkiden söz etmek mümkündür.

Örgüt iklimi ile motivasyon arasındaki ilişkide, örgüt iklimi; hem çalışanları motive edici hem de çalışanların motivasyon düzeylerini artırıcı bir özellik taşımaktadır. Çalışanların motivasyonunda; bireysel, işle ilgili içsel, yönetsel ve örgütsel koşullardan oluşan birçok faktör etkili olmaktadır (Düren 2000 ss.105). Çalışanlarda oluşan ortak iklim bu faktörlerin de aynı zamanda bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Etkili olan bu faktörler de doğrudan çalışandan alınan verim düzeyine etki etmektedir.

İster kişileri motive etmeye isterse sağlıklı bir örgüt iklimi geliştirmeye yönelik olsun, yöneticiler tarafından yürütülen uygulamalar, oluşturulan çevre ve işyeri atmosferi; çalışanların örgüte bağlılık ve motivasyon düzeylerinin yükseltilmesini mümkün kılmaktadır. Rollerin açık olmadığı ve rol çatışmalarının yaşandığı durumlarda ise oluşan olumsuz örgüt ikliminin; iletişim akışında ve motivasyon koşullarında azalmalara yol açtığı görülmektedir (Gök 2009).

2.7.3. Örgütsel Bağlılık

Örgüt ikliminin bir başka sonucu olarak örgütsel bağlılık kavramı karşımıza çıkmaktadır. Örgüte bağlılığın çalışan ile örgüt arasındaki doğrudan ilişki olduğu konusunda fikir birliği bulunmasına rağmen, bu ilişkinin yapısı ve oluşumuyla ilgili görüş farklılıkları bulunmaktadır. Bu farklılık, örgütsel bağlılık kavramının

tanımlanmasına yansımakta ve farklı tanımların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Grusky tarafından 1966 yılında yapılan tanıma göre, “bireyin örgüte olan bağının gücü” olarak ifade edilen örgütsel bağlılık kavramı, 1979 yılında Mowdeyve ark. örgütsel bağlılığı “Çalışan ile işletme arasındaki duygusal bir bağ” olarak tanımlamışlardır. Meyer ve Allen’e göre ise örgütsel bağlılık; “Çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir ve iş gören ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik bir durumdur” (Kaynak: Yüceler 2009 ss.447-448).

Örgüt iklimi ile bağlılık arasındaki ilişki pozitif yönlü olup, iyi bir örgüt ikliminde örgütsel bağlılığın da yüksek olduğu yapılan araştırmalarda gözlemlenmiştir. Teorik olarak, uygun örgüt iklimi karşılıklı olarak örgütsel bağlılığa neden olur. Şef ve müdürlerin çalışanlara danışmanlık yaptığı, karar vermek için yetki devrettiği ve yardım sağlayarak işi kolaylaştırdığı iklimlerde, çalışanlar örgüt ile kendilerini özdeşleştirerek karşılıklı verirler. Straus, katılımcı örgüt ikliminin sıklıkla bağlılık meydana getirme aracı olduğunu savunmuştur (Tyagi ve Wotruba 1993, Kaynak: Çetin Gürkan 2006 ss.70).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında örgüt iklimi olduğu gibi olumlu örgüt ikliminin bir sonucu olarak da örgütsel bağlılık oluşmaktadır. Örgütsel bağlılık, bireysel ve örgütsel değişkenler ile belirlenmektedir. Ayrıca, uzun süreli iş güvenliği, kararlara katılabilme fırsatları, işte sorumluluk, olumlu örgüt iklimi iş görenin örgüte bağlılığı üzerinde etkili olmaktadır (Özsoy ve ark. 2004).

Geçmiş araştırma bulguları örgüt ikliminin boyutları ile örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunduğunu göstermektedir. Örneğin, Spector 1997’de iş tatmininin örgütsel bağlılığın bir belirtisi olduğunu ileri sürmüştür. Gregersen ve Black 1996’da, iş süreçlerinin sorumluluğu artırdığı bunun da çalışanlar arasında bağlılığı sağladığını savunmuştur. Varona 2002 yılında yaptığı çalışmada ast ve üst arasındaki iletişimin örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin varlığını güçlendirdiğini belirtmiştir(Kaynak: Noordin ve ark. 2010 ss.2).

2.7.4. İş bırakma ve İşe Gelmememe

Örgüt ikliminin bir diğer sonucu olarak karşımıza çıkan faktörler arasında iş tatmini ve işe bağlılıkla da ilgili olan kavramlardan iş bırakma ve işe gelmeme kavramları bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmakta, bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme,

devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir (Bayram 2005). Olumlu bir örgüt iklimiyle beraber artan işe bağlılık duygusu işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi olumsuz durumları azalttığı ileri sürülmektedir.

Algılanan iklim, bireysel iş tatmini, katılım ve performans gibi çok sayıdaki sonuç değişkenler ile ilişkili olabilir. Bu bakış açısına göre iklim, işle ilgili aktiviteler ve örgütsel yapı gibi bağımsız değişkenler sonucu oluşan ve bir sistem olarak örgüt ve bununla birlikte bireysel olarak iş görenler için önemli birçok sonuç değişkeni etkileyen bir ara değişkendir (Halis ve Yaşar Uğurlu 2008).

Örgütsel yapı ve olumlu örgüt iklimi, iş güvenliği, kararlara katılabilme fırsatları, işte sorumluluk ve özerkliğe sahip olabilme iş görenin örgüte bağlılığı üzerinde etkili olmaktadır (Bayram 2005). Buradan da görüldüğü üzere örgüt iklimi birçok kavramla ilişkili olan ve hem etkilenen, hem de etkileyen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.7.5. Verimlilik

Örgüt ikliminin bir sonucu olarak karşımıza çıkan verimlilik kavramı “bir ürün ya da hizmet çıktısı ile bu çıktıyı elde etmek için tüketilen girdi arasındaki ilişki olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle verimlilik, mevcut bulunan kaynakların (zaman, insan, enerji, bilgi vb.) mal ve hizmet üretiminde israf edilmeden etkili bir şekilde kullanılması olarak da ifade edilmektedir” (Altaylı 2006). Örgüt ikliminin olumlu algılanması, çalışanların başarı güdülerinde, verimlilik ve etkinliklerinde önemli bir yere sahiptir (Tutar ve Altınöz 2010). Olumlu örgüt iklimi çalışanların bireysel performanslarını etkiledikleri gibi verimliliklerini de artırmaktadır. Çalışanlardan alınan verim, çalışanın fiziksel ve düşünsel gücünden en yüksek düzeyde yararlanmayı ve elde edilen yüksek çalışma temposunu sürekli kılmayı ifade etmektedir. Bir işletmede işgücü verimliliğinin düşük olması, diğer girdilerden de yeterince yararlanılmadığının bir göstergesidir (Sabuncuoğlu 2005 ss.46).

2.7.6. Yaratıcılık

Örgüt ikliminin en önemli unsurlarından birisi de işin iddialı olmasıdır. İşin iddialı olması, kişinin yaratıcılık düzeyi, performansı ve verimliliği ile ilişkilidir. İşin iddialı olması, zor ve karmaşık olması, yapılması için otonomi ve özgürlük gerektiren

bir iş olması anlamına gelmektedir. Bu tip işler, rutin işlerden farklı olarak sorumluluk ve inisiyatif kullanmayı gerektiren işlerdir. Bu nedenle iddialı işin yaratıcılığı ve içsel motivasyonu artırdığı saptanmıştır (Çekmelioglu 2006). Yöneticilerin yaratıcılık düzeylerini belirlemek için onlara yetenekleri doğrultusunda zor ve karmaşık işler vermek gerekmektedir. Kolaylıkla yerine getirilebilen işler bir örgütteki yaratıcılık ruhunun ortaya çıkması için yeterli olmamaktadır. Yöneticilerin ruhunda var olması gereken yaratıcılık yeteneği olumlu bir örgüt ikliminde zor ve karmaşık işler verilmesiyle ortaya çıkarılabilir.

2.8. Güven Kavramı

Değişim ve küreselleşmenin yoğun baskısı, örgütleri güven temelli örgütsel bağlılık yaratma sorunu ile yüz yüze getirmektedir. Örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri, güveni kurumsallaştıran bir örgütsel yapıya sahip olmalarını gerektirmektedir. Güven katsayısı yüksek örgütleri diğerleri karşısında üstün kılan temel özellik, bu örgütlerin işbirliği ve örgütlenme yeteneği bakımından daha donanımlı olmalarıdır (Demirel 2008). Örgütler açısından büyük önem taşıyan güven kavramı gerek kurumsallaşmanın, gerekse de örgüt içi iletişimin vazgeçilmez bir unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır.

Güven hemen hemen herkes tarafından anlaşıldığı düşünülen fakat açıklanması veya tanımlanması zor görülen kavramlardan biridir (Taylor, 1989). Güven kavramı hakkında çeşitli bakış açıları mevcut olup, sosyal bilimler literatürü güven üzerine yapılan tanımlar açısından oldukça zengindir. Bu kavram; psikoloji, politik bilim, sosyoloji, ekonomi, antropoloji, tarih ve yönetim gibi sosyal bilimlerin farklı disiplinlerinin konusu olmuştur (Reynolds 2007). Her bir disiplin güvenin sosyal süreçlerdeki rolünü farklı bakış açıları ile açıklamışlardır. Bu farklı bakış açılarını Worchel 1979'da üç ayrı grupta bütünleştirerek ele almıştır. Bunlar (Kaynak: Kalemci Tüzün 2007 ss.95):

- Kişilik kuramcılarının görüşü, güvenin kişiliğin köklerinden ve bireyin önceki psiko-sosyal gelişiminden kaynaklandığı yönündedir, güvenin inanç ve beklenti olarak kavramsallaştırıldığı aşamadır

- Sosyologlar ve ekonomistlerin görüşüne göre güven kurumsal bir olgudur, güven kurumlar içi ve kurumlar arası, kişinin kuruma yansıttığı güven olarak kavramsallaştırıldığı aşamadır
- Sosyal psikoloji kuramcıları ise, kişiler arası işlemler üzerine yoğunlaşmış, bireylerin kişiler arası ya da grup düzeyinde güveni oluşturdukları veya yok ettikleri yönünde bir görüş savunmuşlardır.

Güven kavramı kişinin herhangi bir kontrol etkisi olmadan karşısındaki kişinin davranışlarının kendi beklentilerini karşılayacak yönde gelişeceğine dair bir inanç duymasıdır (Mayer ve ark. 1995). Solomon ve Flores 2001’de güven kavramını “bireyin vaatleriyle, taahhütleriyle, duygularıyla ve kendi iç tutarlılığı ile ürettiği, oluşturduğu, kurduğu, koruduğu ve sürdürdüğü bir şey, bir seçenek, bir tercih ve insan yaşamının aktif bir parçası” şeklinde ifade etmişlerdir (Kaynak: Türköz ve ark. 2013 ss.288).

Elle tutulması gözle görülmesi, kelimelere dökülmesi oldukça zor bu soyut kavramın hayatımızda varlığı ve yokluğu her zaman hissedilir. Kendine güven duymak, güvenilir olmak ve başkalarına güven duymak adları altında üç boyuta sahip olan güven kavramı. İnsanın kendine güven duyması; öncelikle kendisini ve sınırlarını kabul etmesiyle başlamakta ve kendi iç sesine kulak vermesiyle biçimlenmektedir. Başkalarına güvenmenin ve güvenilir olmanın temelini oluşturan kendine güven; insanın temel ahlaki değerlerini ve bu konudaki kararlılığını içine almaktadır. Bir insanın güvenilir olarak nitelendirilebilmesi için, sözünü tutması, kişisel anlamda bütünlük sergilemesi, bir görevi yapacak yetkinlik ve beceriye sahip olması, dürüst ve sorumluluk sahibi olması gerekmektedir. Bunun yanı sıra kişilerin başkasına güven duyması da; beklentilere, kişisel özelliklere, dünya görüşüne, risklere ve çıkarlara bağlı karmaşık bir süreç olarak ifade edilebilir (Baltaş 2000, Kaynak: Afşar 2013 ss.54-55).

Birbirinden çok farklı bakış açısına sahip birçok yazarın ortak olarak kabul ettiği bir tanım şöyledir: Güven, bir tarafın diğerinin davranışı veya niyeti ile ilgili olumlu beklentileri üzerine kurulmuş etkiye açık olmayı kabul etmeye dayalı psikolojik bir durumdur. Bu tanıma göre güven, söz konusu davranışların veya seçeneklerin bir nedeni veya sonucudur (Büte 2011).

Güven konusundaki en önemli düşünürlerden biri olan Fukuyama’ya (2000) göre güven, rasyonel hesaplamalardan çok, tarihsel süreç içerisinde dinsel

alışkanlıklardan doğmuştur. Güvenin, üyelerinin ortaklaşa paylaştığı normlara dayalı, düzenli, dürüst ve işbirliği yönünde davranan bir toplumda ortaya çıkması beklenir (Kaynak: Afşar 2013 ss.54).

Tablo 2-5'teki tanımlamalardan da anlaşıldığı üzere güven kavramına dair geliştirilen tanımlamalarda ortak noktalar bulunmaktadır. Bu ortak noktalar şu şekilde ifade edilebilir (Altuntaş 2008):

- İki ya da daha fazla insanın etkileşimi ve iletişimi ile ortaya çıktığı
- Olumlu yönde bir beklenti oluştuğu
- Olumlu beklentinin ise kişinin karşı tarafın özelliklerinden etkilenmesiyle ortaya çıktığı
- Geleceğe yönelik olduğu
- Zaman içinde geliştiği yönünde ortak noktalar bulunmaktadır.

Tablo 2-5: Güven kavramı tanımları (Kaynak: Polat 2009)

YAZAR	YIL	TANIM
Rotter	1967, 1971	Bir birey ya da grubun sözlerine, vaatlerine veya ifadelerine dayalı genel bir beklenti; bir birey ya da grubun verdiği sözün diğer bir birey ya da gruplar tarafından saygı duyulacağı beklentisidir
Zand	1972	Diğer tarafın eylemleri üzerinde kişisel zayıflık ve denetim eksikliği oluşturan, bireyin belirsiz olayların sonucu olarak faydacı beklentiye dayanan kararı
Golembiewski ve Mc Konkie	1975	Bireysel algılama ve tecrübelerine dayanan, olayların istenen sonucu hakkında faydacı öznel inanç
Meeker	1983	Diğer taraftan işbirlikçi davranış beklentisi
Butler & Cantrell	1984	Diğer tarafın davranışının doğru, yeterli, tutarlı, güvenilir, açık olacağına yönelik beklenti
Coleman	1984	İki aktör arasındaki ilişkidir. Bir tarafın diğerine güveni, diğerinin dahil olma durumuna göre değişmesi
Lewis ve Weigert	1985	Güven, objeye karşı ya güçlü duygusal hisler (duygusal güven) ya mantıklı sebepler (bilişsel güven) ya da her ikisiyle güdülenen bir kavramdır
Rempel ve Holmes	1986	Tahmin edilebilirlik, itimat edilebilirlik ve kabul edilebilirlik aynı oranda önemlidir
Gambetta	1988	Bir ekonomik aktörün diğerine yönelik fayda sağlayan en

		azından zarar vermeyecek davranışta bulunmaya karar verme olasılığı
Butler	1991	Diğer tarafa zarar vermeye uğraşmayacağına yönelik verilen kesin söz
Bromiley ve Cummings	1992	Kişinin ya da bir grup kişinin, karşı tarafa verdiği sözler doğrultusunda hareket edeceğine, müzakerelerde dürüstlük göstereceğine, olasılık durumunda bile faydacı davranmayacağına yönelik inancı
Mayer, Davis ve Schoorman	1995	Bir tarafın diğer tarafın eylemlerine savunmasız kalma isteği
McAllister	1995	Bireyin diğer tarafın sözlerine, eylemlerine ve kararlarının doğru olduğuna yönelik inancı
McAllister	1996	Bireyin diğer tarafın sözlerine, eylemlerine ve kararlarının doğru olduğuna yönelik inancı
Rousseau,Sikti, Burt ve Camerer	1998	Kişinin, diğer tarafın niyet ya da davranışlarıyla ilgili olumlu beklentileri
Zaheer, McEvily ve Perrone	1998	Diğer tarafın, zorunluluklarını yerine getireceğine, söylediği şeklide davranacağına, faydacı durumlarda adil müzakere edeceğine yönelik beklenti
Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd	2000	Diğer tarafın yeterli, açık, ilgili, itimat edilir olması ve diğer tarafın hedefleri, değerleri, normları ve inançlarıyla özdeşleşmiş olması
Erdem ve İşbaşı	2000	Bir tarafın diğer tarafın eylemlerinden zarar görmeyeceğinden veya karşı tarafın risk yaratmayacağından emin olmasıdır. Karşı tarafın eylemlerinin zararlı olacağından çok yararlı olacağına ilişkin beklentisidir
Gefen	2002	Bir kişinin diğer kişiye karşı risk alma davranışına yönelik istekliliğidir
Winograd, Huff ve Kelley	2003	Diğer davranışların amacını sorgulamaksızın kabul etmeyi içeren psikolojik durumdur

Güven, kişiler arası ilişkileri geliştirmek için anahtar bir rol üstlenmektedir. Düşük seviyedeki güven örgütteki bilgi akışını baltalamakta ve iş görenler arasında alınma, gücenme, şüphe gibi duygular uyandırmakta ve örgütün karar alma süreçlerin kalitesini bozmaktadır. Örgütler için önemi hiç de az olmayan güven kavramı, örgüte katılım ve üretkenliğin artışı üzerinde önemli bir role sahiptir. Karşılıklı etkileşimlerde aradaki ilişkinin sağlığı üzerinde önemli bir etkiye sahip olması sebebiyle iş görenler ve

örgütler arasındaki güven, düzenli ve mantıklı etkileşimlerin en büyük beslenme kaynaklarından birini oluşturmaktadır ve yatırımları artırmak için birlikte iş yapma duygusunu güçlendirerek fırsat yaratmaktadır (Blomqvist 1997; Cullen ve ark. 2000). Örgütlerdeki güven, modern çağın bir gereği olarak gerçek hayatta yerini almıştır ve son zamanlarda örgütlerin gelişen, büyüyen bir özelliği olarak ifade edilmektedir (Behrami ve ark. 2012).

Örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması, iş görenlerin liderlerine ve bir bütün olarak örgütlerine güven duyması; örgütlerine duygusal açıdan bağlı, kendilerini örgütleri içinde tanımlayabilen, işlerinden tatmin olan ve örgütlerinden ayrılmayı istemeyen çalışanlar yaratabilir. Bu olumlu sonuçların ortaya çıkabilmesi için, çalışanların liderlerine ve örgütlerine güven duymalarında etkili olan faktörlerin ve güveni ortaya çıkaran sebeplerin anlaşılması gerekmektedir (Demircan ve Ceylan 2003).

2.9. Güven Türleri

Güvenin tanımlaması yaparken karşılaşılan güçlük güven türlerinde konusunda da bulunmaktadır. Literatürde oldukça fazla çeşidinden bahsedilmesi bu konuyu güçleştiren en büyük etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu araştırmada güvenin en sık rastlanan türlerine yer verilecektir ve güven türleri dört ana başlık altında incelenecektir. Bu başlıklar:

- Duygusal boyutta güven
- Bilişsel boyutta güven
- Odaklanma boyutuna göre güven
- Düzeylerine göre güven şeklindedir.

2.9.1. Duygusal Boyutta Güven

Duygusal güven karşıdaki kişinin göstermiş olduğu ilgi, alaka ve his temellerine dayanan, bunların seviyesine göre oluşan bir güven türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Emniyet ve algılanan ilişkinin gücü ile nitelendirilmektedir (Johnson ve Grayson 2005).

Webber ve Klimoski 2004'teki çalışmalarında duygusal güvenin; karşılıklı kişilerarası özen, kaygı ya da duygusal bağların köklerinden meydana geldiğini ifade etmişlerdir. Ng and Chua (2006) ise sosyal etkileşiminden ortaya çıktığını ve refah

kaygısı ile birlikte geliştiği yansıtır görüşünü ileri sürerek konu hakkında literatüre katkıda bulunmuşlardır.

Güven oluşumunda duygular önemli rol oynamaktadır. Hayatta karşılaşılabilecek o kadar çok durum vardır ki bu durumların güven duygumuz üzerinde etki göstermemesi düşünülemez. Duyguların güven oluşumundaki etkileri en fazla aşağıdaki durumlarda ortaya çıkmaktadır (Çelik 2004):

- Rasyonel, bilinçli bir beklenti oluşturabilecek bilgiden yoksun hale gelme
- Güvenme ya da güvenmeme değerlendirmesinin birbirine karışması
- Güvenin rasyonel tahmin yapabilme yetisinin azalması
- Değerlendirme ve karar sürecinin kısalması
- Alternatiflerin kıyaslanamaz hale gelmesi
- Güvenin dışsal değil içsel ödüllerle güdülmesi
- Güven nesnesinin fayda sağlayıcı ve işlevsel olmaktan ziyade zevk/haz verici ve tecrübe niteliği taşımaya başlaması
- Güvene bağlı kayıp ve kazanç düzeyinin artması.

Bu güven türünde; sürece dayalı güven, kişiliğe dayalı güven ve genel güven çeşitlerine yer verilecektir.

2.9.1.1. Sürece Dayalı Güven

Güven, liderlik ile ilgili pek çok araştırmada olduğu gibi kişilik özelliği olarak da görülebilir. Örneğin, dürüstlük herhangi birine güvenmeye yol açan bir kişilik özelliğidir. Yetenekli olduğu düşünülen pek çok insana daha fazla güven duyma eğilimi vardır. Güveni geliştirmede önemli bir faktör de kişinin gösterdiği davranışlarının tutarlılığıdır. Adil ve tarafsız olan veya dönüştürücü liderlik davranışları sergileyen kişilerinde güven kazanması daha olasıdır (Demircan ve Ceylan 2003).

2.9.1.2. Kişiliğe Dayalı Güven

Güven, liderlik ile ilgili pek çok araştırmada olduğu gibi kişilik özelliği olarak da görülebilir. Örneğin, dürüstlük herhangi birine güvenmeye yol açan bir kişilik özelliğidir. Yetenekli olduğu düşünülen pek çok insana daha fazla güven duyma eğilimi

vardır. Güveni geliştirmede önemli bir faktör de kişinin gösterdiği davranışlarının tutarlılığıdır. Adil ve tarafsız olan veya dönüştürücü liderlik davranışları sergileyen kişilerinde güven kazanması daha olasıdır (Demircan ve Ceylan 2003).

2.9.1.3. Genel (Genelleştirilmiş) Güven

Güven grup içi üyeliklerden kaynaklanır. İnsanlar milli kültürün bir üyesi olarak başkalarına güvenme ya da güvenmeme eğilimi taşırlar. Fukuyama yaptığı çalışmasında farklı milli kültürler üzerinde çalışmış ve ekonomik canlılık için gerekli olan büyük kurumların güvene sahip olmada zorlandığını ortaya çıkarmıştır. Daha küçük çapta ise, bireyler örgüt içi üyelere olan güvenlerini arttırma ve örgüt dışı kişilere karşı da azaltma eğilimindedirler (Kaynak: Demircan ve Ceylan 2003 s.141).

Güven sadece grup üyeliğinin paylaşılmasından kaynaklanmaz. Diğer gruplara da toplum içindeki rolleri veya statülerinden dolayı da güven geliştirilebilir. Örneğin doktorlara güven duyulur çünkü onları üreten sisteme güvenilir. Üst düzey yöneticilere ya da akademisyenlere örgüt içindeki statüleri sebebiyle güvenilir. Aynı zamanda kişinin ait olduğu grubun bütünlüğü de örgüt üyeleri arasında güven yaratabilir (Demircan ve Ceylan 2003).

2.9.2. Bilişsel Boyutta Güven

Bilişsel güven daha çok yeterlilik ve sorumluluk kavramlarıyla ilişkilendirilmektedir. Birey hiç tanımasa dahi karşı tarafı güvenilecek kadar yeterli bulunduğunda ve sorumlulukları güvenmesini gerektirdiğinde ona karşı bilişsel güven duyabilmektedir. Karşı taraf hakkında yeterli bilgiye sahip olunmadığı ve yeterli ilişki tecrübesi bulunmadığı durumlarda güven duygusunun yeşertilebilmesi açısından rasyonel bir neden arama arayışına başvurulmasına dayalı olacak şekilde gelişen güven algısı olarak tanımlanmaktadır (Yanık 2014). Bu güven çeşidi yetenek ve beceri temelli analizlere dayalı olup, mantıklı seçimler yapabilmek adına oldukça önemlidir (Chhetri 2014).

Bilişsel boyutta güvende bireyler, karşı tarafa yeterlilik ve tecrübelere bağlı olarak rasyonel bir karar sonucunda güvenir ya da güvenmezler (Ergeneli ve ark. 2007). Hon ve Lu (2010) ile aynı görüşü paylaşan Wang ve ark. (2010) benzer bir şekilde bu güven türü hakkında bilişsel güvenin güvenilirlik ve yetkinlik konusunda bireysel inançların önemli önemli olduğu görüşünü ileri sürmüştür.

Bilişsel boyutta güven; hesaplanmış güven, yeterlilik güveni, bağlılık güveni ve ilişkiye dayalı güven olmak üzere dört başlıkta incelenecektir.

2.9.2.1. Hesaplanmış Güven

Kökleri 1958 ve 1962 yıllarında yapılan deneysel psikoloji çalışmalarına dayanmaktadır. Güven olgusunun duygusal ve sezgisel tarafından çok güven duymanın maliyetini, faydalarını ve oluşabilecek zararları ele almaktadır. Bir başka deyişle bir kişiye neden ve hangi durumlarda güvenilmesi gerektiğini tartışır. Bilişsel, hesaplanmış güven türüne iş yerinde ve iş yaşamında sıkça rastlanır (Halis ve ark. 2007).

Güven ilişkileri hesaplanmış ilişkilerden başlar ve caydırmaya odaklanan güven olarak da tanımlanır. Bu güven türü; güvenin bozulmasını önleyicileri belirme ve kişisel çıkarları hesaplamaya odaklanılır. Bu yüzden mümkün olan önlemler güven gelişiminde muhtemel ödüllere daha motive edici olarak görülür (Lewicki ve Wiethoff 2000, Kaynak: Işık 2014 ss.35). Bu güven çeşidinde karşıdaki kişiden gelecek yarar ve zararları kendi süzgecinden geçirerek, güvenir ya da güvenmez.

Bu güven türünde; sadece güven bozulursa cezaya yoğunlaşmayı değil aynı zamanda güveni sağlama ödüllendirmesine de odaklandığı için hesaplanmış olarak düşünülür. Hesaplanmış güven, genellikle hem güvenilir olmanın ödüllendirilmesi hem de güven ihlal edilirse kişinin itibarı, arkadaşlıkları ve ilişkilerinde bozulma olabileceği tehdidi vasıtasıyla sağlanabilir. İnsanlar dürüstlük yoluyla bir itibar oluşturmak amacıyla kaynaklarını yatırım yaparlar (Dasgupta 1988, Kaynak: Işık 2014 ss.35).

Hesaplanmış güven, davranışların tutarlılığına dayanır. Bireyler yaptıkları ve söylediklerinin sonuçlarından korktukları için güven duymak durumundadırlar. Bir başka deyişle hesaplanmış güven, güven olgusunun duygusal ve sezgisel tarafından çok güven duymanın maliyetini, faydalarını ve oluşabilecek zararları ele almaktadır (Halis ve ark. 2007).

2.9.2.2. Yeterlilik Güveni

Yeterliliğe dayalı güven, bireyin karşısındaki kişinin görevini başarıyla tamamlayabilecek yeterliliğe sahip olduğuna inanmayı ve saygı duymayı içerir. Bu güvenin oluşumu için bireyde karşı tarafın kendisinden beklenenleri ve görevinin getirdiği yükümlülükleri karşılayabilecek yeterlilik, yetenek ve uzmanlık düzeyine sahip olduğuna dair inanç oluşması gereklidir (Doney ve ark. 1998). Bu güven çeşidinde

karşılaşılabacak en önemli problem, beklenen yeterliliklerin tatmin edilememesi durumunda ortadan kalkması olabilmektedir.

2.9.2.3. Bağlılık Güveni

Bağlılık güveninde, her iki taraf birbirlerinin gereksinimlerini karşılayarak kişisel yarar sağlamakta ve bunun sonucunda doğal bir bağlılık geliştirmektedir. Burada yükümlülükleri yerine getirmek için, her iki tarafın da diğerinin çaba göstereceğine inanması sonucunda güven oluşmaktadır. Karşılıklı yararın ön planda olduğu bu güven türü, yükümlülüklerin yanı sıra risk ve belirsizliği de dikkate almaktadır (Yücel 2006).

2.9.2.4. İlişkiye Dayalı Güven

İlişkiye dayalı güvende bir etkileşim durumu ve karşılıklı iletişim söz konusudur. Bu iletişim ve etkileşim ne kadar pozitif olursa ilişkinin güveninin de o derece iyi olması beklenmektedir.

Rousseau, Sitkin, Burt ve Camerer'e göre, bireyin karşı tarafla etkileşimlerinden edindiği güvenilir olma konusundaki olumlu izlenimler, karşı tarafın niyeti hakkında olumlu beklentiler taşımaya neden olmaktadır. Taraflar ilişkilerinin geçmişi sayesinde birbirlerinin güvenilirliği hakkında ilk elden bilgi sahibidirler. Organ'a göre çalışanların vatandaşlık davranışları ve işverenlerin çalışanlara destek sağlamaları ilişkiden edinilen deneyim neticesinde oluşan ilişki temelli güvenden kaynaklanmaktadır (Kaynak: Afşar 2013 ss.61).

2.9.3. Odaklanma Boyutuna Göre Güven

Bu güven türü; kişiler arası güven, kuma dayalı güven, sisteme dayalı güven olmak üzere beş alt grupta incelenecektir.

2.9.3.1. Kişilerarası Güven

Kişilerin karşısındakilere olan güven duygusunu içeren ve belirsizlik ile bağımlılığın bulunduğu bir güven çeşididir. Farklı temelleri, etkenleri ve karmaşık bir yapısı olan kişilerarası güven, örgütün birçok kademesinde var olan, bilgi akışı konusunda oldukça önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Lobo ve Dolke 2011).

İş ortamındaki kişiler arası ilişkilerde güven oluşturan davranışlar arasında aşağıdaki özellikler sayılabilir (Butler 1991, Kaynak: Yücel 2006 ss.48):

- Uygunluk: İhtiyaç duyulduğunda erişilebilirlik
- Yeterlilik: Bir görevi tamamlamak için gereken beceri, bilgi ve yeteneğe sahip olma
- Tutarlılık: Davranışların ve kararların önceden kestirilebilir olmasını sağlayacak şekilde tüm diğer davranışlarla uyumlu olması
- Sırdaşlık: Gizli bilgileri kendinde saklayabilme
- Adil davranış: Olaylara objektif ve eşitlik çerçevesinde yaklaşabilme
- Bütünlük: Dürüst ve ahlaklı karakter
- Sadakat: İlişkiye zarar verecek davranışta bulunmayacağına yönelik inanç
- Açıklık: Bilgi ve fikirleri yargılamada bulunmadan açıklıkla paylaşabilme düzeyi
- Sözüne bağlılık: Önceden verilmiş vaatleri yerine getirme
- Ulaşılabilirlik: Öneride bulunmaya ve önerilere açık olma

2.9.3.2. Kuruma Dayalı Güven

Kuruma dayalı güven “kuruma duyulan itimat ve kurumdan alınan destek, kurum tarafından verilen sözlerin tutulacağına ve dürüst olunacağına olan inanç” olarak ifade edilmektedir (Mishra ve Morrissey 1990). Kurumsal yapıların bireylerdeki geleceğe dayalı çabalarını boşa çıkarmayacak şekilde sağlam kurulmuş olması bu güvendedeki en önemli unsurlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Önemli olan bir diğer unsur da yönetim ve yöneticilerin ilişkileridir.

Shea (1984) kurumsal hayatta güvenin “mucize bir malzeme” olduğunu ve bir motor yağı gibi sürtüşmeleri azalttığını, farklı parçaları bir arada tutmaya yardımcı olduğunu ve kişileri harekete geçiren bir katalizör olduğunu belirtmektedir (Kaynak: İslamoğlu ve ark. 2007 ss.25). Kurum iş görenlerini bir arada tutan, aradaki iletişimi güçlendiren ve kurumsal hedeflere ulaşmada önemli bir rol oynayan “kuruma güven” kavramı örgütler için hayati bir öneme sahiptir.

2.9.3.3. Sisteme Dayalı Güven

Luchman, sosyal sistemlerin iletişime dayalı boyutu içinde en önemli ayırımın güven (trust) ve emin olma (confidence) kavramları olduğunu savunmaktadır.

Beklentilerin hayal kırıklığı ile sonuçlanmayacağını gösteren güven, bireyler arası ilişkilere dayalıyken emin olma ekonomik, politik ve yasal sistemlere yönelik güveni ifade etmektedir (Kara ve ark. 2009). Herhangi bir şahsa bağlı olmayan bu güven türü anayasal düzenlemelere, otoriteye, kültürel sistemler gibi yapılara dayalı olan bir güven çeşidi olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.9.4. Düzeylerine Göre Güven

Güvenin her zaman sınırları vardır ve bu sınırları koymak güvenin ayrılmaz bir parçasıdır. Güvenin sınırlarının ne olduğu ancak o sınırlar ihlal edildiğinde görülür. Güven her zaman koşullu, odaklı ve belirlidir, dolayısı ile sınırlıdır. Bunu unutmak, boş çek imzalamaya, herhangi bir kimseye bir şeyi vaat edip kendini istismara ve ihanete açık hale getirmeye benzer (Özbek 2004).

Düzeylerine göre güven koşullu ve koşulsuz güven olarak iki bölümde incelenmektedir.

2.9.4.1. Koşullu Güven

Jones ve George koşullu ve koşulsuz iki tür güvenden söz etmişlerdir. Koşullu güveni karşı tarafın farklı değerlere sahip olduğu ya da güvenilir olduğu konusunda kesin belirtinin olmadığı ilk sosyal karşılaşma sırasında geçerli olan güven olarak tanımlayan yazarlar, bu güvenin zamanla ortak değerler paylaşıldıkça koşulsuza dönüştüğünü belirtmişler (Kaynak: Yücel 2006, ss.49). Koşullu güven, karşı tarafın güvenilir olup olmadığı konusunda herhangi bir fikrin olmadığı ilk sosyal karşılaşma sırasında geçerli olan güven türü olup bu güvenin yaşanan deneyimlerle ve paylaşılan ortak değerlerle koşulsuz güvene dönüştüğü belirtilmektedir (Altuntaş 2008).

2.9.4.2. Koşulsuz Güven

Koşulsuz güven kişiler arasında daha etkin işbirliği davranışını gelişmesini sağlayan ve daha uzun süreli bir güven türüdür. Koşulsuz güven tarafların birbirlerine uygun davranışlar sergilediklerinde birbirleriyle etkileşime girmeye istekli oldukları ve birbirlerinin rolünü üstlenebildikleri bir etkileşim şeklidir (Afşar 2013). Barutçugil, koşulsuz güveni “herhangi bir koşula bağlı kalmaksızın karşı tarafa tamamen güvenmektir” şeklinde ifade etmiştir (Barutçugil 2002 ss.98- 99).

Daha dayanıklı bir yapıya sahip olan ve işbirliği daha ön planda olan koşulsuz güven aslında yapmacık davranışlar terk edildiğinde ortaya çıkan güven tecrübesinin

karakterize edilmiş halidir; çünkü paylaşılan değerler sosyal statünün yapısını ve bireylerin güven tecrübesinin yapı taşı oluşturur (Jones ve George 1998).

2.10. Örgütsel Güven

Güven sosyal sistemler bünyesindeki sosyal sermayenin temel kaynağıdır ve bu yüzden sosyal işlevselliğin temel unsurudur (Fukuyama 1996). Sosyal sermayedeki iyileşmenin örgütlere olan katkısı azımsanmayacak derecede fazladır ve bu katkısı artırabilmek için güven unsurunun kuruma iyi bir şekilde yerleşmiş olması gerekmektedir.

Örgütsel güven, çalışanın, örgüt tarafından verilen desteğe yönelik algılaması, yöneticinin sözünün ardında durarak çalışanların beklentilerini karşılamaıdır. Bu nedenle gerek yatay gerek dikey ilişkilerde örgütün temelini güven duygusu oluşturmaktadır (Mishra ve Morrissey, 1990: 445).

Örgütler rekabet avantajı sağlayabilmek ve bunu koruyabilmek için, yeni örgütsel bağlar, stratejik birleşmeler, ortaklıklar ve ortak yatırımlar gibi yeni örgüt yapıları oluşturmaya başlamıştır. Bu yeni formlar örgütleri, geleneksel hiyerarşik yapıdan, şebeke ve birleşme yapılarına doğru hareket etmeye zorlamıştır. Bu yeni örgüt yapıları, örgütleri değişime karşı daha duyarlı ve uyumlu hale getirmiş, girişimciliğe yönelik eylemleri kolaylaştırmış, örgüt içinde bölümler ve fonksiyonlar arası iletişim ve sorun çözme etkinliğini artırmıştır (Lewicki ve Bunker 1996, Kaynak: Kalemci Tüzün 2007 ss.104).

Örgütsel güven birçok kavramla ilişki halindedir. Bunları kısaca özetlemek gerekirse bu kavramlar arasında, kar, inovasyon, başarılı uluslararası ilişkiler, örgütün hayatta kalması, çalışanların hayati derecede öneme sahip algıları karşımıza çıkmaktadır (Shockley-Zalabak ve ark. 2000).

Örgütsel güven, örgüt içi karşılıklı ilişkilere bağlı olarak kolektif güven sonucu oluşmaktadır. Güven bireye özgü iken, örgütsel güven örgütün tamamını kapsamaktadır. Gilbert ve Tang (1998) örgütsel güvenin dört temel faktöre bağlı olarak gelişebileceğini savunmaktadır. Birincisi, örgüt içi açık bir iletişim, ikincisi, karar alma sürecinde çalışanların etkin rol alması, üçüncüsü, bilgi ve enformasyon paylaşımı ve dördüncüsü ise hislerin ve beklentilerin doğru olarak paylaşımıdır (Kaynak: Demirel 2008 ss.181). Güven hem birey hem de örgüt düzeyinde oluşur fakat kişiye güven ve

örgüte güven birbirlerinden farklı kavramlardır (Doney ve Cannon 1997). Luman (1989)'ın kişisel güven ve örgütsel güven ayrımına göre kişiye güven kişiler arası farklılara dayalıdır ve kişiye özeldir. Örgütsel güven ise; kişilerden çok kurumlara odaklıdır (Kaynak: Demircan ve Ceylan 2003 ss.142).

Güvenin ortaya çıkmasını teşvik eden, kişilerin diğerleri ile ilgili beklentilerini etkileyen ve güvenin temellerini oluşturan faktörler belirlenmelidir; çünkü iş görenler örgütleriyle, yöneticileriyle ve çalışma arkadaşlarıyla etkileşim halindeyken sahip oldukları güven duygularını bu temeller üzerinde oluştururlar (Tokgöz ve Aytemiz Seymen 2013).

Örgütsel güven bir çalışanın; örgütün sağladığı desteğe ilişkin algılar, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inanç olarak ifade edilmektedir ve hem yatay hem de dikey anlamda tüm örgüt içi ilişkilerin temelini oluşturmaktadır (Mishra ve Morrissey 1990). Bir başka çalışmada örgütsel güven, taraflar arasında bir tarafın, diğer tarafa yetkili, açık, ilgili ve inanılır olduğu inancına yönelik savunmasız olma istekliliği olarak tanımlanmıştır. Örgüt içinde taraflar arasında var olan örgütsel güven, örgütün devamlılığı ve çalışanların mutluluğu için önemli bir rol oynamaktadır (Cook ve Wall 1980 ss.39). Örgütsel güven kavramı bir diğer tanımlamada, işgörenlerin yönetime olan güvenleri ve yönetimin kendilerine söylediklerine olan inançlarının derecesi olarak belirtilmektedir. Bu da örgütsel güvende hangi tarafa hangi roller düşeceğini özetleyen bir tanım olarak karşımıza çıkmaktadır (Caudron 2013).

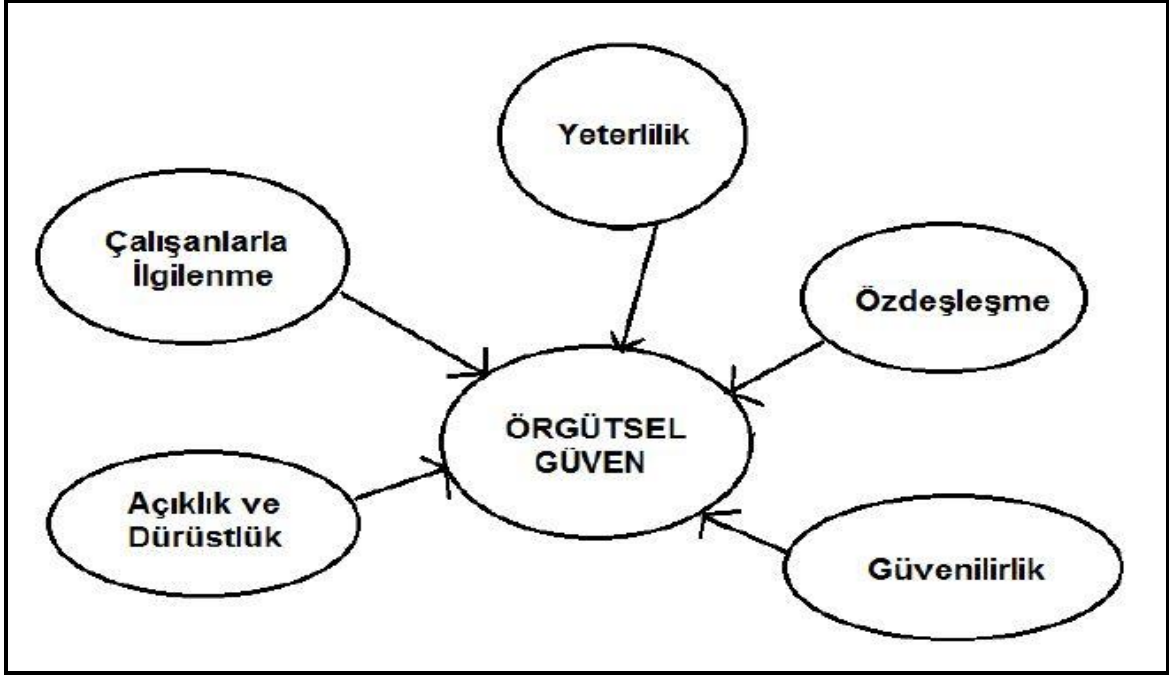
Örgütsel güven geçmiş yıllarda tek boyutlu bir kavram olarak görülmüş; ancak daha sonra tek boyutlu olmayıp, birçok boyuta sahip olduğu anlaşılmıştır. Yapılan tanımlamalar arasında da daha çok şu boyutlarının önemine vurgu yapılmaktadır (Mishra 1996, Kaynak: Demircan ve Ceylan 2003 ss.142):

- Çok düzeyli güven: Çalışma arkadaşları, takım, örgüt ve örgütsel anlaşmalar arasındaki etkileşimlerden doğar.
- Kültür temelli güven: Örgüt kültürünün normlarına, değerlerine ve inançlarına sıkı sıkıya bağlıdır.

- İletişime dayalı güven: Doğru bilgi sağlama, kararlarla ilgili açıklamalar yapma, samimi ve açık görünme gibi iletişim davranışlarının bir sonucudur.
- Dinamik güven: Başlangıç, sağlamlaştırma ve çözülme aşamalarından oluşan bir döngüde sürekli biçimde değişim gösterir.
- Çok boyutlu güven: Her biri bireyin güvene ilişkin algılarını etkileyen zihinsel, duygusal ve davranışsal faktörlerden oluşur.

Güven örgütlerde kendiliğinden ortaya çıkan bir kavram değildir; güven ortamı yaratmada, yönetimin güven duygusunu tüm örgüt çalışanları üzerinde yapılandırması ve dikkatli bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında yöneticiler tüm yaptıkları ve uyguladıklarıyla, verdikleri sözlerle örgütte güveni oluşturabilir veya yok edebilirler. Örgüt çalışanları arasındaki güven eğilimini artırmak için, karar alma süreçlerinde kullanılan prosedürlerin, çalışanlara verilen ödüllerin adil olarak dağıtılması için gerçekleştirilen süreçlerin etkin olması gerekmektedir (Kalemci Tüzün 2007).

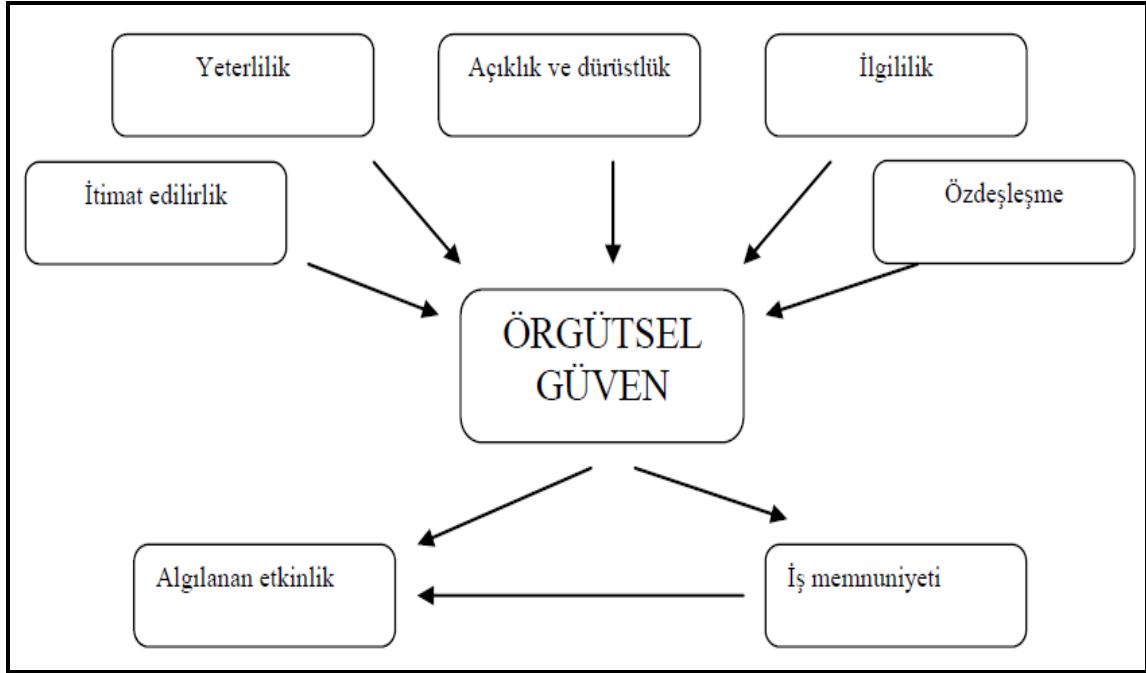
Örgütsel güveni oluşturan unsurlar (Şekil 2-5) çalışanlarla ilgilenme, yeterlilik, özdeşleşme, güvenilirlik, açıklık ve dürüstlüktür. Örgütsel güven algısının oluşması için bütün bu bileşimlerin ortak etkileşimi oldukça gereklidir. Eksik olan her bir bileşen örgütsel güvende bir eksiklik olarak görülmektedir.



Şekil 2-5: Örgütsel güven bileşenleri (Yanık 2014)

Beraber geçirilen zaman ve aynı ortamda çalışmak çeşitli duyguların oluşmasına sebep olmaktadır. Bunlardan biri de şüphesiz ki bağlılık duygusudur. Bu duyguyla beraber insanlar kişisel ve örgütsel amaçlarına ulaşmak için farklı şekillerde birbirlerine bağımlı olur (Mayer ve ark. 1995 ss.710). Bu bağlılık duygusu da örgüt içerisinde taraflar arasında güven duymanın temelini oluşturur (Mishra 1996).

Örgütsel güven kurumda kendi kendine ortaya çıkan bir süreç olarak değerlendirilemez. Bu sürecin oluşmasında birçok parametrenin aynı anda ve birbirleriyle koordinasyonlu bir şekilde mevcut düzenin çarkında işleyen birer dişli gibi hareket etmesi gerekmektedir. Schokoley Zalabak ve Ellis bu parametreleri (Şekil 2-6) yeterlilik, açıklık ve dürüstlük, ilgililik, özdeşleşme, itimat edilirlilik, olarak açıklamış; bunların sonucunda ortaya çıkacak örgütsel güvenin iş tatminini artırdığını ve sonuç olarak da algılanan etkinliğin hem doğrudan hem de dolaylı olarak örgütsel güven ile ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir (Shockley-Zalabak ve ark. 2000).



Şekil 2-6: Schokoley zalabak ve ellis örgütsel güven parametreleri (Shockley-Zalabak ve ark. 2000)

2.10.1. Örgütsel Güvenin Tarihsel Gelişimi ve Oluşumu

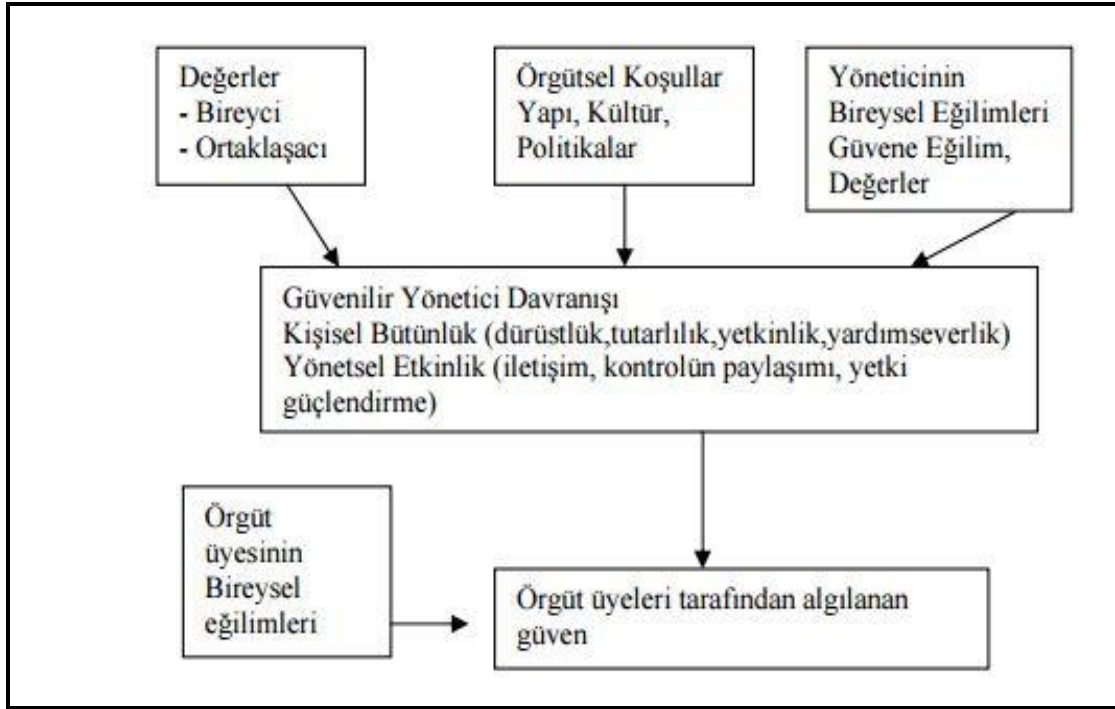
1800'lü yılların sonuna kadar devam eden klasik dönemin yönetim kuramcılarında Max Weber, bürokrasi yaklaşımında kuralların ve yasaların artışına dikkati çekmektedir. Çağdaş iş yaşamında kurallar ve sözleşmenin genel önemi kabul edilirken, bunların işyerinde güven ihtiyacını kaldırmadığı da açıktır (Fukuyama 2000, Kaynak: Özdere 2015 ss.23).

Klasik ve neo-klasik yönetim kuramlarının güven unsuru açısından incelenmesi konusunda farklı görüşler bulunmaktadır; ancak klasik dönemdeki yönetim anlayışının, güven unsuru açısından sınırlı kaldığı ifade edilebilir. Diğer yandan, insan ilişkilerini temel alan neo-klasik kuramda, çalışanlara değer verilmesi, iş ilişkilerinde bireysel değişkenlerinin göz önüne alınması açısından, klasik kurama göre güvenin daha belirgin olduğu söylenebilir (Özdere 2015).

Mishra ve Morrissey, örgütlerde güven ortamının geliştirilmesinin dört temel faktöre bağlı olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar (Mishra ve Morrissey 1990: 443):

- Örgüt içi açık bir iletişim
- Çalışanların kararlara katılımı

- Etkin bilgi paylaşımı
- Duyguların ve beklentilerin doğru şekilde paylaşımıdır.



Şekil 2-7: Örgütsel yaşamda güvenin oluşumu (Erdem 2013)

Güvenin oluşmasında örgütsel yaşam açısından birçok faktör söz sahibi olmaktadır (Şekil 2-7). Modelde güvenilir yönetici davranışını etkileyen üç değişken olduğu görülmektedir. Bunlar; kültürel değerler, örgütsel koşullar ve yöneticinin bireysel eğilimleri olarak belirtilmiştir. Yöneticinin yaşadığı toplumun kültürü, yetişme tarzı; yöneticinin değerleri ve güvene eğilimi ile örgütün esnek veya mekanik yapısı, kültürü ve politikaları yöneticinin güven davranışına etki etmektedir. Bu etkileşimin sonucunda yönetici davranışı ve tutumları ortaya çıkmaktadır. Yönetici davranış ve tutumlarının güvenilir olarak nitelendirilebilmesinin iki temel kistası ise dürüstlük, tutarlılık, yetkinlik ve yardımseverlik olgularını içeren kişisel bütünlüğe sahip olma ile iletişim, kontrolün paylaşımı, güçlendirme olgularından oluşan yönetsel etkinliği sağlayabilmektir. Bu aşamadan sonra ise örgüt üyelerinin kişisel değerleri, karakterleri ve güvene eğilimleri yöneticinin söz konusu olan güven davranışının algılanmasında etkili olmaktadır. Örgüt üyesi, karşılaştığı yönetici davranışını kendi değer süzgecinden

geçirdikten sonra, güvenilir olup olmadığına karar vermektedir ve tüm bu sürecin sonunda örgüt üyeleri tarafından algılanan güven oluşmaktadır.

Örgütlerde güven ortamının oluşturulması için bazı faaliyetlerde bulunması gerektiğine değinen Bews ve Rossouw yapılması gereken faaliyetleri şu şekilde sıralamışlardır (Bews ve Rossouw, 2002: 385-388):

- Yöneticilere örgütte güvenin nasıl sağlanabileceğine ve güvenilir olmanın yollarına yönelik güven eğitiminin verilmesi
- Örgütün faaliyetlerinin, politika ve uygulamalarının tümünde açık, şeffaf ve adil olması
- Yöneticilerin beceri ve yeterliliklerinin çalışanları tatmin edici düzeye getirilmesi
- Örgütte etik değerlere bağlı kalınması
- Çalışanlarla sağlıklı ve olumlu iletişim kurulması ve bilgi paylaşımı
- Örgütün itibar yönetimine önem vermesi.

2.10.2. Örgütsel Güvenin Alt Boyutları

Günlük yaşantısının çoğunu iş ortamında geçiren ve yaşamsal gereksinimlerinin çoğunu karşılamak için çalışan insanlar, kendilerine rahat ve güvenli bir ortam sağlayan örgüt beklentisi içindedir. Bu nedenle örgütsel güven, kişilerin, örgüt içi ilişkiler ve davranışlara karşı sahip oldukları beklentiler olarak ifade edilmektedir (Tokgöz ve Aytemiz Seymen 2013).

Bugün örgütlerde yaşanan krizlerin suyun üstünde görülen ekonomik, sosyal ve politik nedenleri, aslında suyun altında yer alan ağır güven krizinin yansımaları olabilmektedir. Başarılı örgütlerin öyküleri kuruma güven, lidere/yöneticiye güven, kurumsal vizyona güven gibi anahtar özellikler ile yaratılmakta olduğu söylenebilir (Erdem 2003, Kaynak: Kalemci Tüzün 2007 ss.112).

Literatürde örgütsel güven genellikle üç boyutta incelenmiştir (Tüzün 2007). Bu alanlar; çalışma arkadaşlarına güven, yöneticiye güven ve kuruma güven olarak ifade edilmiştir (Mayer ve ark. 1995; McAllister 1995; Zaheer ve ark. 1998; Davis ve ark. 2000; Tan ve Tan 2000). Daha önce yapılan bu çalışmalardan yola çıkılarak örgütsel güvenin genel kabul görmüş boyutları; çalışma arkadaşlarına güven, yöneticiye

güven ve kuruma güven güvendir şeklinde bir sonuca ulaşılabilir. Biz de çalışmamızda bu boyutları kapsayan örgütsel güven ölçeğini kullandık ve detaylı bir şekilde boyutları inceledik.

2.10.2.1. Yöneticiye Güven

Kuruma güven ve yöneticiye güven birbirleriyle ilişkili ama birbirlerinden farklı kavramlardır. Yöneticiler kurumla çalışan arasında resmi bir aracı rolü oynamaktadır. Bir başka ifadeyle kurumun hedefleri, amacı, mali durumu ve mevcut faaliyetlerinin arkasındaki politikalar, yöneticiler aracılığıyla çalışanlara iletilmektedir (İslamoğlu ve ark. 2007 ss.32).

Yöneticiye güven duymasını sağlayacak bazı etkenler vardır. Bunlar arasında yer alan; yöneticilerin düzenli olarak bilgi alışverişinde bulunmaları, karşılıklı etkileşime açık olmaları, kararlara katılmayı sağlayan bir örgüt ortamı oluşturmaları, adil ve dürüst olmaları, davranışlarında tutarlılık göstermeleri, vizyon oluşturmaları gibi özellikler, işgörenlerin yöneticilerine duydukları güveni arttırmaktadır (Yolaç 2011).

Çalışanların kuruma güvenlerinin sağlanması ve çalışanlarla olumlu ilişkiler kurabilmesi için yöneticilerin üzerilerine düşen çok önemli bir roller vardır. Etkili performans ve üretkenlik için yöneticilerin üzerilerine düşen rolleri layıkıyla yerlerine getirmeleri gerekmektedir (Hart 1988).

Yöneticiye güvenin az olduğu kurumlarda ise iş yapma maliyetlerinin arttığı, kişisel ve ekip sağlığının bozulduğu belirtilmektedir. Ayrıca güvenin azalması ve korkunun artması sonucu kurumda stresin ve yöneticilerin yanlış karar alma olasılığının arttığı, yabancılaşma, yalnızlık ve düşmanlık hislerinin gelişmeye başladığı, çalışan ve yöneticilerin bencilce davranışların sergiledikleri belirtilmektedir (Cummings ve Bromiley 1994).

Mishra ve Morrisey (1990) gerçekleştirmiş oldukları bir çalışmada; yönetici, çalışanların kendine güvenmesini istiyorsa bazı durumları dikkate alması gerektiği hususuna dikkat çekmişlerdir. Bu hususlar arasında:

- İş fırsatları açısından analiz edilerek bu fırsatları adil biçimde paylaştırılmaya çalışılmalı, çalışanın kendisini önemli hissetmesi sağlanmalıdır.

- Yardımcı personelin iyi idare edilerek, kabul edilebilir sonuçların ve tehlikelerin açıklanması ve kişiyi görevini yerine getirme konusunda serbest bırakılması gerekmektedir.
- Nasıl yapıldığından çok ne yapıldığına odaklanılmalı, katı politika ve prosedürlerden kaçınarak çalışanların makul risk alımlarına izin verilmelidir.
- Hata yapıldığında cezadan çok probleme yoğunlaşılmalıdır.
- Zorlayıcı güçten kaçınarak otorite dağıtılmalıdır, astlar yetkilendirilmelidir.
- Astların desteklenerek kazanan kişiler haline getirilmeleri amaçlanmalıdır.
- Kimin suçlu olduğundan vazgeçilerek, bir dahaki sefer işler yolunda gidecek şekilde organize olunmaya çalışılmalıdır.

Sonuç olarak; yöneticiye güven kurumsal sonuçları etkilemektedir. Kurum içinde güven yaratabilmek için davranışları ve düşünceleri ile güvenin önemini hissettiren ve bunu çalışanların gelişimi için kullanan yöneticiler ile çalışılmalıdır; çünkü yöneticiler bilgiyi paylaşarak veya paylaşmayarak veya bilgi akışını engelleyerek iletişimi kurum içinde kontrol etme konumundadırlar (Shaw 1997, Kaynak İslamoğlu ve ark. 2007 ss.36).

2.10.2.2. Çalışma Arkadaşlarına Güven

İletişim çağımızın vazgeçilmez bir aracıdır. Çalışanların birbirleriyle uyum içinde çalışabilmesi için en temel gerekliliklerden biri olarak iletişim karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların iletişim kuvvetli olması da güvenin doğmasını sağlayan temel unsurlardan biridir. Güven olgusu, iş ilişkilerinin çok daha hızlı, etkin ve kolay bir biçimde yürütülmesine yardımcı olarak bu ihtiyaçlara cevap verebilmektedir (Öğütveren 2007). Bu sayede iş ilişkileri daha hızlı, etkin ve kolay olarak sürdürülebilir. Bu ortam örgütün hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırır. Çalışanların güvenini tesis etmeyi hedefleyen, adil kararlar ve eylemlerden oluşan örgüt politikaları ve yönetim anlayışı, çalışanların yenilikçi ve yaratıcı güçlerini harekete geçirmektedir (Doğan 2002).

Çalışanların birbirlerine olan güveni, çalışma arkadaşlarının yeterliliğini, adil, itimat edilir ve etik ilkeleri benimseyen davranışları sergileyeceğine olan inançlar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Semercioğlu 2012). Çalışma arkadaşlarına güven, bir çalışanın diğer örgüt üyeleriyle özdeşleşmesi ve onlara bağlılık duygusu hissetmesiyle ilgilidir (Terekli 2010).

Çalışma hayatında bireyler için büyük kısmını çalışma arkadaşlarıyla geçirmektedir. Çalışma arkadaşı; bilgisine, yetkinliğine ve söylediklerine inanılmak istenilen, bir başka ifadeyle güven duyulması arzu edilen taraftır. Çalışanların birbirlerine ve yöneticilerine duydukları güvenin, işten ayrılma niyetini azalttığı, ekip başarısını artırdığı ve işe ve kuruma adanmışlığı artırdığı bildirilmektedir (Baykal ve ark. 2005; Yahyagil ve ark. 2004). Çalışma arkadaşlarına güven konusunda yapılan bir çalışmada Boe (2012); çalışma arkadaşlarına güvenin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar işlerine gelmekten hoşlanmakta, iş yerinde güler yüzlü, neşeli ve daha yaratıcı olduklarını ileri sürmektedir.

Güvenin çok boyutlu ve kırılabilir yapısı çalışma arkadaşlarına olan güveni de etkilemektedir. Çalışma arkadaşlarına olan güven, yapılan eylemler ve ilişkinin niteliğine göre farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, iki akademisyen bir araştırma projesi üzerinde işbirliği yaparak iyi bir iş çıkarmak için birbirlerine güvenebilirler; ancak birinin yokluğunda diğerinin onun yerine ders vermesi konusunda güven sorunları yaşanabilir (Schoorman ve ark. 2007: 350).

Bütün bu bilgiler ışığında çalışma arkadaşlarına güvenin en temel unsurunun iletişim olduğu, iletişimin sağlıklı olduğu örgütlerde güven olgusunun daha kolay inşa edildiği söylenebilir. Çalışma arkadaşlarıyla güven ve uyum içinde çalışan kişilerin üretkenlikleri, verimlilikleri, kurumlarına olan bağlılıkları bir zincir halkası şeklinde birbirlerini olumlu yöne doğru çekecektir ve sonuç olarak kurum kazançlı çıkacaktır.

2.10.2.3. Kuruma Güven

Kuruma (örgüte) güven, çalışanların belirsiz veya riskli bir durumla karşılaştıklarında örgütün taahhütlerinin ve davranışlarının tutarlı olduğuna dair inançlarını ifade eder (Demircan ve Ceylan, 2003:142). Örgütsel güven, bir işgörenin içindeki destek ve inancın duygusu, işgörenin dürüst ve kurallara bağlı olacağına inanmasıdır. Örgütsel güven, tüm üyelere güvenlik duygusu verir ve onları birlikte tutar.

Güven ayrıca oldukça kırılğan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Mishra ve Morrissey 1990:444).

Güven seviyesi yüksek örgütler, güven seviyesi düşük örgütlere göre, değişimlere kolay uyum sağlayarak, daha başarılı ve yenilikçi olurlar. Örgüt içi güven, takımların ve liderlerin amaçlarına ulaşmadaki başarısını, iş tatminlerini ve bağlılıklarını artırır (Huff ve Kelley 2003 ss.83).

İslamoğlu ve arkadaşlarına göre (2007 ss.57) kuruma güven duygusu dürüst ve hakkaniyetli bir işleyişin, pozitif bir imajın, huzurlu ve adil bir ortamın, işe alım ve oryantasyonun önemsendiği, bağlılığın oluşturulmaya çalışıldığı, mali yapının güçlü olduğu, çalışanlara ilginin, saygının bulunduğu, performans değerlendirmelerinin objektif olduğu, çalışanların ihtiyaçlarına dikkat edildiği ve uzun süreli istihdamın önemsendiği bir örgütsel yapısı ile mümkün olur görüşünü öne sürmüşlerdir.

Örgüte güven bazen çalışanlar açısından yöneticiye güven ile karıştırılabilir. Çalışanlar yöneticilerine güvendiklerinde bu güveni örgütün bütününe aktarabilirler. Çünkü yöneticiyi örgütün bir temsilcisi olarak algılayabilirler. Bu nedenle yöneticiye güven ve örgüte güven farklı ama birbirleriyle ilişkili kavramlar olarak kabul edilir ve bir bütün olan örgütsel güvenin parçaları olarak adlandırılır. Öte yandan iş yerine güven; örgütsel bağlılığı artırıp iş gücü devir hızını etkilerken, yöneticiye güven; personel tatmini ve yenilikçi davranış sergilemeyi vurgular (Tan H. ve Tan C. 2000).

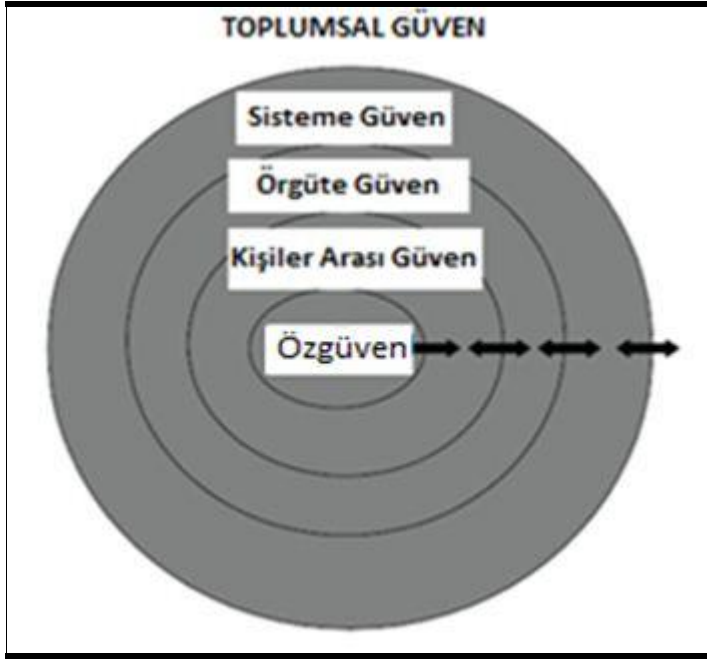
Örgütler için hem kuruma güvenin oluşmasında rol oynayan faktörler, hem de kuruma güven duygusunun getirdiği sonuçlar oldukça önemlidir; çünkü kuruma güven, ilişkileri geliştirir, müzakereleri kolaylaştırır, örgütler arası ilişkilerde işlem maliyetlerini azaltır ve politik çatışmaları çözer. Kuruma güven aynı zamanda artan bir şekilde örgütün başarısı, örgütün kararlılığı ve çalışanların huzurunun belirlenmesinde, örgütsel verimliliğin ve örgütsel bağlılığın oluşmasında önemli bir faktör olarak rol oynar (Erkmen ve Esen 2013).

Örgütsel güvende önemli olan unsurlardan biri de çalışanların kurumlar hakkındaki düşünceleridir denilebilir. Örgüt kaynaklarından faydalanabilen ve tarafsız ödüllendirme sisteminin etkin olduğu kurumlarda çalışanlar, takdir edilmiş ve değer verilmiş hissedeceğinden işyerine güven duyarlar (Nyhan 2000).

2.10.3. Örgütsel Güven Yönelimleri

Literatürde bireylerin güven duyacağı tarafın niteliğine göre özgüven, kişiler arası güven, örgütsel güven ve sisteme güven olmak üzere dört güven yönelimi bu başlıkta incelenmiştir. Bu güven yönelimleri birbirlerinden tamamen bağımsız olarak değil, birbirlerini etkileyerek ortaya çıkaran ve destekleyen bir yapıya sahip oldukları görülmektedir. Örgütsel güven yönelimleri (Şekil 2-8) şu şekilde ifade edilmektedir (Polat 2009; Kaynak: Karabıyık 2011 ss.24-25):

- **Özgüven:** İnsanların doğuştan sahip oldukları ancak çocukluktan itibaren pek çok bireyde törpülenmiş bir özelliktir. Bireyler, kişisel kimliklerini bireysel düzeyde özgüven ihtiyaçları yüzünden koruma ya da savunmaya güdülenirler (Kalemci Tüzün 2006). Bireyin kendisinden memnun olması, kendisi ve çevresiyle barışık yaşaması demektir. Güven oluşturmanın ilk şartı ve güvenin kaynağı bireyin kendine güvenidir. Dolayısıyla özgüven, güvenin en temel biçimidir (Halıcı 2014).
- **Kişiler arası güven:** Yatay ve dikey ilişkiye dayalı güven olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Yatay güven, örgüt içindeki eşdeğer konumdaki bireyler ve gruplar arasındaki yatay ilişkiye dayalı gelişen güvendir. Dikey güven ise, farklı konumlardaki bireyler ve gruplar arasında gelişen güvendir. Dikey yönelimli güven örgüt içindeki ast-üst ilişkilerine dayalı oluşan güvendir. İnsanlar diğer bireylere güvenmediklerinde, kendilerine duydukları saygı ve güven zarar görür dolayısıyla kendilerini tehlikede hissederler (Halıcı 2014).
- **Örgüte güven:** Bireyin örgütsel yapıların çabalarının gelecekte başarı ile sonuçlanacağına ilişkin inanca dayalı gelişen güvendir. Matthai'ye göre ise örgüte güven, işgörenlerin belirsiz ya da riskli bir durumla karşılaştıklarında örgütün sözlerinin, davranışlarının tutarlı ve yardımcı olmaya yönelik olduğuna dair inançlarıdır (Karabıyık 2011).
- **Sisteme güven:** Örgütün geçmişten beri gelen geleneklerinin yansımasını ifade eder. Sisteme güveni ortaya çıkaran, sistem topluluğunun sahip olduğu yazılı kurallar ve bu kuralları koyan kurumların uygulamadaki kararlılığıdır (Karabıyık 2011).



Şekil 2-8: Örgütsel güven yönelimleri (Karabıyık 2011)

2.10.4. Örgütsel Güven Modelleri

Örgütsel güven modelleri uzun yıllardır kendine gündemde yer bulmuş konular arasında gelmektedir ve oldukça zengindir. Bu zenginlik içinde literatürde en yaygın olarak kullanılan örgütsel güven modelleri şu şekilde sıralanabilir (Altuntaş 2008).

- Mishra'nın güven modeli
- Mayer, Davis ve Shoorman'ın örgütsel güven modeli
- Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd güven modeli.

Literatürde ayrıca;

- Gabarro'nun yönetici-çalışan güven modeli
- Whitener ve arkadaşlarının yönetsel güvenilirlik modeli gibi modellere de yer verilmektedir.

Bu modellere göz atacak olursak:

2.10.4.1. Mishra'nın Güven Modeli

Bireysel güven, kişinin bireysel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentilerini yansıtırken, örgütsel güven kişinin, örgütsel ilişkilere ve davranışlara yönelik

beklentisidir. Mishra hem örgütler hem de bireyler için geçerli dört boyutlu bir güven modeli oluşturmuş ve bu dört boyutun güven algılamasını yarattığını söylemiştir. Mishra Modeli dört farklı güven boyutunu tanımlar. Bunlar (Mishra 1996; Kaynak Kalemci Tüzün 2007 ss.110):

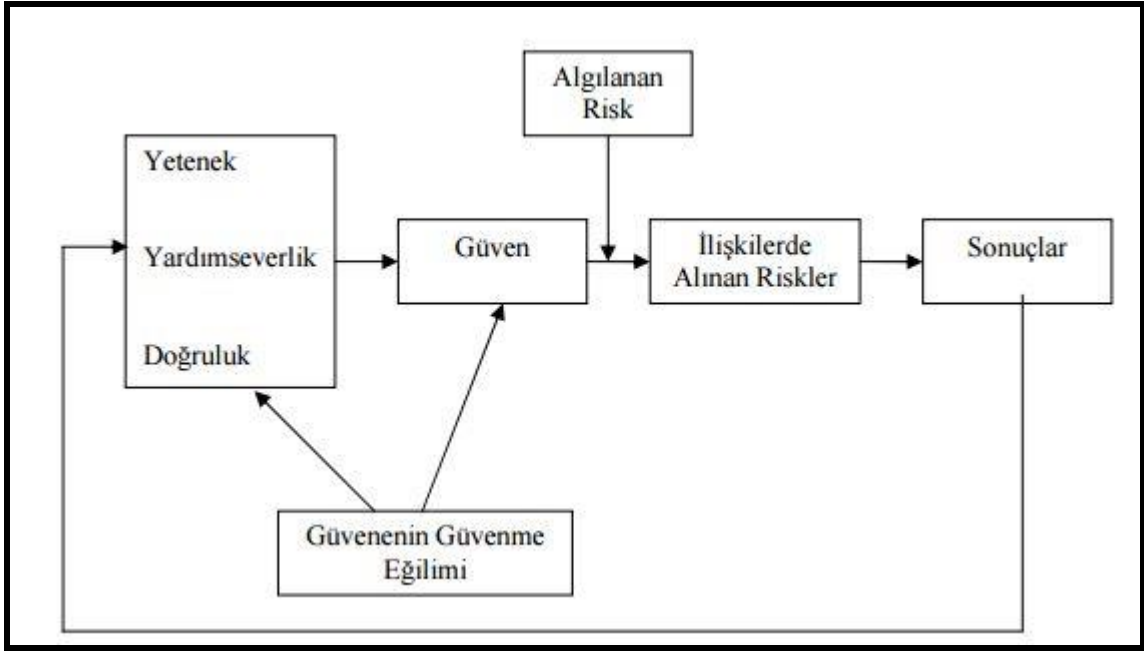
- Yeterlik: Çalışanların örgütün üst, orta kademe yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarının liderlik yeteneğine olan inancıdır. Yöneticilerin ve çalışanların liderlik yetenekleri arttıkça örgütün devamlılığına olan inanç ve güven artar.
- Açıklık: Bu boyutta çalışanlar örgüt liderlerinin açık ve dürüst olup olmamasına göre örgüte olan güven düzeylerinde değişiklikler meydana gelir.
- İlgililik: Çalışanların, liderlerinin kendilerine ilgi gösterdiğini algıladıklarında güven ortaya çıkmaktadır.
- İtimat edilirlilik: Sözler ve eylemler arasındaki tutarlılık ve uygunluk güven oluşumunu destekler.

2.10.4.2. Mayer, Davis ve Shoorman'ın Örgütsel Güven Modeli

Literatürde yapılan araştırmalarda güven ilişkisinin paydaşları güvenen ve güvenilen olarak ifade edilmektedir. Güven olgusunda her iki paydaşın güvene olan etkilerinden bahsedilerek, güven ile risk arasındaki ilişkilerden bahsedilmiştir.

Şekil 2-9'da Mayer, Davis ve Shoorman'ın Örgütsel Güven Modeli görülmektedir. Modeldeki ilk unsur güvene olan eğilimdir. Bu eğilim bireylerin, farklı gelişim deneyimleri, kişilik tipleri ve kültürel donanımları sebebiyle farklılıklar göstermektedir. Modeldeki ikinci unsur güvenilenin karakteristik özellikleridir. Bu özellikleri de yetenek, yardımseverlik ve bütünlük olarak üçe ayırmışlardır. Yeteneği; beceri, kabiliyet ve bazı alanlarda etkili olmak olarak tanımlamışlardır. Güvenilir kişinin yetenekli olduğu alan spesifikdir ve bu alandaki yeteneğini kullanarak o alanla ilgili diğer bireylerin güvenlerini kendilerine doğru yönlendirebilirler. Modeldeki son unsur risktir. Araştırmacılar, ilişkilerde güvenin risk almayla bağlantılı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Güven isteyerek risk almaktır ve güvenin seviyesi, gönüllü olarak alınan riskin miktarı ile doğru orantılıdır. Kontrol mekanizmaları da ilişkilerdeki riskle ilgili

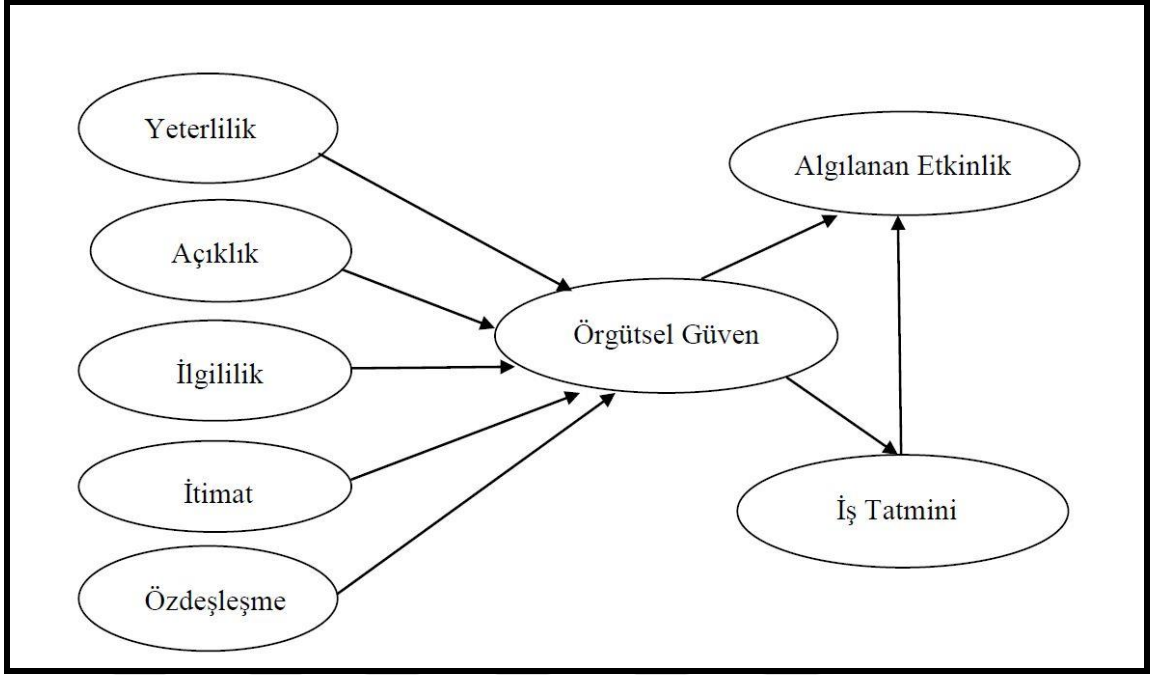
olan mekanizmalardır. İlişkilerdeki güven ve kontrol sistemleri doğrudan riskle ilgilidir (Mayer ve ark. 1995).



Şekil 2-9: Mayer, Davis ve Shoorman'ın örgütsel güven modeli (Mayer ve ark. 1995)

2.10.4.3. Shockley-Zalabak Ellis Ve Winograd Güven Modeli

Mishra'nın 1996 yılında tanımlamış olduğu dört farklı güven boyutuna (yeterlik, açıklık, ilgililik, itimat edilirlilik) ek olarak Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd (2000) yılında beşinci boyut olarak özdeşleşme boyutunu eklemiştir. Modeli beş boyutlu bir hale getirmiştir. Bu boyutlar (Şekil 2-10) örgütsel güveni etkilemekte ve oluşan örgütsel güven sonucunda hem algılanan etkinlik hem de iş tatmini artmaktadır. Algılanan etkinlik hem örgütsel güven hem de iş tatmininden etkilenmektedir.



Şekil 2-10: Shokley-zalabak, ellis ve winograd'ın örgütsel güven modeli parametreleri
(Shockley-Zalabak ve ark. 2000)

2.10.5. Örgütsel Güven Fonksiyonları

Güven, fırsatçı davranışlara son vererek, karmaşayı azaltarak, eşgüdümü ve işbirliğini teşvik ederek örgüt içi ilişkileri daha etkili hale getirme fonksiyonuna sahiptir. Örgüt içi güven, belirsizliğin azaltılması, problemlerin çözülmesi ve yeni çözüm önerilerinin açığa çıkması için oldukça gereklidir (Halis ve ark. 2007).

Örgüt yapısının her geçen gün biraz daha karmaşık bir hal almaya başlamasıyla belirsizlik durumunu ortadan kaldırmak için güven duygusuna ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütsel güven, örgütün genel işleyişini işlevsel hale getirerek organizasyondaki bu belirsizliği ve karmaşıklığı ortadan kaldırılabilecek temel bir fonksiyondur. Bu bağlamda örgütlerde güven fonksiyonları üç başlık altında açıklanabilir (Halis ve ark. 2007):

- İşbirliği ve dayanışma sağlama fonksiyonu: Bir toplumda toplum üyeleri arasında güven duygusunun var olması, dayanışmayı ve birliği arttırıyorsa, bir organizasyonda da işbirliğini kolaylaştırarak daha fazla dayanışma oluşmasını sağlar.
- Kaos azaltma fonksiyonu: Sosyal sistem tarafların karşılıklı beklentileri üzerine kurulmuştur. Güvenin, karmaşa ya da karışıklığı azaltma

fonksiyonunu yerine getirebilmesi için bilginin açık olması ve paylaşılması gerekmektedir

- İletişimi etkinleştirme fonksiyonu: Hiyerarşik olarak alt düzeyde çalışan bireylerin üstlerince istismar edilme korkusu ve kendilerine dürüst davranılmayacağı şüphesi, üst düzey pozisyonundaki bireyler ise sorumlulukları altında çalışanların görevlerini yerine getirmekten ya da örgütün geleceği ve başarısı ile ilgili aktivelere katılmaktan kaçınmalarının yönetsel çıkmazlara yol açacağı şüphesi içerisinde. İletişim ve güven birbirini tamamlayan unsurlardır.

2.10.6. Örgütsel Güven Ortamının Oluşturulması ve Geliştirilmesi

Rekabetin şiddetli olduğu ortamlarda faaliyet gösteren işletmelerin nihai hedefi, başarılı olmak ve varlıklarını devam ettirmektir. İşletmelerin başarıyı elde etmesi, kendilerini diğer işletmelerden farklı kılan değerlerinin farkında olmalarıyla gerçekleşebilir. Bu da, etik davranışların şekillendirdiği bir güven ortamında sağlanabilir (Büte 2011). Etkili ve işlevsel örgütlerde güven, gittikçe hayati bir unsur olarak görülmektedir; çünkü örgüt içerisinde ve bireyler arasında güven ortamının oluşması ve/veya oluşturulması, çalışanlar arasındaki işbirliği ve iletişim düzeyini arttıracaktır. Yarışmacı olmaktan çok işbirliğine ve uyuma dayanan bir örgüt kültürü oluşturmak, güvenen ve güven veren iş gören davranışlarının oluşmasında önemli bir role sahiptir (Özer ve ark. 2006).

Liderlerin, örgütsel performansı artıran, iş görenlerin çalışma arkadaşlarına, yöneticilere ve örgüte olan güven seviyelerini artırmayı öğrenmeleri gereklidir. Bu amaçla, güveni oluşturan öncü koşulları anlamak için yapılan araştırmalar, güvenin ortaya çıkmasını teşvik eden ve güvenin gelişmesini sağlayan, kişilerin diğerleri ile ilgili beklentilerini etkileyen, psikolojik, sosyal ve örgütsel faktörleri tanımlamaya çalışmışlardır (Kramer 1999, Kaynak: Tokgöz 2012 ss.13).

Güveni oluşturan temellerin basında ruhsal güven gelir. Çünkü ruhsal güven, bir kişinin daha önce ikili ilişki içine girmediği diğer insanlarla ilk karşılaşmalarında oluşur. Ruhsal güvenden sonra, güven temellerini oluşturan önemli iki faktör karşımıza çıkmaktadır. Bunlar, bilişsel ve duygusal temelli güvendir. Öncelikle bu iki kavramı anlamak güvenin temellerini oluşturmak için özellikle önemlidir. Bu iki güven temeli, örgütsel yaşamda çalışma arkadaşlarıyla ve yöneticilerle olan kişiler arası güvenin nasıl

geliştiğini anlamamızda yardımcı olacaktır (Tokgöz 2012). Bu güven çeşidi yetenek ve beceri temelli analizlere dayalı olup, mantıklı seçimler yapabilmek adına oldukça önemlidir (Chhetri 2014). Bilişsel boyutta güvende bireyler, karşı tarafa yeterlilik ve tecrübelerle bağı olarak rasyonel bir karar sonucunda güvenir ya da güvenmezler (Ergeneli ve ark. 2007). Duygusal güvende ise; karşıdaki kişinin göstermiş olduğu ilgi, alaka ve his temellerine dayanan, bunların seviyesine göre oluşan bir güven türü olarak karşımıza çıkmaktadır.

Güven geliştirme aşamalarında iki önemli faktör daha karşımıza çıkmaktadır. Bunlar: kavrama temelli ve etki temelli yaklaşımlardır. Kavrama temelli yaklaşımda; bireyde oluşacak güven duygusunun kaynağının güven duyulacak kişinin tavır ve davranışlarının temelinde olduğunu görüsü vardır. Etki temelli yaklaşımda ise; kişisel deneyimlere odaklanılma söz konusudur. Güven duygusunun kaynağı insanları birleştiren duygusal bağlarda saklıdır ve aranması gereken yer de orasıdır. Güvenlik duygusu ve ilişkinin etki derecesini açıklayan yaklaşım buradaki ayrıntılarda yatmaktadır (McAllister 1995; Johnson ve Grayson 2003).

Güven ortamı oluşturmada, yönetimin güven duygusunu tüm örgüt çalışanları üzerinde yapılandırması ve dikkatli bir şekilde yönetmesi gerekmektedir (Sayın 2009 ss.51). Bu durumda yöneticilerin duruşu çok önemlidir; çünkü yöneticiler isterse tüm faaliyet ve uygulamalarıyla, söz ve davranışlarla örgütte güven oluşturabilirler ya da oluşmuş güveni yok edebilirler (Büte 2011).

2.11. Örgütsel Güvenin Yararları

Yaşadığımız post-modern çağın özellikleri sebebiyle örgütler sürekliliklerini sağlamak ve rakiplerine karşı rekabet avantajı elde edebilmek gibi birtakım ana amaçlarını giderek daha çok dikkate alır duruma gelmişlerdir. Klasik yönetim anlayışından farklı olarak bu dönemde örgüt ve kuruluşların başarılı olabilmeleri, değışen çevre koşullarına ve artan belirsizlik ortamına uyum sağlayabilmelerine, kendilerini diğeri örgütlerden farklı kılacak özelliklere sahip olabilmelerine ve birtakım yeniliklere odaklanabilmelerine sıkı sıkıya bağıdır. Benzer bir iş sahasında faaliyet gösteren firmaların birbirlerinden örgütsel performans, finansal performans, işgörenlerin bireysel performansı, örgütsel karlılık gibi bazı önemli noktalardan birbirlerinden ayrılmasında çeşitli etkenler etkili olmaktadır. Bu etkenlerden birisi de örgüt kültürü olarak karşımıza çıkmaktadır (Uslu ve Ardıç 2013). Bu bağlamda örgütsel güven

konusu da, örgüt kültürünün en önemli ve değerli yapı taşlarından birisi olarak örgütsel yapılarda kendisini sıkça göstermektedir.

Güven olgusu belki de insan ilişkileri kadar eskiye dayanır. Felsefe ve sosyal bilimler, güvenin ne kadar hayati bir değer taşıdığını ve sosyal hayatı felç etmekten koruduğunu göstermiştir (Tokgöz ve Seymen 2013). Dolayısıyla bu denli kritik bir olgunun örgütsel açıdan yararları, sonuçları ve örgütsel güvenin inşaa edilip geliştirilmesin de büyük katkıları olduğunu söylemek mümkündür.

Sağlıklı insan ilişkilerinin temeli iletişime, iletişimin temeli de güvene dayanmaktadır. Bu yüzden güven, özenle beslenmeli ve her zaman sürekliliği sağlanmalıdır. Güven yaratmak, güveni kurumsallaştırmak ve güvene süreklilik kazandırmak örgütler açısından büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda güven, bilinçli tutarlılık kadar sürekli bir özen ve çabayı da gerektirmektedir. Örgütsel güven ile çalışan arasındaki ilişkiyi Çin atasözü “kuşkulandığın kişiye iş verme, iş verdiğin kişiden de kuşkulanma” şeklinde ifade ederek, örgütsel güvenin yararlarının net bir şekilde kavranmasına destek olmaktadır. Çalışanlara kuşkuyla yaklaşan kurum ve kuruluşlar veya yöneticiler örgütsel güveni sağlamada yetersiz kalmaktadırlar. Bu türden bir perspektifte, yetki ve sorumluluk karmaşasının ortaya çıkması muhtemeldir. Halbuki yetki ve sorumluluk aynı anda verilmelidir. Yetki veya sorumluluktan biri üzerine odaklanma çalışanlar arasında kuşkuya neden olmaktadır. Kuşkuların olduğu bir ortamda ise güven ve bağlılıktan da söz edemeyiz. Bu bağlamda örgütsel güven, kurum içerisindeki çalışanlarda birbirini tanıma ve kişilerin yaptıkları işlerin kalitesi konusunda birbirlerine kefil olma anlayışını geliştirmesi bakımından oldukça yararlıdır. Yine aynı şekilde, örgüt içerisinde yaratılan güven, örgüt dışındaki hedef kitleye de yansıtacak ve böylelikle örgütsel güvenin dış çevre ile de bağlantıları kuvvetlendirilecektir (Demirel 2008).

2.11.1. Çalışanların Moral Seviyeleri Yüksek Olur

Çalışanların örgüte, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı tutumları anlamına gelen moral, yüksek güven duygusunun olduğu örgütlerde olumlu yönde etkilenmektedir. Moral seviyesi yüksek olan çalışanlar, birbirleri ve örgütleri hakkında olumlu düşüncelere sahip olurlar (Engizek 2011).

2.11.2. Stresi Azaltır

Güven düzeyinin eksik olduğu örgütlerde, her ayrıntının çalışanlar tarafından kontrol edilmesi gerektiğinden, çalışanlar işleri devredecek birisine ihtiyaç duyarlar. İşler devredildiğinde ise, işlerin doğru yapılıp yapılmadığı endişesi başlar. Ayrıca örgütlerde yöneticiler, çalışanlar üzerinde kurallara uymaları konusunda baskı uyguladığında, çalışanların işlerinden tatmin sağlayamamasına ve örgüt içi güvensizliğe neden olmaktadır. Dolayısıyla çalışanlar bir stres ortamı içinde çalışmak zorunda kalır; ama güven düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde, eksik olan örgütlere kıyasla stres düzeyi daha düşüktür (Demirbağ 2015).

2.11.3. Örgüte Olan Bağlılık Düzeyi Yükselir

Güven olgusu, bağlılık kavramıyla yüksek derecede yakından ilişkilidir. Örgütsel bağlılık, bir örgütün üyesi olarak devam etme yolunda şiddetli bir istek, örgüt için fazlaca çaba sarf etme isteği ve örgütün amaç ve değerlerini kabul etme ve inanmayı ifade eder. Sadece aynı örgüt içinde uzun süredir çalışma anlamına gelmeyen örgüte bağlılık, kurum çalışanlarının örgüt çıkarlarının koruması, örgüt imajını bir anlamda garantiye alınması ve kurumsal açıdan gizli bilgileri saklamasıyla ölçülebilir (Afşar 2013).

2.11.4. Ekip Ruhunu Canlanır

Örgüt amaçları, hedefleri, taktikleri, normları vb. tüm örgütsel unsurlar, örgüt üyeleri arasında var olan güven temeline dayandığı düşünülmektedir. Örgüt üyeleri arasındaki bu güvenin yetersiz olması, söz konusu beklentilerin gerçekleşmesini önemli ölçüde engelleyebilmektedir. Çünkü güven olmayan örgütlerde, her bir üye kendi çıkarlarını korumak ile meşgul olacağından ekip çalışması yapmak pek de mümkün olmayacaktır (Zorlu 2006).

2.11.5. Maliyetleri Azaltır

Güven, örgütlerde çalışanların moralini yüksek tutarak iletişimi güçlendirir ve bunun sonucunda örgüt üyeleri arasında paylaşım artarak ekip çalışmasını güçlendirir ve çalışma ortamdaki stresi en aza indirir. Böylelikle çalışanlar örgüte daha bağımlı hale gelir ve maliyetler düşme eğilimi gösterir. Bunun sebebi; yüksek moralli çalışanlar daha az kaynakla daha çok iş yapmaya çalışırlar; aynı verimlilik özelliği gösterirler ve paylaşımcı tavırlarla gelişime açık olduklarını gösterirler. Etkin bir iletişimin olması ise

çalışanları daha verimli hale getirir ve çalışanların örgüte bağlı olmasıyla işgören devir oranını belirli oranda düşer (Demirbağ 2015).

Sonuç itibariyle değerlendirildiğinde örgütsel güvenin kuruma yansıyan faydaları şu şekilde maddeler halinde ifade edilebilir (Özdere 2015):

- Örgütte açık ve güçlü örgüt kültürünün daha kolay gelişmesi sağlar
- İletişim kanallarının açık olmasını sağlayarak çalışanların işbirliği içine girme davranışını destekler
- Örgütsel yenileşme ve öğrenme, istenilen örgüt iklimi oluşturma, bilgi yaratma, yetki ve kaynak aktarma, örgütün çevreye uyumunu gibi olguları kolaylaştırır
- Çalışanların iş doyumunu, işe ve örgüte bağlılığını, moralini örgütsel adalet algısının düzeyini artırır
- Çalışanların örgütle özdeşleşme düzeylerini artırarak örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterme eğilimlerini artırır
- Çalışanların sosyal sorumluluk, problem çözme, inisiyatifi ele alma ve risk alma davranışlarını ve yaratıcılıklarını artırır
- Çalışanların yaşadığı örgütsel stres, çatışmayı azaltır
- Çalışanların işten ayrılma niyeti, işe devamsızlığı, iş terki, iş devrini azaltırken, örgütsel performansı yükseltir.

2.12. Örgütsel Güvenin Sonuçları

Önemli bir kültürel değer olarak nitelendirilen ve tarif edilen güven kavramı, örgütsel yapıların işleyişleri ve özellikleri üzerinde etkili olmaktadır. Örgütteki çalışanlar arasında oluşan yüksek güven algısı, merkezleşmenin azalmasına neden olmakta iken gevşetilmiş, içselleştirilmiş denetim ön plana çıkmakta ve örgütsel bağlılık düzeyi yükselmektedir. Güven algısı düzeyinin düşük seyretme eğiliminde olmasında ise; merkezleşme artmakta, katı dışsal denetim devreye girmektedir (Uysal 2014). Bu bağlamda örgütsel güvenin sonuçları; yüksek örgütsel güven ve düşük örgütsel güven olarak iki farklı boyutta ele alınmış ve incelenmiştir.

2.12.1. Yüksek Örgütsel Güven

Gelişme çağında kurumlar yaptıkları işlerde kalıcılığı ve kaliteyi yakalamak için çalışanlarını yetkilendirmektedirler. Kurumda yetkilendirilmenin sağlanmasının tek yolu ise, yüksek güven kültürüdür. Örgütlerde kurumsal başarıyı yakalamak için, kurumun her aşamasında yetkilendirilmiş çalışanların varlığı gerekmektedir. Yetkilendirilmiş ve belirli bir süre zarfında bilinçlendirilerek örgüt kültürüne odaklanmış bir çalışan, hiyerarşinin gölgesinde kalmaksızın üstünü rahatlatarak atılımları sağlayabilecektir (Aksoy 2009).

Özellikle günümüzde artan belirsizlik ve karmaşa ortamında; örgütlerdeki katılımcı yönetim anlayışı, yatay hiyerarşik yapılanma ve daha profesyonellik; güven kavramını, sıkı denetimci ve dikey hiyerarşik yönetim gücünün baskınlığına göre daha uygun bir mekanizma olarak göstermektedir. Yapılan araştırmalarda güven algısının yüksek düzeyde olmasının hem örgüt hem de birey açısından önemli sonuçları bulunmaktadır. Örgütte içinde örgüt kültürünün kolay gelişmesini sağlamakta, iletişim kanallarının daha açık olmasını ve işbirliği içine girme davranışını daha yüksekte tutmaktadır. Güven, örgütlerde işbirliğinin sağlanması için önemlidir ancak işbirliği, güven olmadan da oluşan bir kavramdır. Fakat güven olmadan oluşan işbirliğinin sonuçlarının bir garantisi yoktur. Diğer bir ifadeyle güven olmadan oluşan şüphe ortamı bireylerin birbirinden çekinmesine yol açar, dolayısıyla oluşan işbirliği bundan olumsuz etkilenir. Güven içinde oluşan işbirliği ise gönüllülük esaslı olacağından süresi ve kalitesi daha etkili olabilir (Agun 2011).

Örgütsel güvende karşılıklı etkileşim söz konusudur. Örgütsel yapı çalışanları etkilediği kadar çalışanlar da birtakım özellikleri dolayısıyla örgütlerini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Örneğin; İyi eğitim görmüş kişilerin, eğitim aldıkları alanda faaliyet göstermeleri durumunda, genel olarak yaptıkları işlere ve kendilerine yönelik bir güvenin oluşması beklenmektedir. Eğitim düzeyi yüksek kişilerin, iş hayatında çevrelerinden göreceli olarak daha yüksek güven gördükleri düşünülmektedir. Çalışanları örgütü benimsemeleri ve bağlı buldukları örgüte karşı aidiyet duygusu taşımaları, büyük ölçüde kurumsal açıdan aldıkları eğitime de bağlı olabilir. Bu bağlamda iyi düzeyde yetişmiş bir örgüt üyesi, mesleğini, almış olduğu eğitimler sayesinde iyi yapabildiği sürece kendine ve diğer örgüt çalışanları ile yöneticilerine daha yüksek ölçüde güven duyabilir (Asunakutlu 2006).

2.12.2. Düşük Örgütsel Güven

Güvensizlik ortamının egemenlik gösterdiği örgütsel yapılarda, çalışanları ve yöneticiler birbirlerine karşı şüpheyle yaklaşmaktadırlar. Böyle bir katı hiyerarşik yapılanma içerisinde olan örgütsel yapılarda astların yöneticiler tarafından istismar edildiği ve yönetenlerce dürüst ve adilce davranılmadığı düşüncesi çalışma ortamına egemen olabilir. Benzer biçimde yöneticilerin ise astların sorumluluklarını ve görevlerini yerine getirmediği, örgütsel amaçlara ulaşabilmek için zorunlu olan faaliyetlerden kaçındığı, örgütsel süreçlerin çıkmaza girebileceği düşüncesi doğabilir (Özbek 2011).

Yüksek düzeyde güven duygusunun egemen olmadığı örgütsel yapılara bağlı olarak görev yapmakta olan çalışanlar, genel olarak birbirini suçlamakta, sürekli olarak savunma mekanizmaları geliştirmekte, sorumluluk almaktan kaçınmakta, şüpheli davranışlar sergilemekte, kıskanç davranmakta, dedikodu yapmaya meyilli olma eğiliminde, sürekli işten kaçma davranışı göstermekte ve örgütün amaç ve hedeflerini benimsememe yönünde bir tutum izlemektedirler. Buna ek olarak; çalışanların işe olan bağlılıkları azalmakta, iş doyumunu düşmekte, performansı minimum seviyeye düşmekte, işgörenler mutsuz, örgütsel atmosfer genel itibariyle sessiz olmakta, şikayetler cezalandırma ve kovulma nedeni sayılabilmektedir. Dolayısıyla da çalışanlar, kendilerini işlerinin içine kilitlenmiş, hatta hapsolmuş bir durumda hissetmektedirler (Bökeoğlu ve Yılmaz 2008).

Güven algısının inşa edilmesi, örgütlerde pek çok pozitif gelişmeyi de beraberinde getirmektedir. Genel itibariyle literatürde yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde, örgütsel güvenin sonucunda çalışanların; örgütsel bağlılık, verimlilik, takım çalışması ve ekip olma, işbirliği, iş tatmini, moral, motivasyon, performans, doyum düzeylerinde artış; işgücü devri, işe devamsızlık, örgüte karşı yabancılaşma, risk alma, örgütte çatışma, değişime karşı direnç, stres düzeylerinde ise azalma olduğu saptanmıştır (Topaloğlu 2010).

Yüksek örgütsel güven ortamının hakim olduğu örgütsel yapılarda çalışanlar daha rahattır ve enerjilerinin büyük bir kısmını örgütün amaçlarına erişmek amacıyla kullanırlar. Buna karşın güvensizlik ortamı da örgütlerdeki etkinliği ve etkililiği ve verimliliği negatif yönde etkiler. Güvensiz bir kimseyle iletişim kurulduğu zaman, bir de o kişi hiyerarşik olarak üst düzeyde ise çalışan da zorunlu olarak uzaklaşarak

düşüncelerini, bilgilerini paylaşmaktan kaçınabilir. Diğer bir ifadeyle, düşük güven ortamında çalışanlar örgüte yabancılaştıkları için üyelerin kendilerini koruma ve meşrulaştırma çabaları oldukça fazla vakit alır. Bu durum da performanslarını olumsuz yönden etkileyerek risk alma isteklerini etkilemektedir. Böylelikle örgüt içerisinde yapılacak değişim veya yenilikler şüpheyle ve dirençle karşılaşılır (Zengin 2011). Ayrıca güven düzeyi artıka örgütsel yenileşme ve öğrenme, istendik örgüt iklimi oluşturma, bilgi yaratma, yetki ve kaynak aktarma, örgütün çevreye uyumu, grup bağlılığını artırma gibi örgütsel özelliklerin gelişmesinde olumlu etkiye sahiptir (Polat 2007).

2.13. Sağlık Kuruluşlarında Örgüt İklimi ve Örgütsel Güven

Sağlık hizmetleri son zamanlarda ilgili literatürde koruyucu hizmetler, tedavi edici hizmetler, rehabilite edici hizmetler ve sağlığın geliştirilmesi hizmetleri olarak dörde ayrılmaktadır. Koruyucu sağlık hizmetleri sağlığın korunması, hastalıkların önlenmesi için verilen hizmetler ile yapılan düzenlemeler bu gruba girer. Hastaları tedavi etmek amacıyla düzenlenen sağlık hizmetleri tedavi edici hizmetler olarak üç aşamada ele alınmaktadır. Bunlar: Birinci, ikinci ve üçüncü basamak tedavi hizmetleridir. Rehabilite edici hizmetler ise; hastalık ve kazalara bağlı olarak gelişen kalıcı bozukluklar ve sakatlıkların günlük hayatı etkilemesini engellemek ya da bu etkiyi en aza indirmek, kişinin bedensel ve ruhsal yönden başkalarına bağımlı olmadan yaşamasını sağlamak amacıyla düzenlenen sağlık hizmetleridir (Yerebakan 2000).

Tedavi hizmetlerinin en büyük üreticisi konumunda olan hastaneler Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği'nde "Her türlü acil vak'a ile yaş ve cinsiyet farkı gözetmeksizin, bünyesinde mevcut uzmanlık dallarıyla ilgili hastaların kabul edildiği ve ayaktan ve yatarak hasta muayene ve tedavilerinin yapıldığı en az 50 yataklı sağlık kurumlarıdır." olarak tanımlanmaktadır. Dünya Sağlık Örgütü ise hastaneleri, müşahede, teşhis, tedavi ve rehabilitasyon olmak üzere gruplandırılacak sağlık hizmetleri veren ve hastaların uzun ya da kısa süreli tedavi gördükleri yataklı kuruluşlar olarak tanımlamıştır (Kaya 2007). Bu tanımlamalar ışığında hastanelerin genel işlevinin, toplum sağlığına katkıda bulunmak ve topluma tanı, teşhis ve tedavi gibi konularda yardımcı olarak, eğitim, araştırma ve geliştirme gibi konularda fayda sağlayan kuruluşlar olarak faaliyet göstermek olduğu söylenebilir.

Hastaneler sağlık sektöründe kapladığı yerin büyüklüğü ve önemi sebebiyle, büyük işletmeler arasında değerlendirilirler. Bundan dolayı genel işletmeler gibi insan kaynakları yönetimi ilkeleriyle yönetilmelidirler (Can ve İbicioğlu 2008). Bu kuruluşlar, etkin bir yönetimle hizmetlerini etkin olarak sunabilirler. Hastane yönetimi genel yönetimden ayrı değildir. Planlama, programlama, bütçeleme, örgütlenme, kadrolama, yürütme, kontrol vs. bilgileri içine alır. Hastanenin amaçlarına ulaşabilmesi için eldeki insan gücü ve maddi imkanları en uygun şekilde kullanabilmelidir (Can ve İbicioğlu 2008).

Örgüt kültürü ve iklimi çalışmaları insan ilişkileri akımının bir parçası olarak 1930'lara dayanmasına rağmen, sağlık sektöründe hastanede kalış süresinin kısaltılması, sermaye ödeme planlarının oluşturulması, sağlık sistemleri yönetimi, maliyetlerde azaltma çalışmaları ve hasta tatmini gibi konulardaki büyük girişimlerin boy göstermesinden önce 1980'lere kadar pek fazla bilinmiyordu (Gershon ve ark 2004).

Sağlık çalışanları, meslekleri itibarıyla stres, depresyon, kaygı, tükenmişlik gibi mental yorgunluğa en çok uğrayan çalışanların başlarında gelmektedir. Arnetz ve arkadaşları tarafından 2011'de yapılan araştırmalarda örgüt ikliminin bileşenlerinden olan algılanan katılım ile mental sağlık; Bronkhorst ve arkadaşları tarafından 2014 yılında yapılan bir başka araştırmada bir araştırmada örgüt iklimi ile mental sağlık arasında anlamlı derecede pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir (Bronkhorst ve ark. 2014).

Sağlık örgütleri genellikle karmaşık örgütler olarak bilinirler ve örgütsel formların çeşitliliğine, hastane statüsüne, hastane büyüklüğüne ve bölgesine, bağlı olarak özel bir yapıları vardır. Bu karmaşık yapı yönetimin işini zorlaştırmakta olan parametreler arasında yer almaktadır (Torres 2013). Karmaşık yapının bir sonucu olarak yönetimi bazı arayışlara yönelmek mecburiyetiyle karşı karşıya kalabilmektedir. Bu arayışlardan biri olarak karşımıza çıkan iklim ve çalışanların algılarının ölçülmesi konuları üzerine artan bir ilgi ve gereklilik vardır; çünkü örgüt iklimi ile yüksek kalitede hizmet sunumu ve müşteri memnuniyeti arasında olumlu bir ilişki vardır. (Sleutel 2000; Stone ve ark. 2006)

Sağlık sektöründe yürütülen birçok çalışma örneğin Appelbaum 1984; Clarke ve ark. 2002; Mok ve Au-Yeung 2002; Gershon ve ark. 2004; Jackson-Malik 2005; Sleutel 2000; Stone ve ark. 2006; Wienand ve ark. 2007 örgüt ikliminin önemini vurgulamaktadır. Yapılan bu çalışmalardan çıkan sonuçlar sağlık kuruluşlarında

çalışanlardan tam performans alabilmek için olumlu bir örgüt iklimi oluşturulmanın gerekliliği oldukça önemlidir (Kaynak: Torres 2013 ss.4).

Örgütsel güven; sağlık kuruluşları açısından en önemli sermaye olan insan kaynağını etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmek için en gerekli olgulardan bir tanesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Türkiye’de özellikle Sağlık Bakanlığı tarafından gerçekleştirilmiş sağlıkta dönüşüm programının temel bileşenleri arasında yer alan “Bilgi ve beceri ile donanmış, yüksek motivasyonla çalışan sağlık insan gücü” hedefinin yerine getirilebilmesi; çalışanların motivasyonlarının yüksek tutulması, örgüte olan bağlılıklarının sağlanması, iş tatminlerinin oluşması, örgütsel vatandaşlık davranışlarının gelişmesi açısından örgütsel güven büyük önem arz etmektedir.

Kurumsal değişim ve gelişimin sağlanabilmesi için, örgütsel güven düzeyinin yüksek olması gerekir. Belirsizliğin ve güvensizliğin yüksek olduğu ortamlarda yöneticilerin, çalışanlarını değişime yönlendirebilmeleri pek kolay olmayacaktır. Geleneksel davranış kalıplarından sıyrılmakta zorlanacak ve yeniliklere karşı kapalı kalacaktır. Güvensizlik, insanları değişime dirençli hale getirir ve değişimi bir tehdit aracı olarak görmesini sağlar (Halıcı 2014).

Örgütsel güven sağlık çalışanları arasında birlik ve dayanışmayı artırdığı gibi sağlık çalışanlarının morallerini de yükseltmekte oldukça etkilidir (Engizek 2011). Yüksek moralle ve motivasyonla çalışan sağlık profesyoneli işinde daha dikkatli davranabilir ve gerçekleştirdiği her eylemden hem kendi haz alabilir hem de hizmeti sunduğu kişi bu durumdan memnun kalabilir.

Daha önce de çalışmada ifade edildiği gibi örgütsel güvenin en önemli unsurlarından, oluşması için en gerekli yapıtaşından birisi de hiç şüphesiz ki iletişimdir. İletişimin yüksek ve açık olduğu sağlık kuruluşlarında gerek örgüt içi gerek örgütler arası iş birliği, ekip çalışması ve paylaşım artar. Bu gelişen değerler sonucunda da kurum performans olarak çalışanlarından beklediği verime ulaşabilir.

Sağlık kuruluşuna (örgüte) güven, çalışanların belirsiz veya riskli bir durumla karşılaştıklarında örgütün taahhütlerinin ve davranışlarının tutarlı olduğuna dair inançlarını ifade eder. Bir başka tanımla, çalışanların, örgütün sağladığı desteğe ilişkin algısıdır (Tokgöz ve Aytemiz Seymen 2013).

Örgütsel güven sağlık sektörü için de oldukça önemlidir; çünkü sağlık bakımından her hastanın tedavi, bakım, teşhis ve kontrol süreçleri farklılık arz etmekte ve her hastaya ilişkin sağlık kurumundaki fonksiyonel ilişkiler farklılık arz etmektedir. Dolayısı ile sağlık sektöründe etkili ekip çalışmasının oluşumunda sağlık çalışanlarının örgütsel güvenlerini artırmak sağlık yönetiminin temel konuları arasında sayılabilir Sağlık sektöründe ekip çalışmasının yoğunluğu ve önemi noktasında örgütsel güven etkili ekip çalışması kültürünün yerleşmesinde önemli faydalar sağlayabilmektedir. Diğer sektörlerde olduğu gibi kurum içinde birkaç personelin örgütsel güvensizliği sorun yaratmayabilir ama ilerde örgüte güven duygusu azalan kurumdan ayrılan çalışan sayısı artmakta, çalışma kültüründe bozulmalar, ekip çalışmasında verimsizlikler, motive olmayan personel, tatmin düzeyi düşmüş çalışanlar ve nihayetinde kurumun amaçlarından uzaklaşması söz konusu olabilecektir. (Top 2012).

Kuruma düşen temel görev, sosyal güven politikaların destekleyecek şekilde, işleyişin koordinasyon içerisinde olmasını sağlamak, sorun çözme, bilgilendirme ve idari amaçlı görüşmelerin yanı sıra, motivasyonu artırıcı ve çalışanlarında organizasyonun bir parçası oldukları onlara hissettirecek şekilde, konserler, yemekler ve bu tip etkinlikler tertip etmektir. Çalışanlar arası çok yönlü iletişimin sağlanması ve örgütte bilginin herkes için her zaman ulaşılabilir olması, güvenin örgüt içinde kurumsallaşmasını sağlayacaktır. Örgütün yapısı, kültürü ve doğru yöndeki insan kaynakları politikaları hem yüksek güven ortamına yol açacak, hem de yöneticinin çalışanlar üzerindeki etkisini arttıracaktır (Aksoy 2009).

Örgütsel güvenin bir diğer boyutu olan yöneticiye güven; sağlık kuruluşlarında oldukça yüksek öneme sahip bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışan ile kurum arasındaki resmi bağlantı olan yöneticilerin, sorunları çözme konusunda çalışanları tarafından yetkinliğinin hissedilmesi ya da çalışanların sorunları konusunda dirayetli bir şekilde tavır aldığını görmeleri, yöneticiye güven duyma noktasında oldukça önemli bir boyuttur (Aksoy 2009).

Yöneticiye duyulan güven, örgütsel yapı içerisinde kişiler arası güven kapsamında ele alınmaktadır. Bu bağlamda birey, yöneticisine olan güven hissi, yöneticinin etik ve adalet uygulamalarındaki tutumları ile şekillenmektedir (Koç ve Yazıcıoğlu 2011). Çalışanlar ne kadar yöneticilerinin etik ve adaletli davrandıklarını gözlemlerlerse yöneticilerine duydukları güven de o kadar gelişecektir.

Yöneticilerin düzenli olarak bilgi alışverişinde bulunmaları, karşılıklı etkileşime açık olmaları, kararlara katılmayı sağlayan bir örgüt ortamı oluşturmaları, adil ve dürüst olmaları, davranışlarında tutarlılık göstermeleri, vizyon oluşturmaları gibi özellikler, çalışanların yöneticilerine duydukları güveni arttırmaktadır (Yolaç 2011).

Tam bir ekip ruhuyla birçok disiplinden gelen çalışanların, birlikte hareket ettikleri ve etmek zorunda oldukları sağlık alanı kendine has dinamikleri olan özgün bir alan olarak ifade edilebilir. Örgütsel güvenin alt boyutlarından biri olan çalışma arkadaşlarına güven, literatürde kişiler arası güven olarak da ifade edilmektedir. Genellikle çalışanların birbirlerine karşı hareketlerine, konuşmalarındaki dürüstlüğe ve iyi niyetlerine yüklenen inanç olarak tanımlanmaktadır. Kişiler arası güvenin, vatandaşlık davranışı, sorun çözme, iletişimde kalite ve işbirliği gibi birçok örgütsel değişkenler ile aralarında ilişkileri vardır (Tokgöz 2012).

Çalışma arkadaşlarına güvenin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar işlerine gelmekten hoşlanır, iş yerinde güler yüzlü, yaratıcı ve eğlenceli olurlar. Çalışanlar bunu yanı sıra örgütlerinin geleceği adına düşünürler ve gelecek örgütsel hedefler doğrultusunda çalışırlar. Çalışma arkadaşlarına güven duyulması kişilerin bağlı oldukları örgüte çok daha fazla güven duymasını sağlamaktadır (Boe 2001, Kaynak: Semercioğlu 2012 ss.49).

2.14. Sağlık Alanında Örgüt İklimi Ve Örgütsel Güven İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Sağlık işletmelerinde çalışanların daha verimli ve etkili çalışabilmeleri için örgüt iklimi gittikçe önem kazanan bir yönetim yaklaşımı haline gelmiştir. Sağlık işletmeleri hizmet sektöründe yer alan, emek yoğun işletmeler oldukları için çalışanların mutlu ve huzurlu çalışma ortamlarına sahip olmaları, hem tükenmişlik yasamamaları için hem de sundukları hizmetin daha kaliteli olması açısından önemli bir etkiye sahiptir. Literatürde örgüt iklimi üzerine sağlık kuruluşlarında yürütülen çalışmaları arasında Zeybek (2010) tarafından yürütülen “hastane işletmelerinde örgüt iklimi ve tükenmişlik etkileşimi” isimli çalışma sonucunda örgüt iklimi ile sağlık profesyonellerinin tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Bu alanda yapılan bir başka çalışma Gerçeker (2012) tarafından yapılmış ve araştırmada örgüt iklimi ve bilgi güvenliği ilişkisi incelenmiştir. Sönmez (2014)

tarafından yürütülen araştırmada ise örgüt ikliminin iş doyumunu üzerindeki etkisi incelenmiş ve literatüre katkılar sağlanmıştır.

Literatürdeki bu alanda yapılmış uluslararası çalışmalara bakıldığında bunlar arasında; Rojas ve ark. (2014) tarafından gerçekleştirilen araştırmasında örgüt iklimi açısından kamu ve özel hastanelerde profesyonel görev dağılımları ışığında karşılaştırmalar yapılmıştır. Gerson ve ark. (2007) ise; hemşireler üzerinde Amerika Birleşik Devletleri'nde yürüttüğü çalışmada sistematik gözlem yapıp, literatürde kendilerine yer bulmuşlardır.

Çalışmamızın örgütsel iklim ölçeğinin temin ettiğimiz çalışmada ise; Heyart (2011) örgüt iklimi ve kültürünün servis hizmetlerindeki rolleri incelenmiştir. Yapılan araştırmalarda örgüt iklimi ile çıktılar, hasta güvenliği, hasta algıları arasındaki ilişki de incelenmiştir (Ying ve ark 2007; Hwang ve Chang 2009; Liou ve Cheng 2010 Kaynak: Heyart 2011 ss.39-40).

Sağlık sektöründe de örgütsel güven ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde yeteri kadar araştırmanın yürütülmemiş olduğu gözlemlenmektedir. Bu açıdan yürütmüş olduğumuz çalışmanın sağlık alanındaki literatüre katkı sağlaması araştırmanın temel amaçlarından biri olarak görülmektedir.

Sikorska-Simmons tarafından (2005) ulusal düzeyde 61 sağlık bakım kuruluşunda yapılan bir çalışmada, yüksek örgütsel bağlılığın yüksek iş doyumunu ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yine 2005'te Calnan ve Rowe tarafından sağlık sektöründe yapılan bir örgütsel güven çalışmasında en yüksek güven düzeyinin çalışanlar arasında hemşirelerde olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Calnan ve Rowe 2005).

Başka bir çalışmada; eğitim ve araştırma hastanelerinde çalışan hekimlerin ve hemşirelerin örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş doyum düzeyleri incelenmiştir. Araştırma sonucunda hekimlerin ve hemşirelerin örgütsel bağlılığı, örgütsel güveni ve iş doyumunu arasında güçlü ve pozitif anlamlı ilişkiler bulunmuştur. İş tatmini ve örgütsel güveni yüksek düzeyde olan hekimler ve diğer hastane personeli sağlık hizmetleri kalitesinde artışa ve personelde güçlü örgütsel bağlılığa neden olabilmektedir. (Top 2012).

Örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş doyumunu arasındaki ilişki: özel bir hastane örneği isimli çalışmasında Taş (2012) sağlık alanında özel bir hastanede bizim de incelemiş olduğumuz örgütsel güven konusu hakkında araştırmasını gerçekleştirmiştir.

Afşar (2013) İstanbul İli'nde bir üniversite hastanesinde çalışan hekim, hemşire, biyolog, laborant ve idari personelin örgütsel sessizlik ile örgütsel güven düzeyleri incelenerek bunlar arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmiştir. Ayrıca araştırmada örgütsel sessizlik alt boyutları ve örgütsel güven alt boyutları arasındaki ilişki ve örgütsel güvenin örgütsel sessizlik üzerinde bir etkisinin olup olmadığı da çalışma kapsamında ortaya konmaya çalışılmıştır.

Sağlık sektöründe örgütsel güven üzerine özel hastanelerde yürütülen bir diğer çalışmada, sağlık çalışanların örgütsel güven düzeylerini belirlemek, örgütsel güven düzeyi ile kişisel, mesleki özellikleri arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacı ortaya koyulmuştur. Çalışma sonucunda çalışanların ortalamanın üzerinde güven duygusuna sahip oldukları ifade edilerek, gerekli öneriler geliştirilmiştir (Halıcı ve ark. 2015).

3. GEREÇ VE YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

“Hastanelerde örgüt iklimi ve örgütsel güven arasındaki ilişki” başlıklı bu çalışmada örgüt iklimi ve örgütsel güven ortalama puanlarının sosyo-demografik verilerden etkilenip etkilenmediği incelenmiştir. Çalışmada ayrıca örgüt iklimi ile örgütsel güven arasında bir ilişki olup olmadığı da tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmada örgüt iklimi ve örgütsel güven boyutları detaylı bir şekilde incelenmiş ve analizlere tabi tutulmuştur.

Günümüzün artan rekabet koşullarında hizmet sunumu diğer sektörlerde olduğu gibi sağlık sektöründe de önem kazanmıştır. Sağlık hizmetlerinin etkili, verimli ve hakkaniyete uygun olarak sunulabilmesi için gereken en temel bileşenlerden birisi doğru yapılmış sağlık insan gücü planlamasıdır. Sağlık sektöründe baktığımızda örgüt iklimi ve örgütsel güven üzerine yapılan çok az çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalar da genellikle hemşireler üzerinde yapılmıştır. Bu çalışmanın amacı; bütün sağlık personelinin çalışmaya dahil ederek, en önemli sermaye olan insan kaynağının verimliliğini artırabilmek ve insan kaynağından optimum derecede faydalanabilmek için örgüt iklimi ve örgütsel güvenin hangi boyutlarda olması gerektiğini ortaya koymaktır.

3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Bunların arasında:

- Emek yoğun bir sektör olan sağlık sektöründe anket formu doldurmak için çalışanların gerekli zamanı bulamamaları ve anket formu doldurmak istememeleri
- Araştırmanın İstanbul’da iki kamu hastanesi ile sınırlı olması yer almaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Altı sayfadan oluşan anket formunun birinci bölümde sosyo-demografik değişkenlerin belirlenmesi için sorular yer almaktadır (14 soru). İkinci bölüm, örgüt iklimi ölçeği sorularından (50 soru) ve son

bölümde de örgütsel güven soruları (43 soru) yer almaktadır. Anket formunda iki ölçek kullanılmıştır.

Ölçeklerden ilki Litwin ve Stringer (1968) tarafından geliştirilen ve daha sonra yerli ve yabancı araştırmacılar tarafından yapılan bir çok araştırma ve çalışmada kullanılan örgüt iklimi ölçeğidir (Heyart 2011:52-53). Söz konusu ölçek Beth Heyart tarafından 2011 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde yazılan ve kabul edilen bir doktora tezinden temin edilmiş ve Türkçe'ye çevrilmiştir (Heyart 2011:136-137).

Söz konusu ölçek, 9 boyuttan oluşmakta ve toplam 50 soruyu kapsamaktadır. Bu boyutlar, örgütsel sorumluluk, ödüllendirme, risk alma, samimiyet, destek, standartlar, anlaşmazlık, kurumsal kimlik olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt iklimi ölçeğinde, "Örgütsel Yapı" (8 madde), "örgütsel sorumluluk" (7 madde), "ödüllendirme" (6 madde), "risk alma" (5 madde), "samimiyet" (5 madde), "destek" (5 madde), "standartlar" (6 madde), "anlaşmazlık" (4 madde), "kurumsal kimlik" (4 madde) boyutlarını ölçecek şekilde tasarlanmış 50 madde bulunmaktadır. Ölçekte kullanılan ifadeler eşit aralıklı Likert tipi ile düzenlenmiştir. Ölçekte yer alan ifadeler değerlendirilirken "5" algılanan en yüksek katılma durumu (Kesinlikle katılıyorum), "1" algılanan en düşük katılma durumu (Kesinlikle katılmıyorum) göstermektedir. Başka bir ifade ile "5" çalışanın göstermiş olduğu örgüt iklimi düzeyinin arttığını, "1" ise azaldığını ifade etmektedir.

Örgüt iklimi ölçeğinin Türkçe'ye çevrili tez danışmanı ile birlikte gerçekleştirilmiş olup, daha sonra dil bilimcilerin yardımına başvurulmuştur. Ölçek önce İngilizce'den Türkçe'ye çevrilmiş ve daha sonra başka bir dil bilimciden ölçeğin tekrar İngilizce'ye çevrilmesi istenmiştir. Çeviriler kıyaslandığında ise birbirine çok benzer sonuçlar alınmış olup, orijinal ölçeğe bağlı kalarak bire bir çeviri yapıldığı gözlemlenmiştir. Son aşamada ise konu hakkında uzman kişilere başvurulmuş ve anketin ölçüm için yeterli olduğu onayı uzman kişiler tarafından onaylanmıştır. Ölçeğe son hali verildikten sonra da tekrar değerlendirilmek üzere pilot çalışma yapılmıştır.

Örgüt iklimi ölçeğinde bazı sorular olumsuz olarak sorulduğundan dolayı araştırmacı tarafından analizlerin doğru sonuçlar yansıtabilmesi için olumsuz ifadeler ters kodlanarak bütünlük sağlanmıştır. Ters kodlanan örgüt iklimi ölçeğindeki sorular: 2,5,6,7,9,14,15,19,20,21,29,30,32, 34,39,41,42,43,49,50'dir.

Bir diğerk ölçek olan örgütsel güven ölçeği 2006 yılında Yücel tarafından geliştirilmiş daha sonra sağlık sektörüne uyarlanması Altuntaş (2008) tarafından yapılmıştır. Söz konusu ölçek üç alt boyuttan oluşmaktadır. Örgütsel güven ölçeğinde, "Yöneticiye Güven" (22 madde), "Kuruma Güven" (11 madde), "Çalışma Arkadaşlarına Güven" (10 madde) boyutlarını ölçecek şekilde tasarlanmış 43 madde bulunmaktadır. Ölçekte kullanılan ifadeler eşit aralıklı Likert tipi ile düzenlenmiştir. Kuruma güven, çalışma arkadaşlarına güven ve yöneticiye güven alt boyutlarına sahip olan ölçek, beşli Likert tiptedir. Sorulara verilen cevapların 5'e yaklaşması puanın arttığını gösterirken 1'e yakın verilen cevaplarda söz konusu boyutta güven düzeyinin düşük olduğu anlaşılmaktadır.

Anketin pilot çalışması İstanbul İli'nde faaliyet gösteren özel bir hastanede 35 anket dağıtılarak gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda bazı anlam kargaşaları giderilmiş ve anket formu hakkında yorumlar alınarak, anket formuna son hali verilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin Cronbach α değerleri incelendiğinde örgüt iklimi 0,874, örgütsel güven ise 0,967 olarak bulunmuş ve ölçeklerin güvenilir olduğunu (>70) göstermektedir (Aksaoğlu 2001:82).

Her iki ölçekte kullanılan ifadeler eşit aralıklı Likert tipi ile düzenlenmiştir. Ölçekte yer alan ifadeler değerlendirilirken "5" algılanan en yüksek katılma durumu (Kesinlikle katılıyorum), "1" ise; algılanan en düşük katılma durumu (Kesinlikle katılmıyorum) göstermektedir. Başka bir ifade ile "5" örgüt iklimi ve örgütsel güven düzeyinin arttığını, "1" ise azaldığını ifade etmektedir.

3.4. Verilerin Toplanması, Araştırmanın Uygulanması

Verilerin toplanması için gerekli iznin alınması konusunda öncelikle araştırma yapılmak istenen hastanelerin bağlı olduğu kamu hastaneleri birliğine gerekli başvurular yapılmış, onay alındıktan sonra da etik kurul başvuru yapılmıştır. Etik kurul onayı alındıktan sonra araştırma için kamu hastaneleri birliği gerekli izni vermiş, araştırmaya 26.02.2015 tarihinde başlanmıştır. Çalışanlarla bire bir irtibat kurulmuş olup, onamları alındıktan sonra çalışmaya katılmayı kabul edenlere anket formu dağıtılmıştır. Araştırma 01.07.2015 tarihinde sonlandırılmıştır.

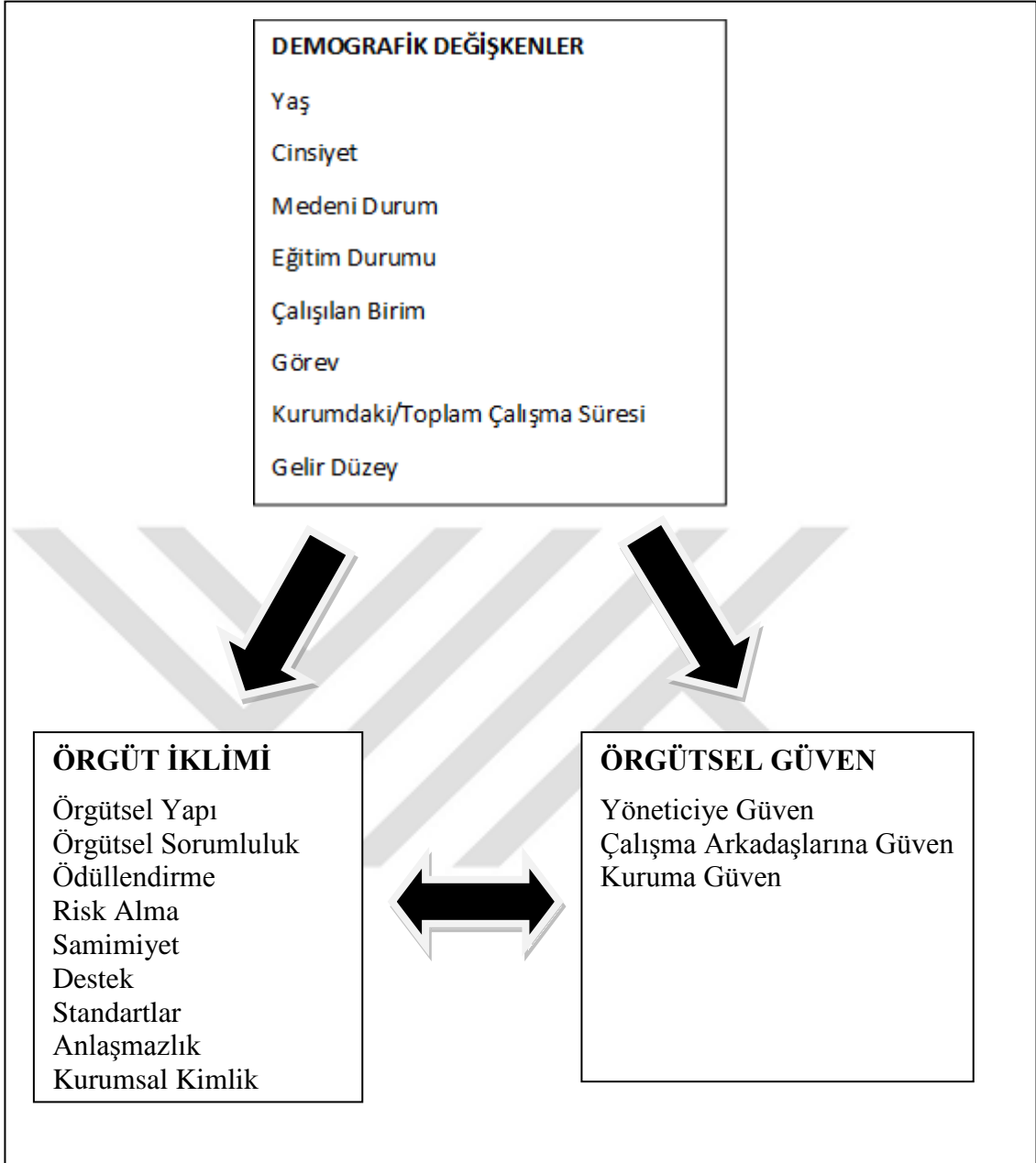
3.5. Evren-Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde faaliyet gösteren kamu hastaneleri birliğine bağlı iki eğitim araştırma hastanesinde kadrolu olarak en az 6 aydır kurumda çalışanlar oluşturmuştur. Araştırma İstanbul'da iki kamu hastanesinde yürütülmüştür ve hastanelerde kadrolu çalışan sayısı 2663'tür. Araştırma süresince bütün evrene ulaşılmaya çalışılmış, ancak araştırmaya 801 kişi katılmayı kabul etmiştir. Anketlerin geri toplanma sürecinde 396 anket formu doğru ve eksiksiz olarak doldurulmuştur. Anketlerin geri dönüş oranının %49.5 olduğu tespit edilmiş, toplanan veriler %95 güven aralığında değerlendirilmiştir.

3.6. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırma tanımlayıcı kesitsel bir araştırma olarak planlanmıştır ve İstanbul ilinde bir kamu hastaneleri birliğine bağlı iki eğitim araştırma hastanesinde yürütülmüştür. Tanımlayıcı araştırma, durum saptanmasına yöneliktir. Tanımlayıcı araştırmada gerçeği yansıtan durum saptamalarına dayanarak sorunlara çözüm getirici nitelikte ilişkilerin araştırılmasına yönelebilir. Bu anlamda durum saptama birinci aşamayı, olaylar arasında ilişki aramak da ikinci aşamayı oluşturur (Gökçe 1992: 65).

Çalışmada, konuyla ilgili literatürün ayrıntılı olarak incelenmesi sonucunda, bir araştırma modeli geliştirilmiştir. Modelde örgüt iklimi ile örgütsel güven arasındaki ilişki incelenmiş, sosyodemografik özelliklerle ilgili yapılan kıyaslamalarda ise; bağımlı değişken örgüt iklimi ve örgütsel güven, bağımsız değişken sosyodemografik özellikler olarak modelde kendilerine yer verilmiştir (Şekil 3-1).



Şekil 3-1: Araştırma modeli

Hipotez 1:

H₀: Örgüt iklimi ile örgütsel güven arasında bir ilişki yoktur.

H₁: Örgüt iklimi ile örgütsel güven arasında bir ilişki vardır.

Alt Hipotezler:

H1a: Örgütsel yapı boyutu ile örgütsel güven ve alt boyutları arasında bir ilişki vardır.

H1b: Örgütsel sorumluluk boyutu ile örgütsel güven ve alt boyutları arasında bir ilişki vardır.

H1c: Ödüllendirme boyutu ile örgütsel güven ve alt boyutları arasında bir ilişki vardır.

H1d: Risk alma boyutu ile örgütsel güven ve alt boyutları arasında bir ilişki vardır.

H1e: Samimiyet boyutu ile örgütsel güven ve alt boyutları arasında bir ilişki vardır.

H1f: Destek boyutu ile örgütsel güven ve alt boyutları arasında bir ilişki vardır.

H1g: Standartlar boyutu ile örgütsel güven ve alt boyutları arasında bir ilişki vardır.

H1h: Anlaşmazlık boyutu ile örgütsel güven ve alt boyutları arasında bir ilişki vardır.

H1i: Kurumsal kimlik boyutu ile örgütsel güven ve alt boyutları arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 2:

H₀: Örgüt iklimi ve alt boyutları ile sosyodemografik değişkenler arasında ilişki yoktur.

H₁: Örgüt iklimi ve alt boyutları ile sosyodemografik değişkenler arasında ilişki vardır.

Hipotez 3:

H₀: Örgütsel güven ve alt boyutları ile sosyodemografik değişkenler arasında ilişki yoktur.

H₁: Örgütsel güven ve alt boyutları ile sosyodemografik değişkenler arasında ilişki vardır.

3.7. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi

Araştırmada ölçeklere ilişkin değerler ortalama ve standart sapma değerleri ile; demografik değişkenlere ilişkin veriler ise frekans dağılımları aracılığıyla sunulmuştur. Ölçeklere verilen cevaplar incelendiğinde Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri sonucuna göre $p < 0.000$ sonucuna ulaşıldığından verilerin normal dağılıma uygunluk göstermediği saptanmıştır.

Ölçeklere verilen yanıtların çalışanların sosyodemografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis-H Varyans Testi yapılmıştır. Sosyodemografik özelliklerle kıyaslama yapılırken medeni durum, çalışma şekli, cinsiyet, yöneticilik görevi gibi ikili gruplarda Man Whitney U testi uygulanmıştır.

Öte yandan araştırmada öngörülen araştırma modelinin test edilmesi amacıyla Sperman korelasyon analizi yapılmıştır. Çalışmamızda puanların birbirleriyle ilişkisinin matematiksel modellemesinde regresyon analizine gidilememiştir. Bunun nedeni verilerin yapılan One Sample Collmogorov Simirrov Testi sonucunda normal dağılıma uygunluk göstermemesidir. Araştırmada verilerin analizi için SPSS 20 istatistik paket programı kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik değerleri Tablo: 3-1'de gösterilmektedir. Ölçeklerin güvenilirliğine dair yapılan analiz sonucunda her iki ölçekte güvenilir olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3-1: Ölçeklerin güvenilirlik katsayıları

	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha
Örgüt İklimi	50	0,874
Örgütsel Güven	43	0,967

4. BULGULAR

4.1. Sosyodemografik Veriler

Araştırmada sosyodemografik veri olarak; Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan birim, görev, kurumdaki çalışma süresi, toplam çalışma süresi, gelir düzeyi hakkındaki düşünce, yöneticilik görevi, mesleği isteyerek seçme durumu, iş memnuniyeti ve işten ayrılma düşüncesi sorularına yer verilmiştir.

4.1.1. Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde %28,3'ünün (112 kişi) 25 yaş ve altı yaş grubunda, %30,6'sının (n=121) 26 ile 30 yaşları arasında, %21'inin (n=83) 31 ile 35 yaş arasında, %12,4'ünün (n=49) 36 ile 40 yaş arasında ve %7,8'inin de (n=31) 41 yaş ve üzeri olan grupta yer aldığı gözlemlenmiştir (Tablo 4-1).

Tablo 4-1: Çalışanların yaşlarına göre dağılımları

Gruplar	Sayı	%
25 ve altı	112	28,3
26-30	121	30,6
31-35	83	21,0
36-40	49	12,4
41 ve üzeri	31	7,8
Toplam	396	100,0

4.1.2. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Çalışmaya katılanların cinsiyet durumları incelendiğinde kadın çalışanların 300 kişiyle (%75,8) erkeklere oranla çoğunlukta olduğu gözlemlenmiştir. Çalışmaya katılan erkeklerin oranı %24,2 ile 96 kişiden oluşmaktadır (Tablo 4-2).

Tablo 4-2:Çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımları

Gruplar	Sayı	%
Kadın	300	75,8
Erkek	96	24,2
Toplam	396	100,0

4.1.3. Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

Çalışmaya katılanların 192'si (%48,5) evli, 204'ü (%51,5) ise bekadır. Çalışmada evli ve bekar çalışan sayılarının birbirine yakın olduğu tespit edilmiştir (Tablo 4-3).

Tablo 4-3: Çalışanların medeni durumlarına göre dağılımları

Gruplar	Sayı	%
Evli	192	48,5
Bekar	204	51,5
Toplam	396	100,0

4.1.4. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

Eğitim durumu açısından çalışanlar değerlendirildiğinde (Tablo 4-4), 60 kişinin (%15,2) lise, 100 kişinin (%25,3) ön lisans, 156 kişinin (%39,4) lisans, 34 kişinin (%8,6) tıpta uzmanlık ve 46 kişinin de (%11,6) yüksek lisans/doktora eğitimi aldığı gözlenmiştir.

Tablo 4-4: Çalışanların eğitim durumlarına göre dağılımları

Gruplar	Sayı	%
Lise	60	15,2
Ön Lisans	100	25,3
Lisans	156	39,4
Tıpta Uzmanlık	34	8,6
Yüksek Lisans/Doktora	46	11,6
Toplam	396	100,0

4.1.5. Çalışanların Çalıştıkları Bölümlerine Göre Dağılımları

Çalışanların bölümleri incelendiğinde araştırma kapsamına bütün hastane birimlerinin alınması sebebiyle karşımıza birçok bölüm çıkmaktadır (Tablo 4-5). Bu bölümler arasında en çok katılım 79 çalışan (%19,9) ile Acil-Yoğun bakım biriminden olmuştur. Genel cerrahi bölümünden araştırmaya 73 kişi (%18,4) katılmıştır. Araştırmaya katılan diğer bölümler incelendiğinde %8,8 iç hastalıkları, %2,3 radyoloji, %3,5 çocuk hastalıkları, %7,1 ortopedi, %3,5 laboratuvar, %2,5 idari birimler, %17 kadın doğum ve yüzde 28 ile diğer bölümlerden katılım olmuştur. Anket formunda diğer başlığı altındaki bölümler arasında; yönetim birimleri, yeni doğan yoğun bakım ünitesi, poliklinik, nöroloji, kulak burun boğaz, kardiyoloji, kan bankası, göz, fizyoterapi ve rehabilitasyon, enfeksiyon, dermatoloji, ameliyathane gibi bölümler bulunmaktadır.

Tablo 4-5: Çalışanların çalıştıkları bölümlerine göre dağılımları

Gruplar	Sayı	%
İç Hastalıkları	35	8,8
Genel Cerrahi	73	18,4
Radyoloji	9	2,3
Acil-Yoğun Bakım	79	19,9
Çocuk Hastalıkları	14	3,5
Ortopedi	28	7,1
Temel Bilimler	2	,5
Laboratuvar	14	3,5
İdari Birimler	10	2,5
Psikiyatri	4	1,0
Kadın Doğum	17	4,3
Diğer	111	28,0
Toplam	396	100,0

4.1.6. Çalışanların Görevlerine Göre Dağılımları

Çalışanların görevleri incelendiğinde büyük bir çoğunluğunun hemşire/ebe olduğu gözlemlenmiştir (n=251, %63,4) Çalışmaya ayrıca 56 hekim (%14,1) ve 89 (%22,5) diğer sağlık çalışanı katılmıştır (Tablo 4-6). Diğer çalışanların görevleri arasında; tıbbi sekreter, memur, teknisyen/tekniker ve psikologlar bulunmaktadır.

Tablo 4-6: Çalışanların görevlerine göre dağılımları

Gruplar	Sayı	%
Hekim	56	14,1
Hemşire/Ebe	251	63,4
Diğer	89	22,5
Toplam	396	100,0

4.1.7. Çalışanların Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

Kurumlarındaki çalışma süreleri açısından sonuçlar değerlendirildiğinde büyük bir çoğunluğun (%47,5) 1 ile 5 yıl arasında kurumda görev yaptıkları gözlemlenmiştir. 72 kişi (%18,2) 1 yıldan az bir süredir kurumda çalıştığını belirtmiştir ve çalışanların %26,3'ü (104 kişi) 6 ile 10 yıl arasında kurumda hizmet üretmektedir. 11 yıl ve üzeri çalışanların sayısı 32'dir (Tablo 4-7).

Tablo 4-7: Kurumdaki çalışma sürelerine göre dağılımlar

Gruplar	Sayı	%
1 Yıldan Az	72	18,2
1-5 Yıl	188	47,5
6-10 Yıl	104	26,3
11 yıl ve üzeri	32	8,1
Toplam	396	100,0

4.1.8. Çalışanların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

Toplam çalışma süresi sorusuna verilen cevaplar ışığında en kıdemsiz gurubun %8,6 ile 34 kişiden oluştuğu görülmüştür (Tablo 4-8). 1 ile 5 yıl arası çalışanlar çalışmaya katılan grubun %34,6'sını (137 kişi) oluştururken, 6-10 yıl arası çalışan sayısı 116'dır (%29,3). 11 yılın üzerinde olan çalışan sayısı ise; %27,5'tir (n=109).

Tablo 4-8: Toplam çalışma sürelerine göre dağılımlar

Gruplar	Sayı	%
1 Yıldan Az	34	8,6
1-5 Yıl	137	34,6
6-10 Yıl	116	29,3
11 yıl ve üzeri	109	27,5
Toplam	396	100,0

4.1.9. Gelir Düzeyi Hakkındaki Düşünceleri

Çalışanların gelir düzeyleri hakkındaki görüşlerine baktığımızda; büyük bir çoğunluk gelir düzeylerini yetersiz bulmaktadır. Çalışanlardan 86 kişi (%21,7) gelir düzeyini yeterli bulurken, sadece 5 kişi (%1,3) çok yeterli görmektedir. %77 gibi büyük bir çoğunluğun gelirinden memnun olmadığı görülmektedir (Tablo 4-9).

Tablo 4-9: Gelir düzeyi hakkındaki düşünceleri

Gruplar	Sayı	%
Çok Yetersiz	42	10,6
Yetersiz	191	48,2
Kararsızım	72	18,2
Yeterli	86	21,7
Çok Yeterli	5	1,3
Toplam	396	100,0

4.1.10. Yöneticilik Görevi

Çalışmaya katılan çalışanların “yöneticilik göreviniz var mı?” sorusuna verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde araştırma katılanların %7,3’ünün (n=29) yöneticilik görevi yürüttüğü görülmüştür (Tablo 4-10).

Tablo 4-10: Yöneticilik görevine göre dağılımlar

Gruplar	Sayı	%
Evet	29	7,3
Hayır	367	92,7
Toplam	396	100,0

4.1.11. Mesleği İsteyerek Seçme Durumu

Araştırmaya katılanların %55,6'sının (n=220) mesleklerini isteyerek seçmiş olduğu görülürken, %44,4'ünün (n=176) de mesleklerini istemeyerek seçtikleri sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 4-11).

Tablo 4-11: Mesleği isteyerek seçme durumu

Gruplar	Sayı	%
Evet	220	55,6
Hayır	176	44,4
Toplam	396	100,0

4.1.12. Yapılan İşten Memnuniyet Durumu

Çalışmaya katılanların yaptıkları işten memnun olup olmadıkları sorusuna verdikleri cevaplardan %51'i memnun olduklarını göstermektedir (Tablo: 4-12). Çalışmaya katılanlardan %49'u yaptıkları işten memnun olmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4-12: Yapılan işten memnuniyet durumu

Gruplar	Sayı	%
Evet	202	51,0
Hayır	194	49,0
Toplam	396	100,0

4.1.13. Çalışanların İşten Ayrılma Düşüncesi

Araştırmaya katılan çalışanların işten ayrılma düşünceleri incelendiğinde, büyük bir çoğunluğunun fırsatları olsa işten ayrılacaklarını (%59,8) belirttiği sonucuna ulaşılmıştır (Tablo4-13). Araştırmaya katılan 194 kişi (%49) işten ayrılma düşüncesi taşımamaktadır.

Tablo 4-13: İşten ayrılma düşüncesi

Gruplar	Sayı	%
Evet	237	59,8
Hayır	159	40,2
Toplam	396	100,0

4.2. Çalışanların Örgüt İklimi Düzeylerine İlişkin Farklılık Analizi Bulguları

Çalışanların örgüt iklimi ortalama düzeyleri incelendiğinde toplam 5 puan üzerinden 2,76 gibi ortalamanın altında bir değerde olduğu görülmektedir. Örgüt iklimi alt boyutlarında bakıldığında ise; en yüksek ortalama örgütsel sorumlulukta 2,88 olarak karşımıza çıkmaktadır (Tablo 4-14). Diğer alt boyutlarda; örgütsel yapı 2,74, ödüllendirme 2,50, risk alma 2,79, samimiyet 2,83, destek 2,75, standartlar 2,81, anlaşmazlık 2,82 ve kurumsal kimlik 2,71 olarak ortalamanın altında değerlerle karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 4-14: Örgüt iklimi ve alt boyutlarına ilişkin ortalama değerler

	Ortalama	Standart Sapma
Örgüt İklimi	2,7616	,42080
Örgütsel Yapı	2,7440	,53957
Örgütsel Sorumluluk	2,8866	,45524
Ödüllendirme	2,5045	,73259
Risk Alma	2,7903	,74212
Samimiyet	2,8304	,66566
Destek	2,7513	,66498
Standartlar	2,8111	,45433
Anlaşmazlık	2,8238	,74150
Kurumsal Kimlik	2,7187	,61777

Minimum 1- Maksimum 5

n=396

Araştırmaya katılan çalışanların örgüt iklimi sosyodemografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermedikleri istatistiksel olarak araştırılmıştır. Çalışmada veriler normal dağılıma uygunluk göstermediğinden dolayı farklılık analizi olarak Kruskal Wallis ve Mann Whitney U testi yapılmıştır. Sosyodemografik özelliklere göre örgüt iklimi arasındaki ilişkiler Tablo 4-15’te verilmiştir. Demografik özelliklere göre sadece anlamlı olan alt boyutlar tablo olarak verilmiş, anlamsız olan ifadeler çalışmada yer verilmemiştir.

Örgüt iklimi Kruskal Wallis Testi sonuçlarına göre Tablo 4-15’te görüldüğü gibi yaş ile örgütsel sorumluluk ve standartlar arasında; eğitim durumu ile örgüt iklimi, örgütsel yapı, ödüllendirme, samimiyet, destek ve standartlar arasında; kurumdaki çalışma süresi ile örgüt iklimi, örgütsel yapı, örgütsel sorumluluk ve ödüllendirme arasında; toplam çalışma süresi ile örgüt iklimi, örgütsel sorumluluk, ödüllendirme, samimiyet ve destek arasında; gelir düzeyi ile de örgüt iklimi, örgütsel sorumluluk, ödüllendirme, destek, standartlar ve anlaşmazlık alt boyutları arasında anlamlı derecede bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışmada göre ve çalışılan birim sosyodemografik değişkenleri ile örgüt iklimi ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 4-15: Örgüt iklimi kruskal wallis testi sonuçları

	Yaş (p)	Eğitim Durumu (p)	Görev (p)	Çalışılan Birim (p)	Kurumdaki Çalışma Süresi (p)	Toplam Çalışma Süresi (p)	Gelir Düzeyi (p)
Örgüt İklimi	0,081	0,001*	,803	,105	0,010**	0,006*	0,033**
Örgütsel Yapı	0,463	0,000*	,082	,521	0,006*	0,386	0,237
Örgütsel Sorumluluk	0,015**	0,823	,890	,255	0,016**	0,004*	0,041**
Ödüllendirme	0,193	0,000*	,254	,276	0,003*	0,014**	0,022**
Risk Alma	0,418	0,205	,367	,089	0,440	0,197	0,068
Samimiyet	0,083	0,024**	,751	,136	0,101	0,037**	0,207
Destek	0,069	0,003*	,273	,056	0,375	0,015**	0,007*
Standartlar	0,041**	0,003*	,598	,306	0,110	0,196	0,014**
Anlaşmazlık	0,393	0,804	,250	,819	0,163	0,076	0,011**
Kurumsal Kimlik	0,852	0,204	,892	,259	0,117	0,252	0,205

*p<0,01 **p<0,05

Örgüt iklimi Mann Whitney U Testi sonuçlarına göre örgüt iklimi alt boyutları ile sosyodemografik değişkenlerden mesleğini isteyerek seçme, işten memnuniyet ve işten ayrılma düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Tablo 4-16). Mesleği isteyerek seçme ile örgüt iklimi, ödüllendirme, risk alma samimiyet, destek, standartlar, anlaşmazlık ve kurumsal kimli arasında; işten memnuniyet ile örgüt iklimi, örgütsel yapı, ödüllendirme, risk alma samimiyet, destek, standartlar, anlaşmazlık ve kurumsal kimli arasında; işten ayrılma düşüncesi ile de örgüt iklimi, örgütsel yapı, ödüllendirme, risk alma samimiyet, destek, standartlar, anlaşmazlık ve kurumsal kimlik arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Sosyomografik değişkenlerden cinsiyet, medeni durum ve yöneticilik görevi arasında anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır.

Tablo 4-16: Örgüt iklimi mann whitney u testi sonuçları

	Cinsiyet (p)	Medeni Durum (p)	Yöneticilik Görevi (p)	Mesleği İsteyerek Seçme (p)	İşten Memnuniyet (p)	İşten Ayrılma Düşüncesi (p)
Örgüt İklimi	0,834	0,340	0,122	0,000*	0,000*	0,000*
Örgütsel Yapı	0,824	0,270	0,308	0,174	0,001*	0,001*
Örgütsel Sorumluluk	0,580	0,343	0,747	0,756	0,927	0,269
Ödüllendirme	0,534	0,366	0,666	0,002*	0,001*	0,000*
Risk Alma	0,104	0,126	0,089	0,000*	0,000*	0,007*
Samimiyet	0,927	0,629	0,183	0,000*	0,000*	0,000*
Destek	0,838	0,396	0,845	0,001*	0,000*	0,000*
Standartlar	0,653	0,664	0,629	0,002*	0,017**	0,001*
Anlaşmazlık	0,673	0,258	0,095	0,000*	0,000*	0,019**
Kurumsal Kimlik	0,790	0,084	0,152	0,005*	0,000*	0,000*

*p<0,01 **p<0,05

Araştırmanın bu bölümle ilgili olan hipotezi incelendiğinde;

Hipotez 2:

H₀: Örgüt iklimi ve alt boyutları ile sosyodemografik değişkenler arasında ilişki yoktur.

H₁: Örgüt iklimi ve alt boyutları ile sosyodemografik değişkenler arasında ilişki vardır.

Örgüt iklimi ve alt boyutlarıyla sosyodemografik değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu tespit edilmiş ve H₀ hipotezi red edilmiştir.

4.2.1. Çalışanların Yaşlarına Göre Örgüt İklimi Sonuçları

Çalışanların yaş dağılımlarına göre örgüt iklimi sonuçları incelendiğinde örgüt iklimi alt boyutlarından örgütsel sorumluluk ve standartlar alt boyutlarında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel sorumluluk alt boyutunun ortalaması $2,88 \pm 0,45$ olarak bulunmuştur. Bu işlemin ardından Kruskal Wallis-H sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı karşılaştırma tekniklerine geçilmiştir. Farkın nereden kaynaklandığını bulmak için kullanılan özel bir test tekniği bulunmadığından ikili karşılaştırmalarda tercih edilen Mann Whitney-U uygulanmıştır. Bu farklılığın 25 yaş ve altı (108,28) ile 31-35 yaş (84,13) aralığında, 26-30 (112) ile 31-35 (88,66) yaş grupları arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Standartlar alt boyutunda ise ortalama puan $2,81 \pm 0,45$ olarak bulunmuştur. Farkın nereden kaynaklandığı incelendiğinde 25 yaş ve altı (126,90) ile 26-30 yaş (107,84) aralığında, 26-30 (71,60) ile 41 ve üzeri (95,63) yaş grubu arasında, 31-35 yaş (53,61) ile 41 ve üzeri (67,92) arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 4-17).

Tablo 4-17: Çalışanların yaşlarına göre örgüt iklimi sonuçları

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	sd	p
Örgütsel Sorumluluk	25 ve altı	112	215,79	2,882	0,455	0,015*
	26-30	121	213,64			
	31-35	83	168,40			
	36-40	49	187,48			
	41 ve üzeri	31	174,95			
	Toplam	396				
Standartlar	25 ve altı	112	211,32	2,811	0,454	0,04*
	26-30	121	179,69			
	31-35	83	195,30			
	36-40	49	192,09			
	41 ve üzeri	31	244,29			
	Toplam	396				

* $p < 0,05$ Minimum 1- Maksimum 5

4.2.2. Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Örgüt İklimi Sonuçları

Çalışanların eğitim durumlarına göre örgüt iklimi sonuçları incelendiğinde eğitim durumu ile örgüt iklimi, örgütsel yapı, ödüllendirme, samimiyet, destek ve standartlar arasında anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Samimiyet boyutu en yüksek ortalamaya sahip olup ($2,83 \pm 0,66$), en düşük ortalama puan ödüllendirme boyutundadır. Samimiyet boyutunda farkın nereden kaynaklandığı incelendiğinde farkın; lise mezunu (92,48) ile ön lisans mezunu (73,32) arasında lise mezunu lehinde, lise mezunu (124,28) ile lisans mezunu (102,43) arasında lise mezunu lehinde, lise mezunu (53,41) ile tıpta uzmanlık mezunu (37,07) arasında lise mezunu lehinde, lise mezunu (60,39) ile yüksek lisans/doktora mezunu (44,51) arasında lise mezunu lehinde, gerçekleştiği tespit edilmiştir.

Örgüt iklimi ortalamasının $2,74 \pm 0,53$ olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim durumu ile örgütsel yapı arasındaki anlamlı ilişkide farkın nereden kaynaklandığı incelendiğinde farkın; lise mezunu (127,96) ile lisans mezunu (101,02) arasında lise mezununun, lise mezunu (52,97) ile tıpta uzmanlık mezunu (37,85) arasında lise mezununun, lise mezunu (62,66) ile yüksek lisans/doktora mezunu (41,55) arasında lise mezununun, ön lisans mezunu (71,79) ile tıpta uzmanlık mezunu (54,90) arasında ön lisans mezununun, ön lisans (80,71) ile yüksek lisans/doktora mezunu (57,84) arasında ön lisans mezununun daha yüksek sıra ortalamasına sahi olduğu anlaşılmıştır.

Örgütsel Yapı ortalamasının $2,76 \pm 0,42$ olduğu görülmektedir. Eğitim durumu ile örgütsel yapı arasındaki anlamlı ilişkide ikili sıra ortalamaları karşılaştırıldığında; lise mezununun (128,94) lisans mezunundan (100,60); lise mezununun (55,18) tıpta uzmanlık mezunundan (33,94); lise mezununun (62,13), yüksek lisans/doktora mezunundan (42,25); ön lisans mezununun (73,73) tıpta uzmanlık mezunundan (49,18); ön lisans mezununun (79,83) yüksek lisans/doktora mezunundan (59,75); ön lisans mezununun (141,20) lisans mezunundan (120,36); lisans mezunu olanların (99,57) tıpta uzmanlık mezunu olanlardan (76,82) daha yüksek puana sahip olduğu görülerek aradaki farkın kaynağı tespit edilmiştir.

Ödüllendirme boyutunun puan ortalaması $2,50 \pm 0,73$ olarak bulunmuştur. Eğitim durumu ile ödüllendirme boyutu arasındaki anlamlı ilişkide farkın nereden kaynaklandığı araştırıldığında farkın; lise mezunu (137,08) ile lisans mezunu (97,51) arasında lise mezunu, lise mezunu (53,23) ile tıpta uzmanlık mezunu (37,40) arasında

lise mezunu, lise mezunu (65,08) ile yüksek lisans/doktora mezunu (38,40) arasında lise mezunu, ön lisans (145,30) ile yüksek lisans/doktora mezunu (117,73) arasında ön lisans mezunu, ön lisans mezunu (81,86) ile yüksek lisans/doktora (53,33) arasında ön lisans mezunu lehinde gerçekleştiği tespit edilmiştir.

Destek ortalamasının $2,75 \pm 0,66$ olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim durumu ile destek boyutu arasındaki anlamlı ilişkide farkın nereden kaynaklandığı incelendiğinde farkın; lise mezunu (127,24) ile lisans mezunu (101,29) arasında lise mezunu lehinde, lise mezunu (52,08) ile tıpta uzmanlık mezunu (39,41) arasında lise mezunu lehinde, lise mezunu (61,34) ile yüksek lisans/doktora mezunu (43,27) arasında lise mezunu lehinde, ön lisans (142,44) ile lisans mezunu (119,57) arasında ön lisans mezunu lehinde, ön lisans mezunu (79,61) ile yüksek lisans/doktora (60,23) arasında ön lisans mezunu lehinde gerçekleştiği tespit edilmiştir.

Standartlar ortalamasının $2,81 \pm 0,45$ olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim durumu ile standartlar boyutu arasındaki anlamlı ilişkide farkın nereden kaynaklandığı incelendiğinde farkın; lise mezunu (128,32) ile lisans mezunu (100,88) arasında lise mezunu lehinde, lise mezunu (52,52) ile tıpta uzmanlık mezunu (38,65) arasında lise mezunu lehinde, lise mezunu (61,10) ile yüksek lisans/doktora mezunu (43,59) arasında lise mezunu lehinde, ön lisans (141,02) ile lisans mezunu (120,47) arasında ön lisans mezunu lehinde, ön lisans (71,41) ile topta uzmanlık (56,01) arasında ön lisans mezunu lehinde, ön lisans mezunu (79,24) ile yüksek lisans/doktora (61,03) arasında ön lisans mezunu lehinde gerçekleştiği tespit edilmiştir Tablo (4-18).

Tablo 4-18: Eğitim durumuna göre örgüt iklimi sonuçları

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	sd	p
Örgüt İklimi	Lise	60	238,97	2,761	0,420	0,000*
	Ön Lisans	100	215,83			
	Lisans	156	189,95			
	Tıpta Uzmanlık	34	169,49			
	Yüksek Lisans/ Doktora	46	158,49			
	Toplam	396				
Örgütsel Yapı	Lise	60	239,72	2,743	0,539	0,000*
	Ön Lisans	100	221,08			
	Lisans	156	189,06			
	Tıpta Uzmanlık	34	144,40			
	Yüksek Lisans/Doktora	46	167,66			
	Toplam	396				
Ödüllendirme	Lise	60	252,82	2,504	0,732	0,000*
	Ön Lisans	100	221,53			
	Lisans	156	178,29			
	Tıpta Uzmanlık	34	191,46			
	Yüksek Lisans/ Doktora	46	151,35			
	Toplam	396				
Samimiyet	Lise	60	239,06	2,830	0,665	0,024**
	Ön Lisans	100	193,21			
	Lisans	156	197,88			
	Tıpta Uzmanlık	34	168,78			
	Yüksek Lisans/Doktora	46	181,17			
	Toplam	396				
Destek	Lise	60	232,94	2,751	0,664	0,003*
	Ön Lisans	100	220,19			
	Lisans	156	184,96			
	Tıpta Uzmanlık	34	177,19			
	Yüksek Lisans/Doktora	46	168,12			
	Toplam	396				
Standartlar	Lise	60	235,65	2,811	0,454	0,002*
	Ön Lisans	100	217,83			
	Lisans	156	187,09			
	Tıpta Uzmanlık	34	169,66			
	Yüksek Lisans/Doktora	46	168,03			
	Toplam	396				

*p<0,01 **p<0,05 Minimum 1- Maksimum 5

4.2.3. Çalışanların Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Örgüt İklimi Sonuçları

Çalışanların kurumdaki çalışma süresine göre örgüt iklimi sonuçları incelendiğinde kurumdaki toplam çalışma süresi ile örgüt iklimi, örgütsel yapı, örgütsel sorumluluk ve ödüllendirme boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 4-19). Kruskal Wallis-H testi sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı karşılaştırma tekniklerine geçilmiştir. Farkın nereden kaynaklandığını bulmak için kullanılan özel bir test tekniği bulunmadığından ikili karşılaştırmalarda tercih edilen Mann Whitney-U uygulanmıştır.

Kurumdaki toplam çalışma süresi ile örgüt iklimi arasındaki anlamlı ilişkide fark incelendiğinde farkın; 1 yıl ve daha az çalışanlar (99,10) ile 6-10 yıl çalışanlar (81,16) arasında olduğu, 1 yıl ve daha az çalışanların daha yüksek sıra ortalamasına sahip olduğu görülmüştür. 1-5 yıl çalışanlar ise (155,51); 6-10 yıl çalışanlardan (130,22) daha yüksek puan almışlardır. 6-10 yıl çalışanlar (62,94) ile 11 yıl ve daha fazla çalışanlar (86,58) arasındaki anlamlı farkta 6-10 yıl çalışanlar daha yüksek örgüt iklimi sıra ortalamasına sahiptir.

Kurumdaki toplam çalışma süresi ile örgütsel yapı arasındaki anlamlı ilişkide farkın kaynağı; 1-5 yıl çalışanlar (154,61) ile 6-10 yıl çalışanlar (131,83), 1-5 yıl çalışanlar (106,53) ile 11 yıl ve daha fazla çalışanlar (133,83), 6-10 yıl çalışanlar (62,04) ile 11 yıl ve daha fazla çalışanlar (89,50) arasında bulunmuştur.

Kurumdaki toplam çalışma süresi ile örgütsel sorumluluk arasındaki anlamlı ilişkide farkın nereden kaynaklandığı incelendiğinde farkın; 1 yıl ve daha az çalışanlar (100,34) ile 6-10 yıl çalışanlar arasında (80,30) 1 yıl ve daha az çalışanlar lehinde, 1-5 yıl çalışanlar (157,13) ile 6-10 yıl çalışanlar (127,28) arasında 1-5 yıl çalışanlar lehinde olduğu tespit edilmiştir.

Kurumdaki toplam çalışma süresi ile ödüllendirme arasındaki anlamlı ilişkide farkın; 1 yıl ve daha az çalışanlar (99,99) ile 6-10 yıl çalışanlar arasında (80,55), 1-5 yıl çalışanlar (105,71) ile 11 yıl ve daha fazla çalışanlar (138,63) arasında, 6-10 yıl çalışanlar (62,94) ile 11 yıl ve daha fazla çalışanlar (86,58) arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4-19: Kurumdaki çalışma süresine göre örgüt iklimi sonuçları

Puan	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	χ^2	<i>sd</i>	<i>p</i>
Örgüt İklimi	1 Yıldan Az	72	211,84	2,761	0,420	0,010**
	1-5 Yıl	188	203,30			
	6-10 Yıl	104	169,31			
	11 yıl ve üzeri	32	235,14			
	Toplam	396				
Örgütsel Yapı	1 Yıldan Az	72	201,79	2,743	0,539	0,006**
	1-5 Yıl	188	202,77			
	6-10 Yıl	104	172,50			
	11 yıl ve üzeri	32	250,50			
	Toplam	396				
Örgütsel Sorumluluk	1 Yıldan Az	72	214,01	2,886	0,455	0,016**
	1-5 Yıl	188	209,65			
	6-10 Yıl	104	168,48			
	11 yıl ve üzeri	32	195,67			
	Toplam	396				
Ödüllendirme	1 Yıldan Az	72	222,81	2,504	0,732	0,003*
	1-5 Yıl	188	192,45			
	6-10 Yıl	104	177,16			
	11 yıl ve üzeri	32	248,67			
	Toplam	396				

* $p < 0,01$ ** $p < 0,05$ Minimum 1- Maksimum 5

4.2.4. Çalışanların Toplam Çalışma Süresine Göre Örgüt İklimi Sonuçları

Çalışanların toplam çalışma süresine göre örgüt iklimi sonuçları incelendiğinde toplam çalışma süresi ile örgüt iklimi, örgütsel sorumluluk, ödüllendirme, samimiyet ve destek boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilere rastlanmıştır (Tablo 4-20). Kruskal Wallis-H testi sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı karşılaştırma tekniklerine geçilmiştir. Farkın nereden kaynaklandığını bulmak için kullanılan özel bir test tekniği bulunmadığından ikili karşılaştırmalarda tercih edilen Mann Whitney-U uygulanmıştır.

Toplam çalışma süresi ile örgüt iklimi arasındaki anlamlı ilişki sıra ortalamaları incelendiğinde; 1 yıl ve daha az çalışanlar (87,47) ile 11 yıl ve daha fazla çalışanlar (67,17) arasında farklılık göstermektedir. 1-5 yıl çalışanlar (137,23) ile 6-10 yıl

çalışanlar (114,92) arasında ise; 1-5 yıl çalışanların daha yüksek sıra ortalaması sahibi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Toplam çalışma süresi örgütsel sorumluluk ile anlamlı ilişki içerisindedir. Bu ilişkide anlamlı farkın nereden kaynaklandığı incelendiğinde; 1 yıl ve daha az çalışanlar (93,22) ile 6-10 yıl çalışanlar (70,31) arasında, 1 yıl ve daha az çalışanlar (89,49) ile 11 yıl ve daha fazla çalışanlar (66,55) arasında, 1-5 yıl çalışanlar (135,94) ile 6-10 yıl çalışanlar (116,44) arasında, 1-5 yıl çalışanlar (133,37) ile 11 yıl ve daha fazla çalışanlar (111,10) arasında sıra ortalaması yüksek olan gruplar lehinde olduğu tespit edilmiştir.

Toplam çalışma süresi ile ödüllendirme boyutu arasındaki anlamlı ilişkide ise; farkın; 1 yıl ve daha az çalışanlar (104,60) ile 1-5 yıl çalışanlar (81,38) arasında, 1 yıl ve daha az çalışanlar (95,84) ile 6-10 yıl çalışanlar (69,54) arasında, 1 yıl ve daha az çalışanlar (89,53) ile 11 yıl ve daha fazla çalışanlar (66,53) arasında olduğu görülmektedir. Sıra ortalamasının daha yüksek olması o gruptaki ödüllendirme algısının daha yüksek olduğunu ifade etmektedir.

Toplam çalışma süresi ile samimiyet boyutu arasındaki anlamlı ilişkide farkın nereden kaynaklandığı incelendiğinde farkın; 1 yıl ve daha az çalışanlar (88,81) ile 6-10 yıl çalışanlar (71,60) arasında 1 yıl ve daha az çalışanlar lehinde, 1-5 yıl çalışanlar (137,11) ile 6-10 yıl çalışanlar (115,06) arasında 1-5 yıl çalışanlar lehinde olduğu tespit edilmiştir.

Toplam çalışma süresi ile destek boyutu arasındaki anlamlı ilişkide farkın nereden kaynaklandığı incelendiğinde farkın; 1 yıl ve daha az çalışanlar (90,81) ile 6-10 yıl çalışanlar (71,01) arasında 1 yıl ve daha az çalışanlar lehinde, 1-5 yıl çalışanlar (138,91) ile 6-10 yıl çalışanlar (112,93) arasında 1-5 yıl çalışanlar lehinde olduğu tespit edilmiştir .

Tablo 4-20: Toplam çalışma süresine göre örgüt iklimi sonuçları

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	sd	P
Örgüt İklimi	1 Yıldan Az	34	244,62			
	1-5 Yıl	137	212,19			
	6-10 Yıl	116	176,70	2,761	0,420	0,006*
	11 yıl ve üzeri	109	190,11			
	Toplam	396				
Örgütsel Sorumluluk	1 Yıldan Az	34	245,07			
	1-5 Yıl	137	214,49			
	6-10 Yıl	116	184,06	2,886	0,455	0,003*
	11 yıl ve üzeri	109	179,25			
	Toplam	396				
Ödüllendirme	1 Yıldan Az	34	254,97			
	1-5 Yıl	137	201,98			
	6-10 Yıl	116	185,24	2,504	0,732	0,014**
	11 yıl ve üzeri	109	190,62			
	Toplam	396				
Samimiyet	1 Yıldan Az	34	226,03			
	1-5 Yıl	137	214,49			
	6-10 Yıl	116	179,61	2,830	0,665	0,036**
	11 yıl ve üzeri	109	189,92			
	Toplam	396				
Destek	1 Yıldan Az	34	226,26			
	1-5 Yıl	137	213,27			
	6-10 Yıl	116	172,23	2,751	0,664	0,014**
	11 yıl ve üzeri	109	199,23			
	Toplam	396				

*p<0,01 **p<0,05 Minimum 1- Maksimum 5

4.2.5. Çalışanların Gelir Düzeyi Düşüncesine Göre Örgüt İklimi Sonuçları

Çalışanların gelir düzeyleri düşüncelerine göre örgüt iklimi sonuçları değerlendirildiğinde gelir düzeyi düşüncesi ile örgüt iklimi, örgütsel sorumluluk, ödüllendirme, destek, standartlar ve anlaşmazlık alt boyutlarıyla anlamlı derecede ilişkili olduğu gözlemlenmiştir (Tablo 4-21). Kruskal Wallis-H testi sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney-U testi ikili karşılaştırmalar için kullanılmıştır. Baka bir ifadeyle; farkın nereden kaynaklandığını bulmak için kullanılan özel bir test tekniği bulunmadığı için ikili karşılaştırmalarda en çok tercih edilen yöntem kullanılmıştır.

Gelir düzeyi düşüncesi ile örgüt iklimi arasındaki anlamlı ilişkide farkın nereden kaynaklandığı incelendiğinde farkın; gelir düzeyini yeterli görenler (158,45) ile yetersiz görenler (130,24) arasında yeterli görenler lehinde olduğu gözlemlenmiştir.

Gelir düzeyi düşüncesi ile örgütsel sorumluluk arasındaki anlamlı ilişkide ise; fark, gelir düzeyini çok yeterli görenler (152,20) ile yetersiz görenler (97,09), gelir düzeyini çok yeterli görenler (37,60) ile çok yetersiz görenler (22,38) ve gelir düzeyini yeterli görenler (155,52) ile yetersiz görenler (131,56) arasında kendini göstermektedir.

Gelir düzeyi düşüncesi ve ödüllendirme boyutu arasındaki ilişkide farkın; gelir düzeyini yetersiz görenler (110,97) ile çok yetersiz görenler (144,44) arasında olduğu ortaya konulmuş ve yetersiz görenlerin sıra ortalaması daha yüksek bulunmuştur.

Gelir düzeyi düşüncesi ile destek boyutu arasındaki anlamlı ilişkide farkın nereden kaynaklandığı incelendiğinde farkın; gelir düzeyini yeterli görenler (157,59) ile yetersiz görenler (130,63) arasında yeterli görenler lehinde, gelir düzeyi hakkında kararsız olanlar (148,38) ile yetersiz görenler (125,82) arasında kararsız olanlar lehinde, gelir düzeyini yetersiz görenler (111) ile çok yetersiz görenler (144,30) arasında çok yetersiz görenler lehinde gerçekleştiği sonucuna ulaşılmıştır.

Gelir düzeyi düşüncesi ile standartlar boyutu arasındaki anlamlı ilişkinin kaynağının incelenmesinde sıra ortalaması verilen gruplar arasındaki farklar şu şekildedir: Gelir düzeyi hakkında kararsız olanlar (51,56) ile gelir düzeyini çok yetersiz görenlere (67,68) oranla daha düşük puana sahiptir. Gelir düzeyini yetersiz görenlerin (110,27), çok yetersiz görenlere (147,62) göre sıra ortalamalarının daha düşük olduğu anlaşılmıştır.

Gelir düzeyi düşüncesi ile anlaşmazlık boyutu arasındaki anlamlı ilişkide farkın nereden kaynaklandığı incelendiğinde; çok yeterli görenler (147,70) ile yetersiz görenler (97,21), gelir düzeyini çok yeterli görenler (39,20) ile çok yetersiz görenler (22,19), gelir düzeyini yeterli görenler (70,80) ile çok yetersiz görenler (51,61), gelir düzeyi hakkında kararsız olanlar (63,58) ile gelir düzeyini çok yetersiz görenler (47,07) arasında olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 4-21: Gelir düzeyi düşüncesine göre örgüt iklimi sonuçları

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	sd	p
Örgüt İklimi	Çok Yeterli	5	248,60	2,76	0,420	0,033**
	Yeterli	86	223,27			
	Kararsızım	72	203,32			
	Yetersiz	191	180,77			
	Çok Yetersiz	42	214,17			
	Toplam	396				
Örgütsel Sorumluluk	Çok Yeterli	5	301,80	2,88	0,455	0,041**
	Yeterli	86	219,31			
	Kararsızım	72	202,11			
	Yetersiz	191	184,52			
	Çok Yetersiz	42	200,96			
	Toplam	396				
Ödüllendirme	Çok Yeterli	5	228,80	2,50	0,732	0,022**
	Yeterli	86	208,97			
	Kararsızım	72	204,99			
	Yetersiz	191	181,26			
	Çok Yetersiz	42	240,73			
	Toplam	396				
Destek	Çok Yeterli	5	231,70	2,75	0,664	0,006*
	Yeterli	86	216,41			
	Kararsızım	72	210,17			
	Yetersiz	191	177,28			
	Çok Yetersiz	42	234,38			
	Toplam	396				
Standartlar	Çok Yeterli	5	226,60	2,81	0,454	0,013**
	Yeterli	86	212,22			
	Kararsızım	72	192,03			
	Yetersiz	191	183,49			
	Çok Yetersiz	42	246,40			
	Toplam	396				
Anlaşmazlık	Çok Yeterli	5	296,60	2,82	0,741	0,011**
	Yeterli	86	217,30			
	Kararsızım	72	210,86			
	Yetersiz	191	191,77			
	Çok Yetersiz	42	157,74			
	Total	396				

*p<0,01 **p<0,05 Minimum 1- Maksimum 5

4.2.6. Çalışanların Mesleği İsteyerek Seçme Durumlarına Göre Örgüt İklimi Sonuçları

Çalışanların mesleği isteyerek seçtiniz mi şeklinde sorulan soruya verdikleri cevaplarla örgüt iklimi ve örgüt iklimi altboyutları arasında yapılan Mann Whitney U testi sonuçları incelendiğinde mesleği isteyerek seçme durumu ile örgüt iklimi, ödüllendirme, risk alma, samimiyet, destek, standartlar, anlaşmazlık ve kurumsal kimlik altboyutlarında istatistiksel olarak anlamlı ilişki tespit edilmiştir (Tablo 4-22).

Tablo 4-22: Mesleği isteyerek seçme durumlarına göre örgüt iklimi sonuçları

Puan	Gruplar	N	x^2	$\bar{x}_{sıra}$	$\sum sıra$	U	z	p
Örgüt İklimi	Evet	220		221,01	48622,50			
	Hayır	176	2,76	170,36	29983,50	14407,5	-4,376	0,000*
	Toplam	396						
Ödüllendirme	Evet	220		214,76	47248,00			
	Hayır	176	2,50	178,17	31358,00	15782	-3,172	0,001*
	Toplam	396						
Risk Alma	Evet	220		218,23	48010,50			
	Hayır	176	2,79	173,84	30595,50	15019,5	-3,848	0,000*
	Toplam	396						
Samimiyet	Evet	220		216,37	47600,50			
	Hayır	176	2,83	176,17	31005,50	15429,5	-3,490	0,000**
	Toplam	396						
Destek	Evet	220		215,04	47309,50			
	Hayır	176	2,75	177,82	31296,50	15720,5	-3,232	0,001*
	Toplam	396						
Standartlar	Evet	220		214,20	47125,00			
	Hayır	176	2,81	178,87	31481,00	15905	-3,072	0,002*
	Toplam	396						
Anlaşmazlık	Evet	220		220,18	48439,00			
	Hayır	176	2,82	171,40	30167,00	14591	-4,242	0,000*
	Toplam	396						
Kurumsal Kimlik	Evet	220		212,68	46790,50			
	Hayır	176	2,71	180,77	31815,50	16239,5	-2,794	0,005*
	Toplam	396						

*p<0,01 **p<0,05 Minimum 1- Maksimum 5

Tablo 4-22 incelendiğinde çalışmaya katılanların örgüt iklimi ölçeğinden almış oldukları puanların mesleği isteyerek seçme durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını

belirlemek üzere yapılan non-parametrik Mann Whitney-U testi sonucunda, gruplar arasında mesleği isteyerek seçen grup lehine istatistiksel açıdan ($p<0.01$) anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Örgüt iklimi alt boyutlarından ödüllendirme, risk alma, samimiyet, destek, standartlar, anlaşmazlık ve kurumsal kimlik alt boyutlarının her birinde mesleği isteyerek seçen grupların lehine istatistiksel açıdan $p<0.01$ düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

4.2.7. Çalışanların İş Memnuniyeti Durumlarına Göre Örgüt İklimi Sonuçları

Çalışanların işlerinden memnuniyet duyup duymamaları durumlarında yapılan analiz sonucunda iş memnuniyet durumu ile; örgüt iklimi, örgütsel yapı, ödüllendirme, risk alma, samimiyet, destek, standartlar, anlaşmazlık ve kurumsal kimlik arasında ileri düzeyde bir anlamlılık tespit edilmiştir ($p<0,01$). Bulunan sonuçlara göre; yaptıkları işten memnun olduklarını belirten çalışanların örgüt iklimi ve bütün alt boyutlarından daha yüksek puana sahip oldukları gözlemlenmiştir (Tablo 4-23).

Tablo 4-23: İş memnuniyeti durumlarına göre örgüt iklimi sonuçları

Puan	Gruplar	N	x^2	$\bar{x}_{sıra}$	$\sum_{sıra}$	U	z	P
Örgüt İklimi	Evet	202		227,64	45984,00			
	Hayır	194	2,76	168,15	32622,00	13707	-5,170	0,000*
	Toplam	396						
Örgütsel Yapı	Evet	202		216,55	43744,00			
	Hayır	194	2,74	179,70	34862,00	15947	-3,214	0,001*
	Toplam	396						
Ödüllendirme	Evet	202		216,56	43745,50			
	Hayır	194	2,50	179,69	34860,50	15945,5	-3,215	0,001*
	Toplam	396						
Risk Alma	Evet	202		222,45	44934,50			
	Hayır	194	2,79	173,56	33671,50	14756,5	-4,263	0,000*
	Toplam	396						
Samimiyet	Evet	202		227,26	45907,00			
	Hayır	194	2,83	168,55	32699,00	13784	-5,128	0,000*
	Toplam	396						
Destek	Evet	202		218,07	44049,50			
	Hayır	194	2,75	178,13	34556,50	15641,5	-3,489	0,000*
	Toplam	396						
Standartlar	Evet	202		211,91	42806,50			
	Hayır	194	2,81	184,53	35799,50	16884,5	-2,395	0,016**
	Toplam	396						

Anlaşmazlık	Evet	202		220,77	44596,50			
	Hayır	194	2,82	175,31	34009,50	15094,5	-3,979	0,000*
	Toplam	396						
Kurumsal Kimlik	Evet	202		224,83	45415,50			
	Hayır	194	2,71	171,09	33190,50	14275,5	-4,734	0,000*
	Toplam	396						

*p<0,01 **p<0,05 Minimum 1- Maksimum 5

4.2.8. Çalışanların İşten Ayrılma Düşüncelerine Göre Örgüt İklimi Sonuçları

İşten ayrılma düşüncesi ile örgüt iklimi ve alt boyutları arasında yapılan Mann Whitney U testi sonuçları incelendiğinde işten ayrılma düşüncesi ile örgüt iklimi, örgütsel yapı, ödüllendirme, risk alma, samimiyet, destek, standartlar ve kurumsal kimlik alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur (p<0,01). Fark bütün boyutlarda işten ayrılma düşüncesi olmayan grupların lehine gerçekleşmiştir (Tablo 4-24). Anlaşmazlık boyutu ile işten ayrılma düşüncesi arasında ise, anlamlı derecede bir farklılık tespit edilmiştir. Yaptıkları işten memnuniyet duyan grupların anlaşmazlıktan daha fazla kaçındıkları sonucuna ulaşılabilir.

Tablo 4-24: İşten ayrılma düşüncelerine göre örgüt iklimi sonuçları

Puan	Gruplar	N	x^2	$\bar{x}_{sıra}$	$\sum sıra$	U	z	P
Örgüt İklimi	Evet	237		174,76	41417,50			
	Hayır	159	2,76	233,89	37188,50	13214,5	-5,040	0,000*
	Toplam	396						
Örgütsel Yapı	Evet	237		183,06	43384,50			
	Hayır	159	2,74	221,52	35221,50	15181,5	-3,289	0,001*
	Toplam	396						
Ödüllendirme	Evet	237		176,22	41763,50			
	Hayır	159	2,50	231,71	36842,50	13560,5	-4,746	0,000*
	Toplam	396						
Risk Alma	Evet	237		185,83	44042,50			
	Hayır	159	2,79	217,38	34563,50	15839,5	-2,698	0,006*
	Toplam	396						
Samimiyet	Evet	237		181,38	42987,00			
	Hayır	159	2,83	224,02	35619,00	14784	-3,652	0,000*
	Toplam	396						

Destek	Evet	237		179,11	42449,00			
	Hayır	159	2,75	227,40	36157,00	14246	-4,137	0,000*
	Toplam	396						
Standartlar	Evet	237		182,60	43276,00			
	Hayır	159	2,81	222,20	35330,00	15073	-3,397	0,001*
	Toplam	396						
Anlaşmazlık	Evet	237		187,55	44448,50			
	Hayır	159	2,82	214,83	34157,50	16245,5	-2,341	0,019**
	Toplam	396						
Kurumsal Kimlik	Evet	237		176,26	41772,50			
	Hayır	159	2,71	231,66	36833,50	13569,5	-4,786	0,000*
	Toplam	396						

*p<0,01 **p<0,05 Minimum 1- Maksimum 5

4.3. Çalışanların Örgütsel Güven Düzeylerine İlişkin Farklılık Analizi Bulguları

Çalışanların örgütsel güven puan ortalamaları incelendiğinde toplam 5 puan üzerinden $2,98 \pm 0,71$ gibi ortalamanın bir düzeyde olduğu görülmektedir. Örgütsel güven alt boyutlarında bakıldığında ise; en yüksek ortalama çalışma arkadaşlarına güven ($3,35 \pm 0,83$) olarak karşımıza çıkmaktadır (Tablo 4-25). En düşük güven ortalaması kuruma güven alt boyutunda gerçekleşmiştir ($2,67 \pm 0,83$). Yöneticiye güven ortalaması ise; $2,98 \pm 0,83$ olarak tespit edilmiştir.

Tablo 4-25: Örgütsel güven alt boyutlarına ilişkin ortalama değerler

	Ortalama	Standart Sapma
Örgütsel Güven	2,9841	,71278
Yöneticiye Güven	2,9850	,81034
Kuruma Güven	2,6759	,83009
Çalışma Arkadaşlarına Güven	3,3519	,83435

Minimum 1- Maksimum 5

n= 396

Örgütsel Güven Kruskal Wallis-H Testi sonuçlarına göre (Tablo 4-26) yaş ile örgütsel güven ve yöneticiye güven arasında, Çalışmalar birimle yöneticiye güven ve kuruma güven arasında, görevle çalışma arkadaşlarına güven arasında, toplam çalışma süresiyle de örgütsel güven ve yöneticiye güven arasında istatistiksel olarak anlamlı bir

ilişki bulunmuştur. Çalışmada eğitim durumu, kurumdaki çalışma süresi gelir düzeyi düşüncesi gibi sosyodemografik sorular ile örgütsel güven ve örgütsel güven alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 4-26: Örgütsel güven kruskal wallis testi sonuçları

	Örgütsel Güven (p)	Yöneticiye Güven (p)	Kuruma Güven (p)	Çalışma Arkadaşlarına Güven (p)
Yaş	,039	,016	,073	,818
Eğitim Durumu	,458	,350	,294	,237
Çalışılan Birim	,064	,033	,030	,369
Görev	,333	,538	,498	,030
Kurumdaki Çalışma Süresi	,290	,236	,257	,194
Toplam Çalışma Süresi	,026	,025	,052	,283
Gelir Düzeyi	,128	,217	,413	,086

*p<0,01 **p<0,05 Minimum 1- Maksimum 5

Örgütsel güven Mann Whitney U Testi sonuçlarına göre örgütsel güven alt boyutları ile sosyodemografik değişkenlerden yöneticilik görevi, mesleği isteyerek seçme durumu, işten memnuniyet ve işten ayrılma düşüncesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Tablo 4-27). Sosyodemografik değişkenlerden cinsiyet ve medeni durumla örgütsel güven ve örgütsel güven alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Tablo 4-27: Örgütsel güven mann witney u testi sonuçları

	Örgütsel Güven (p)	Yöneticiye Güven (p)	Kuruma Güven (p)	Çalışma Arkadaşlarına Güven (p)
Cinsiyet	,493	,455	,367	,727
Medeni Durum	,332	,220	,988	,648
Yöneticilik Görevi	,008	,038	,003	,041
Mesleği isteyerek seçme	,001	,009	,000	,012
İşten memnuniyet	,000	,000	,000	,000
İşten Ayrılma Düşüncesi	,007	,033	,001	,032

*p<0,01 **p<0,05 Minimum 1- Maksimum 5

Araştırmanın bu bölüm için kurulan hipotezi test edildiğinde örgütsel güven ve alt boyutları ile sosyo demografik değişkenler arasında anlamlı ilişkiler tespit edildiğinden dolayı H_0 hipotezi red edilmiştir.

Hipotez 3:

H_0 : Örgütsel güven ve alt boyutları ile sosyo-demografik değişkenler arasında ilişki yoktur.

H_1 : Örgütsel güven ve alt boyutları ile sosyo-demografik değişkenler arasında ilişki vardır.

4.3.1. Çalışanların Yaşlarına Göre Örgütsel Güven Sonuçları

Çalışanların yaş dağılımlarına göre örgütsel güven sonuçları incelendiğinde örgütsel güven ve alt boyutlarından yöneticiye güven alt boyutunda anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Tablo 4-28). Örgütsel güven ortalaması $2,98 \pm 0,712$ iken yaş ile arasında anlamlı bir ilişki tespit edilen yöneticiye güven alt boyutu ortalaması $2,98 \pm 0,810$ olarak karşımıza çıkmaktadır. Kruskal Wallis-H testi sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı karşılaştırma tekniklerine geçilmiştir. Farkın nereden kaynaklandığını bulmak için kullanılan özel bir test tekniği bulunmadığından ikili karşılaştırmalarda tercih edilen Mann Whitney-U uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucu bu farklılığın; 25 yaş ve altı (107,86) ile 31-35 yaş (84,70) grupları arasında 25 yaş ve altı lehinde gerçekleştiği sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticiye güven alt boyutundaki farklılığın kaynağı incelendiğinde ise; bu farkın 25 yaş ve altı (107,68) ile 31-35 yaş (84,93) grupları arasında 25 yaş ve altı lehinde, 25 yaş ve altı (86,06) ile 36-40 yaş (63,43) grupları arasında 25 yaş ve altı, 31-35 yaş (52,73) ile 41 yaş ve üzeri (70,27) grupları arasında 41 yaş ve üzeri, 36-40 yaş (36,40) ile 41 yaş ve üzeri (46,98) grupları arasında 41 yaş ve üzeri tarafında gerçekleştiği sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel güven alt boyutlarından kuruma güven ve çalışma arkadaşlarına güven alt boyutları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 4-28: Çalışanların yaşlarına göre örgütsel güven sonuçları

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	sd	P
Örgütsel Güven	25 ve altı	112	220,96	2,984	0,712	0,038**
	26-30	121	194,06			
	31-35	83	172,30			
	36-40	49	189,79			
	41 ve üzeri	31	218,61			
	Toplam	396				
Yöneticiye Güven	25 ve altı	112	221,19	2,985	0,810	0,015*
	26-30	121	193,24			
	31-35	83	173,54			
	36-40	49	181,39			
	41 ve üzeri	31	230,95			
	Toplam	396				
Kuruma Güven	25 ve altı	112	220,82	2,675	0,830	0,073
	26-30	121	191,38			
	31-35	83	174,64			
	36-40	49	199,73			
	41 ve üzeri	31	207,60			
	Toplam	396				
Çalışma Arkadaşlarına Güven	25 ve altı	112	209,39	3,351	0,834	0,817
	26-30	121	193,61			
	31-35	83	195,09			
	36-40	49	190,61			
	41 ve üzeri	31	199,85			
	Toplam	396				

*p<0,01 **p<0,05 Minimum 1- Maksimum 5

4.3.2. Çalışanların Bölümlerine Göre Örgütsel Güven Sonuçları

Çalışmanın bu kısmında örgüt çalışanlarının bölümlerine göre dağılımlarıyla örgütsel güven sonuçları arasındaki ilişki incelenmiştir. İncelemeler sonucunda örgütsel güven ve alt boyutlarından yöneticiye güven ve kuruma güven alt boyutlarında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Tablo 4-29).

Çalışılan bölüm ile yöneticiye güven alt boyutu arasındaki anlamlı ilişkide farkın nereden kaynaklandığı incelendiğinde; iç hastalıkları (26,21) ile çocuk hastalıkları (33,46) arasında, genel cerrahi (41,36) ile çocuk hastalıkları (57,79) arasında, radyoloji (7,78) ile çocuk hastalıkları (14,71) arasında, acil-yoğun bakım

(43,54) ile çocuk hastalıkları (66,50) arasında, çocuk hastalıkları (28,11) ile ortopedi (18,20) arasında, çocuk hastalıkları çalışanları (93,18) ile diğer birim çalışanları (59,19) arasında, laboratuvar çalışanları (82,89) ile diğer birim çalışanları (60,49) arasında olduğu anlaşılmaktadır. Başka bir ifadeyle sıra ortalaması yüksek olan gruplar lehinde olduğu gözlemlenmiştir.

Çalışılan bölüm ile kuruma güven alt boyutu arasındaki ilişkide ise farkın; iç hastalıklar çalışanları (21,57) ile idari birimler çalışanları (28) arasında, genel cerrahi çalışanları (43,49) ile radyoloji birimi çalışanları (25,33) arasında, radyoloji çalışanları (28,61) ile acil-yoğun bakım çalışanları (46,31) arasında, radyoloji çalışanları (7,44) ile çocuk hastalıkları çalışanları (14,93) arasında, radyoloji çalışanları (12,83) ile ortopedi çalışanları (20,98) arasında, radyoloji çalışanları (7,78) ile laboratuvar çalışanları (14,71) arasında, radyoloji çalışanları (5,56) ile idari birimler çalışanları (14) arasında, radyoloji çalışanları (7,72) ile kadın doğum çalışanları (16,56) arasında radyoloji bölümünde çalışanlar lehinde, acil-yoğun bakım çalışanları (44,51) ile laboratuvar çalışanları (61,07) arasında, acil-yoğun bakım çalışanları (42,79) ile idari birimler çalışanları (62,45) arasında, ortopedi çalışanları (17,13) ile idari birimler çalışanları (26,15) arasında, laboratuvar çalışanları (82,32) ile diğer birimlerde çalışanlar (60,56) arasında, idari birimler çalışanları (87,60) ile diğer birim çalışanları (58,60) arasında, kadın doğum çalışanları (81,71) ile diğer birim çalışanları (61,86) arasında gerçekleştiği çalışmadaki ulaşılan diğer sonuçlar arasındadır.

Tablo 4-29: Bölümlerine göre örgütsel güven sonuçları

Puan	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	<i>sd</i>	<i>p</i>
Yöneticiye Güven	İç Hastalıkları	35	180,99			
	Genel Cerrahi	73	209,48			
	Radyoloji	9	144,00			
	Acil-Yoğun Bakım	79	194,67			
	Çocuk Hastalıkları	14	287,71			
	Ortopedi	28	196,63			
	Temel Bilimler	2	238,25	2,985	0,810	0,031**
	Laboratuvar	14	249,36			
	İdari Birimler	10	246,60			
	Psikiyatri	4	226,50			
	Kadın Doğum	17	215,68			
	Diğer	111	178,06			
	Toplam	396				
	Kuruma Güven	İç Hastalıkları	35	184,60		
Genel Cerrahi		73	209,03			
Radyoloji		9	116,06			
Acil-Yoğun Bakım		79	191,85			
Çocuk Hastalıkları		14	235,82			
Ortopedi		28	196,20			
Temel Bilimler		2	202,25	2,675	0,830	0,029**
Laboratuvar		14	256,54			
İdari Birimler		10	277,70			
Psikiyatri		4	204,13			
Kadın Doğum		17	245,35			
Diğer		111	181,34			
Toplam		396				

** $p < 0,05$ Minimum 1- Maksimum 5

4.3.3. Çalışanların Görevlerine Göre Örgütsel Güven Sonuçları

Çalışanların görevlerine göre örgütsel güven sonuçları incelendiğinde (Tablo 4-30) görev değişkeni ile örgütsel güven alt boyutlarından çalışma arkadaşlarına güven alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p < 0,05$). Fark incelendiğinde hemşire/ebe (178,58) olanlar ile diğer sağlık profesyonelleri (147,71) arasında hemşire/ebe olan çalışanlar lehinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4-30: Çalışanların görevlerine göre örgütsel güven sonuçları

Puan	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	χ^2	<i>sd</i>	<i>p</i>
Örgütsel Güven	Hekim	56	192,73	2,984	0,712	0,333
	Hemşire/Ebe	251	204,72			
	Diğer	89	184,60			
	Toplam	396				
Yöneticiye Güven	Hekim	56	187,80	2,985	0,810	0,538
	Hemşire/Ebe	251	203,28			
	Diğer	89	191,74			
	Toplam	396				
Kuruma Güven	Hekim	56	183,55	2,675	0,830	0,498
	Hemşire/Ebe	251	202,91			
	Diğer	89	195,46			
	Toplam	396				
Çalışma Arkadaşlarına Güven	Hekim	56	209,63	3,351	0,834	0,029**
	Hemşire/Ebe	251	206,01			
	Diğer	89	170,31			
	Toplam	396				

** $p < 0,05$ Minimum 1- Maksimum 5

4.3.4. Çalışanların Toplam Çalışma Süresine Göre Örgütsel Güven Sonuçları

Çalışanların toplam çalışma süresi ile örgütsel güven ve alt boyutlarından yöneticiye güven arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 4-31). Aradaki ilişki incelendiğinde; 1 yıl ve daha az çalışanlar (84,74) ile 11 yıl ve daha fazla çalışanlar (68,03) arasında, 1-5 yıl çalışanlar (135,55) ile 6-10 yıl çalışanlar (116,91) arasında, 1-5 yıl çalışanlar (133,64) ile 11 yıl ve daha fazla çalışanlar (110,76) arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Çalışanların toplam çalışma süresi ile yöneticiye güven alt boyutu arasındaki anlamlı ilişkide farkın; 1-5 yıl çalışanlar (136,36) ile 6-10 yıl çalışanlar (115,94) arasında 1-5 yıl çalışanlar lehinde, 1-5 yıl çalışanlar (134,46) ile 11 yıl ve daha fazla çalışanlar (109,72) arasında 1-5 yıl çalışanlar lehinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4-31: Toplam çalışma süresine göre örgütsel güven sonuçları

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	χ^2	sd	P
Örgütsel Güven	1 Yıldan Az	34	222,06	2,984	0,712	0,026**
	1-5 Yıl	137	216,91			
	6-10 Yıl	116	188,97			
	11 yıl ve üzeri	109	178,16			
	Toplam	396				
Yöneticiye Güven	1 Yıldan Az	34	209,49	2,985	0,810	0,024**
	1-5 Yıl	137	219,99			
	6-10 Yıl	116	188,94			
	11 yıl ve üzeri	109	178,24			
	Toplam	396				
Kuruma Güven	1 Yıldan Az	34	237,93	2,675	0,830	0,052
	1-5 Yıl	137	208,22			
	6-10 Yıl	116	182,87			
	11 yıl ve üzeri	109	190,61			
	Toplam	396				
Çalışma Arkadaşlarına Güven	1 Yıldan Az	34	200,85	3,351	0,834	0,282
	1-5 Yıl	137	211,08			
	6-10 Yıl	116	197,97			
	11 yıl ve üzeri	109	182,51			
	Toplam	396				

**p<0,05 Minimum 1- Maksimum 5

4.3.5. Çalışanların Yöneticilik Görevi Olup Olmaması Durumuna Göre Örgütsel Güven Sonuçları

Çalışanların yöneticilik görevi olup olmaması durumuna göre örgütsel güven sonuçları incelendiğinde örgütsel güven ve bütün alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişkide farkın kaynağı incelendiğinde (Tablo: 4-32) yöneticilik görevi olanlar lehinde bir farklılık olduğu gözlemlenmektedir.

Tablo 4-32: Yöneticilik görevi olup olmaması durumuna göre örgütsel güven sonuçları

Puan	Gruplar	N	x^2	$\bar{x}_{sıra}$	$\sum sıra$	U	z	P
Örgütsel Güven	Evet	29		253,02	7337,50			
	Hayır	367	2,98	194,19	71268,50	3740,5	-2,664	0,007*
	Toplam	396						
Yöneticiye Güven	Evet	29		240,86	6985,00			
	Hayır	367	2,98	195,15	71621,00	4093	-2,071	0,038**
	Toplam	396						
Kuruma Güven	Evet	29		258,74	7503,50			
	Hayır	367	2,67	193,74	71102,50	3574,5	-2,946	0,003*
	Toplam	396						
Çalışma Arkadaşlarına Güven	Evet	29		240,17	6965,00			
	Hayır	367	3,35	195,21	71641,00	4113	-2,039	0,041**
	Toplam	396						

*p<0,01 **p<0,05 Minimum 1- Maksimum 5

4.3.6. Çalışanların Mesleği İsteyerek Seçme Durumlarına Göre Örgütsel Güven Sonuçları

Tablo 4-33: Mesleği isteyerek seçme durumlarına göre örgütsel güven sonuçları

Puan	Gruplar	N	x^2	$\bar{x}_{sıra}$	$\sum sıra$	U	z	P
Örgütsel Güven	Evet	220		216,00	47520,00			
	Hayır	176	2,98	176,63	31086,00	2,984	0,712	0,000*
	Toplam	396						
Yöneticiye Güven	Evet	220		211,95	46629,50			
	Hayır	176	2,98	181,68	31976,50	2,985	0,810	0,008*
	Toplam	396						
Kuruma Güven	Evet	220		216,89	47715,50			
	Hayır	176	2,67	175,51	30890,50	2,675	0,830	0,000*
	Toplam	396						
Çalışma Arkadaşlarına Güven	Evet	220		211,41	46510,50			
	Hayır	176	3,35	182,36	32095,50	3,351	0,834	0,011**
	Toplam	396						

*p<0,01 **p<0,05 Minimum 1- Maksimum 5

Çalışanların mesleği isteyerek seçme durumlarına göre örgütsel güven ve alt boyutları arasında yapılan Mann Whitney U testi sonuçları incelendiğinde mesleği isteyerek seçme durumu ile örgütsel güven ve alt boyutlarından yöneticiye güven, kuruma güven, çalışma arkadaşlarına arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki tespit edilmiştir (Tablo 4-33). Farkın kaynağına bakıldığında bütün boyutlarda mesleğini isteyerek seçenler lehinde bir sonuç ortaya çıkmıştır.

4.3.7. Çalışanların İş Memnuniyeti Durumlarına Göre Örgütsel Güven Sonuçları

Çalışmada çalışanla yöneltilecek bir diğer soru olan “işinizden memnun musunuz?” sorusuna verilen cevaplar ile örgütsel güven ve alt boyutları arasında yapılan Mann Whitney U testi sonuçları incelendiğinde işten memnun olma durumu ile örgütsel güven ve alt boyutları arasında, istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p < 0.01$) Farkın kaynağı incelendiğinde (Tablo:4-34) işinden memnun olan grup üyelerinin memnun olamayan çalışanlara oranla bütün boyutlarda daha yüksek puanlara sahip oldukları gözlemlenmiştir.

Tablo 4-34: İş memnuniyeti durumlarına göre örgütsel güven sonuçları

Puan	Gruplar	N	x^2	$\bar{x}_{sıra}$	$\sum sıra$	U	z	P
Örgütsel Güven	Evet	202		228,00	46056,50			
	Hayır	194	2,98	167,78	32549,50	13634,5	-5,234	0,000*
	Toplam	396						
Yöneticiye Güven	Evet	202		225,21	45492,00			
	Hayır	194	2,98	170,69	33114,00	14199	-4,740	0,000*
	Toplam	396						
Kuruma Güven	Evet	202		227,74	46003,50			
	Hayır	194	2,67	168,05	32602,50	13687,5	-5,191	0,000*
	Toplam	396						
Çalışma Arkadaşlarına Güven	Evet	202		221,23	44687,50			
	Hayır	194	3,35	174,84	33918,50	15003,5	-4,036	0,000*
	Toplam	396						

* $p < 0,01$ Minimum 1- Maksimum 5

4.3.8. Çalışanların İşten Ayrılma Düşüncelerine Göre Örgütsel Güven Sonuçları

Çalışanların işten ayrılma düşüncelerine göre örgütsel güven sonuçları incelendiğinde işten ayrılma niyeti ile örgütsel güven ve bütün alt boyutları arasında anlamlı ilişki vardır. İşten ayrılma niyeti taşımayan çalışanların Tablo 4-35'ten de görüleceği gibi daha yüksek puanlara sahip olduğu, diğer bir ifadeyle işten ayrılmayı düşünmeyenlerin örgütsel güven düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4-35: İşten ayrılma düşüncelerine göre örgütsel güven sonuçları

Puan	Gruplar	N	χ^2	$\bar{x}_{sıra}$	$\sum_{sıra}$	U	z	p
Örgütsel Güven	Evet	237		185,73	44018,5			
	Hayır	159	2,98	217,53	34587,5	15815,5	-2,71	0,006*
	Toplam	396						
Yöneticiye Güven	Evet	237		188,46	44666			
	Hayır	159	2,98	213,46	33940	16463	-2,131	0,033**
	Toplam	396						
Kuruma Güven	Evet	237		182,33	43212,5			
	Hayır	159	2,67	222,6	35393,5	15009,5	-3,434	0,000*
	Toplam	396						
Çalışma Arkadaşlarına Güven	Evet	237		188,44	44659,5			
	Hayır	159	3,35	213,5	33946,5	16456,5	-2,138	0,032**
	Toplam	396						

*p<0,01 **p<0,05 Minimum 1- Maksimum 5

4.4. Örgüt İklimi ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Örgüt iklimi ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin incelenmesi için veriler normal dağılıma uymadığından dolayı Spearman Korelasyon Analizi yapılmıştır. Literatürde normal dağılmayan verilerin regresyon analizinde Lojistik Regresyon modeli önerilmektedir; ancak lojistik regresyon analizinin şartlarından biri olan değişkenlerden birinin kategorik olması şartını ölçekler sağlamadığından dolayı regresyon analizi yapılmamıştır.

Korelasyon analizinde korelasyon katsayısının anlamlı olsa da 0,20'dan düşük olduğu durumlarda değişkenler arasındaki ilişki (0,20'dan az korelasyon katsayılarının

değişkenler arasındaki ilişkiyi yeterli düzeyde açıklamadığı gerekçesi ile) gözardı edilmiştir. 0.20-0.40 hafif düzeyde ilişkili, 0.40-0.60 orta düzeyde, 0.60-0.80 güçlü, 0.80 ve üstü çok güçlü ilişki olarak kabul edilmiştir.

Tablo 4-36'dan da anlaşılacağı üzere, örgüt iklimi ve altboyutlarından alınan puanlarla örgütsel güven ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan Spearman Korelasyon Analizi sonucunda puanlar arasında istatistiksel açıdan $p < 0.01$ düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Araştırma modelindeki hipotezler detaylı olarak incelendiğinde;

Hipotez 1:

H_0 : Örgüt iklimi ile örgütsel güven arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : Örgüt iklimi ile örgütsel güven arasında bir ilişki vardır.

Örgüt iklimi toplam puanı ile örgütsel güven toplam puanları arasında istatistiksel açıdan $p < 0,01$ düzeyinde pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiş, bu durumda H_0 hipotezi reddedilmiştir ($r = .548$).

Alt Hipotezler:

H_{1a} : Örgütsel yapı boyutu ile örgütsel güven ve alt boyutları arasında bir ilişki vardır.

Tablo 4-36'da görüldüğü gibi; örgüt ikliminin alt boyutu olan örgütsel yapı ile örgütsel güven ve alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; örgütsel yapı ile örgütsel güven arasında düşük düzeyde bir ilişki ($r = .259$), örgütsel yapı ile yöneticiye güven boyutu arasında düşük düzeyde bir ilişki ($r = .246$), örgütsel yapı ile kuruma güven arasında orta düzeyde bir ilişki ($r = .418$) tespit edilmiştir. Örgütsel yapı ile çalışma arkadaşlarına güven arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

H_{1b} : Örgütsel sorumluluk boyutu ile örgütsel güven ve alt boyutları arasında bir ilişki vardır.

Örgütsel sorumluluk ile örgütsel güven ve alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; örgütsel sorumluluk ile örgütsel güven arasında düşük düzeyde bir ilişki ($r = .202$), örgütsel sorumluluk ile yöneticiye güven boyutu arasında yeterli düzeyde olmayan bir ilişki ($r = .167$), örgütsel sorumluluk ile kuruma güven arasında düşük

düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir ($r=.322$). Örgütsel sorumluluk ile çalışma arkadaşlarına güven arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

H1c: Ödüllendirme boyutu ile örgütsel güven ve alt boyutları arasında bir ilişki vardır.

Ödüllendirme alt boyutu ile örgütsel güven ve alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; Ödüllendirme ile örgütsel güven arasında düşük düzeyde bir ilişki ($r=.310$), Ödüllendirme ile yöneticiye güven boyutu arasında düşük düzeyde bir ilişki ($r=.261$), Ödüllendirme ile kuruma güven arasında orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir ($r=.464$). Ödüllendirme boyutu ile çalışma arkadaşlarına güven boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

H1d: Risk alma boyutu ile örgütsel güven ve alt boyutları arasında bir ilişki vardır.

Örgüt iklimi alt boyutlarından risk alma alt boyutu ile örgütsel güven ve alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; risk alma ile örgütsel güven arasında orta düzeyde bir ilişki ($r=.509$), risk alma ile yöneticiye güven boyutu arasında orta düzeyde bir ilişki ($r=.477$), risk alma ile kuruma güven arasında orta düzeyde bir ilişki ($r=.576$) ve risk alma boyutu ile çalışma arkadaşlarına güven boyutu arasında düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir ($r=.218$).

H1e: Samimiyet boyutu ile örgütsel güven ve alt boyutları arasında bir ilişki vardır.

Örgüt iklimi alt boyutlarından samimiyet alt boyutu ile örgütsel güven ve alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; samimiyet ile örgütsel güven arasında orta düzeyde bir ilişki ($r=.529$), samimiyet ile yöneticiye güven boyutu arasında orta düzeyde bir ilişki ($r=.474$), samimiyet ile kuruma güven arasında orta düzeyde bir ilişki ($r=.500$) ve samimiyet boyutu ile çalışma arkadaşlarına güven boyutu arasında düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir ($r=.375$).

H1f: Destek boyutu ile örgütsel güven ve alt boyutları arasında bir ilişki vardır.

Destek alt boyutu ile örgütsel güven ve alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; destek ile örgütsel güven arasında orta düzeyde bir ilişki ($r=.438$), destek ile yöneticiye güven boyutu arasında orta düzeyde bir ilişki ($r=.405$), destek ile kuruma güven arasında orta düzeyde bir ilişki ($r=.506$) ve destek boyutu ile çalışma arkadaşlarına güven boyutu arasında düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir ($r=.165$).

H1g: Standartlar boyutu ile örgütsel güven ve alt boyutları arasında bir ilişki vardır.

Örgüt iklimi alt boyutlarından standartlar alt boyutu ile örgütsel güven ve alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; standartlar ile örgütsel güven arasında düşük düzeyde bir ilişki ($r=.237$), standartlar ile yöneticiye güven boyutu arasında düşük düzeyde bir ilişki ($r=.229$), standartlar ile kuruma güven arasında düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiş ($r=.335$), standartlar boyutu ile çalışma arkadaşlarına güven boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

H1h: Anlaşmazlık boyutu ile örgütsel güven ve alt boyutları arasında bir ilişki vardır.

Anlaşmazlık alt boyutu ile örgütsel güven ve alt boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında; anlaşmazlık ile örgütsel güven arasında ortadüzeyde bir ilişki ($r=.438$), anlaşmazlık ile yöneticiye güven boyutu arasında orta düzeyde bir ilişki ($r=.383$), anlaşmazlık ile kuruma güven arasında orta düzeyde bir ilişki ($r=.487$), anlaşmazlık ile çalışma arkadaşlarına güven arasında düşük düzeyde bir ilişki ($r=.213$) tespit edilmiştir.

H1i: Kurumsal kimlik boyutu ile örgütsel güven ve alt boyutları arasında bir ilişki vardır.

Örgüt iklimi alt boyutlarından kurumsal kimlik alt boyutu ile örgütsel güven ve alt boyutları arasındaki ilişkide; kurumsal kimlik ile örgütsel güven arasında düşük düzeyde bir ilişki ($r=.295$), kurumsal kimlik ile yöneticiye güven boyutu arasında düşük düzeyde bir ilişki ($r=.247$), kurumsal kimlik ile kuruma güven arasında düşük düzeyde

bir ilişki tespit edilmiş ($r=.391$), kurumsal kimlik boyutu ile çalışma arkadaşlarına güven boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.



Tablo 4-36: Değişkenlere ilişkin korelasyon matrisi

		Ö.İ	Ö.Y.	Ö.S.	Ö.	R.A	Sam.	D.	Std.	A.	K.K.	Ö.G.	Y.G.	K.G.	Ç.A.G
Örgüt İklimi	r	1,000													
	p														
Örgütsel Yapı	r	,697**	1,000												
	p	,000													
Örgütsel Sorumluluk	r	,493**	,251**	1,000											
	p	,000	,000												
Ödüllendirme	r	,762**	,562**	,296**	1,000										
	p	,000	,000	,000											
Risk Alma	r	,696**	,385**	,307**	,436**	1,000									
	p	,000	,000	,000	,000										
Samimiyet	r	,638**	,400**	,229**	,377**	,391**	1,000								
	p	,000	,000	,000	,000	,000									
Destek	r	,741**	,458**	,310**	,514**	,504**	,502**	1,000							
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000								
Standartlar	r	,649**	,406**	,242**	,465**	,368**	,366**	,519**	1,000						
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000							
Anlaşmazlık	r	,605**	,285**	,273**	,397**	,439**	,364**	,411**	,319**	1,000					
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000						
Kurumsal Kimlik	r	,637**	,425**	,310**	,451**	,315**	,384**	,449**	,494**	,357**	1,000				
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000					
Örgütsel Güven	r	,548**	,259**	,202**	,310**	,509**	,529**	,438**	,237**	,438**	,295**	1,000			
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000				

Yöneticiye	r	,491**	,246**	,167**	,261**	,477**	,474**	,405**	,229**	,383**	,247**	,944**	1,000		
Güven	p	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000			
Kuruma	r	,671**	,418**	,322**	,464**	,576**	,500**	,506**	,355**	,487**	,391**	,787**	,668**	1,000	
Güven	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
Çalışma	r	,194**	-,063	,028	,040	,218**	,345**	,165**	,001	,213**	,098	,699**	,578**	,339**	1,000
Arkadaşlarına	p	,000	,211	,580	,430	,000	,000	,001	,984	,000	,051	,000	,000	,000	

**p<0,01

5. SONUÇ

Sağlık kuruluşlarında örgüt iklimi ve örgütsel güven düzeyleri ile bu değişkenlerin sosyodemografik değişkenlerle aralarındaki ilişkiyi incelemek amacıyla gerçekleştirmiş olduğumuz çalışmamızın sonucunda; örgüt iklimi ile sosyodemografik değişkenler arasında, örgütsel güven ile sosyodemografik değişkenler arasında ve örgüt iklimi ile örgütsel güven arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmamızın sonuçları incelendiğinde; çalışmaya 396 kişi katılmıştır. Katılanların büyük çoğunluğunun 26-30 yaş (%30,6; n=121) ve 25 ve altı yaş (%28,3; n=121) grubundan olduğu gözlemlenmiştir. Çalışmaya en az katılım 41 yaş ve üzeri (%7,8; n=31) olan gruptan gerçekleşirken; 31-40 yaş arasında olanlardan 142 kişi çalışmaya destek vermiştir (%33,4).

Çalışanların cinsiyetleri açısından araştırma sonuçları değerlendirildiğinde büyük bir kısmının kadınlardan (%75,8; n= 300) oluştuğu görülmektedir. Erkeklerin çalışmaya katılım sayısı ise; 96 (%24,2)'dir.

Çalışanların eğitim durumları incelendiğinde ön lisans (%25,3; n=100) ve lisans (%39,4; n=156) mezunu olanlar salt çoğunluğu oluşturmaktadır. Yüksek lisans/doktora mezunlarının sayısı 46 (%11,6) iken; tıpta uzmanlık eğitim derecesine sahip olanların sayısı 34 (%8,6)'tür.

Çalışılan bölümler incelendiğinde bölümlerin dengeli dağıldığı, en çok katılımın ise acil-yoğun bakım bölümünden olduğu sonucu karşımıza çıkmaktadır (%19,9; n=79). Acil-yoğun bakımdan sonra araştırmamıza en çok katılım genel cerrahi, iç hastalıkları ve ortopedi bölümlerinden olmuştur. Hemşireler çalışanlar arasında en çok katılım gösteren grup olarak karşımıza çıkmaktadır (%63,4).

Çalışmaya katılanların mesleklerine bakıldığında; hemşirelerin katılımı en yüksek olan meslek grubu olduğu anlaşılmaktadır (%63,4; n=251). Hemşireli en çok katılımı ile hekimler izlemiştir (%14,1; n=56). Diğer grupta yer alan çalışanların sayısı ise; 89 olarak karşımıza çıkmaktadır (%22,5).

Çalışmaya destek verenlerin çoğunlukla hem kurumda (%47,5; n=188) hem de meslek hayatında (34,6; n=137) 1-5 yıl arası çalışanlar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kurumdaki çalışma süresi açısından 104 kişi 6-10 yıl arası buldukları kurumlarda

çalıştıklarını belirtirken; 72 (%18,2) çalışan 1 yıldan az, 32 (%8,1) çalışan ise 11 yıl ve üzerinde çalıştıklarını belirtmişlerdir. Toplam çalışma süresi açısından ise; 6-10 yıl çalışanların sayısı 116 (%29,3)'dir. 1 yıldan az süredir kurumda çalışanlar 34 (%8,6) kişi iken; 11 yıl ve üzerinde süredir çalışan sayısı 109 (%27,5)'dur.

Çalışanların gelir düzeyleri hakkındaki görüşlerine baktığımızda; büyük bir çoğunluk gelir düzeylerini yetersiz bulmaktadır. Çalışanlardan 86 kişi (%21,7) gelir düzeyini yeterli bulurken, sadece 5 kişi (%1,3) çok yeterli görmektedir. %77 gibi büyük bir çoğunluğun gelirinden memnun olmadığı görülmektedir.

Çalışanlardan 29 (%7,3) çalışsan yöneticilik görevi yürütürken 367 (%92,7) çalışan ise; yöneticilik görevi üstlenmediğini belirtmiştir.

Çalışanların çoğu mesleğini isteyerek seçtiklerini belirtmiş (n=220); ancak istemeyerek seçenlerin sayısı da isteyerek seçen çalışanlara oldukça yakındır (n=176). Çalışanların yaptıkları işten duydukları memnuniyet incelendiğinde ise; oldukça az bir farkla evet diyenlerin lehindedir (%51). Çalışanların işten ayrılma niyetleri değerlendirildiğinde; fırsat bulmaları halinde çalışanların %59,8'i (n=237) işten ayılabileceklerini ifade etmişlerdir. İşten ayrılma düşüncesi içinde olmayan çalışan sayısı 159'dur.

Kurumda çalışanların örgüt iklimi ve örgüt iklimine ait alt boyutları değerlendirildiğinde ortalamanın altında bir örgüt iklimi düzeyi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (2,76). Örgüt iklimi alt boyutlarından örgütsel sorumluluk boyutu (2,88) en yüksek ortalamaya sahip olurken en düşük ortalama ödüllendirme alt boyutuna aittir (2,50). Örgüt ikliminin diğer alt boyutları ortalamaları ise şu şekildedir: Örgütsel Yapı:2,74, Risk Alma: 2,79, Samimiyet: 2,83, Destek: 2,75, Standartlar: 2,81, Anlaşmazlık: 2,82 ve Kurumsal Kimlik:2,71'dir.

Araştırmaya katılan çalışanların örgüt iklimi ve alt boyutları ile sosyodemografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermedikleri incelendiğinde;

- Örgüt iklimi ile eğitim durumu, kurumdaki çalışma süresi, toplam çalışma süresi, gelir düzeyi, mesleğini isteyerek seçme, işten memnuniyet ve işten ayrılma düşüncesi arasında
- Örgütsel yapı ile eğitim durumu, kurumdaki çalışma süresi, işten memnuniyet ve işten ayrılma düşüncesi arasında

- Örgütsel sorumluluk ile yaş, kurumdaki çalışma süresi, toplam çalışma süresi, gelir düzeyi arasında
- Ödüllendirme alt boyutu ile eğitim durumu, kurumdaki çalışma süresi, toplam çalışma süresi, gelir düzeyi, mesleğini isteyerek seçme, işten memnuniyet ve işten ayrılma düşüncesi arasında
- Risk alma ile mesleğini isteyerek seçme, işten memnuniyet ve işten ayrılma düşüncesi arasında
- Samimiyet ile eğitim durumu, toplam çalışma süresi, mesleğini isteyerek seçme, işten memnuniyet ve işten ayrılma düşüncesi arasında
- Destek alt boyutu ile eğitim durumu, kurumdaki çalışma süresi, toplam çalışma süresi, mesleğini isteyerek seçme, işten memnuniyet ve işten ayrılma düşüncesi arasında
- Standartlar alt boyutu ile yaş, eğitim durumu, gelir düzeyi, mesleğini isteyerek seçme, işten memnuniyet ve işten ayrılma düşüncesi arasında
- Anlaşılabilirlik alt boyutu ile gelir düzeyi, mesleğini isteyerek seçme, işten memnuniyet ve işten ayrılma düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$).
- Kurumsal kimlik ile mesleğini isteyerek seçme, işten memnuniyet ve işten ayrılma düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$).

Yaş ile örgüt iklimi ve alt boyutları arasındaki ilişkide en yüksek sıra ortalamasına sahip olan grup 25 yaş ve altıdır. Eğitim durumunda ise; lise ve dengi okullardan mezun olanlar örgüt iklimi ve alt boyutlarından en yüksek sıra ortalamasına sahip olan grup olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumdaki çalışma süresi açısından en yüksek sıra ortalamasına sahip olan gruplar 5 yıldan az süredir kurumda çalışanlardır. Çalışma süresi arttıkça ortalama puanlarda bir düşüş olduğu saptanmıştır. Toplam çalışma süresi ile ölçek arasındaki ilişkide de kurumdaki çalışma süresine benzer şekilde en az süredir çalışan grupların lehinde puan ortalamasının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Gelir düzeyi yüksek olanların örgüt iklimi ve alt boyutlarından diğerlerine göre daha yüksek sıra ortalamasına sahip olduğu çalışmanın bir başka

sonucudur. Çalışanlar arasında işlerinden memnun olanların ve ayrılma niyeti taşımayanların diğer gruplara göre sıra ortalamaları bakımından daha üstün olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel güven ve alt boyutları açısından sonuçlar incelendiğinde örgütte orta derece güven duygusu olduğu gözlemlenmektedir (2,98). Alt boyutlardan en yüksek ortalama çalışma arkadaşlarına güven alt boyutunda gerçekleşmiştir (3,35). Çalışanlar en az çalıştıkları kuruma güvenirken (2,67), yöneticilerine duydukları güven de orta seviyelerde gerçekleşmiştir (2,98).

Araştırma sonuçlarına göre;

- Yaş ile örgütsel güven ve yöneticiye güven arasında
- Çalışılan birim ile yöneticiye güven ve kuruma güven arasında
- Görev ile çalışma arkadaşlarına güven arasında
- Toplam çalışma süresi ile örgütsel güven ve yöneticiye güven arasında
- Yöneticilik görevi ile örgütsel güven, yöneticiye güven, kuruma güven ve çalışma arkadaşlarına güven arasında,
- Mesleğini isteyerek seçme durumu ile örgütsel güven, yöneticiye güven, kuruma güven ve çalışma arkadaşlarına güven arasında,
- İşten memnun olma durumu ile örgütsel güven, yöneticiye güven, kuruma güven ve çalışma arkadaşlarına güven arasında,
- İşten ayrılma düşüncesi ile örgütsel güven, yöneticiye güven, kuruma güven ve çalışma arkadaşlarına güven arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Örgüt ikliminde olduğu gibi örgütsel güvende de sıra ortalamaları en yüksek olan yaş grubu 25 ve altı olarak karşımıza çıkmaktadır. Yaş ilerledikçe genel örgütsel güven ve alt boyutlarına dair sıra ortalaması düşüş göstermektedir. Başka bir ifadeyle işe yeni başlamış olanlarda daha yüksek olan genel örgütsel güven düzeyi yıllar ilerledikçe kazanılan tecrübelerle beraber düşüş göstermektedir.

Yöneticiye güven alt boyutunda görevlere göre değişen sıra ortalamaları sonucunda yöneticisine en çok güvenen bölümün çocuk hastalıkları olduğu

görülmüştür. Yöneticiye en az güven ise radyoloji bölümünde gerçekleşmiştir. Kuruma güven alt boyutunda ise; kurumlarına en çok güvenen grubun laboratuvar çalışanları olduğu ortaya çıkmıştır. Kurumuna en az güvenen grup yöneticiye güven alt boyutunda olduğu gibi radyoloji bölümü çalışanlarıdır.

Örgütsel güven, yöneticiye güven ve kuruma güven alt boyutlarında hemşireler, hekimlere ve diğer sağlık profesyonellerine oranla daha yüksek sıra ortalamalarına sahiptir. Bir başka ifadeyle güven düzeyleri diğer sağlık çalışanlarına oranla daha yüksektir. Çalışma arkadaşlarına güven alt boyutunda ise güven düzeyi en yüksek olan grup hekimlerdir.

Kurumda 1 yıl ve daha ile 1-5 yıl çalışanların örgütsel güven ve alt boyutları sıra ortalamaları incelendiğinde örgüt ikliminde olduğu gibi en yüksek ortalamaların bu gruplarda gerçekleştiği görülmektedir. Kurumda geçirilen süre arttıkça örgütsel güven düzeyinde düşüş olduğu gözlemlenmiştir. Bir başka ifadeyle en yüksek örgütsel güven düzeyine sahip olan gruplar kuruma yeni girmiş, kurumu tam olarak tanımayan çalışanlardan oluşmaktadır.

Kurumda yöneticilik yapanların güven düzeyleri incelendiğinde yöneticilik görevi olan 29 çalışanın kalan 367 çalışana göre daha yüksek düzeyde örgütsel güven sıra ortalamalarına sahip oldukları gözlemlenmiştir. İşlerini isteyerek seçen, çalıştıkları işten memnun olanlar ve işten ayrılma düşüncesi taşımayanlar da aynı şekilde diğerlerine göre daha yüksek ortalamaya sahip olan gruplar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Mesleğini isteyerek seçen, yaptıkları işten memnun olanların ve ayrılma niyeti taşımayanların sıra ortalamaları örgüt iklimi ve alt boyutlarında olduğu gibi örgütsel güven ve alt boyutlarında da daha yüksektir.

Araştırma sonucuna göre; örgüt iklimi ve örgütsel güven arasında orta derecede pozitif bir ilişki tespit edilmiştir ($r=.548$). Örgüt iklimi seviyesinin iyi olduğu çalışanlarda, örgütsel güven düzeyinin de iyi olduğu görülürken örgüt iklimi seviyesi düştükçe örgütsel güven düzeyi de azalmaktadır. Çalışmamızda ayrıca ödüllendirme, risk alma, samimiyet, destek, standartlar, anlaşmazlık ve kurumsal kimlik boyutları ile örgütsel güven ve alt boyutları arasında ilişkiler tespit edilmiştir.

6. TARTIŞMA

İki kamu hastanesinde sağlık kuruluşlarında örgüt iklimi ve örgütsel güven düzeylerinin belirlenmesi amacıyla yola çıkılan bu çalışmada ortalamanın altında örgüt iklimi düzeyi ve orta derecede örgütsel güven düzeyi tespit edilmiştir.

Yaş değişkeni ile arasında anlamlı ilişkiler tespit edilen örgütsel sorumluluk ve standartlar boyutları sıra ortalamaları incelendiğinde her ikisinde de en yüksek puanın 25 yaş ve altı olanlarda olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumda çalışanların yaşları arttıkça örgütsel sorumluluk düzeylerinde yani kendilerine verilen talimatları yapma oranları azalmaktadır denilebilir. Verilen emirlere ve talimatlara en çok uyan grup 25 yaş ve altı çalışanlar olarak görülmektedir. Çalışılan kurum daha yakından tanımaya başladıkça, çalışanların kuruma dair olan düşüncelerinde olumsuz yönde hareket söz konusu olmaktadır. Kurum politikaları tekrar gözden geçirilmeli ve çalışanların kurumlarına karşı olan negatif yöndeki eğilimlerine dair çözümler üretilmelidir.

Örgüt iklimi ile eğitim durumu değişkeni arasındaki ilişkide bütün alt boyutlarda lise mezunlarının en yüksek sıra ortalamalarına sahip oldukları sonucu bizde eğitim durumuyla örgüt iklimi puanları arasındaki ilişkinin ters yönlü olduğu sonucunu uyandırmaktadır. Eğitim durumu yükseldikçe grupların sıra ortalamaları da azalmaktadır.

Kurumdaki çalışma süresiyle örgüt iklimi ve alt boyutları arasındaki ilişkide 1 yıl ve daha az çalışanlar ile 1-5 yıl çalışanlar en yüksek sıra ortalamasına sahip gruplar olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumda geçirilen çalışma süresi arttıkça örgüt ikliminde, örgütsel yapıda, örgütsel sorumlulukta ve ödüllendirme boyutları sıra ortalamalarında azalmalar gözlenmektedir. Benzer bir şekilde toplam çalışma süresinde de 1 yıl ve daha az çalışanlar ile 1-5 yıl çalışanlarda örgüt iklimi, örgütsel yapı, ödüllendirme, samimiyet ve destek boyutlarında en yüksek sıra ortalamalar gözlenmekte olup, kurumda geçirilen süreler arttıkça sıra ortalamalarında düşüşler meydana gelmektedir.

Gelir düzeyi düşüncesiyle örgüt iklimi ve alt boyutları arasındaki ilişkide gelir düzeyini çok yeterli görenlerin örgüt iklimi, ödüllendirme, risk alma, samimiyet, destek, standartlar, anlaşmazlık ve kurumsal kimlik boyutlarında en yüksek sıra ortalamasına

sahip olan gruplar oldukları gözlemlenmiştir. Buradan da çalışanların elde ettikleri kazancın örgüt ikliminde ne kadar etkiye sahip olduğu sonucu gözlemlenebilmektedir. Bir başka ifadeyle gelir düzeylerini iyi gören kişilerin örgüt iklimi düzeyleri diğerlerine göre iyidir denilebilir. Gelir düzeylerini yeterli görmeyen çalışanların daha düşük ortalamalara sahip olması önemli bir motivasyon kaynağı olan ücret konusunun önemini burada da karşımıza çıkarmaktadır. Sadece bu hastaneler düzeyinde değil, ülke çapında birçok araştırmada karşımıza çıkan çalışanların kazanç problemleri bizim çalışmamızda da önemli bir sorun olarak kendine yer bulmuştur. Bu sorunun giderilmesi sadece hastane yönetimi bazında mümkün olmayacağından dolayı bu konuya dair ilgili bakanlıkların politika üretmeleri gerekmektedir.

Mesleğini isteyerek seçenler bütün alt boyutlarda daha yüksek ortalamaya sahip olurken, işlerinden memnun olanlar da aynı şekilde daha yüksek sıra ortalamalarına sahiptir. Sağlık çalışanlarının yaptıkları işlerin zor, karmaşık olması ve yoğun emek gerektirmesi sebebiyle çalışanların fırsatları olsa işlerinden ayrılma olasılığını daha da artırmaktadır. Mesleğini isteyerek seçen grubun örgüt iklimi ortalamasının daha yüksek olması “sevdiğin işi yaparsan bir ömür çalışmak zorunda kalmazsın” mottosunu tekrar hatırlatmaktadır. Doğru mesleki yönlendirmenin kilit rol oynadığı bu durum iş bulma kaygısıyla birleşince hem bulunduğu işte çalışma hem de yaptığı işten memnun olmama durumu ortaya çıkmaktadır.

Rojas ve ark. (2014) tarafından özel ve kamu hastanelerinin karşılaştırıldığı araştırmada 17424 kamu ve 1276 özel hastane çalışanı üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiş ve bu kamu-özel hastaneler arasında örgüt iklimi ve iş tatmini açısından bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Hem kamu hem de özel sağlık kuruluşları puanları birbirine yakın değerler almıştır.

140 sağlık çalışanı üzerinde Carluchi ve ark. (2007) tarafından gerçekleştirilen çalışmada çalışanların performansının artmasında örgüt ikliminin önemli bir rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada ayrıca; ödüllendirme sistemi mekanizmasında şeffaflık ve adalet duygusunun olmadığı, bütün çalışanlara eşit kariyer olanakları tanınmadığı, üst yönetimin çalışanların ihtiyaçları ve taleplerine kayıtsız kaldığı; bilgi paylaşımının yetersiz olduğu; örgütün kaynakları ve amaçlarından çalışanların haberdar olmadığı, servislerdeki karışıklıklarda yetersiz yönetim olduğu, çalışanlara yaratıcılık yeteneklerini göstermeleri için fırsatlar verilmediği sonuçlarına

ulaşmıştır. Bizim gerçekleştirmiş olduğumuz çalışma da benzer sonuçlar içermektedir. Ödüllendirme boyutunun 2.50 gibi bir ortalamaya sahip olması şeffaflık ve adalet duygusunun gelişmediğini, yapılan hataların çokça konuşulduğunu ifade etmektedir. Kurumlarımızda başarı standartlarının net bir şekilde ifade edilmemiş olması başarılı olan çalışanların kariyer planları yapmalarının önünde set örerek kurumdaki adalet duygusunu da zedelemektedir. Yine benzer şekilde çatışma (anlaşmazlık) boyutunun 2.82 puan ortalamasıyla düşük olması da kurumdaki iletişim problemlerinin ve bilgi paylaşımının yetersiz olduğunun bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgüt ikliminin önemini ortaya koyan yabancı literatürde konuyla ilgili birçok çalışma bulunmaktadır. Bunlardan bazıları: Appelbaum 1984; Clarke ve ark. 2002; Gershon ve ark. 2004; Jackson-Malik 2005; Mok ve ark. 2002; Sleutel 2000; Stone ve ark. 2006; Wienand et al. 2007.

Clarke ve ark. (2002) tarafından hemşireler üzerinde gerçekleştirilen işneye bağlı yaralanmalarda örgüt ikliminin önemli bir rol oynadığını ve olumlu bir örgüt iklimi ortamında hemşirelerin bu meslek kazalarına maruziyetinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Stone ve ark. (2006) ise yoğun bakım ünitelerinde çalışan hemşirelerde örgüt iklimi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemişler ve yeterli düzeyde örgüt ikliminin kalıcı ve kalifiye iş gücünü garantiye aldığını tespit etmişlerdir.

Sleutel (2000) tarafından gerçekleştirilen literatür taraması çalışmasında örgüt ikliminin hemşire eğitimini etkilediği bilgisine yer verilmiştir.

Mok ve ark. (2002) Hong Kong'da bir bölge hastanesinde yaptıkları bir çalışmada örgüt iklimi ile hemşirelerde güçlendirme arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Araştırma sonuçlarına göre örgüt iklimi özellikle destekleyici liderlik ve takım çalışması personel güçlendirme ile ilgili kavramlardır sonucuna ulaşılmıştır. Bizim çalışmamızda da örgüt iklimi ile örgütsel güven arasındaki ilişki incelenmiş ve aralarında orta derecede pozitif bir ilişki tespit edilmiştir ($r=.548$).

Bu çalışmalar ışığında pozitif bir örgüt iklimi yaratmanın gücünü anlamak oldukça önemli bir olaydır. Bilhassa bu anlayışı günlük iş aktivitelerine yansıtmak örgütsel ve bireysel anlamda iş tatmini, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti önemli seviyelerde tutulmakta ve örgütün etkili bir şekilde faaliyetlerini sürdürmesine olanak tanımaktadır Bu yüzden sağlık yöneticileri açısından örgütlerindeki iklimi izlemeleri büyük önem arz etmektedir.

Örgüt iklimi ve tükenmişlik arasındaki ilişki üzerine Zeybek (2010) tarafından Buca'da bir hastanede yapılan araştırmada oldukça kuvvetli bir ilişki bulunmuş ve hastane işletmelerinin daha başarılı hizmet verebilmeleri açısından çalışanların tükenmişlik yaşamalarına neden olacak örgütsel faktörlerin yeniden değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmamıza dahil olan hastaneler için örgüt ikliminin bütün boyutları tekrar gözden geçirilerek yeni uygulamalara gidilmesi faydalı olacaktır. Gerek İstanbul'da sağlık kuruluşlarına başvuru sayısının fazla olması, gerek iş yükünün diğer illere göre daha fazla olması da insan kaynaklarındaki eksikliğin en büyük göstergelerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmanın sonuçlarına göre yaş değişkeni ile örgütsel güven arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişkide yaş arttıkça örgütsel güvenin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Kurumda çalışmaya yeni başlayanlarda güven duygusu daha fazlayken zamanla bu duygunun düşmesi kurumun politikalarıyla ilgili olabilir. Bu konuyla ilgili kurum daha tecrübeli olan çalışanlarıyla görüşüp bunun nedenlerini inceleyebilir.

Laboratuvar çalışanları diğer tüm çalışanlara göre yöneticilerine ve kurumlarına en çok güvenen meslek grubu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışma arkadaşlarına güven konusunda ise; hekimler ilk meslek grubu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Toplam çalışma süresi ile örgütsel güven ve alt boyutlarından yöneticiye güven arasındaki ilişkide yaş değişkeninde olduğu gibi kurumda daha az süre geçirenlerin güven düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kurum bu konuda yapacağı araştırmalarla sorunun temel nedenine ulaşabilir.

Mesleği isteyerek seçen, yaptıkları işten memnuniyet duyan ve işten ayrılma düşüncesi taşımayanlar beklendiği üzere daha yüksek ortalama değerlerine sahiptirler. Bu da meslek seçiminin ve yapılan işten duyulan memnuniyetin ne kadar önemli olduğunu bizlere göstermektedir.

Top (2012) tarafından hekim ve hemşirelerin örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla gerçekleştirilen çalışmada, Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığına bağlı İstanbul'daki beş eğitim ve araştırma hastanesi çalışma kapsamına alınmıştır. Araştırmaya 304 hekim ve 254 hemşire katılmıştır. 7'li Likert ölçeğiyle toplanan veriler incelendiğinde örgütsel bağlılık, iş doyumu ve örgütsel güven arasında güçlü ve pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Regresyon analizleri sonucunda örgütsel güvenin örgütsel bağlılık

üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca örgütsel güvenin iş doyumunu üzerinde anlamlı etkileri bulunmuştur. Hekimlerin ve hemşirelerin örgütsel bağlılık ve örgütsel güven seviyeleri arttıkça iş doyum seviyeleri de artmaktadır. Özellikle örgütsel güven ile iş doyum ve örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında güçlü etkileşim vardır. Hekimlerde 3,86; hemşirelerde ise 3,85 örgütsel güven puan ortalaması tespit edilmiş ve örgütsel güven düzeyinin orta derecede olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim araştırma hastanelerinde gerçekleştirmiş olduğumuz çalışmamızda da benzer şekilde orta düzeyde örgütsel güven düzeyi tespit edilmiştir. Bu açıdan çalışmamız literatürle uyum göstermektedir.

Hastane çalışanlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven boyutlarının bazı kişisel özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği belirlemek amacıyla Tekgündüz ve Tengilimoğlu (2013) tarafından yürütülen araştırmada örgütsel güven boyutlarından hem bilişsel güven hem de duygusal güven düzeylerinin ortalama değerin üzerinde çıktığı belirlenmiştir. Çalışmada, duygusal güven boyutunun (3,4) kısmen de olsa bilişsel güven (3,2) düzeyinden yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Gerçekleştirilen bu çalışmada ortalama puanlar bizim çalışmamıza göre daha yüksek çıkmıştır. Gelişmişlik sıralamasında en alt grupta yer alan, sosyal yaşam alanlarının ve iş imkanlarının çok sınırlı olduğu, bu nedenle işsizlik oranının yüksek olduğu, işten ayrılma maliyetlerinin yüksek olduğu, sanayinin, turizmin neredeyse hemen hemen hiç gelişmediği ve aynı zamanda güvenlik riskinin olduğu Bingöl ilinde daha az çalışanla daha samimi bir ortam kurulması gerçekleştirilen çalışmada çalışanların örgütsel güven düzeyinin ortalamanın üzerinde çıkmasının beklenen bir durum olabileceği düşünülmektedir.

Hemşirelerin örgütsel güven, güçlendirme ve örgütsel bağlılık algılama düzeylerini belirlemek, bu değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak ve demografik özelliklere göre hemşirelerin ölçek puan ortalamalarını karşılaştırmak amacıyla Durukan ve ark. (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışmada araştırma neticesinde, hemşirelerin örgütsel güven düzeylerinin ortalamanın üzerinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır (3.55). Hemşirelerin çalışılan bölümlere ve kurumdaki göreve göre örgüte olan güvenlerinin de değiştiği tespit edilmiştir. Çalışmada ayrıca işyeri güçlendirme ölçeğinin alt boyutları ile örgütsel güven ölçeği arasında pozitif yönde orta düzeyde ilişki bulunmuştur.

Sağlık alanında Halıcı ve ark. (2015) tarafından yapılan bir araştırma bizim çalışmamızda olduğu gibi 5li Likert tipte gerçekleştirilmiştir. Sağlık çalışanların yöneticilerine güven ortalamaları 4,23 ve çalışma arkadaşlarına karşı olan güven düzeylerinin 4,32 gibi oldukça yüksek bir değerdedir. Çalıştıkları kuruma olan güvenleri ise; 3,52 olarak tespit edilmiştir. Çalışmanın sonuçları bizim elde ettiklerimizden oldukça yüksek sonuçlardır. Gerçekleştirmiş olduğumuz çalışmada yöneticiye güven 2,98 ve kuruma güven 2,68'dir. Çalışma arkadaşlarına güven ise; 3,35'tir. Halıcı ve arkadaşları çalışmalarını özel sağlık kuruluşlarında gerçekleştirirken; bizim çalışma kamu kurumunda gerçekleştirilmiştir. Özel sağlık kuruluşlarında örgütsel güven düzeyinin daha yüksek olduğunu söyleyebilmek için Türkiye genelinde daha çok çalışmaya ihtiyaç vardır.

Genel olarak sonuçlar incelendiğinde, sağlık sektörü çalışanları üzerinde örgüt iklimi ve örgütsel güven algılarının önemli bir etkisi olduğu görülmektedir. Çalışanları bir çok açıdan etkileyen bu iki kavram örgütün çalışanları üzerinde pozitif etkilere sahip olduğu gibi ortalamanın altında bir değere sahip olması halinde örgütte büyük aksaklıklara da sebebiyet verebilmektedir. İlişki içerisinde olduğu iş tatmini, işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık, motivasyon, verimlilik gibi kavramlar örgüt iklimi ve örgütsel gibi araştırmamıza konu olan kavramlardan etkilenmiş ve bu tezler de gerekli araştırmalarla doğruluğunu göstermiştir.

Örgüt iklimi ve örgütsel güven kavramlarının sağlık sektöründe beraber araştırıldığı bir çalışmaya literatürde rastlanmamıştır. Eğitim sektöründe Ayık ve ark. (2014) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven ile okul iklimi algıları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda "okul iklimi boyutlarından işbirlikçi öğretmen davranışları boyutu en yüksek düzeyde algılanan boyuttur. Araştırma kapsamındaki okullarda en çok yöneticiye güven duyulmaktadır. Umursamaz öğretmen davranışları boyutu ile örgütsel güvenin tüm boyutları arasında negatif yönde, anlamlı bir ilişki bulunmuştur. "İşbirlikçi öğretmen davranışları meslektaşlara ve paydaşlara güven aşılacaktır." şeklinde sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bizim çalışmamızda ise; yöneticiye güven ortalama puanı 2,98 iken çalışma arkadaşlarına güven 3,35 olarak bulunmuştur.

Özetle gerçekleştirmiş olduğumuz çalışmanın sonuçlarına göre örgüt iklimi ve örgütsel güven arasında orta derecede pozitif yönlü ilişki tespit edilmiş olup, örgüt

iklimi ve alt boyutlarında demografik değişkenlere göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Örgütsel güven ortalamaları da demografik değişkenlerden etkilenerek, farklılıklar göstermiştir.

Araştırma sonucunda konularla ilgili olarak bazı öneriler detaylı bir şekilde verilmiştir. Bulunan sonuçlar doğrultusunda geliştirilen öneriler, hem örgüt iklimi hem de örgütsel güven açısından kurumu daha iyi bir konuma taşıyabilir.

Örgüt iklimi konusunda tespit edilen sorunların başında örgüt iklimi puanının (2,76) ortalamanın altında olması gelmektedir. Kurumda çalışanlar üzerindeki örgüt iklimi algısı motivasyon kaybına, vatandaşlık davranışının gelişmemesine, iş tatminsizliğine ve örgüt iklimi ile ilişkili bir çok faktöre olumsuz olarak yansiyabilmektedir.

En yüksek ortalamaya sahip olan sorumluluk (2,88) boyutunda çalışanlar yaptıkları işe dair kendilerini sorgulamışlar ve sonuç itibariyle ortalamanın altında bir veri ile karşılaşmıştır. Ortalamadan da anlaşıldığı üzere bu boyut ile ilgili olarak çalışanların sadece kendilerine verilen emir ve talimatları mı yerine getiriyor oldukları inisiyatif ve verilen kararların iki defa gözden geçirildiğini ifade etmişlerdir. Kendi alanında yeterli bilgi ve donanıma sahip olan çalışanların yaptıkları işlerde inisiyatif almalarına olanak tanımak daha çok sorumluluk almalarını sağlayacaktır.

Örgüt ikliminde en düşük ortalamaya sahip olan boyut ise; daha önce ifade edildiği gibi ödüllendirme (2,50) boyutudur. Verilen cevaplar doğrultusunda yapılan analizlerde örgüte karşı yapılan hataların çokça dillendirildiği ve çalışanların çeşitli ödüllerle motive edilmedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Motivasyon düzeyi yüksek olmayan çalışanlardan verim alması beklenemez. Bu durumda elde edilen başarıların ardından çalışanların motivasyon araçlarından ödüllendirme yoluyla yükseltilmesi örgüt içindeki iklimi de olumlu olarak etkileyecek ve tüm çalışanlar üzerinde olumlu bir etki yaratacaktır.

Örgüt ikliminin diğer alt boyutları Örgütsel Yapı (2,74) boyutunda çalışanların örgüt içinde kısıtlara sahip oldukları; iletişim zinciri, formal bir ağ, düzenlemeler ve kurallar konusunda sorunlar olduğu anlaşılmıştır. Örgütün yapısı açık bir şekilde tüm çalışanlara gerekli toplantılarla tanıtılarak, iletişim ağını genişletmek ve bürokrasiyi düşürmek kurumun yararına olacaktır.

Risk Alma (2,79) boyutunda, çalışanların kendilerini koruyabilmek için risk almaktan kaçındıkları ve risk almaya cesaretlendirilmedikleri saptanmıştır. Bunun en büyük sebebi de sağlık sektöründe hataya yer olmaması olarak düşünülebilir.

Samimiyet (2,83) boyutu örgüt içerisinde çalışanlar birbirlerini ne derecede önemsediklerinin, çalışanların örgüt içinde ne kadar kabul gördüğünü ve grupta oluşan, resmi olmayan, sosyal grupları ve arkadaşlığın nasıl yayıldığını inceleyen bir boyut olarak karşımıza çıkmaktadır. Ortalama puanın altında kalan bu boyut için kurumda yeteri kadar arkadaş ortamının yaygın olmadığı, çalışanların sosyalleşmelerine olanak tanıyacak faaliyetlerin gerçekleştirilmediği yorumu yapılabilir. Gerçekleştirilecek olan sosyal programlar çalışanlar arasındaki bu problemleri aşmada önemli bir silah olabilir.

Destek (2,75) boyutu puanının yetersiz olması çalışanların ast ve üstlerinden karşılıklı yardımları göremediklerini ifade etmektedir. Kaygıları bir kenara bırakıp sadece yapılan işe odaklanarak ve bilgi saklama problemini ortadan kaldırarak bu sorun çözüme kavuşabilir.

Standartlar (2,81) boyutunda başarı standartlarının ne kadar belirli olduğu araştırılmıştır. Sonucunda ise, başarı standartlarını yakalama algısının düşük olduğuna ulaşılmıştır. Net bir şekilde gerçekleştirilebilecek bir düzeyde belirlenmiş olan başarı standartları kurumun da başarısını arttıracaktır.

Anlaşmazlık (2,82) boyutunda örgüt içerisindeki çatışmalardan kaçınılır mı yoksa çatışmalar çalışanlar arasındaki sorunlar bir araya gelinip açık bir şekilde çözülmeye mi çalışılır sorularına cevap aranmaktadır. Yöneticilerin ve çalışanların farklı düşünceleri ileri sürebilme duygularını ve örgüt içinde meydana gelen sorunların açıkça çözülüp, tatlıya bağlandığı ya da onların reddedilme durumlarının açıklamaya çalışıldığı bu boyutta diğer boyutlarda olduğu gibi ortalamanın altında bir puan tespit edilmiştir. Çalışanların duygu ve düşüncelerini özgürce ifade edemedikleri ve anlaşmalardan uzak olan bir ortamda verilen kararlara katılımları da söz konusu olamaz. Dolayısıyla kendilerinin hiçbir şekilde söz sahibi olmadıkları bir ortam benimseme problemleri ortaya çıkarabilir. Örgüt içinde yaşanan problemler ve çalışanların verilen kararlarda fikir beyan edebilmesi örgüt iklimi düzeyini artırabilecek bir unsurdur.

Çalışmamızın örgüt iklimi son boyutu olan kurumsal kimlik (2,71) örgütteki çalışanların kendilerini kurumun bir parçası olarak görmeleri için gerekli çalışmalar yürütülüyor mu sorusuna aranan cevapları kapsamaktadır. Çalışmamızda düşük bir

puanla bizi karşılayan kurumsal kimlik çalışanların kendilerini kuruma ait hissetmediklerini göstermektedir. Kurumun bu konuda çalışanlarına çalıştıkları kurumu yuvaları gibi hissetmelerini sağlayacak projeler üretmesi önerilmektedir.

Sağlık çalışanların iş doyumunu azaltan ve işten ayrılmayı düşündüren çalışma yaşamına ilişkin nedenlerin ayrıntılı incelenerek bu nedenleri ortadan kaldıracak girişimlerde bulunulmalıdır. Tüm çalışanların örgütsel karar alma süreçlerine katılımları sağlanmalı, hizmet ve üretimde çalışanlara kendi kararlarını vermelerine izin verilmeli, aralarında işbirliği ve dayanışma artırılmalı, örgüt içinde yetki ve söz sahibi olmalı, çalışanlar yaptığı işte yetkilendirilmelidir.

Örgütsel güven açısından geliştirilen önerilere bakıldığında ise; çalışanların kurum bazında güvenlerini kazanabilmek için örgüt içi adalet duygusuna dikkat edilmesi ve verilen sözlerin yerine getirilmesi gerekmektedir. Yönetim süreçlerinde karar aşamalarına çalışanların da görüşlerini alarak son şekli verilmelidir.

Çalışanların yöneticilerine orta düzeyde güvenmeleri yöneticilerin kendi bilgi, birikim, iletişim ve yeteneklerini tam olarak gösteremediklerini ifade etmektedir. Bu konuda yöneticilere yönetim üzerine eğitimler verilerek, örgüt içinde kendilerine olan güveni arttırmaları desteklenebilir. Yöneticilik vasfı yeterli olmayan yöneticiler ya gerekli eğitimlerle kendilerini donaltmaları ya da onların yerine yönetim konusunda daha bilgili ve deneyimli kişilerin görev alması gerekmektedir. Kurum içinde güven yaratabilmek için davranışları ve düşünceleri ile güvenin önemini hissettiren ve bunu çalışanların gelişimi için kullanan yöneticiler ile çalışılmalıdır; çünkü yöneticiler bilgiyi paylaşarak veya paylaşmayarak veya bilgi akışını engelleyerek iletişimi kurum içinde kontrol etme konumundadırlar.

Çalışma arkadaşlarına güven örgütsel güven boyutları arasında en yüksek ortalamaya sahip olan boyuttur. Kurumda çalışanlar en çok çalışma arkadaşlarına güvenmektedirler. Mesleklerine göre güven düzeyleri incelendiğinde ise; en çok güven duygusuna hekimlerin sahip oldukları anlaşılmıştır. Ayrıca yöneticilik görevi olanların ve yaptıkları işten memnun olanların çalışma arkadaşlarına daha çok güvendiği gözlemlenmiştir.

Kuruma güven en düşük güven ortalamasının bulunduğu boyut olarak karşımıza çıkmaktadır. Kadın doğum ve çocuk hastalıkları bölümünde çalışanlar diğer bölümlere göre güven duygusu biraz daha fazla olan gruplardır. Yöneticilik görevi olanlar,

mesleğini isteyerek seçenler ve işten ayrılma düşüncesi olmayanlar diğerlerine göre güven düzeyi olarak daha iyi konumdadırlar.

Yapılan araştırma sonucunda çalışanların güven düzeylerinin orta düzeyde olduğu tespit edilmiş, hastanelerin sağlık çalışanlarına yönelik örgütsel güven düzeylerini artırıcı faaliyetlere ağırlık vermesi gerektiği önerilmektedir. Bunu için kurumların üst ve alt kademedeki tüm yöneticilerine ve tüm çalışanlarına profesyonel bir ekipten faydalanarak hatalarını ve eksikliklerini giderici, güven düzeylerini üst seviyeye çıkaracak eğitim ve destek verilmesi gerekmektedir. Bununla beraber yöneticiler de kendilerini sorgulamaları problemlerin kaynağına inerek öz eleştirilerini yapmaları gerekmektedir.

Hastanelerde örgütsel güveni arttırmaya yönelik çabalara önem vermeli, ölçümler belirli aralıklarla tekrarlanmalıdır. Yüksek örgütsel güvene bağlı olarak iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık düzeylerinin artırılmasına yönelik politikalarının (istihdam, yerleştirme, ücretleme, iş güvencesi v.b.) benimsenmesi sağlanmalıdır.

KAYNAKLAR

- Adeniji, A.A. (2011). Organizational climate and job satisfaction among academic staff In some Selected Private Universities in Southwest Nigeria (Doctoral dissertation). School of Business/Covenant University, Nigeria.
- Adenike, A. (2011). Organizational climate as a predictor of employee job satisfaction: evidence from covenant university. *Business Intelligence Journal*, **4(1)**, 151-166.
- Afşar, L. (2013). Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: konuya ilişkin bir araştırma (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Agun, H. (2011). Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir araştırma (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akbaba, A. ve Erdoğan, H. (2014). Okul yöneticileri ve öğretmen görüşlerine göre okul ikliminin oluşması. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, **2(5)**, 211-227.
- Akbaba, A. ve Kipici, K. (2015). İlk ve ortaokul öğretmenlerinin okulda yaşadıkları psikolojik sorun ve şikâyetlerin iş performanslarına etkisi konusundaki görüşleri. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, **3(9)**, 170-186.
- Aksaoğlu, G. (2001). *Sağlıkta Araştırma Teknikleri ve Araştırma Yöntemleri*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.
- Aksoy, M. (2009). İşletmelerde örgütsel anlayışın algılanması ve demografik değişkenler açısından analizi (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Ali, A. ve Patnaik, B. (2014). Influence of organizational climate and organizational culture on managerial effectiveness: an Inquisitive study the carrington rand. *Journal of Social Sciences*, **1(2)**, 01-20.
- Ali, C. ve İbicioğlu, H. (2008). Yönetim ve yöneticilik yönünden üniversite hastanelerinin değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **13(3)**, 253-275.
- Ali, I. ve Ali, J.H. (2005). The effects of the interaction of technology, structure, and organizational climate on job satisfaction. *Sunway Academic Journal*, **2**, 23-32.
- Altaylı, B. (2006). Orta ölçekli işletmelerde mavi yaka personelin verimliliğini arttırıcı faktörler içinde ücretin yeri ve önemi (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Atılım Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Altuntaş, S. (2008). Hemşirelerin örgütsel güven düzeyleri ile kişisel mesleki özellikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki (Yayımlanmış doktora tezi), İstanbul üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Appelbaum, S.H. (1984). The organizational climate audit... or how healthy is your hospital. *Hospital & Health Services Administration*, **29(1)**, 51-70.
- Arslan, N.T. (2004). “Örgütsel performansı belirleyici bir etmen olarak” örgüt kültürü ve iklimi hakkında bir değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **9(1)**, 203-228.
- Asunakutlu, T. (2006). Çalışanlar ile yöneticiler arasında güven duygusunun araştırılması: turizm sektöründe bir uygulama. *Dokuz Eylül Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **8(4)**, 16-33.
- Aydınlı, H.İ. (2003). Örgüt kültürünün yönetim açısından önemi. *Bilgi*, **7**, 79-99.

- Ayık, A., Savaş, M. ve Çelikel, G. (2014). Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul iklimi ve örgütsel güven algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 11(27), 203-220.
- Bahrami, S., Hasanpour, M., Rajaeepour, S., Aghahosseni, T. ve Hodhodineghad, N. (2012). The relationship between organizational trust and nurse administrators' productivity in hospitals. *Iranian journal of nursing and midwifery research*, 17(6), 451.
- Bakan, İ. ve Bulut, Y. (2004). Yöneticilerin uyguladıkları liderlik yaklaşımlarına yönelik algılamaları: likert'in yönetim sistemleri yaklaşımı'na dayalı bir alan çalışması. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (31), 151-176.
- Barutçigil, İ. (2002). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bateman, T.S., ve Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Baykal, Ü., Altuntaş S. Y., Sökmen, S. ve Akgün E. (2005). Örgütsel iklim ölçeğinin uyarlanması ve yönetici hemşirelerin hastanelerdeki örgütsel iklimle ilgili değerlendirmeleri. *Hemşirelik Dergisi*, 13(55), 91-112.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi Sayı: 59*, 125-139.
- Beth H. (2011). The role of organizational climate and culture In service encounters (Doctoral dissertation). Wayne State University/Doctor Of Philosophy, Detroit.
- Bews, N.F. and Rossouw, G. J. (2002). A role for business ethics in facilitating trustworthiness. *Journal of Business Ethics*, 39(4), 377-390.

- Bilgen, H.N. (1990). *Örgüt İklimi*, Ankara: Todaye Yayınları No:235.
- Blomqvist K. (1997). The many faces of trust. *Scandinavian journal of management*, **13(3)**, 271-286.
- Boe, T.A. (2002). Gaining and/or maintaining employee trust within service organizations (Doctoral Dissertation). The Graduate School University of Wisconsin-Stout, The United States of America.
- Bökeoğlu, Ö. ve Yılmaz, K. (2008). İlköğretim okullarında örgütsel güven hakkında öğretmen görüşleri . *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, **54**, 211-233.
- Bronkhorst, B., Tummers, L. G., Steijn, B. ve Vijverberg, D. (2014). Organizational climate and employee mental health outcomes: a systematic review of studies in health care organizations. *Health Care Management Review*, **40(3)**, 254-271.
- Bucak, E.B. (2002). Abant izzet baysal üniversitesi eğitim fakültesinde örgüt iklimi: “yönetimde ast-üst ilişkileri”. *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi* **7**.
- Büte M. (2011). Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* **25(1)**, 171-192.
- Büte, M. (2011). Algılanan örgüt ikliminin etik olmayan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, **25(2)**, 103-123.
- Calnan, M. ve Rowe, R. (2005, December). Trust Relations in the new NHS: theoretical and methodological challenges. In *Taking Stock of Trust ESRC Conference, LSE*.
- Can H., Azizoğlu, A. ve Aydın E. M. (2011). *Organizasyon ve Yönetim*. (8. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Carlucci, D., Schiuma, G., Sole, F. ve Linzalone, R. (2009). Assessing and managing climate into healthcare organizations. In *Proceedings of the International Scientific Conference Insights into the sustainable growth of business* (pp. 19-21).
- Castro, M., ve Martins, N. (2010). The relationship between organisational climate and employee satisfaction in a South African information and technology organisation. *SA Journal of Industrial Psycholog*, **36(1)**, 1-31.
- Caudron, S. (2003). Rebuilding employee trust, *Workforce Management*, **82(11)**, 124-128.
- Chhetri, P. (2014). The role of cognitive and affective trust In the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: a conceptual framework. *Business: Theory and Practice*, **15(2)**, 170–178.
- Cingi, A. (2015). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatminine yönelik bir araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Clarke, S., Sloane, D. ve Aiken, L. (2002). Effects of hospital staffing and organizational climate on needlestick injuries to nurses, *American Journal of Public Health*, **92(7)**, 1115-1119.
- Cook, J. ve Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, **53**: 39-52.
- Crime and Justice Institute Implementing Effective Correctional Management of Offenders in the Community The Likert Survey. Erişim: 25.03.2015, Cps Hr Consulting:
<http://www.cpsshr.us/workforceplanning/documents/SampleOrganAssessLikert.pdf>.

- Cullen, J.B., Johnson, J.L. ve Sakano T. (2000). Success through commitment and trust: The soft side of strategic alliance management. *Journal of World Business*, **35(3)**, 223-240.
- Çankaya, İ. ve Demirtaş, Z. (2010). Öğretmen adaylarının görüşlerine göre üniversite iklimi ve atalet arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, **28**, 1-9.
- Çekmecelioğlu, H.G. (2006). Örgüt iklimi, duygusal bağlılık ve yaratıcılık arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi: bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, **20(2)**, 295-310.
- Çekmecelioğlu, H.G. (2011). Algılanan örgüt ikliminin çalışanların iş tatmini, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri. *Yönetim yıl:22*, **68** s.29-47.
- Çelik, A.İ. (2004). Güveni oluşturan yapı taşları (Yayımlanmış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Daft, R.L. (2006). *Organization Theory and Design*. (9th ed.). South-Western Mason OH: Harcourt College Pub.
- Davis, J.H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C. ve Tan, H. H. (2000). The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic Management Journal*, **21(5)**, 563-576.
- Demirbağ, A. (2015). Örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişki: otel işletmeleri üzerinde bir araştırma (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, **15(2)**, 179-194.

- Demirel, Y., Seçkin, Z. ve Özçınar, M. F. (2011). Örgütsel iletişim ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **20(2)**, 33-48.
- Demirkol, A.Y. ve Savaş, A.C. (2012). *Okul müdürlerinin örgüt kültürü algılarının incelenmesi*. **25**, 259-272.
- Demirtaş, M. (2010). Örgütsel iletişimin verimlilik ve etkinliğinde yararlanılan iletişim araçları ve halkla ilişkiler filmleri örneği. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, **28(1)**, 411-444.
- Denison, D.R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. United States Of America: BraunBrumfield Inc.
- Dinçer, E. (2013). Örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: bir kamu kurumunda araştırma (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dinçer, Ö. (1991). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Timaş Yayınevi.
- Doğan, H. (2002). İşgörenlerin adalet algılamalarında örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirmenin rolü. *Akademik Bakış Dergisi*, **2**, 71-78.
- Doğan, H. ve Üngüren, E. (2009). Farklı meslek gruplarındaki çalışanların örgüt iklimi algılamaları ve alanya başkent hastanesi'nde bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **1(2)**, 41-58.
- Doney, P.M., Cannon J.P. ve Mullen M.R (1998): Understanding the Influence of national culture on the development of trust, *Academy of Management*, **23(3)**, 601-620.
- Dönmez, B. ve Korkmaz, M. (2011). Örgüt kültürü - örgütsel iklim ve etkileşimleri *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*. **2(1)**, 169-186.

Dubkevics, L. ve Barbars, A. (2010). The role of organizational culture In human resource management. *Human Resources Management & Ergonomics* 4(1).

Durukan, S., Akyürek, Ç. ve Coşkun, E. (2010). Hacettepe üniversitesi erişkin hastanesi'nde çalışan hemşirelerin örgütsel güven, güçlendirme ve bağlılık düzeylerinin belirlenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3). 411-434.

Düren, A.Z. (2000), *2000'li Yıllarda Yönetim*, İstanbul: Alfa Yayınları.

Engizek, S. (2011). Örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve iş tatmininin çalışanlar açısından algısı: kahramanmaraş tekstil sektöründe bir araştırma (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sütçü İmam Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*.(8. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Ergeneli, A., Arı, G. S. ve Metin, S. (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *Journal of Business Research*, 60(1), 41-49.

Erkmen, T. ve Esen, E. (2013). Hizmet sektöründe yöneticiye duyulan güven ile kuruma duyulan güven ilişkisinin incelenmesi. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3).

Eroğlu, E. (2010). Örgütsel iletişimin işgörenlerin duygu gösterimlerinin yönetimine olan etkisi. *Selçuk İletişim*, 6(3), 18-33.

Ertekin, Y. (1978), *Örgüt İklimi*, Ankara: Todaie Yayınları.

Evan, M.W. (1968). A Systems Model of Organizational Climate. İçinde R. Tagiuri, ve H. Litwin (Eds.), *Organizational Climate: Explorations Of A Concept Division Of*

Research Graduate School Of Business Administration, United States Of America; 107-124.

Fukuyama, F. (1996). *Trust The Social Virtues And The Creation Of Prosperity*. New York: Free Press Paperbacks.

Fukuyama, F. (2000). *Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yarattılması* (2nd ed.), (Cev.A. Bugdaycı). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Gerçekler, B. (2012). *Sağlıkta kalite geliştirme ve bilgi güvenliğinin ilişkisi* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Gershon, R.R., Stone, P. W., Bakken, S. ve Larson, E. (2004). Measurement of organizational culture and climate in healthcare. *Journal of Nursing Administration*, **34(1)**, 33-40.

Gershon, R.R., Stone, P. W., Bakken, S. ve Larson, E. (2004). Measurement of organizational culture and climate in healthcare. *Journal of Nursing Administration*, **34(1)**, 33-40.

Gök, S. (2009). Örgüt ikliminin çalışanların motivasyonuna etkisi üzerine bir araştırma. *International Journal of Human Sciences*, **6(2)**. 587-605.

Gökçe, B. (1992): *Toplumsal Bilimlerde Araştırma*, Ankara: Savaş Yayınları.

Güney, Ç.G. (2006). *Örgütsel bağlılık: örgütsel iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve trakya üniversitesi'nde örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Gürkan, G.Ç. (2006). *Örgütsel bağlılık: örgütsel iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve trakya üniversitesi'nde örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin*

araştırılması (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Hakan, K. ve Yazıcıoğlu, İ. (2011). Yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasındaki ilişki: kamu ve özel sektör karşılaştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, **12(1)**, 46-57.

Halıcı, M. (2014) Sağlık çalışanlarında örgütsel güven (Yayımlanmamış yüksek lisans bitirme projesi). Okan Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Halıcı, M. Söyük, S. ve Gün, İ. (2015) sağlık çalışanlarında örgütsel güven. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi* **13(3)**, 180-198.

Halis, M. ve Yaşar Uğurlu Ö. (2008). Güncel çalışmalar ışığında örgüt iklimi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* **10(2)**, 101-123.

Halis, M., Gökgez, G. S. ve Yaşar, Ö. (2007). Örgütsel güvenin belirleyici faktörleri ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, **17**, 187-205.

Hart, K.M. (1988). A requisite for employee trust: leadership psychology. *Journal of Human Behavior*, **25**.

Heyart, B. (2011). The role of organizational climate and culture in service encounters (Doctoral Dissertation). Wayne State University, The United States of America.

Hon, A.H. ve Lu, L. (2010). The mediating role of trust between expatriate procedural justice and employee outcomes in Chinese hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, **29(4)**, 669-676.

Huff, L. ve Kelley, L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven-nation study. *Organization Science*, **14(1)**, 81-90.

Hunt, B. ve Ivergard, T. (2007). Organizational climate and workplace efficiency. *Public Management Review* . **9(1)**, 27-47.

- Işık, M. (2014). Çağrı merkezlerinde takım çalışması ve örgütsel güven ilişkisi (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- İslamoğlu, G., Birsal, M. ve Börü D. (2007) *Kurum İçinde Güven: Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü*, İstanbul: İnkilap Kitabevi.
- Jain, S., Mehta, N. ve Bagai, V. (2014). A study of organizational climate and culture in an Indian Nationalized Bank using an octapace survey. *Aweshkar Research Journal*, **18(2)**.
- John, M.C. ve Taylor, J.W. (1999). Leadership style, school climate, and the Institutional commitment of teachers. *International Forum Journal*, **2(1)**, 25-57.
- Johnson, D. ve Grayson, K. (2005). Cognitive and affective trust in service relationships. *Journal of Business research*, **58(4)**, 500-507.
- Jones, G.R. ve George, J.M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of management review*, **23(3)**, 531-546.
- Joyce, W. Frank. ve Slocum W.J. (1982). Strategic Context And Organizational Climate. In B. Schneider, (Ed) (1990), *Organizational Climate and Culture*, San Francisco: Jossey-Bass, s.130-150.
- Kanten, P. (2014). Narsistik kişilik özelliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin düzenleyici rolü. *Yönetim: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, **76**, 160-184.
- Kara, F.Z., Sarıkaya, M. ve Temizel, F. (2009). Yatırımcı ilişkileri yönetiminde güven ve ekonomiye etkisi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* **11(1)**, 279-307.

- Karabıyık, H. (2011), İlköğretim öğretmenlerinin okula ilişkin örgütsel güven algı düzeylerinin çeşitli değişkenler bakımından incelenmesi (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Dicle Üniversitesi/Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Karcıoğlu, F.(1997). Özelleştirme ve örgüt iklimi (çimento fabrikalarında bir uygulama) (Yayımlanmış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Karcıoğlu, F. (2001). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisi. *İktisadi ve idari Bilimler Dergisi*, **15**, 265-283.
- Katz, A.U. ve Kahn, J.K. (2004). Organisational climate and job satisfaction: a conceptual synthesis. *Journal of Organisational Behaviour and Human Performance*. **16(2)**. 45- 62.
- Kaya, E. (2007). Sağlık kurumlarında örgüt kültürü (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Kelner, S. (1998). Managing the climate of a tqm organization. *Journal Centre for Quality of Management*, **7(1)**, 31-37.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. (12. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Kolade, O.J., Oluseye, O.O. ve Omotaya, O., (2014), Organizational citizenship behavior, hospital corporate image and perfomance, *Journal Of Competitiveness*, **6(1)**, 39-49.
- Küçükşarı, Ş. (2012). örgüt iklimi ile stres arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya

- Lawler, E.E., Hall, D.T. ve Oldham, G. R. (1974). Organizational climate: relationship to organizational structure, process and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, **11(1)**, 139-155.
- Leblebici, D.N. (2008) Örgüt kuramının temelleri. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, **9(1)**, 111-129.
- Likert, R. (1997). Organisational climate: relationship to organisational structure, process and performance. *Organisational Behaviour and Human Performance*, **11(4)**, 139-155.
- Lobo, A. L. ve Dolke, A.M. (2011 April). Interpersonal trust and organizational learning capability. In *Organization Learning, Knowledge and Capabilities Conference, United Kingdom*.
- Louadi, M.E. (2009). The relationship among organization structure, information technology and information processing in small Canadian firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, **15(2)**, 180-199.
- Mathew, C.D., Renganathan, R., ve Joseph, K. (2011). The likert organisational profile: methodological analysis and test of system 4t in tourist destinations. *European Journal of Business and Management*, **3(7)**, 78-90.
- Mayer, R.C., Davis J.H. ve Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, **20(3)**: 709-734.
- McAllister, D.J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, **38(1)**, 24-59.
- McGregor, D.M. (2000). A note on organisational climate. *Organisational Behaviour and Human Performance*, **16(2)**, 250-279.

- Mishra, A.K. ve Mishra, K. E. (1994). The role of mutual trust in effective downsizing strategies. *Human Resource Management*, **33(2)**: 261-279.
- Mishra, J. ve Morrissey, M.A. (1990). Trust in employee/employer relationships: a survey of west michigan managers. *Public Personnel Management*, **19(4)**, 443-463.
- Mok, E. ve Au-Yeung, B. (2002). Relationship between organizational climate and empowerment of nurses in hong kong. *Journal of nursing management*, **10(3)**, 129-137.
- Ng, K.Y. ve Chua, R.Y. (2006). Do I contribute more when I trust more? differential effects of cognition-and affect-based trust. *Management and Organization Review*, **2(1)**, 43-66.
- Niehoff, B.P. ve Moorman, R.H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, **36**, 527-556.
- Noordin, F., Omar, S., Sehan, S. ve Idrus, S. (2010). Organizational climate and its influence on organizational commitment. *International Business & Economics Research Journal*, **9(2)**. 1-10.
- Nyhan, R.C. (2000). Trust and its role in public sector organizations. *The American Review of Public Administration*, **30(1)**, 87-109.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D.W. ve Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, **48**, 775-802.
- Öge S. (2001). Örgüt iklimi. *Selçuk İletişim*, **1(4)**, 132-143.

Öğütveren, Ö. (2007). Örgütsel güvenin ağ düzenekleri içerisindeki analizi: küçük işletmelerde bir uygulama (Yayımlanmış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Örgüt. Erişim 19.06.2015, Türk Dil Kurumu:
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.558403a9532838.68022550.

Özbek, F. (2004). İnsan ilişkilerinde güvenin yeri ve önemi, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(1).

Özbek, M. (2011). Örgüt içerisindeki güven ve işe yabancılaşma ilişkisinde örgüte uyum sağlamanın aracı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 231-248.

Özdemir, F. (2006) Örgütsel iklimin iş tatmin düzeyine etkisi: tekstil sektöründe bir araştırma (Yayımlanmış doktora tezi). Çukurova Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Özdere, Z. (2015). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin yeterlilik düzeyleri ile örgütsel güven düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi (beykoz ilçesi örneği) (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Özer, N., Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Cömert, M. (2006). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. *Ege Eğitim Dergisi*, 7(1), 103-124.

Özkan, G. (2013). Çağrı merkezlerinde duygusal emek ve örgütsel iletişim. *Selçuk İletişim*, 7(4), 64-80.

- Özsoy, A.S., Ergül, Ş., & Bayık, A. (2004). Bir yüksekokul çalışanlarının kuruma bağlılık durumlarının incelenmesi. *ş, Güç-Endüstri ilişkileri ve nsan Kaynakları Dergisi*, **6(2)**.
- Öztürk, A. ve Özdemir, F. (2003). İşletmelerde personel güçlendirmeye dayalı iş doyumunun artırılması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, **17(1-2)**, 189-202.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. ve Bachrach, D. G. (2000). Organization citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, **26**, 513–563.
- Polat, S. (2007). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki (Yayımlanmamış doktora tezi). Kocaeli Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Rapti D. *School Climate as an Important Component in School Effectiveness*. Erişim:14.03.2015, Academicus International Scientific Journal: <http://www.academicus.edu.al/nr8/Academicus-MMXIII-8-110-125.pdf>.
- Reynolds, J.A. (2007). Retrospective data examination of customer loyalty in the banking technology services industry: strategies for new success (Doctoral dissertation). Capella University, Italy.
- Rojas, D., Seghieri, C. ve Nuti, S. (2014). Organizational climate: Comparing private and public hospitals within professional roles. *Suma de Negocios*, **5(11)**, 10-14.
- Roodt, G., Rieger, H. S. ve Sempane, M. E. (2002). Job satisfaction in relation to organisational culture. *SA Journal of industrial Psychology*, **28(2)**, 23-30.
- Rusu, G., ve Avasilcai, S. (2014). Linking human resources motivation to organizational climate. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, **124**, 51-58.

- Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayım.
- Schneider, B. (1979). Organizational climate: an essay, *Personnel Psychology*, **28**, 447-479).
- Schoorman, F.D., Mayer, R. C. ve Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: past, present and future. *Academy of Management Review*, **32(2)**: 344-354.
- Selamat, N., Samsu, N. Z. ve Kamalu, N.S.M. (2013). The Impact of organizational climate on teachers' job performance. *Educational Research Journal*, **2**, 71-82.
- Semercioğlu, M.S. (2012). Özel ve kamu hastanelerinde çalışan tıbbi sekreterlerin iş doyumunu ve örgütsel güven düzeylerinin karşılaştırılmasına yönelik bir alan çalışması (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Gazi Üniveristesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, **25(1)**. 317-339.
- Sezgin, M. ve Bulut, B. (2013). Örgüt Kültürü ve Halkla İlişkiler. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **2(2)**, 182-194.
- Shockley-Zalabak, P. Ellis K.ve Cesaira, R. (2000). IABC research foundation univels new study on trust, *Communication World*, **17(6)**.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. ve Winograd, G. (2000). Organizational trust: what it means, why it matters. *Organizational Development Journal*, **18(4)**, 35-48.
- Sikorska-Simmons, E. (2005). Predictors of organizational commitment among staff in assisted living. *The Gerontologist*, **45(2)**, 196-205.

- Sleutel, M.R. (2000). Climate, culture, context, or work environment? organizational factors that influence nursing practice. *Journal of Nursing Administration*, **30**, 53–58.
- Söyük, S. (2007). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi ve İstanbul İli'ndeki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir çalışma (Yayımlanmış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Söyük, S. (2015). Sağlık Hizmetleri. İçinde Söyük, S. (Ed) *Sağlık İşletmeleri Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Açık Ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Yayınları; 35-61.
- Stone, P.W., Larson, E. L., Mooney-Kane, C., Smolowitz, J., Lin, S. X. ve Dick, A. W. (2006). Organizational climate and intensive care unit nurses' intention to leave. *Critical care medicine*, **34(7)**, 1907-1912.
- Şimşek, M., Akgemici, T. ve Çelik, A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. (3. Baskı). Konya: Adım Matbaacılık.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tan, H. H. ve Tan, C. S. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, **126(2)**, 241.
- Taşcı, D. (2013) Örgüt Kuramına Giriş. İçinde D. Teşci ve Deniz ve E. Erdemir (Ed.) *Örgüt Kuramı*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları; 1-29.
- Taylor, R.G. (1989). The role of trust in labor-management relations. *Organization Development Journal*, **7**, 85-89.
- Tekingündüz, S., ve Tengilimoğlu, D. (2013). Hastane çalışanlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven düzeylerinin belirlenmesi. *Sayıştay Dergisi*, **91**, 77-103.

- Terekli, G. (2010). Örgütsel güven boyutları ve iş tatmini ilişkisi: tekstil işletmesinde bir araştırma (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Eskişehir Anadolu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Tokgöz, E. (2012) Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Tokgöz, E. ve Seymen, O. A. (2013). Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, **10(39)**, 61-76.
- Tokgöz, E. ve Seymen, O.A. (2013). Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: bir devlet hastanesinde araştırma. *Öneri Dergisi*, **10(39)**, 61-76.
- Top, M. (2012). Hekim ve hemşirelerde örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş doyumu profili. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, **41(2)**, 258-277.
- Topaloğlu, İ. (2010). İşgörenlerin adalet ve etik algıları açısından örgütsel güven ile örgütsel bağlılık ilişkisi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Torres, D.R. (2013). Organizational climate for better performance in healthcare (Doctoral dissertation). Sant'Anna School of Advanced Studies, Italy.
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: ostim imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, **65(2)**, 195-218.
- Türk Dil Kurumu (1959), *Türkçe Sözlük*, (3.Baskı). Ankara: TDK.

- Türköz, T., Polat M., Coşar, S. (2013). Çalışanların örgütsel güven ve sinizm algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki rolü. *Yönetim vee Ekonomi*. **20(2)**, 285-302.
- Tüzün, İ.K. (2007). Güven, örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri, *Karamanoğlu Mehmetbey İ.İ.B.F Dergisi*, **13**, 93-118.
- Ural, A. (2014). Gazi üniversitesinde örgütsel iklim. *Amme İdaresi Dergisi*, **47(2)**, 145-165.
- Uslu, O., ve Ardıç, K. (2013). Güç mesafesi örgütsel güveni etkiler mi? *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **15(2)**, 313-338.
- Usul, H. ve Düzenli, S. (2006). Muhasebe sisteminin oluşturulmasında örgüt iklimi etkisi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, **1**, 1-11.
- Uysal, E. (2014). Örgütsel güven algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Varol, M. (1989). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, **44(1-2)**, 195-222.
- Vurgun, L. ve Öztop, S. (2011). Yönetim ve örgüt kültüründe değerlerin önemi. *Süleyman Demirel üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **16(3)**, 217-230.
- Wang, S., Tomlinson, E.C. ve Noe, R.A. (2010). The role of mentor trust and protégé internal locus of control in formal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, **95(2)**, 358–367.
- Waters, L.K., Roach, D. ve Batlis, N. (1974). Organizational climate dimensions and job-related attitudes. *Personnel Psychology*, **27(3)**, 465-476.

- Webber, S.S., ve Klimoski, R.J. (2004). Client–project manager engagements, trust, and loyalty. *Journal of Organizational Behavior*, **25(8)**, 997-1013.
- Wienand, U., Cinotti, R., Nicoli, A. ve Bisagni, M. (2007). Evaluating the organisational climate in Italian public healthcare institutions by means of a questionnaire. *BMC health services research*, **7(1)**, 73.
- Yahyagil, M.Y. ve Deniz, Y. (2004). Bir sağlık kuruluğu çalışanlarının örgüt iklimi ile stres unsurlarını algılamaları ve işi bırakma niyetleri. II. Ulusal Sağlık Kuruluşları Yönetimi Kongresi Kitabı, 58-73.
- Yanık O. (2014). Ahlaki liderliğin çalışanların iş tatminine, örgütsel bağlılığına ve işten ayrılma niyetine etkisi: örgütsel güven ve örgütsel adalet algısının aracı rolü (Yayımlanmış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Yaşar, Ö. (2005). Örgütsel güvenin örgüt iklimine etkisi; gaziantep sanayi işletmelerinde bir uygulama (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği Yasası. (1982). *T.C. Resmi Gazete* 17927. 10.9.1982.
- Yatkin, A. *Örgütsel Yöneti(İleti)şim*. Erişim 28.03.2015, Fırat Üniversitesi: <http://web.firat.edu.tr/daum/default.asp?id=54>
- Yavuz, D. (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Yönetim vee Ekonomi*, **15(2)**, 179-194.
- Yeloğlu, H.O. (2008). Örgütlerde Yapısal-stratejik konfigürasyonlar: koşulbağımlılık kuramı, konfigürasyon yaklaşımı bağlamında örgüt yapıları üzerine önermeler *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, **3(2)** 155-170.

- Yerebakan, M. (2000). *Özel Hastaneler Araştırması*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası yayını, No:26.
- Yolaç, S. (2012). Yöneticinin algılanan liderlik tarzı ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin rolü. *Öneri Dergisi*, **9(36)**, 63-72.
- Yücel, P.Z. (2006). *Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: teorik ve uygulamalı bir çalışma *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **22**, 445-458.
- Zaheer, A., McEvily, B., ve Perrone, V. (1998). Does trust matter? exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization science*, **9(2)**, 141-159.
- Zengin, M. (2011). İlköğretim okullarında örgütsel güven ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Zeybek, K. (2010) hastane işletmelerinde örgüt iklimi ve tükenmişlik etkileşimi (yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Zhang, J. ve Liu, Y. (2010). organizational climate and its effects on organizational variables: an empirical study. *International Journal of Psychological Studies* **2(2)**, 189-201.

FORMLAR

Değerli Katılımcı;

Bu çalışma İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi ile ilgili olup, Yrd. Doç. Dr. Selma Söyük danışmanlığında yürütülecektir. Bu çalışmanın amacı; hastanelerde örgüt iklimi ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi değerlendirmektir. Araştırmadan elde edilecek sonuçlar tamamen bilimsel açıdan değerlendirilecek olup, herhangi bir kurum ya da kişi ile paylaşılmayacaktır. Çalışmanın amacına ulaşabilmesi için vereceğiniz bilgilerin tutarlı ve güvenilir olması oldukça önemlidir. Katılımınız için teşekkür ederiz.

Arş. Gör. İbrahim GÜN

Tel: 0212 414 15 00/40143

1.Yaşınız:

25 ve altı () 26-30 () 31-35 () 36-40 () 41 ve üzeri ()

2.Cinsiyetiniz:

Kadın () Erkek ()

3.Medeni Durumunuz:

Evli () Bekar ()

4.Eğitim Durumunuz:

Lise () Ön lisans () Lisans () Tıpta Uzmanlık () Yüksek Lisans/Doktora ()

5.Çalıştığınız Birim / Anabilim Dalı:

İç Hastalıkları () Genel Cerrahi () Radyoloji () Acil-Yoğun B. () Çocuk Has. ()
Ortopedi () Temel Bilimler () Laboratuvar () İdari Bilimler () Psikiyatri () Kadın
Doğum () Diğer ().....(Belirtiniz)

6.Göreviniz:

Hekim () Hemşire/Ebe () Psikolog () Fizyoterapist () Teknisyen/Tekniker () ATT ()
Memur () Tıbbi Sekreter () Diğer ().....(Belirtiniz)

7.Bu kurumda çalışma süreniz:

1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16 yıl ve üzeri ()

8. Toplam çalışma süreniz:

1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üzeri ()

9. Gelir düzeyiniz hakkındaki düşünceniz:

Çok yeterli () Yeterli () Kararsızım () Yetersiz () Çok yetersiz ()

10. Yöneticilik göreviniz var mı? (Cevabınız "HAYIR" ise 12. Soruya geçiniz.)

Evet () Hayır ()

11. Yönetici iseniz:

Hastane Yöneticisi () İdari Mali Hizmetler Müd.() Sağlık Bakım Hizmetleri Müd () Hasta Hizmetleri ve Sağlık Otelciliği Müd. () İdari Hizmetler Müd. Yrd. () Mali Hizmetler Müd. Yrd. () Teknik Hizmetler Müdür Yardımcısı Diğer..... (Belirtiniz)

12. Mesleğinizi isteyerek mi seçtiniz?

Evet () Hayır ()

13. İşinizden memnun musunuz?

Evet () Hayır ()

14. Eğer fırsatınız olsa işinizden ayrılmayı düşünür müsünüz?

Evet () Hayır ()

ÖRGÜT İKLİMİ İLE İLGİLİ İFADELER

1:Kesinlikle Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle Katılıyorum

Lütfen, aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı size uygun seçeneği (X) işaretlemek suretiyle belirtiniz.						
1	Bu kurumdaki işler açıkça tanımlanmış ve mantıksal olarak yapılandırılmıştır.	1	2	3	4	5
2	Bu kurumda bir karar verileceği zaman resmi yetkilinin kim olduğu bazen belirsizdir.	1	2	3	4	5
3	Bu kurumun politikaları ve örgüt yapısı açık bir şekilde belirtilmiştir.	1	2	3	4	5
4	Bu kurumda bürokrasi minimum düzeyde tutulur.	1	2	3	4	5
5	Katı kurallar, yönetsel detaylar ve bürokrasi yeni ve orijinal fikirlerin değerlendirmeye alınmasını zorlaştırır.	1	2	3	4	5
6	Üretkenliğimiz bazen organizasyon ve planlama eksikliklerinden olumsuz etkilenir.	1	2	3	4	5
7	Görev aldığım bazı projelerde, yöneticimin kim olduğundan emin olamam.	1	2	3	4	5
8	Kurum resmi organizasyon ve otorite ile fazla ilgilenmez, bunun yerine yapılacak işler için doğru personeli bir araya getirmeye odaklanır.	1	2	3	4	5
9	Biz bireysel değerlendirmelere fazla güvenmediğimizden dolayı hemen hemen her şeyi iki defa sorgularız.	1	2	3	4	5
10	Bu kurumda yöneticiler, her konunun kendilerine danışılması onları rahatsız ettiğinden, iyi bildiğinizi düşündüğünüz şeyleri sormadan <u>yanmanızı beklerler.</u>	1	2	3	4	5
11	Bu kurumda çalışanlara yapılan denetim rehberlik faaliyeti olarak yapıldığından, çalışanların yapılan işlerde sorumluluk almalarına izin verilir.	1	2	3	4	5
12	Bu kurumda ara sıra kendi kendinize riske girip, sorumluluk almazsanız işinizde mesafe kat edemezsiniz.	1	2	3	4	5
13	Felsefemizde insanların kendi sorunlarını kendilerinin <u>çözmesinin iyi olacağına vurgu yapılır.</u>	1	2	3	4	5
14	Burada herhangi biri hata yaptığında çokça mazeret üretilir.	1	2	3	4	5
15	Bu kurumdaki sorunlardan biri de bireylerin sorumluluk almamasıdır.	1	2	3	4	5
16	Görevde terfi sistemimiz en iyinin en yukarı çıkması üzerine <u>kurgulanmıştır.</u>	1	2	3	4	5
17	Bu kurumdaki işlerin yürütülmesinde tehdit ve eleştiriden çok ödüllendirme ve teşvik daha çok kullanılır.	1	2	3	4	5
18	Bu kurumdaki çalışanlar, yaptıkları işteki mükemmellik oranına göre <u>ödüllendirilir.</u>	1	2	3	4	5
19	Bu kurumda çok fazla eleştiri vardır.	1	2	3	4	5
20	Bu kurumda iyi bir iş çıkartıldığında işlerin takdir edilmesi ve <u>ödüllendirme gibi teşvik edici unsurlar pek kullanılmaz.</u>	1	2	3	4	5
21	Bu kurumda bir hata yaparsanız cezalandırılırsınız.	1	2	3	4	5

22	Uzun dönemde yönetim felsefesi yavaş, güvenli ve emin bir politikayla hızlıca ilerlemektir.	1	2	3	4	5
23	İşlerimiz doğru zamanda hesaplanmış riskleri almak üzerine inşa edilmiştir.	1	2	3	4	5
24	Kurumdaki karar verme süreci maksimum etkililik için çok dikkatli bir şekilde ilerler.	1	2	3	4	5
25	Yönetimimiz iyi fikirler için risk almaya isteklidir.	1	2	3	4	5
26	Var olduğumuz rekabet ortamında öne geçmek için bazen duruma göre oldukça büyük riskleri almak zorundayız.	1	2	3	4	5
27	Bu kurumda çalışanlar arasında arkadaş canlısı bir ortam hakimdir.	1	2	3	4	5
28	Bu kurumda rahat ve uyumlu bir çalışma ortamı vardır.	1	2	3	4	5
29	Bu kurumdaki insanları tanımak çok zordur.	1	2	3	4	5
30	Bu kurumda çalışanlar birbirlerine karşı soğuk ve mesafeli bir ilişki sergilerler.	1	2	3	4	5
31	Bu kurumda yöneticiler ile çalışanlar arasında çok fazla sıcak bir ilişki vardır.	1	2	3	4	5
32	Bu kurumda eğer hata yaparsanız üstünüzden anlayış görmezsiniz.	1	2	3	4	5
33	Yönetim örgüt içindeki kariyer beklentileriniz hakkında sizle konuşmaya çaba gösterir.	1	2	3	4	5
34	Bu kurumdaki insanlar birbirilerine yeterince güvenmezler.	1	2	3	4	5
35	Yönetim felsefesinde insanların nasıl hissettiği, nelere ihtiyaçları olduğu vb. gibi insani faktörlere vurgu yapılır.	1	2	3	4	5
36	Zor bir iş üzerinde çalışırken çalışma arkadaşlarımdan ve yöneticimden destek alabileceğim konusunda onlara genellikle güvenebilirim.	1	2	3	4	5
37	Bu kurumda performans için yüksek standartlar oluşturulmuştur.	1	2	3	4	5
38	Yönetim her işin şu an yapıldığından daha iyi yapılabileceğine inanmaktadır.	1	2	3	4	5
39	Bu kurumda bireysel ve grup performansımızı sürekli arttırmamız konusunda hissedilir bir baskı vardır.	1	2	3	4	5
40	Yönetim insanlar ne kadar mutlu olursa, üretkenliğin de o kadar iyi olacağına inanmaktadır.	1	2	3	4	5
41	Bu kurumda yükselmek için iyi ilişkiler kurmak üretken olmaktan daha önemlidir.	1	2	3	4	5
42	Bu kurumda çalışanlar performanslarıyla gurur duymazlar.	1	2	3	4	5
43	Bu kurumda iyi bir izlenim bırakmanın en iyi yolu tartışma ve anlaşmazlıklardan uzak durmaktan geçer.	1	2	3	4	5
44	Birimler ve elemanlar arasındaki rekabetin kurum açısından iyi olacağına dair bir yönetim anlayışı vardır.	1	2	3	4	5
45	Yöneticilerle fikirlerimiz aynı olmasa da düşüncelerimizi paylaşmamız hususunda cesaretlendiriliriz.	1	2	3	4	5
46	Yönetim toplantılarında amaç mümkün olduğunca pürüzsüz ve çabuk şekilde sonuca varmaktır.	1	2	3	4	5
47	Çalışanlar bu kuruma ait olmaktan gurur duyar.	1	2	3	4	5
48	İyi işleyen bir takımın parçası olduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5
49	Anladığım kadarıyla kuruma çok fazla kişisel sadakat yoktur.	1	2	3	4	5
50	Bu kurumda çalışanlar kişisel isteklerini oldukça fazla gözetirler.	1	2	3	4	5

ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE İLGİLİ İFADELER

Aşağıdaki ifadelere cevap verirken çalıştığınız kurumu, yöneticinizi ve iş arkadaşlarınızı düşünerek işaretleme yapınız. Yönetici kelimesi ile direkt bağlı olduğunuz üstünüzü, kurum yöneticileri/yönetim kelimesi ile de hastane yönetiminde yer alan üst yöneticileri düşünerek yanıtlayınız.

1:Kesinlikle Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle Katılıyorum

Lütfen, aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı size uygun seçeneği (X) işaretlemek suretiyle belirtiniz.						
1	Yöneticimin, bana verdiği sözleri tutacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
2	Yöneticim, işinde uzmandır.	1	2	3	4	5
3	Yöneticimin benim yaptığım işi kontrol edebilecek bilgisi vardır.	1	2	3	4	5
4	Yöneticimin uygun kararlar alacağına güvenirim.	1	2	3	4	5
5	Yöneticim ekip ruhunu geliştirebilir.	1	2	3	4	5
6	Yöneticim işimi yaparken karşılaştığım sorunlara çözüm getirebilir.	1	2	3	4	5
7	Yöneticim, bir hata yaptığımda, beni yönetime karşı korur.	1	2	3	4	5
8	Kişisel sorunlarımı yöneticim ile paylaşabilirim.	1	2	3	4	5
9	Yöneticim benim bulunmadığım ortamlarda beni eleştirmez.	1	2	3	4	5
10	Yöneticim benim yaptığım çalışmalarını kendi yapmış gibi göstermez.	1	2	3	4	5
11	Yöneticim, bana dürüst davranır.	1	2	3	4	5
12	Yöneticim, benden bilgi saklamaz.	1	2	3	4	5
13	Yöneticim, aldığı kararlarla ilgili olarak beni bilgilendirir.	1	2	3	4	5
14	Yöneticim, kendisi ile paylaştığım bilgiyi başkasına söylemeyeceği konusunda güvenirim.	1	2	3	4	5
15	Yöneticim, benim düşüncelerimi anlamaya çalışır.	1	2	3	4	5
16	Yöneticime problemlerimi anlattığımda, bana yapıcı yaklaşacağını bilirim.	1	2	3	4	5
17	Yöneticim mesleki gelişimim ile ilgili beklentilerini açıkça ifade eder.	1	2	3	4	5
18	Yaptığım işin kalitesi ile ilgili olarak yöneticimden sürekli geribildirim alırım.	1	2	3	4	5
19	Kendisine gereksinim duyduğumda yöneticim yardıma hazırdır.	1	2	3	4	5
20	Yöneticimin görüşlerine katılmama özgürlüğüm vardır.	1	2	3	4	5
21	Yöneticim karar vereceği zaman benim de fikrimi alır.	1	2	3	4	5

22	Yöneticim beni, sadece kurumun hedeflerine ulaşmak için bir araç olarak değil, bir insan olarak görür.	1	2	3	4	5
23	Kurumumuzda tüm çalışanlar, duyulması hoş olmasa bile gerçekleri söylerler.	1	2	3	4	5
24	Kurumumuzun yöneticileri dürüsttür.	1	2	3	4	5
25	Kurumun geleceği ile ilgili doğru kararlar alınmasında kurum yöneticilerine güvenirim.	1	2	3	4	5
26	Kurumumuzun yöneticileri kurumun projeleri ile ilgili bilgileri açıkça paylaşırlar.	1	2	3	4	5
27	Kurum yönetimi, özlük haklarımız konusunda adil davranır.	1	2	3	4	5
28	Yöneticiler, çalışanların tümüne güven duyarlar.	1	2	3	4	5
29	Çalışma saatleri ve iş programları, çalışanların sosyal hayatlarına zaman ayırabilme olanağı tanır.	1	2	3	4	5
30	Kurum politikaları, çalışanların fikirleri dikkate alınarak oluşturulur.	1	2	3	4	5
31	Bu kurumda herkes birbiriyle açıkça iletişim kurar.	1	2	3	4	5
32	Çalışanlar, kurum politikaları ile ilgili önerilerini söylemekten çekinmezler.	1	2	3	4	5
33	Bu kurumda her şey açıklıkla yürütülür, gizli saklı uygulamalar yoktur.	1	2	3	4	5
34	İşimde herhangi bir zorlukla karşılaştığımda iş arkadaşlarımdan bana yardımcı olacağını bilirim.	1	2	3	4	5
35	Bu kurumdaki çalışanlar arasında olumlu iş ilişkileri vardır.	1	2	3	4	5
36	İş arkadaşlarım, verdikleri sözü tutarlar.	1	2	3	4	5
37	İş arkadaşlarımdan becerilerine güvenirim.	1	2	3	4	5
38	İş arkadaşlarımdan arasında işbirliği vardır.	1	2	3	4	5
39	İş arkadaşlarım, gerektiğinde birbirlerinin görüşlerini alırlar.	1	2	3	4	5
40	İş arkadaşlarım ortak amaçlara ulaşmak için karşılık beklemeden yardımlaşır.	1	2	3	4	5
41	İş arkadaşlarım, ihtiyaçları olduğunda yardım istemeye çekinmezler.	1	2	3	4	5
42	İş arkadaşlarım, işleriyle ilgili sahip oldukları bilgiyi paylaşmaktan çekinmezler.	1	2	3	4	5
43	İş arkadaşlarım ekibin amaçlarına ulaşması için gerekirse kendi çıkarlarını arka planda tutarlar.	1	2	3	4	5

ETİK KURUL KARARI


BAKIRKÖY DR. SADI KONUK EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ
KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURUL DEĞERLENDİRME FORMU


BAŞVURU BİLGİLERİ	ARAŞTIRMANIN AÇIK ADI	Hastanelerde örgüt iklimi ve örgütsel güven arasındaki ilişki			
	ARAŞTIRMA PROTOKOL KODU	2015/34			
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACI UNVANI/ADI/SOYADI	Yrd.Doç.Dr.Selma Söyük,Arş.Gör.İbrahim Gün			
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACININ UZMANLIK ALANI	İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi			
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACININ BULUNDUĞU MERKEZ	İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi			
	DESTEKLEYİCİ				
	DESTEKLEYİCİNİN YASAL TEMSİLCİSİ				
	ARAŞTIRMANIN FAZİ				
	ARAŞTIRMANIN TÜRÜ	Diğer ise belirtiniz: Tanımlayıcı -kesitsel			
ARAŞTIRMAYA KATILAN MERKEZLER	TEK MERKEZ <input checked="" type="checkbox"/>	ÇOK MERKEZLİ <input type="checkbox"/>	ULUSAL <input type="checkbox"/>	ULUSLAR ARASI <input type="checkbox"/>	

DEĞERLENDİRİLEN BELGELER	Belge Adı	Tarihi	Versiyon Numarası	Dili		
	ARAŞTIRMA PROTOKOLÜ	12.02.2015	1	Türkçe <input checked="" type="checkbox"/>	İngilizce <input type="checkbox"/>	Diğer <input type="checkbox"/>
	BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ OLUR FORMU	12.02.2015	1	Türkçe <input checked="" type="checkbox"/>	İngilizce <input type="checkbox"/>	Diğer <input type="checkbox"/>
	OLGU RAPOR FORMU	12.02.2015	1	Türkçe <input checked="" type="checkbox"/>	İngilizce <input type="checkbox"/>	Diğer <input type="checkbox"/>
ARAŞTIRMA BROŞÜRÜ				Türkçe <input type="checkbox"/>	İngilizce <input type="checkbox"/>	Diğer <input type="checkbox"/>

DEĞERLENDİRİLEN DİĞER BELGELER	Belge Adı		Açıklama
	ARAŞTIRMA BÜTÇESİ	<input checked="" type="checkbox"/>	
DİĞER:	<input type="checkbox"/>		

KARAR BİLGİLERİ	Karar No:2015/04/0\	Tarih:23.02.2015
	Yukarıda bilgileri verilen başvuru dosyası ile ilgili belgeler araştırmanın/çalışmanın gereke, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş ve uygun bulunmuş olup araştırmanın/çalışmanın başvuru dosyasında belirtilen merkezlerde gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel sakınca bulunmadığına toplantıya katılan etik kurul üye tam sayısının salt çoğunluğu ile karar verilmiştir. Klinik Araştırmalar Hakkında Yönetmelik kapsamında yer alan araştırmalar/çalışmalar için Türkiye İlaç ve Tıbbi Cihaz Kurumu'ndan izin alınması gerekmektedir.	

BEAH KLİNİK ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU

ÇALIŞMA ESASI	Klinik Araştırmalar Hakkında Yönetmelik, İyi Klinik Uygulamaları Kılavuzu
BAŞKANIN UNVANI / ADI / SOYADI:	Uz. Dr. Gülsüm Oya HERGÜNSEL

Unvanı/Adı/Soyadı	Uzmanlık Alanı	Kurumu	Cinsiyet	İlişki *	Katılım **	İmza
Uz. Dr. Gülsüm Oya HERGÜNSEL	Anesteziyoloji	BEAH	E <input type="checkbox"/> K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	
Doç. Dr. Sadık Sami HATİPOĞLU	Çocuk Hastalıkları	BEAH	E <input checked="" type="checkbox"/> K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	
Prof.Dr. Ayşe KAVAK	Dermatoloji	BEAH	E <input type="checkbox"/> K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	
Prof.Dr. Fatma Tülin KAYHAN	K.B.B.	BEAH	E <input type="checkbox"/> K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	
Doç.Dr. Özlem KAPTANOĞULLARI	İç Hastalıkları	BEAH	E <input type="checkbox"/> K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	
Prof.Dr. Osman KARAKAYA	Kardiyoloji	BEAH	E <input checked="" type="checkbox"/> K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	
Uzm. Dr. Asuman GEDİKBAŞI	Biyokimya	BEAH	E <input type="checkbox"/> K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	
Prof.Dr. Ufuk EMEKLİ	Plastik Ve Estetik Cerrahi	I.Ü.İst. Tıp Fak.	E <input checked="" type="checkbox"/> K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	
Prof.Dr. Gülsüm Nurhan İNCE	Halk Sağlığı	I.Ü.İst. Tıp Fak.	E <input type="checkbox"/> K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	
Uz. Dr. Gülşay ÖZGÖN	Farmakolog	I.Ü.Cerrahpaşa Tıp Fak.	E <input type="checkbox"/> K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	
Prof.Dr.Abdülbaki KUMBASAR	İç Hastalıkları	I.Ü.İst. Tıp Fak.	E <input checked="" type="checkbox"/> K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	
Can ÇELİK	Biyomedikal	Dijimed Bil.Çöz.	E <input checked="" type="checkbox"/> K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	
Rana KONYALIOĞLU	Biyostatistik	ARK İst. Danış.	E <input checked="" type="checkbox"/> K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	
Avukat Özkan TÖM	Hukuk	İst. Sağ. Müd.	E <input checked="" type="checkbox"/> K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	
Selim ÖZDEMİR	Eğitim Görevlisi	Şükrü Balcı MYO	E <input checked="" type="checkbox"/> K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	