

**T.C
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SOSYOLOJİ ANABİLİM DALI**

**SAĞLIK KURUMLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ
(BURDUR- ISPARTA ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ESİN KAYA

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Metin ÖZKUL

ISPARTA, 2007

T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZLİ YÜKSEK LİSANS
TEZ SAVUNMASI VE SÖZLÜ SINAV TUTANAĞI

İLGİ: Enstitü Yönetim Kurulu'nun/...../ 200... Tarih ve/.... Sayılı Kararı.

Sosyoloji Anabilim Dalında ders dönemine ait Eğitim-Öğretim programını başarı ile tamamlayan 0330209109 numaralı Esin KAYA'nın hazırladığı "SAĞLIK KURUMLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ" başlıklı TEZLİ YÜKSEK LİSANS TEZİ ile ilgili TEZ SAVUNMASI VE SÖZLÜ SINAVI Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'ninmd. si uyarınca/...../2007günü saat’da yapılmış; sorulan sorular ve alınan cevaplar sonunda adayın tez savunmasının KABULÜNE / REDDİNE / DÜZELTME SÜRESİ VERİLMESİNE, OYBİRLİĞİYLE / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

SINAV JÜRİSİ

BAŞKAN

ÜYE

ÜYE

ÖNSÖZ

Yüksek lisans bitirme tezi niteliği taşıyan bu araştırma, Burdur ve Isparta'da hizmet veren hastanelerde örgüt kültürünün oluşmasında çalışanların sosyodemografik ve çalışma yaşamlarına ilişkin özelliklerinin etkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Örgüt kültürü son 25 yıldır birçok araştırmacının dikkatini çeken ve çeşitli araştırmalara konu olmuş bir kavramdır. Ülkemizde sağlık hizmetlerinin sunumunda önemli bir yere sahip olan hastaneler özellikleri itibariyle çeşitli meslek gruplarını barındıran geniş örgütlerdir. Nitelikli sağlık hizmeti sunma amacını benimsemiş tüm hastanelerin kurumlarındaki örgüt kültürünü bilmeleri ve bundan etkin şekilde yararlanabilmeleri kurumsal başarının artmasına katkıda bulunacaktır. Çalışmamız, sağlık örgütleri ve sağlık çalışanları üzerinde birçok çalışma yapılmış olmasına karşın, sağlık kurumlarında örgüt kültürü konusunun sosyolojik bir bakış açısıyla ele alınması ve açıklanmaya çalışılması özellikle sağlık disiplinleri alanına farklı bir bakış açısı getirme çabası olarak değerlendirilebilir.

Eğitim hayatım süresince maddi ve manevi destekleriyle her zaman yanımda olan aileme, araştırma sürecinde beni her konuda destekleyen arkadaşlarıma, verilerin toplanmasında özverili bir şekilde çalışan öğrencilerime teşekkürü borç bilirim.

Araştırmamın her aşamasında olumlu yaklaşımlarıyla beni cesaretlendiren ve destekleyen, araştırma sürecine ilişkin her konuda hiçbir yardımı esirgemeyen danışman hocam Sayın Prof. Dr. Metin ÖZKUL'a, deneyimleri ve manevi desteğiyle her zaman yanımda olan Doç. Dr. Kamil KAYA'a ve bölüm hocalarıma teşekkür ederim.

ÖZET
SAĞLIK KURUMLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ
(BURDUR-İSPARTA ÖRNEĞİ)

ESİN KAYA
Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Sosyoloji Bölümü, Yüksek Lisans Tezi
261 Sayfa, Ağustos 2007

Danışman : Prof. Dr. Metin ÖZKUL

Örgüt kültürü, örgütün üyeleri tarafından paylaşılan değer, inanç ve tutumlar olarak tanımlanabilir. Ve her örgüt, çalışanlarının paylaştığı değer, inanç ve tutumlar açısından kendine özgü bir örgüt kültürü oluşturmaktadır. Örgüt kültürünün oluşmasında üyelerinin sosyodemografik özellikleri ve çalışma yaşamlarına ait özellikleri etkili olmaktadır.

Örgüt kültürü her örgüt gibi hastaneler için de önemlidir. Her hastane kendine özel bir örgüt kültürü oluşturmaktadır. Hastane çalışanlarının sahip oldukları özelliklerin örgüt kültürünün oluşmasındaki etkisinin bilinmesi ve hastanelerdeki örgüt kültürünün belirlenerek, yöneticilerin örgüt kültürünü örgütün hedef ve amaçlarıyla uyumlaştırabilmesi, çalışanların kuruma bağlılığını ve verilen hizmetin kalitesini artırmada etkin rol oynayacaktır.

Bu araştırmanın temel amacı, hastanelerde çalışan personelin sosyodemografik ve çalışma yaşamına ait özelliklerinin, iş ve iş yerlerine ilişkin düşünce, tutum ve davranışlarındaki etkisini belirlemek ve farklı özelliklere sahip hastanelerde çalışan personelin örgüt kültürüne ilişkin değerlendirmelerinden yola çıkarak bu hastanelerdeki örgüt kültürünü açıklamaya çalışmaktır.

Bu araştırmanın kuramsal çerçevesinin belirlenmesinde ve verilerin yorumlanmasında temelde yapısalcı işlevselci yaklaşım benimsenmiştir. Araştırmanın evrenini Burdur ve Isparta'da bulunan üniversite hastanesi, devlet hastaneleri ve özel hastaneler oluşturmaktadır. Örneklem için bu hastane gruplarını temsilen birer hastane seçilmiş ve toplam 307 çalışan tarafından görüşme formu doldurulmuştur. Araştırma 10 Eylül Şubat 2007 tarihinde başlayıp, 20 Mayıs 2007 tarihinde sonlanmıştır. Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde SPSS (Statistical Package For Social Sciences) kullanılmıştır.

Sonuç olarak, hastanelerde çalışan personelin sosyodemografik özellikleri ve çalışma yaşamına ait özellikleri örgüt kültürünün oluşmasında etkili olmaktadır. Ancak, bahsedilen kültür hastane yönetimlerince özel bir çaba sonucu oluşturulmuş örgüte özgü bir kültür olmaktan çok, çalışanların etkileşiminden doğmuş, çalışanların benzer niteliklerinin etkisini taşıyan bir kültür olduğu söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Kültür, Sağlık Örgütleri , Hastaneler.

ABSTRACT
ORGANIZATIONAL CULTURE IN HEALTH CARE ORGANIZATION
(THE CASE OF BURDUR-ISPARTA)

ESİN KAYA

Süleyman Demirel University-Institute of Social Sciences Department of
Sociology-MA Thesis
261 Pages- Agust 2007

Supervising: Prof. Dr. Metin ÖZKUL

Organizational culture can be defined as values, beliefs and behaviours which are shared by the members of the organization. And each organization produces its own specific organizational culture in terms of values, beliefs and behaviours shared by its members. Its members socio-demographic qualities and their working qualifications have an impact on producing the organizational culture.

Organizational Culture is important for the hospitals like every organization. Each hospital produces its own specific organizational culture .Knowing that the qualifications of the employees in hospitals has an effect on forming the organizational culture and managers' in hospitals making the organizational culture be harmony with the values and goals of the organization by determining the organizational culture in the hospitals will play an important role in increase in the quality of the service in the hospitals and their employees' devotion to the organization.

The basic aim of this study is to determine the socio-demographic and the working places qualifications of the personel working in the hospitals and its effect on their opinions, attitudes, and behaviours in regard to their working places and jobs and try to explain the organizational culture in these kind of hospitals thaks to staff –working in hospitals having various qualifications-assessments related to the organisational culture.

Basically the stuctural and functional approach was used in determining the theoretic frame of this study and interpreting the data. The universe of the study includes the University Hospitals in Burdur and Isparta The State Hospitals and The private Hospitals. For sample one hospital representing these hospital groups was chosen and interview forms were filled by 307 workers. The study began 10 September 2007 and ended 20 May 2007. SPSS was used in evaluating the data of the study.

As a result ,the socio-demographic and working life qualifications of the staff working in hospitals have an effect on forming the organizational culture. But, such a culture mentioned above can be said as not a specific one formed by the hospital administrations with specific effort but as one produced by the interactions of the workers and conveying the effects of their similiar qualifications

Key Words: Organizational Culture, Culture, Health Care System, Hospitals.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar DİZİNİ	vii

GİRİŞ

1. Araştırmanın Konusu.....	3
2. Araştırmanın Amacı.....	4
3. Araştırmanın Önemi	5
4. Araştırma Yöntemi ve Teknikleri.....	6
5. Evren ve Örneklem.....	8
6. Araştırmanın hipotezleri	10
6.1. Temel hipotez 1	10
6.2. Temel hipotez 2	10
7. Verilerin Toplanması ve Analizi.....	10
8. Araştırmanın Sınırlılıkları	10
9. Araştırmanın İçeriği.....	11
BİRİNCİ BÖLÜM	

1. Örgüt Kavramı.....	12
2. Kültür Kavramı.....	14
3. Örgüt Kültürü Kavramının Ortaya Çıkışı	16
3.1. Örgüt Kültürü Kavramının Tanımı ve Özellikleri	18
3.2. Örgüt Kültürünün Kaynağı ve Oluşumu.....	20
3.3. Örgüt Kültürünün Temel İşlevleri.....	22
4. Örgüt Kültürünün Diğer Kavramlarla İlişkisi.....	24
4.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi.....	24
4.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği	25
4.3. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Değişim.....	25
4.4. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sosyalleşme	26
5. Örgüt Kültürünün Unsurları.....	26
5.1. Örgüt Kültürünü Oluşturan Temel Unsurlar	27
5.1.1. Temel Değerler	27
5.1.2. Normlar	27
5.1.3. Tutumlar	28
5.2. Örgüt Kültürünün Taşıyıcı Unsurları.....	29
5.2.1. Semboller.....	29
5.2.2. Dil.....	29

5.2.3. Hikayeler ve Kahramanlar	30
5.2.4. Törenler ve Toplantılar	31
6. Örgüt Kültürü İle İlgili Yaklaşımlar	32
6.1. Bir Değişken ya da Bir Alt Sistem Olarak Kültür	32
6.2. Durumsallık Yaklaşımında Örgüt Kültürü	32
6.3. Kültürü Örgütün Kendisi Olarak Ele Alan Yaklaşımlar	33
6.3.1. Bilişsel Yaklaşım	33
6.3.2. Sembolik Yaklaşım	33
6.3.3. Psikodinamik Yaklaşım	34
7. Örgüt Kültürünün Açıklanmasında Kullanılan Modeller	34
7.1. Parsons Modeli	34
7.2. Hofstede'in Örgüt Kültürü Modeli	35
7.3. Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli	38
7.4. Ouchi'nin "Z" Kültürü Modeli	39
7.5. Deal ve Kennedy 'nin Örgüt Kültürü Modeli	40
7.5.1. Yüksek Risk-Hızlı Geri Bildirim Kültürü	40
7.5.2. Düşük Risk-Hızlı Geri Bildirim Kültürü	41
7.5.3. Yüksek Risk Yavaş-Geri Bildirim Kültürü	41
7.5.4. Düşük Risk-Yavaş Geri Bildirim Kültürü	41
8. Örgüt Kültürünün Sınıflandırılması	42
8.1. Baskın-Alt Kültür	42
8.2. Güçlü-Zayıf Kültür	43
9. Örgüt Kültürünün Değiştirilmesi	44

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE SAĞLIK HİZMET ALANLARININ GENEL ÖZELLİKLERİ

1. Türkiye'de Sağlık Hizmetleri ve Hastaneler	46
1.2. Türkiye'de Sağlık Hizmetlerinin Örgütlenmesi	46
2. Sağlık Kavramı	48
2.1. Sağlık Hizmetleri	48
2.1.1. Sağlık Hizmetlerinin Sınıflandırılması	48
2.2. Hastane Kavramı	50
2.2.1. Hastanelerin Sınıflandırılması	50
2.2.2. Hastanelerin İşlevleri	51
2.2.3. Hastanelerin Ayırıcı Özellikleri	51
2.3. Türkiye'de Farklı Hastane Örgütleri	55
2.3.1. Devlet Hastanesi Örgütleri	56
2.3.2. Üniversite Hastanesi Örgütleri	57
2.3.3. Özel Hastane Örgütleri	58
2.4.1. Süleyman Demirel Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastaneleri	58
2.4.2. Burdur Devlet Hastanesi	59
2.4.3. Özel Isparta Hastanesi	59

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SAĞLIK HİZMET ALANI OLARAK HASTANELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ (ISPARTA-BURDUR UYGULAMASI)

1. Çalışanların Demografik Özellikleri	60
1.1. Yaş	60
1.2. Cinsiyet.....	61
1.3. Doğum Yeri Ve İkamet Ettiği Yer	63
2. Aile Yapısı.....	66
2.1. Çalışanların Medeni Durumu	66
2.2. Çalışanların Aile Büyüklüğü ve Ailedeki Statüsü	67
2.3. Aile ve Çalışma Hayatı	69
2.3.1. Aile ve Kuşaklar Arası Mesleki Hareketlilik	69
3. Eğitim.....	77
3.1. Çalışanların Eğitim Durumu	77
3.2. Çalışanların Ebeveynlerinin Eğitim Durumu	78
4. Çalışma Hayatı	83
4.1. Çalışanların İş Yaşamlarına İlişkin Genel Özellikleri.....	83
4.2. Çalışanların Yaptıkları İş Ve İş Ortamına İlişkin Düşünceleri.....	92
4.2.1. Çalışanların İş Yerini Tercih Etme Nedenleri	92
4.2.2. Çalışanların İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Hakkındaki Görüşleri	101
4.2.3. İş Yerinde Karşılaşılan Sorunlar	121
4.2.4. Çalışanların Aldıkları Ücrete İlişkin Değerlendirmeleri	127
4.2.5. Çalışanların İş Yükleri Hakkındaki Değerlendirmeleri	132
4.2.6. Çalışanlara Göre Çalıştıkları İş Yerinin Anlamı ve İdeal İş Tanımı	136
4.2.7. Çalışanların Kuruma Bağlılığı	149
5. Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurlar	152
5.1. Temel Değerler	152
5.2. Örgüt Kültürünün Taşıyıcı Unsurları.....	173
5.2.1. Semboller.....	173
5.2.2. Dil.....	183
5.2.3. Hikayeler Ve Kahramanlar	184
5.2.4. Tören Ve Toplantılar	188
6. Yönetim Sürecinde Örgüt Kültürünün Rolü.....	191
6.1. Çalışanların Kurumlarındaki Yönetim Sürecine İlişkin Değerlendirmeleri.....	191
6.2. Yönetimin Çalışanları Değerlendirmesi ve Desteklemesi.....	197
7. Kurum İçi İletişim Ve Haberleşme Yöntemleri.....	203
7.1. Çalışanlar Arasındaki İletişim	203
7.2. Çalışanların Yöneticilerle İletişimi.....	209
7.3. Kurum İçinde Kullanılan Haberleşme Yöntemleri	215
8. Örgütsel Değişim ve Örgütsel Sosyalleşme	217
8.1. Kurumsal Değişim ve Çalışanların Değişime Uyumuna.....	217

8.2. İŖe Yeni Başlayanların Kuruma Uyumuu.....	221
--	-----

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ

KAYNAKÇA	236
EKLER.....	241
EK -1.....	241
ÖZGEÇMİŞ.....	247

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Evren ve Ulaşılan Personel Sayısı	8
Tablo 2. Hastanelerde Çalışanların Görev Sınıflamasına Göre Dağılımı	9
Tablo 3. Türkiye’de Yataklı Tedavi Kurumlarının Kuruluşlara Göre Dağılımı	55
Tablo 4. Burdur ve Isparta’da Yer Alan Yataklı Tedavi Kurumları	58
Tablo 5. Çalışanların Yaş Dağılımı.....	60
Tablo 6. Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımları.....	61
Tablo 7. Çalışanların Yaşı İle Cinsiyet İlişkisi	62
Tablo 8. Çalışanların Doğum Yeri.....	63
Tablo 9. Çalışanların Görev Sınıfına Göre Doğum Yeri.....	64
Tablo 10. Çalışanların İkamet Yerleri.....	65
Tablo 11. Çalışanların Medeni Durumu.....	66
Tablo 12. Çalışanların Hane Nüfusu.....	67
Tablo 13. Çalışanların Hanedeki Statüsü İle Medeni Hali	68
Tablo 14. Çalışanların Babasının Mesleği	70
Tablo 15. Çalışanların Annesinin Mesleği.....	71
Tablo 16. Çalışanların Baba Mesleği İle Anne Mesleği İlişkisi.....	72
Tablo 17. Çalışanların Eşinin Baba Mesleği.....	73
Tablo 18. Çalışanların Eşinin Anne Mesleği	73
Tablo 19. Çalışanların Görev Sınıflaması İle Baba Mesleği	74
Tablo 20. Çalışanların Görev Sınıfına Göre Baba Mesleği ve Eğitim Durumları.....	75
Tablo 21. Çalışanların Eğitim Durumlarının Dağılımı	77
Tablo 22. Çalışanların Babalarının Eğitim Durumu	79
Tablo 23. Çalışanların Annelerinin Eğitim Durumu	80
Tablo 24. Çalışanların Görev Sınıfına Göre Annelerinin Eğitim Durumu.....	81
Tablo 25. Çalışanların Görev Sınıfına Göre Babalarının Eğitim Durumu	82
Tablo 26. Çalışanların Çalıştıkları Bölümlere Göre Dağılımları	83
Tablo 27. Çalışanların Genel Çalışma Süresi.....	84
Tablo 28. Çalışanların Kurumda Çalışma Süreleri	86
Tablo 29. Çalışanların Kurumlarında Yöneticilik Görevinin Olma Durumu	87
Tablo 30. Çalışanların Yöneticilik Görevleri	88
Tablo 31. Çalışanların Başka Kurumda Çalışma Durumu	89
Tablo 32. Çalışanların Daha Önce Çalışmış Olduğu Kurum	90
Tablo 33. Çalışanların Sosyal Güvencelerinin Dağılımı.....	91
Tablo 34. Çalışanların İş Yerini Tercih Etme Nedenleri.....	92
Tablo 35. Çalışanların Doğum Yerine Göre İş Yerini Tercih Etme Nedenleri	93
Tablo 36. Çalışanların Baba Mesleğine Göre İş Yerini Tercih Etme Nedenleri	94
Tablo 37. Çalışanların Anne Mesleğine Göre İş Yerini Tercih Etme Nedenleri.....	95
Tablo 38. Yaşa Göre Çalışanların İş Yerini Tercih Etme Nedenleri.....	96
Tablo 39. Görev Sınıflarına Göre Çalışanların İş Yerini Tercih Etme Nedenleri	97
Tablo 40. Eğitim Düzeylerine Göre İş Yerlerini Tercih Etme Nedenleri	98
Tablo 41. Cinsiyete Göre İş Yerini Tercih Etme Nedenleri.....	99
Tablo 42. Genel Çalışma Yılına Göre İş Yerini Tercih Etme Nedenleri	100
Tablo 43. Çalıştıkları Hastaneye Göre İş Memnuniyeti.....	101
Tablo 44. Eğitim Durumuna Göre İş Memnuniyeti	102
Tablo 45. Cinsiyete Göre İş Memnuniyeti	104
Tablo 46. Görev Sınıfına Göre İş Memnuniyeti	105
Tablo 47. Çalışanların Yaşına Göre İş Memnuniyeti.....	106
Tablo 48. Çalışanların Doğum Yerine Göre İş Memnuniyeti	107
Tablo 49. Çalışanların Genel Çalışma Yılına Göre İş Memnuniyeti	108
Tablo 50. Çalışanların Kurumdaki Çalışma Süresine Göre İş Memnuniyeti	109
Tablo 51. Çalışanların Yöneticilik Görevi Olmasına Göre İş Memnuniyeti.....	111
Tablo 52. Çalışanların Baba Mesleklerine Göre İş Memnuniyeti	112
Tablo 53. Çalışanların İş Memnuniyeti ile Aldığı Ücret Arasındaki İlişki	113
Tablo 54. Çalışanların İşlerinden Memnun Olmama Nedenleri	114
Tablo 55. Çalışanların İşten Ayrılmayı Düşünme Durumu	116
Tablo 56. Çalışanların İş Memnuniyeti İle İşten Ayrılmayı Düşünme Durumları.....	116
Tablo 57. Çalışanların İşten Ayrılmayı Düşünme Nedenleri	117
Tablo 58. Çalışanların Cinsiyeti ve İşten Ayrılmayı Düşünme.....	118

Tablo 59. Çalışanların Eğitim Düzeyi ve İşten Ayrılmayı Düşünme.....	119
Tablo 60. Çalışanların Kurumdaki Çalışma Süresine Göre İşten Ayrılmayı Düşünme Durumları	120
Tablo 61. Çalışanların İş Yerlerinde Karşılaştıkları Sorunlar	121
Tablo 62. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre İş Yerlerinde Karşılaştıkları Sorunlar	122
Tablo 63. Çalışanların Yaşına Göre İş Yerlerinde Karşılaştıkları Sorunlar	123
Tablo 64. Çalışanların Eğitim Durumuna Göre İş Yerlerinde Karşılaştıkları Sorunlar	125
Tablo 65. Kurumda Çalışma Süresine Göre İş Yerlerinde Karşılan Sorunlar.....	126
Tablo 66. Çalışanlar Alınan Ücretin Yapılan İşin Gerçek Karşılığı Olduğuna İnanıyor Mu?	127
Tablo 67. Yaş İle Alınan Ücretin Yapılan İşin Gerçek Karşılığı Olduğuna İnanma.....	128
Tablo 68. Eğitim Düzeyine Göre Alınan Ücretin Yapılan İşin Gerçek Karşılığı Olup Olmadığına İnanma.....	129
Tablo 69. Cinsiyete Göre Alınan Ücretin Yapılan İşin Gerçek Karşılığı Olup Olmadığına İnanma.....	130
Tablo 70. Çalışanların Doğum Yeri İle Alınan Ücretin Yapılan İşin Gerçek Karşılığı Olup Olmadığına İnanma.....	131
Tablo 71. Çalışanların İş Yükünü Değerlendirmesi	132
Tablo 72. Çalışanların Görev Sınıfına Göre İş Yükünü Değerlendirmesi	133
Tablo 73. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre İş Yükünü Değerlendirmesi.....	134
Tablo 74. Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre İş Yükünü Değerlendirmesi.....	134
Tablo 75. Çalışanların Yaş Gruplarına Göre İş Yükünü Değerlendirmesi.....	135
Tablo 76. Çalışanlara Göre Çalıştıkları İş Yerinin Anlamı	136
Tablo 77. Çalışanların Görev Sınıflarına Göre Çalıştıkları İş Yerinin Anlamı	138
Tablo 78. Çalışanların Cinsiyetine Göre Çalıştıkları İş Yerinin Anlamı	139
Tablo 79. Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Çalıştıkları İş Yerinin Anlamı	140
Tablo 80. Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Çalıştıkları İş Yerinin Anlamı	141
Tablo 81. Çalışanların Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Çalıştıkları İş Yerinin Anlamı.....	142
Tablo 82. Yöneticilik Görevi Olan Çalışanlara Göre İş Yerinin Anlamı.....	143
Tablo 83. Çalışanlara Göre İdeal İşin Tanımı.....	144
Tablo 84. Çalışanların Yaş Gruplarına Göre İdeal İş Tanımı	146
Tablo 85. Çalışanların Cinsiyetine Göre İdeal İş Tanımı.....	147
Tablo 86. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre İdeal İş Tanımı.....	148
Tablo 87. Çalışanların Kurumları İçin Özveride Bulunma Durumu	149
Tablo 88. Çalışanlar Kendilerini Kurumun Bir Parçası Olarak Görüyorlar Mı?	150
Tablo 89. Çalışanların Çoğu Tarafından Paylaşılan Değerler, İnançlar ve Ortak Bir Bakış Açısı var mıdır?.....	152
Tablo 90. Kurum İçinde Değerlerin Paylaşılması Önemli Midir?	153
Tablo 91. Görev Sınıfına Göre Değerlerin Paylaşılmasının Önemi.....	154
Tablo 92. Cinsiyete Göre Değerlerin Paylaşılmasının Önemi	155
Tablo 93. Çalışanların Yaşına Göre Değerlerin Paylaşılmasının Önemi	156
Tablo 94. Eğitim Düzeyine Göre Değerlerin Paylaşılmasının Önemi	157
Tablo 95. Genel Çalışma Yılına Göre Değerlerin Paylaşılmasının Önemi.....	158
Tablo 96. Çalışanların Kurumda Çalışma Süresine Göre Değerlerin Paylaşılmasının Önemi	159
Tablo 97. Çalışanlara Göre Kurumlarında Önem Verilen Değerler.....	160
Tablo 98. Çalışanları Çalışmaya Teşvik Eden Değerler Nelerdir?	161
Tablo 99. Çalışanları Görev Sınıfına Göre Teşvik Eden Değerler Nelerdir	163
Tablo 100. Çalışanları Cinsiyete Göre Teşvik Eden Değerler Nelerdir	164
Tablo 101. Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Çalışmaya Teşvik Eden Değerler	165
Tablo 102. Çalışanları Eğitim Düzeyine Göre Teşvik Eden Değerler Nelerdir	166
Tablo 103. Bir İş Yerinde Paylaşılması Gereken Ortak Değerler	167
Tablo 104. Görev Sınıflarına Göre Bir İş Yerinde Paylaşılması Gereken Ortak Değerler	168
Tablo 105. Cinsiyete Göre Bir İş Yerinde Paylaşılması Gereken Ortak Değerler	169
Tablo 106. Eğitim Durumuna Göre Bir İş Yerinde Paylaşılması Gereken Ortak Değerler	170
Tablo 107. Yöneticilik Görevi Olan Çalışanlara Göre Bir İş Yerinde Paylaşılması Gereken Ortak Değerler.....	171
Tablo 108. Kurumlarında Önem Verilen Değerlerin Toplumun Baskın Değerleriyle Benzerlik Göstermesi Hakkında Çalışanların Görüşleri.....	172
Tablo 109. Çalıştığınız Kurumun Logosu (Amblem) Var Mı?.....	173
Tablo 110. Çalıştığınız Kurumun Logosu (Amblem) Yoksa Olması Gerekir mi?.....	174
Tablo 111. Çalıştığınız Kurumda Kullanılan Formlarda Antet var mı?.....	175
Tablo 112. Çalıştığınız Kurumda Zorunlu Giyim Tarzı var mı?.....	176

Tablo 113. Çalıştığınız Bölümün Belirli Bir Kıyafeti, Selamlaşması vb. Sembolik Davranışları Var mı?.....	177
Tablo 114. Çalıştığınız Bölümün Belirli Bir Kıyafeti,Selamlaşması vb. Sembolik Davranışları Nelerdir ?	178
Tablo 115. Çalıştığınız Kurumun Bir Sloganı Var Mı?	179
Tablo 116. Çalıştığınız Kurumda Dinlenme Yerleri ve Ofislerin Düzenlenmesi Hakkında Çalışanların Görüşleri	180
Tablo 117. Çalıştığınız Kurumda Yönetici ve Çalışanlar Aynı Yerde mi Yemek Yerler?	181
Tablo 118. Çalıştığınız Kurumda Yönetici ve Çalışanlar Aynı Yemekleri mi Yerler?.....	182
Tablo 119. Çalıştığınız Bölüme Ait Kullanılan Ortak Bir Dil Var mı?	183
Tablo 120. Çalıştığınız Kurumun Kuruluşu Ve Gelişmesine Ait Anlatılan Hikayeler Var Mı?	184
Tablo 121. Çalıştığınız Kurumun Kuruluşu ve Gelişmesine Ait Anlatılan Hikayeleri Bilmeye Durumu İle Çalışma Yılı Arasındaki İlişki	185
Tablo 122. Çalıştığınız Kurumda Geçmişte Çalışanların Başarıları Örnek Olarak Anlatılır mı?	186
Tablo 123. Çalıştığınız Kurumda Başarılı Bulduğunuz Önemli Hizmetler Yapmış Kişiler Var mı? ..	187
Tablo 124. Çalıştığınız Kurumda Düzenli Aralıklarla Yapılan Tanışma ve Kaynaşma Toplantıları Var mı?.....	188
Tablo 125. Çalıştığınız Kurumda Emekli Olan ya da Başarılı Olan Kişiler İçin Yapılan Özel Kutlama Törenleri Var mı?	190
Tablo 126. Kurumlarında Hedef ve Amaçlarının Belirlenmesine İlişkin Çalışanların Görüşleri	191
Tablo 127. Kurumlarında Belirlenmiş Hedef ve Amaçların Çalışanlara Duyurulmasına İlişkin Çalışanların Görüşleri	192
Tablo 128. Kurumlarında İşin ve Çalışanların Yönetilmesinde En Çok Tercih Edilen Yöntemlere İlişkin Çalışanların Görüşleri	193
Tablo 129. Kurumlarında Kararların Alınmasında En Sık Başvurulan Yöntemlere İlişkin Çalışanların Görüşleri	194
Tablo 130. Kurumlarında Denetimlerin Nasıl Yapıldığına İlişkin Çalışanların Görüşleri.....	196
Tablo 131. Kurumlarında Başarısızlık Nedeni Olarak Gösterilen Etkenlere İlişkin Çalışanların Görüşleri	197
Tablo 132. Yöneticilerin Çalışanları Fikir Üretmeleri İçin Cesaretlendirmesine İlişkin Çalışanların Görüşleri	198
Tablo 133. Yöneticilerin Çalışanları Mesleki İlerleme Konusunda Desteklemesine İlişkin Çalışanların Görüşleri	199
Tablo 134. Yöneticilerin Çalışanları Başarılı Olduklarında Ödüllendirmesine İlişkin Çalışanların Görüşleri	200
Tablo 135. Yöneticilerin Ödüllendirme Sistemine İlişkin Çalışanların Görüşleri	201
Tablo 136. Çalışanların Yapacağı Yeni Bir İşe İlişkin Bilgilendirilme Durumu	202
Tablo 137. Çalışma Arkadaşlarıyla İş Dışında Görüşme	203
Tablo 138. Çalışma Arkadaşlarıyla Ailece Görüşüyor Mu?	204
Tablo 139. Çalışma Arkadaşlarıyla Boş Zamanlarını Değerlendirme Durumu	205
Tablo 140. Çalışanların İş Arkadaşlarıyla Yardımlaştıkları Konular	206
Tablo 141. Çalışanların İş Arkadaşlarıyla En Sık Anlaşmazlığa Düştüğü Konular	207
Tablo 142. Çalışanların Arkadaş Seçiminde Dikkat Ettiği Özellikler	208
Tablo 143. Çalışanların Yöneticileriyle Kolayca Görüşüp Sorunlarını Çözebilme Durumu	209
Tablo 144. Yöneticileriyle Sorunlarını Çözemeyen Çalışanların Bu Durumun Nedenlerine İlişkin Görüşleri	210
Tablo 145. Çalışanların Sorunlarını Çözemediklerinde Bir Üst Yöneticiye Sorunu Götürebilme Durumu	211
Tablo 146. Çalışanların Sorunları Çözülmediğinde Başvurdıkları Yöntemler	212
Tablo 147. Çalışanların Kurumlarıyla İlgili Düşüncelerini Açıkça Söyleyebilme Durumu	213
Tablo 148. Çalışanların Kurumla İlgili Düşüncelerini Söyleyememe Nedenleri	214
Tablo 149. Çalışanların Kendi Aralarında İşlerin Yürütülmesi İçin Tercih Ettikleri Haberleşme Yöntemleri	215
Tablo 150. Çalışanların Yöneticileriyle İletişim Kurmak Amacıyla Tercih Ettikleri Haberleşme Yöntemleri	216
Tablo 151. Çalışanların Çalıştıkları Kurumun Hizmet Alanların İhtiyaçlarına Cevap Verebilmesi Konusundaki Görüşleri	217
Tablo 152. Çalışanların Kurumlarında Değişim Yapma Kararlarında Etkili Olan Faktörlere İlişkin Görüşleri	218
Tablo 153. Çalışanların Kurumlarının Değişim ve Yeniliklere Uyumu Konusundaki Görüşleri	219

Tablo 154. Kurum İçinde Yapılan Değişimlerin Çalışanlarca Nasıl Karşılandığına İlişkin Çalışanların Görüşleri	220
Tablo 155. İşe Yeni Başlayanlar İçin Uyum Programlarının Düzenlenmesi Hakkında Çalışanların Görüşleri	221
Tablo 156. İşe Yeni Başlayanların İşe ve Çalışanlara Kısa Sürede Alışabilmesi Hakkında Çalışanların Görüşleri	222

GİRİŞ

Günümüzde örgütler modern toplumları tanımlayan en önemli unsurlardan biridir. Örgütler, birey ve toplum yaşamının hemen her alanına yayılmıştır. Çağdaş toplumun bir gereği olarak insanlar yaşamlarının bir çoğunu okullar, hastaneler, gönüllü dernekler, sendikalar, ticari örgütler vb. örgütlerle iç içe yaşayarak geçirmektedirler. Sosyolojik açıdan örgütlerin önemi günümüz insanının yaşamının büyük bölümünün örgütler içinde geçmesinden kaynaklanmaktadır. Geleneksel toplumlarda aile ve cemaatin yerine getirmiş olduğu bir çok işlev günümüz toplumlarında artık örgütler tarafından karşılanmaktadır.

Her toplum ihtiyaçlarını karşılayabilmek, gelişmek, ilerlemek, bünyesinde oluşan sorunları çözmek ve refahını artırabilmek için bir takım kurumlara ihtiyaç duyar. İhtiyaçların ve sorunların çeşidine göre oluşan bu toplumsal kurumların kuruluş amaçlarını gerçekleştiren birimler örgütlerdir. İnsanların tek başlarına gerçekleştiremedikleri işleri ve üstesinden gelemedikleri sorunları çözebilmek için oluşturulan örgütler, toplumun işleyiş biçimini belirleyen temel araçlardır.

Örgüt kavramı sosyoloji, işletme bilimi, psikoloji, kamu yönetim gibi bir çok bilim dalının konusu olmuş ve bilim adamlarının konuya yaklaşımlarına göre farklı şekillerde tanımlanmıştır. Geleneksel yaklaşımlarda örgüt kavramı, “makine” ve “organizma” gibi mecazlarla açıklanmaya çalışılmışken, çağdaş yaklaşımlarda insan kavramı daha ön plana çıkarılmaya başlanmıştır. Örgütlerin insan değerleriyle mekanik değerlerin bir bütünlük içinde bulunduğu mekanik sistemler olarak tanımlandığı geleneksel yaklaşımların yerini, örgütlerin, insanların oluşturduğu sosyalleştirme süreçleri, sosyal değerler, sosyal normlar ve sosyal yapılarla donatılmış sosyal sistemler olarak düşünülen çağdaş yaklaşımlar almaya başlamıştır. Yaklaşımlardaki bu değişiklik örgütle birlikte kültür kavramının da ele alınmasını beraberinde getirmiştir.

Kültür kavramı üzerinde çok tartışılan, bir çok bilim dalına konu olmuş, bilim adamları arasında belirli bir tanımda ortaklık sağlanamamış konulardan biridir. Kültür, genel bir tanımla bir sosyal grubun ortaklaşa oluşturdukları ve paylaştıkları, düşünce, inanç, felsefe ve davranış biçimleri olarak tanımlanabilir. Kültür sonradan

öğrenilmekte ve her toplum kendi kültürünü yeni kuşaklara çeşitli yollarla aktarmaktadır.

Örgütler içinde buldukları toplumun kültürel ortamından etkilenmektedirler. Bu nedenle örgüt kültürü içinde bulunduğu toplumun kültürel çevresinden ayrı düşünülemez ve anlaşılabilir. İnsan bir örgüte girerken sahip olduğu bir takım kültürel özellikleri de beraberinde getirmektedir. Bunun yanında örgüte girdiğinde o örgüte ait olan bir takım değerler, inançlar ve davranış şekillerini de kazanmaktadır. Bu açıdan örgüt kültürünü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler, inançlar normlar ve davranış şekillerinin bir toplamı olarak tanımlayabiliriz.

Örgüt kültürü, bir dizi insanın, zaman içerisinde geliştirdikleri, grup normları ya da geleneksel davranış şekilleriyle ilgilidir. Bu grup normları, bir grupta tekrar tekrar görülen davranış modelleri olmaktan öte, herkesin farkına varmadan teşvik ettiği eylemlerdir. Üyelerden biri normal şekilde davranmadığında diğerleri onu alışılmış biçimlere yönlendirir o durum “kültürel”dir.¹

Örgüt üyesi bireyler tarafından geniş bir şekilde paylaşılan ve benimsenen değerler güçlü kültürü oluşturmaktadır. Bu güçlü kültür özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütler için önemlidir. Örgüt çalışanları örgüt hakkındaki önemli kuralları geliştirmek ve hizmet sektöründe tutunmak için sorumluluk taşırlar. Bu da sürekli kontrol gerektirmektedir. Profesyonel personelin çoğunlukta olduğu ve personelin çok yönlü çalıştığı hizmet sektöründe kontrol, mal üreten sektörlerden daha zordur. Sürecin ve ürünün belli olduğu mal üreten sektörlerde yöneticiler formal kontrol mekanizmasını kullanmaktadırlar. Tek bir çıktısı olmayan hizmet üreten sektörlerde ise yöneticiler kontrolün sağlanmasında örgütün kültürel değerleri gibi sosyal kontrol mekanizmasına güvenmektedirler. Çünkü paylaşılan değerler personeli kontrol edilmeyen durumlarda bilinen davranışları yapmaya zorlamaktadır.²

Başarının sağlanması ve örgütsel kontrolün yapılmasının dışında örgütteki uygulama ve süreçlere standartlaştırma ve rasyonellik gerektiren örgütsel kültür, bu özelliği ile çalışanların psikolojisini ve moralini olumlu yönde etkileyebilmektedir.

¹ John Kotter, “Kültürler ve Koalisyonlar” R. Gibson (Ed.) ,**Geleceği Yeniden Düşünmek**, Çev. Sinem Gül, Sabah Yayınları, İstanbul, 2001, s. 148.

² Jennifer A. Chatman , Karen A. Jehn, “ Assessing The Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture : How Different Can You Be?”, **Academy of Management Journal**, 37 (June),1994, s.522-553.

Örgütsel kültür, örgüt içinde iletişimin sağlanmasıyla bireyler arası sağlıklı ilişkiler kurulmasında da önemli bir faktör olarak görülebilir.³

Örgüt kültürü her örgüt için olduğu gibi hastaneler için de önemlidir. Her hastane sağlık sektöründeki diğer hastanelerden farklı kendine özel bir örgüt kültürü yaratmaktadır. Yöneticilerin, hastanenin başarısını sağlamada, başarıyı etkileyen diğer faktörlerle birlikte, personelin sahip olduğu ve örgütte paylaştığı tutum, değer ve davranışlardan oluşan örgüt kültürünü bilmeleri gerekmektedir. Hastanelerin önemli hedeflerinden olan kaliteli sağlık bakım hizmeti sunmak da büyük ölçüde personelin tutum ve davranışlarına bağlıdır. Hastane yöneticileri, değişim ve gelişmelere uyum sağlama sürecine güçlü bir örgüt kültürünün, örgüt ve personel ile ilgili kendilerine vereceği bilgilerden faydalanabilirler.

Biz bu araştırmada, sağlık sisteminde faaliyet gösteren hastanelerde, çalışanların sosyodemografik özellikleri ve çalışma yaşamlarına ait özelliklerinin örgüt kültürünün oluşmasındaki etkisini ortaya koymayı amaçladık. Aynı zamanda, her hastanenin sağlık sistemindeki diğer hastanelerden farklı ve kendine özel bir örgüt kültürü oluşturacağı varsayımıyla üç farklı hastanenin bulguları değerlendirilerek, benzerlikler ve farklılıklar ortaya koyulup sağlık kurumlarındaki örgüt kültürüne ilişkin genel özellikleri açıklamaya çalışacağız.

1. Araştırmanın Konusu

Bu araştırmanın konusu, sağlık sisteminin bir alt sistemi olarak faaliyet gösteren hastanelerde, çalışanlarının demografik özellikleri ve çalışma yaşamına ait özelliklerinin tanımlanması ve bu özelliklerin çalışanların işe ve işyerlerine ilişkin düşünce, tutum ve davranışlarındaki etkisini açıklayıp örgüt kültürünün oluşmasındaki etkisini ortaya koymak, araştırma alanı olarak seçilen hastanelerde çalışan personelin örgüt kültürünün çeşitli boyutlarına ilişkin değerlendirmelerinin benzer ve farklı yönlerini belirleyerek bu hastanelerdeki örgüt kültürünü açıklamaya çalışmaktır.

Bir örgütte görev alan bir kişi, tüm kişisel özellikleriyle birlikte kültürel değer sistemini de beraberinde getirir ve görevini yaparken alacağı kararlar ve davranışları bu sisteme göre oluşur. Ancak, her örgütün kendi teknolojik, örgütsel, yönetsel ve toplumsal koşullarının eseri olan ayrı ve kendine özgü bir kültürü vardır. Bu nedenle

³ Tengiz Üçok, "Organizasyon Kültürünün Oluşumu", **Dokuz Eylül İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Sayı 1-2, 1989, s.309-310.

örgüt, personelin kültürü ile kendi yarattığı kültür arasında bir temas ve çatışma alanı oluşturur. Örgüt ve personeli arasındaki kültürel çatışmada, her iki taraf için yaşama ve gelişme olanağı sağlayan bir uzlaşma yaratılması gerekmektedir.⁴

Örgüt kültürü kavramı, sosyal bir olgu olan örgütün, nelere sahip olduğunu sistematik şekilde ortaya koyarak, örgütsel yaşama yeni bir anlayış ve bakış açısı getirir. Örneğin, örgütün karar alma politikaları, hizmet alanlarla ilişkileri, yenilik ve yaratıcılığa imkan verme durumu, çalışanlarla ilişkiler vb. örgütün üyeleri tarafından paylaşılan ve bilinen hususlardır. Bu nedenle örgüt kültürü bu yönleriyle etkin bir yönetim aracı niteliği taşır ve örgütün başarı veya başarısızlığını belirlemede önemli rol oynar.

Dinamik bir ortamda faaliyet gösteren hastaneler hedeflenen amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde ulaşabilmek için başarılı bir yönetime ve başarılı yöneticilere ihtiyaç duymaktadır. Yöneticilerin hastanenin başarısını sağlamada, başarıyı etkileyen diğer faktörlerle birlikte, hizmetin sunumunda görevli personelin sahip olduğu ve örgütte paylaştığı tutum, değer ve davranışlardan oluşan örgüt kültürünü bilmesi gerekmektedir. Çalışanların sahip olduğu örgüt kültürünün onları kaliteli sağlık hizmetine yönlendirecek biçimde olması, hastanelerde yöneticilere kolaylık sağlamaktadır.

Örgüt kültürünün ortaya çıkmasına zemin hazırlayan bazı çalışmaların olmasına karşılık, örgüt kültürüne ilgi 1980'lerden sonra artmaya başlamıştır. Bu ilginin artmasının nedeni Batı toplumlarının 1980'li yıllarda ekonomik anlamda yaşamış oldukları başarısızlıklarla örgüt içinde oluşan kültür arasında bir ilişki kurmalarından kaynaklanmaktadır.

2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada;

1. Hastanelerde çalışan personelin sosyodemografik ve çalışma yaşamına ait özelliklerinin, iş ve iş yerlerine ilişkin düşünce, tutum ve davranışlarındaki etkisini belirleyerek örgüt kültürünün oluşmasına olan etkisini açıklamaktır.
2. İdari yapısı, personel sayısı, yönetim şekli ve anlayışı gibi birbirinden farklı özelliklere sahip hastanelerde çalışan personelin

⁴ Tengiz Üçok, a.g.e., s.12.

örgüt kültürüne ilişkin değerlendirmelerinden yola çıkarak bu hastanelerdeki örgüt kültürünü açıklamaya çalışmaktadır.

3. Araştırmanın Önemi

İşlevlerinin ileri düzeyde uzmanlaşmış olmasından dolayı karmaşık bir yapıya sahip olan hastaneler, hastaların teşhis ve tedavisine yönelik çok çeşitli hizmetlerin sunulduğu, karmaşık bir sosyoekonomik sistem olup; yaşanan hızlı teknolojik değişim, uzmanlaşma, maliyetlerin artışı, toplumdaki değişimler ve hizmet alanların artan beklentisi gibi pek çok sorunla karşı karşıya olan örgütlerdir.

Hastane çalışanlarının sahip oldukları özelliklerin, örgüt kültürünün oluşmasında ve çalışanlarca değerlendirilmesindeki etkisinin ortaya konması ve farklı hastanelerin örgüt kültürlerinin benzer ve farklı olan yanlarının açıklanması başta hastane yöneticileri olmak üzere sağlık sisteminin her kademesindeki yöneticiler ve çalışanlar için önemlidir. Hastanelerin temel politikalarının saptanmasında, örgütsel değişme planlarının hazırlanmasında, insan kaynakları yönetiminde örgüt kültürünün göz önünde bulundurulması örgütün başarı ve verimliliğini artırarak örgütün rekabet gücünü artırmasına ve istikrarını korumasına yardımcı olacaktır.

Yapılan birçok örgüt kültürü araştırmasında örgüt kültürünün, örgütün tarihi, toplumsal baskılar, örgütün kuruluşunda ve daha sonraki dönemlerde yöneticilik yapan kişilerin ve personelin davranışları ile personelin bireysel ihtiyaçlarından etkilendiği görülmüştür. Bir hastane yöneticisinin örgüt kültürünün kendisine sağlayacağı avantajlardan faydalanabilmesi için örgütündeki kültürün yapısı, oluşma şekli, hangi unsurlarla taşındığı, içeriği, nelerden etkilendiği, çalışanların davranışlarını ne kadar etkilediği ve hangi öğelerin değişmesi gerektiği ile mevcut kültürünün çalışanları ne kadar memnun ettiği hakkında bilgi sahibi olması gereklidir.

Çalışanların kendiliğinden örgütün hedef ve amaçları doğrultusunda harekete geçmesinde onların ihtiyaçlarını karşılayan bir örgüt kültürünün olması çok önemlidir. Ayrıca örgütler arası farklılıkların ortaya konması, örgüt üyelerine kimlik duygusu kazandırarak kişisel ilgilerle örgütsel imkanları birleştirmek suretiyle örgütsel sorunlarına çözüm bulmak da örgüt kültürünün fonksiyonlarından. Bununla birlikte örgüt kültürü, personeli ortak bir noktada birleştirerek, rolünü eleştirmeden kültürel ölçütlerin baskısıyla üstlenmelerini sağlamakta ve örgütün

yetki yapısının gücünü kültürel yapı ile destekleyerek yönetime kolaylık sağlamaktadır.⁵

Sağlık örgütleri ve sağlık çalışanları üzerinde birçok çalışma yapılmış olmasına karşın, sağlık kurumlarında örgüt kültürü konusunun sosyolojik bir bakış açısıyla ele alınması ve açıklanmaya çalışılması özellikle sağlık disiplinleri alanına farklı bir bakış açısı getirme çabası olarak değerlendirildiğinde bu husus araştırmanın önemini gösteren unsurlardan biri olarak düşünülebilir.

4. Araştırma Yöntemi ve Teknikleri

Bu araştırmanın kuramsal çerçevesinin belirlenmesinde ve verilerin yorumlanmasında temelde yapısalcı işlevselci yaklaşım benimsenmiştir. Toplumsal ilişkiler, kuramlar ve değer sistemleri yapısal işlevselci bir yaklaşım içinde ele alınmıştır.

Yapısal işlevselcilik, sosyolojinin birbiriyle karşılıklı bağımlı parçalardan oluşan birimler biçimindeki toplumsal yapıların çalışılmasını amaçlamıştır. Yapı; aile, din veya yönetim gibi görece durağan ve kalıcı kalıplar sistemi, işlev; bütünü oluşturan parçaların uyumu için gerekli toplumsal etkinliklerin sonuçları şeklinde tanımlanır. İşlev yapı içinde dinamik bir süreci anlatmaktadır.⁶

İnsan-doğa ve insan-insan ilişkilerinin toplumu oluşturan temel ilişkiler olduğunu ve bu ilişkilerin gelişigüzel değil, belirli bir amaca yönelik örgütsel bir yapıya ve dinamik bir öze sahip olduğu kuşkusuzdur. Dolayısıyla toplumu oluşturan bu dinamik ilişkiler ve bu ilişkilerin karşılıklı etkileşimi içinde oluşan örgütlenmiş grup ve kurumların tümü bu bir yapıda biçimlenir ve düzenlenir. Genel anlamda bu biçim toplumsal yapı olarak tanımlanabilir.⁷ Veya Mübeccel Kıray'ın tanımladığı gibi toplumsal yapı, yapıyı oluşturan toplumsal kurumlarla bunların karşılıklı ilişkilerinden doğan toplumsal değerlerin karşılıklı etkiledikleri bir bütündür.⁸

Toplumun genel bir teorisini kurmaya çalışmış olan Parsons'un yaklaşımı "sistem" kavramını temel almaktadır. Sistem, bütünü oluşturan, birbiriyle ilişkili parçaların örgütlenmesidir. Sistem Parsons'un "alt sistem" adını verdiği birbirleriyle ve bütünlü karşılıklı bağımlılık ilişkisi içinde olan parçalardan oluşan ve kendini

⁵ Ethem İ. Başaran, **Örgütsel Davranışın Yönetimi**, A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları, Yayın No.11, Ankara, 1982, s.112.

⁶ Maragaret Polama, **Çağdaş Sosyoloji Kuramları**, Çev. Hayriye Erbaş, Gündoğan Yayınları, Ankara, 1993, s.34-35.

⁷ Ülgen Oskay, **Sosyolojik Düşünce Tarihi**, Ege Ün. Yayınları, Cilt 1, İzmir, 1990, s. 35.

⁸ Mübeccel Kıray, **Ereğli: Ağır Sanayiden Önce Sahil Kasabası**, DPT Yayınları, Ankara, 1964, s.6.

devam ettirme özelliği bulunan, bütünlük arzeden dengeli bir yapıdır. Sistem kendine yetebilme özelliği ile alt-sistemlerden ayrılır. Alt sistemlerin temel özelliği her birinin ayrı işlevler üstlenmiş olmasıdır. Karşılıklı bağımlılık ilişkisi içinde olan, yani birbirine muhtaç durumda olan alt-sistemler, zorunlu olarak dayanışma içine girecekler ve sonuçta toplumsal bütünleşmeyi sağlayacaklardır. Yukarıda bahsedilen “alt sistemler” terimi sosyal kurumları ifade eden bir kavramdır.⁹

Sistem yaklaşımı, örgütün yaşaması, gelişmesi ve dinamik dengenin sağlanması için yöneticilere örgüt ile ilgili bütün faktörleri bilinmesi, anlaşılması ve değerlendirme yapabilmesi için imkan sağlar. Böylece sistem iç ve dış çevreye ilişkin faktörlerle değerlendirilerek örgütle uyumları sağlanır. Yönetimde sistem yaklaşımı yöneticileri, görevlerini sadece kendi fonksiyonları açısından yorumlamaktan kurtarıp, kendi sisteminin bağlı olduğu diğer sistemler ve çevre şartları açısından değerlendirme imkanı sağlar.¹⁰ Sağlık sisteminin dış faktörleri ekonomik, sosyal, teknolojik, hukuki ve siyasal faktörlerdir. İç faktörler ise, sunulan hizmetin çeşidi, kullanılan teknoloji ve çalışanlarının özellikleridir.¹¹

Sağlık sisteminin fonksiyonu, kişisel sağlık hizmetleri yoluyla toplumun sağlık seviyesinin yükseltilmesine katkıda bulunmaktadır. Türkiye’de sağlık sisteminin omurgasını Sağlık bakanlığı oluşturmaktadır. Bunun yanında, Üniversiteler, Kamu İktisadi Teşebbüsleri, Milli Savunma Bakanlığı, diğer kamu kuruluşları ve özel sağlık sistemleri ülke sağlık sisteminin alt sistemlerini oluşturmaktadır.

Bizim çalışmamızda, seçilen hastanelerde, örgüt kültürü bir alt sistem olarak kabul edilip, çalışanlarının sosyodemografik ve çalışma yaşamına ilişkin özelliklerinin örgüt kültürünün oluşmasına olan etkisi üzerinde durulmuştur.

Bu çalışmada nicel araştırma tekniği uygulanmıştır. Nicel araştırmalar, survey (tarama) araştırmaları niteliğinde olup, verilerin toplanmasında anket tekniği, değerlendirilmesinde istatistik teknikler ve bilgisayar programlarını kullanan araştırmalardır.¹²

Anket sorularının hazırlanmasında soruların anlaşılır olmasına, konunun farklı boyutlarına açıklık getirmesine, araştırmanın varsayımlarıyla doğrudan ilişkili ve bu varsayımları sınavıcı özellikte olmasına gayret edilmiştir. Araştırmanın

⁹ Bilal Ak, **Hastane Yöneticiliği**, Özkan Matbaacılık, Ankara, 1990, s. 23.

¹⁰ Bilal Ak, a.g.e., s.23.

¹¹ Bilal Ak, “ Kavramlar ve Sağlık Sistemi”, **Yeni Türkiye**, Sayı 39,2001,s.303-305.

¹² Hüseyin Bal, **Bilimsel Araştırma Yöntem ve Teknikleri**, Süleyman Demirel Üniversitesi Yayın No: 20, Isparta, 2001, s.74.

anketinde, katılımcıları yönlendirmemek için kapalı uçlu sorulara “diğer” şıkkı eklenerek yarı açık uçlu sorular haline getirilip, katılanların farklı görüşlerini ifade etmeleri sağlanmıştır.

Anket, çalışanların sosyodemografik özellikleri, çalışma yaşamına ilişkin özellikleri, iş ve iş yerine ilişkin düşünceleri, değerleri, tutum ve davranışlarını, örgütteki kültürü oluşturan unsurlara ilişkin değerlendirmelerini içeren sorulardan oluşmuştur.

5. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Isparta ve Burdur’da bulunan devlet hastaneleri, üniversite hastaneleri ve özel hastaneler oluşturmaktadır. Örneklem evrenin genelini temsil etmesi için Isparta ve Burdur’da bulunan hastanelerden Burdur Devlet Hastanesi, SDÜ Tıp Fakültesi Araştırma ve Uygulama Hastaneleri ve Özel Isparta Hastanesi tesadüfi olarak seçilmiştir. Bu hastanelerin toplam 1459 personel sayısından % 95 güven düzeyine göre örneklem sayısı 307 olarak hesaplanmıştır. Her hastanenin personel sayısının tamamı üzerinden basit tesadüfi yöntemle toplam örneklem sayısına ulaşılmış ve sonra her hastaneyi temsil edecek şekilde tabakalandırılmış basit tesadüfi yöntemle her hastaneden ulaşılabilecek personel sayısı belirlenmiştir. Her hastanenin çalışanları Tablo 1’de görüldüğü gibi, 657 sayılı devlet memurları kanununun 36. maddesinde yer alan memur sınıfları¹³ esas alınarak 3 ana tabakaya ayrılmış ve bu tabakaları temsil edecek personel sayıları belirlenmiştir.

Evren ve hastanelere göre ulaşılan personel dağılımı Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Evren ve Ulaşılan Personel Sayısı

Kurumu	Burdur Devlet Hastanesi		SDÜ Tıp Fakültesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi		Özel Isparta Hastanesi		TOPLAM	
	Evren	Ulaşılan	Evren	Ulaşılan	Evren	Ulaşılan	Evren	Ulaşılan
Genel İdare Hizmetleri	35	8	20	4	5	2	60	14
Sağlık Hizmetleri ve Yard.Sağlık Hizmetleri	300	62	811	164	47	11	1158	220
Yardımcı Hizmetler	58	12	155	39	28	5	241	52
TOPLAM	393	82	986	207	80	18	1459	307

¹³ 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, 14.7.1965 tarih. Resmi Gazete, Sayı 12056, 23.07.1965.

Tablo 2. Hastanelerde Çalışanların Görev Sınıflamasına Göre Dağılımı

		BURDUR DEVLET HASTANESİ	SDÜ TIP FAK. HASTANESİ	ÖZEL ISPARTA HASTANESİ
GENEL İDARE HİZMET SINIFI	Hastane müdürü	1	1	1
	Müd. Yrd.	6	4	1
	Şef	4	3	-
	Memur	15	5	3
	Satın alma memuru	-	1	
	Ayniyat saymanı	1	1	
	Ambar memuru	1	2	
	Daktilograf	1	1	
	Sosyal çalışmacı	1	2	
	Sivil savunma uzm.	4	-	
	Vergi haz. Kont.	1	-	
SAĞLIK HİZMETLERİ VE YARDIMCI SAĞLIK HİZMETLERİ	Biyolog	1	12	
	Bakteriyolog	-	4	
	Laborant	-	9	
	Diyetisyen	1	2	
	Fizyoterapist	2	4	
	Sağlık teknisyeni	1	39	
	Sağlık tekn. Yrd.	-	2	
	Protez ortez. Tekn.	-	1	
	Lab. Teknisyeni	13	2	
	Anestezi tekn.	5	1	
	Acil tıp tekn.	-	10	
	Radyoloji tekn.	11	8	
	Eczacı	2	1	
	Dis tabibi	5	1	-
	Tıp teknolojü	3	-	-
	Diş tekn.	2	-	-
	Odyometri tekn.	1	-	-
	Tıbbi sekreter	4	-	-
	Anestezi tekn.	5	-	-
	Eczacı tekn.	1	-	-
	Sağlık memuru	19	45	10
	Hemşire	123	186	20
	Ebe	47	40	-
Doktor	59	445	17	
YARDIMCI HİZMETLER SINIFI	Din hizmetleri	2	2	
	Şoför	6	6	
	hizmetli	34	3	15
	Ahçı	2	-	
	Terzi	4	-	
	Teknisyen	3	13	2
	Tekn Yrd.	5	1	1
	Berber	2	-	
	Bilgi işletmeni	-	6	
	Hasta bakıcı	-	73	
	Kaloriferci	-	2	
	Koruma güv. Görev.		38	
	Sekreter		1	
	Okutman		3	
	Şube müdürü		1	
	Uzman		4	
	Öğretmen		1	
	Kımyager		1	
	Büro hizmetleri	-	-	10

6. Araştırmanın hipotezleri

6.1. Temel hipotez 1

Hastanelerde çalışan personelin sosyodemografik özellikleri, çalışma yaşamına ait özellikleri, iş ve iş yerlerine ilişkin düşünce, tutum ve davranışları örgüt kültürünün oluşmasında etkili olur.

6.2. Temel hipotez 2

Örgüt kültürünü oluşturan temel değerler, örgüt kültürünün taşıyıcı unsurları, kurumdaki yönetim süreci ve uygulamaları, kurumdaki çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişim, örgütün değişime yaklaşımı ve çalışanların örgüte uyumu gibi kıstaslar her örgütte kendine özgü bir örgüt kültürü yapılanması oluşturur.

7. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırma için Burdur İl Sağlık Müdürlüğü, SDÜ Tıp Fakültesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi Başhekimliği ve Özel Isparta Hastanesi Yönetim Kurulu Başkanlığından gerekli izinler alınarak, hazırlanan anket, anketörler aracılığıyla uygulanmıştır.

Veri toplama işlemleri için 6 anketör kullanılmıştır. Anketörlere veri toplama aşamasından önce örgüt kültürü, yapılacak araştırma ve uygulanacak anket hakkında bilgi verilmiştir. Anketörler, personelin çalışma yoğunluğu nedeniyle anketi yüz yüze uygulayamamış, eksik doldurulan anketler için deneklere geri dönüş yapılmıştır.

Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde SPSS (Statistical Package For Social Sciences) paket programı kullanılarak değerlendirme yapılmıştır.

8. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışanların, sosyodemografik özellikleri, çalışma yaşamlarına ait özellikler ve kurumla ilgili düşünceleri gibi değişkenleri göz önünde bulundurarak bu değişkenlerin sağlık kurumlarında örgüt kültürünün oluşmasındaki etkisini belirlemeyi amaçlayan bu araştırmanın bulguları, seçilen örneklem ve araştırma alanı ile sınırlıdır. Daha kapsamlı bir genelleme yapabilmek için, araştırmanın hipotezlerinin daha geniş bir alan ve kategorilerde test edilmesi gerekir.

Araştırmanın evrenini Burdur ve Isparta'da bulunan tüm üniversite hastaneleri, devlet hastaneleri ve özel hastaneler oluşturmaktadır. Örneklem için bu hastane gruplarını temsilen birer hastane seçilmiş ve toplam 307 çalışan tarafından anket formu doldurulmuştur. Üniversite hastanesi ve özel hastanenin sadece Isparta'da bulunması nedeniyle bu hastanelerin seçiminde Isparta ili tercih edilmiştir. Araştırma 10 Eylül 2007 tarihinde başlayıp, 20 Mayıs 2007 tarihinde son bulmuştur. Konuyla ilgili teorik temelin oluşturulması ve mevcut çalışmaların gözden geçirilmesi amacıyla, kütüphaneler taranmış, internet üzerinden araştırmalar yapılmış, YÖK'ten konumuz çerçevesinde yazılmış tezlere ulaşılmaya çalışılmış, ayrıca çalışmanın yürütüldüğü hastanelerin veri kaynaklarından yararlanılmıştır. Alan araştırması ise; görüşme formuyla sınırlı tutulmuştur.

9. Araştırmanın İçeriği

Araştırmanın giriş bölümünde, araştırmanın konusu, amacı, önemi, yöntem ve teknikler, evren ve örneklem seçimi, araştırmanın hipotezleri, verilerin toplanması ve analizi, araştırmanın sınırlılıkları ve içeriği yer almaktadır.

Kuramsal temellerin oluşturulduğu birinci bölümde ise; örgüt ve kültür kavramları açıklanmış, örgüt kültürü kavramının ortaya çıkışı ve çeşitli tanımlarına yer verilmiştir. Örgüt kültürünün temel işlevleri, örgüt kültürünü oluşturan temel unsurlar, örgüt kültürü ile ilgili çeşitli yaklaşımlar, örgüt kültürünün açıklanmasında kullanılan modellere örnekler verilmiş, örgüt kültürünün sınıflandırılması ve diğer kavramlarla olan ilişkisine değinilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde, araştırma alanına ait özelliklerin daha kolay anlaşılması için sağlık, sağlık hizmetleri, hastane kavramı, hastanelerin sınıflandırılması, ayırt edici özellikleri ve işlevleri üzerinde durularak Türkiye'deki farklı hastane örgütleri, araştırma alanımızı oluşturan hastaneler hakkında bilgi verilmektedir.

Dördüncü bölümde, deneklerden elde edilen veriler, yazılı kaynaklar ve gözlemlerle elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Bu bölümde ankete katılan kişilerin sosyodemografik özellikleri, çalışma yaşamına ilişkin genel özellikleri, çalışma yaşamına ve çalıştıkları kurumun kültürünü oluşturan unsurlara ilişkin görüş ve değerlendirmeleri yer almaktadır.

Sonuç bölümünde, araştırma alanından elde edilen verilere dayanarak hipotezler test edilip, genel yargılara varılmaya çalışılmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ; KAVRAMSAL YAPISI, ORTAYA ÇIKIŞI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE YAKLAŞIMLAR

1. Örgüt Kavramı

Örgütler modern toplumu karakterize eden en temel göstergelerden biridir. Modern toplum için bir bakıma örgütlü toplum demek de mümkündür. Örgütler yaşamımızda önemli rol oynamakta, yaşamımızın çoğu ticari örgütler, şirketler, devlet kuruluşları, okullar, üniversiteler vb. örgütlerle iç içe geçmektedir.

Sosyolojik açıdan örgütlerin önemi, günümüz insanının yaşamının büyük bölümünün örgütler içinde geçmesinden kaynaklanmaktadır. Geleneksel toplumlarda ailenin ya da cemaatin yerine getirdiği pek çok işlev, günümüz toplumunun iş bölümü kuralları uyarınca birer uzmanlık alanına dönüşmüştür. Artık, toplumda bireyler gereksinimlerini farklı uzman birimler sayesinde karşılamakta kendileri de topluma uzmanlaşmış hizmetler sunmaktadırlar.¹⁴

Örgütler çok farklı disiplinlerin ortak konusunu oluşturmuş, sosyoloji, işletme bilimi, kamu yönetimi, psikoloji gibi farklı disiplinler örgütsel yapıyı, örgütün iç mekanizmalarını, dış çevreyle olan ilişkilerini, taşıdıkları değerler ve kültür örüntülerini, birey ve toplum üzerine olan etkilerini çözümlenmeye çalışmışlardır.¹⁵

Çağdaş yaklaşımlarda örgütler, insan değerleriyle teknik değerlerin bir bütünlük içinde birleşim ve etkileşiminden doğan¹⁶, mekanik sistemler olmaktan çok insanların oluşturduğu, sosyalleştirme süreçleri, sosyal değerler, sosyal normlar ve sosyal yapılarla donatılmış sosyal sistemler olarak tanımlanmıştır.¹⁷

Örgüt kavramını “makine” ve “organizma” gibi mecazlarla açıklamaya çalışan geleneksel yaklaşımlarda genel olarak örgüte mekanik yönden yaklaşmış ve esas itibariyle de “örgütsel yapı” vurgulanmıştır. Örgütü kültürel açıdan ele alarak yaklaşan ve örgütleri “düşünce sistemleri”, “anlam sistemleri” ve “kültürler” biçiminde tanımlayan benzetmelerde ise daha dinamik bir yaklaşım biçimi

¹⁴ İnci User, **Örgütler**, İstanbul Mülkiyeliler Vakfı Bilimsel Sempozyumlar Dizisi 10, Övünel Matbaacılık, İstanbul, 1995 ,s ,26.

¹⁵ Ömer Aytaç, “Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 14, Sayı 1, Elazığ, 2004, s, 190.

¹⁶Ethem İ. Başaran, a.g.e., s.255.

¹⁷ Mehmet Şişman, **Örgüt Kültürü (Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma)**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:732, Eskişehir, 1994, s.5.

benimsenmekte olup; örgütsel yapının özünü oluşturan onu biçimlendiren kültür kavramı ön plana çıkarılmıştır.¹⁸ Örgüte geleneksel olarak yaklaşan kuramlar, durağan (statik) sistem ve yapıları vurgulayarak örgütün evrensel boyutlarını yüzeysel olarak ortaya koymaya çalışmasına karşılık; örgüte kültürel yönden yaklaşım ise; örgüt gerçeğini, sosyal sistemlerin temelini oluşturan süreç ve dinamiklerin derinliklerine inerek açıklamaya çalışmışlardır.¹⁹

Örgüte ilişkin yapılan tanımlara bakacak olursak; örgüt, kolektif bir kimliği, belirli sayıda üyesi, belirli bir etkinlik programı ve amaçları, üye seçimine ilişkin belirli kuralları bulunan bir sosyal sistemdir.²⁰ Örgütler sosyal sistemin unsurlarından biridir ve bu unsurlardan birinde meydana gelecek bir değişme sistemin tümünü ve diğer unsurları etkileyebilecektir. Bu anlayış gereğince örgütler içinde buldukları toplumun tarihsel gelişme sürecini, sosyoekonomik özelliklerini, sosyal bölünmelerini, çatışmalarını, kültürel değerlerini ve kurumsal yapısını yansıtırlar.²¹

Örgüt olgusuna büyük önem veren Parsons ise kavramı, birtakım özel amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş sosyal birimler olarak görmektedir.²² Yönetimsel sistem açısından ise örgüt, eşgüdülmesi gereken karmaşık bir faaliyetler bütünü olarak tanımlanmıştır. İş bölümü, yetki ve sorumluluk dağılımı gibi sorunlar daha ön plandadır.²³

Schein örgütü, iş ve işlev bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk düzeni içinde, önceden belirlenmiş ortak ve açık bir amacın gerçekleştirilmesi için, bir grup insan etkinliklerinin akılcı koordinasyonu olarak tanımlamıştır.²⁴

Tüm örgütlerde varolan ortak özellikleri ise şöyle sıralayabiliriz;²⁵

1. Her örgütün belli sayıda üyesi vardır ve üyelik, örgütün türüne bağlı olarak; çalışan, taraftar, hemşehri gibi adlar alabilmektedir.
2. Her örgüt, kolektif bir kaynağa sahiptir. Bu kaynaklardan pay alma isteği, kişilerin örgüte üye olmalarında önemli rol oynar. Üyelik, kolektif kaynaklara ilişkin haklar ve görevler içerir.
3. Her örgütün, örgütün etkinliğini düzenleyen kendine ait kuralları vardır.

¹⁸ Mehmet Şişman, a.g.e., s.7.

¹⁹ Mehmet Şişman, a.g.e., s.12.

²⁰ İnci User, a.g.e., s.25.

²¹ Ayşe Öncü, **Örgüt Sosyolojisi**, Turhan Yayınları, İstanbul, 1982, s.,35.

²² Ömer Aytaç, a.g.m.,s.191.

²³ Ayşe Öncü ,a.g.e.,s.37.

²⁴ Ömer Aytaç ,a.g.m.,s.7.

²⁵ İnci User ,a.g.e.,s.26.

4. Her örgütte bir denetim mekanizması vardır. Bu denetim mekanizması aracılığıyla üyelerin birbirini denetlemesi ve örgütün kolektif kaynaklarına katkıda bulunmaları sağlanır.

Son olarak örgütü, iki veya daha fazla kişinin belirli kurallar çerçevesinde bir araya gelerek oluşturdukları, belirli bir amaç ve görevleri olan ve bunları gerçekleştirmek için, sahip olunan maddi ve manevi kaynakların üyelerince kullanıldığı ve paylaşıldığı dinamik ve açık bir sosyal sistem olarak tanımlayabiliriz.

2. Kültür Kavramı

Kültür, üzerinde çok konuşulan, tartışılan, ancak tanımı konusunda bilim adamları arasında ortaklık sağlanamayan; kullanılması kolay, fakat tanımlanması oldukça zor bir kavramdır. Birey, grup ve toplumlarla ilgili birçok sorunu, kültür ve buna bağlı kavram ve süreçlerle açıklamak görece kolay görünmekte; ancak kültürün ne olduğu ya da ne olmadığını tanımlamak pek kolay görünmemektedir.²⁶

Kültür kelimesinin Latince’de bakmak veya yetiştirmek anlamına gelen “colera” veya “cultura” fiillerinden geldiği kabul edilir. XVIII. Yüzyıldan önce cultura sözcüğü ekip biçmek anlamında kullanılmıştır. Fransızca’da da aynı anlamda kullanılan bu sözcük, ilk kez Voltaire tarafından insan zekasının oluşumu gelişimi ve geliştirilmesi anlamında kullanılmıştır. Sözcük buradan Almanca’ya geçmiş, 1973 tarihli bir Alman Dili sözlüğünde cultur olarak kullanılmış, daha sonradan “kültür” haline gelmiştir.²⁷

Kültür kavramı da örgüt gibi bir çok bilimsel araştırma disiplinine konu olmuş ve bunun sonucunda kültür ile ilgili birçok farklı yaklaşım ve farklı tanımlar ortaya çıkmıştır.

Taylor kültürü, bir toplumun üyesi olarak, insanoğlunun öğrendiği bilgi, sanat, gelenek-görenek, yetenek, beceri ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütün olarak tanımlamıştır. Taylor’un kültür tanımı olguyu bütünüyle yansıtmamakla birlikte bütüncül tanımlara örnek gösterilmektedir. Kültür öğrenilmiş, saklanmış ve öğretilen; eğitimle yeni kuşaklara aşılana bir içeriktir.²⁸

Kağıtçıbaşı’na göre kültür, bir örgütün içindeki birey ve grupların davranışlarını yönlendiren normlar, davranış kalıpları, inançlar, tutumlar ve

²⁶ Bozkurt Güvenç, **İnsan ve Kültür**, Remzi Kitabevi, 10.Basım, İstanbul, 2003, s.110.

²⁷ Bozkurt Güvenç, a.g.e.,s.96.

²⁸ Bozkurt Güvenç, a.g.e.,s.101.

alışkanlıklar sistemidir. Kültür belirli bir toplumun hayatlarından doyum sağlayabilmek için başardıkları tüm bilgi, inanç, sanat, ahlak, yetenek ve alışkanlıkları kapsamaktadır.²⁹

Bilişsel yaklaşıma göre kültür, insan zihniyle ilgili olarak paylaşılan bir bilgi ve inanç sistemi, herhangi bir sosyal grubun ortaklaşa paylaştıkları düşünce, inanç ve davranış biçimleri olarak tanımlanmıştır. Bu yaklaşıma göre, kültürün insan tarafından üretildiği; araştırmacının yapması gerekenin ise, bir kültürün, bir grubun ya da örgütün üyelerinin kendi dünyalarını nasıl tanımladıklarını ve nasıl gördüklerini saptamak ve bunun kurallarını belirlemek olduğu ileri sürülmüştür.³⁰

Kültürün tanımlanmasına sembolik açıdan yaklaşan bazı antropolog ve sosyologlar ise, kültür ya da toplumları paylaşılan anlam ya da semboller sistemi olarak görmüşlerdir. Kültürü, birtakım semboller içinde örgütlenmiş anlamlar bütünü olarak tanımlamışlar, insanların fiziksel ve sosyal çevre ile olan ilişkilerinin sembolik süreçler yoluyla gerçekleştiğini ifade etmişlerdir. Bu tür bir yaklaşımla, herhangi bir sosyal grubun üyelerinin paylaştıkları anlam kodlarının (semboller) derecesine bağlı olarak dünyayı anlamlandırmada da birbirlerine benzer davranışlar gösterecekleri belirtilmiştir.³¹

Yapısal-işlevsel yaklaşıma göre ise kültür, belli bir çevre ve toplumda yer alan insanların sosyal yaşamlarını düzenli bir biçimde sürdürebilmeleri için gerekli olan inançlar, değerler, alışkanlıklar gibi öğelerden meydana gelen, sosyal yaşama uyum sağlayıcı ve bu yaşamı düzenleyici bir mekanizma olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşımda kültür, sosyal sistemin bir ögesi olarak düşünülmüş; bunun aynı zamanda sosyal yapıyı da içine aldığı kabul edilmiştir.³²

Ülkemizde kültürü, sistemli bir şekilde ilk tanımlayan Ziya Gökalp olmuştur. Gökalp, kültürü, “halkın ananelerinden, eğilimlerinden, örflerinden, sözlü ve yazılı edebiyatından, estetik ve iktisadi ürünlerinden oluşur” şeklinde tanımlamıştır.³³

Kültürler bir çok bilim adamı tarafından çeşitli özelliklerine göre sınıflamalara tabi tutulmuşlardır. Bu konuda kesin bir ayrıma ulaşmak güçtür.

²⁹ Çiğdem Kağıtçıbaşı, **İnsan ve İnsanlar**, Beta Yayınevi, 6.Basım, İstanbul, 1983, s.68.

³⁰ Mehmet Şişman, a.g.e., s.45.

³¹ Mehmet Şişman, a.g.e., s.46.

³² Mehmet Şişman, a.g.e., s.48.

³³ Ziya Gökalp, **Türkçülüğün Esasları**, Türk Kültür Yayınevi, İstanbul .

Kültürü, örgüt ve yönetimle ilişkisi yönünden ele alan araştırmalar genel olarak ulusal, mesleki ve örgütsel kültür araştırmaları olarak üç başlıkta açıklanabilir.³⁴

Ulusal kültür, bir toplumun üyelerinin en üst düzeyde paylaştıkları değerler ve uygulamalardan oluşmaktadır. Kültürün bazı özellik ve öğeleri evrensel olabilir; ancak bazı özellikleri uluslara göre değişebilmektedir. Kültürel özellikler genetik olarak aktarılmamakta sonradan öğrenilmektedir. Her toplum kendi kültürünü yeni yetişen kuşaklara değişik yollarla aktarmakta ve onları sosyalleştirmektedir.³⁵ Sosyalleşme, bireylerin kendi toplumlarının değerlerini, tutumlarını, örf ve adetlerini kazandığı, içselleştirdiği bir süreçtir. Kültürlenme olarak da nitelendirilen bu olgu, sadece okulla sınırlı olmayıp tüm yaşam sürecini kapsamakta; tüm kültür çeşitlerinin ortak paydasını eğitim ya da sosyalleşme süreci oluşturmaktadır.³⁶

Mesleki kültür, genel olarak okullarda ve daha sonra da meslek örgütleri içinde kazanılan bir kültür çeşidini oluşturmaktadır. Her meslek grubunu, diğerlerinden ayıran birtakım mesleki değerlerin ve kültürel özelliklerin (dil, giyim, davranış örüntüleri gibi) olduğu söylenebilir.³⁷

Örgüt kültürü ise, bir örgütte, bir iş yerinde oluşan kültür çeşidini oluşturmaktadır. Örgütler, “küçük toplumlar” olarak düşünüldüğünde içinde yer aldıkları “büyük toplumlar” gibi kendine özgü bir kültür oluşturmaktadırlar. Ancak, örgüt kültürü içinde yer alan kültürel örüntüler öncelikle örgütün içinde yer aldığı toplumun kültürel ortamında kökleşmektedir. İnsan, bir meslek sahibi olarak bir örgüte girerken bir takım kültürel örüntülere de sahip olarak gelmektedir. Böylece, örgüt kültürünü oluşturan öğeler, örgüt üyelerinin toplumdan getirdiği diğer kültürel örüntüleri de içine almaktadır.³⁸

3. Örgüt Kültürü Kavramının Ortaya Çıkışı

Örgüt kültürü kavramının ortaya çıkarak yaygınlaşması çok eskiye dayanmamakla birlikte, grup kültürüne ilgi aslında yeni değildir. 1930 ve 1940'lı yıllarda Chester Bernard ve Elton Mayo biçimsel olmayan örgütleri ele alarak bunların doğası, değer norm ve duyguları üzerinde incelemeler yapmışlardır. 80'li yıllardan önce gerçekleştirilen bu çalışmalar, örgüt içinde biçimsel olmayan

³⁴ Mehmet Şişman, a.g.e.,s.52.

³⁵ Mehmet Şişman, a.g.e., s.55.

³⁶ İhsan Sezal, *Sosyolojiye Giriş*, Martı Kitap Yayınevi, 2. Basım, Ankara, 2003, s.97.

³⁷ Mehmet Şişman ,a.g.e., s.55.

³⁸ Mehmet Şişman, a.g.e., s.56.

grupların varlığını ve önemini vurgulayarak örgüt kültürü kavramının ortaya çıkarak yaygınlaşmasına zemin hazırlamışlardır.³⁹ 1970'lerden önce örgütle ilişkili olarak kültür kavramından söz eden araştırmalar yapılmış fakat bunlar daha çok örgütler içindeki alt kültürler üzerinde durmuşlardır.⁴⁰

Örgüt kültürü kavramının ve bu kavram kapsamında bazı konularda araştırmaların gündeme gelmesi, Batı ileri endüstri toplumlarının içinde buldukları bazı ekonomik ve sosyal durumlarla yakından ilişkili görülmüştür.⁴¹ 1980'lerde Batı toplumları ekonomilerinde büyük bir düşüş yaşamışlardı bunun yanında toplumsal yapıda meydana gelen değişmelere bağlı olarak işletmelerde daha çok sosyal ve kültürel kaynaklı sorunların yaşanması ortak kültür, örgütsel kültür gibi konuların gündeme gelmesine neden olmuştur. Batı ülkelerindeki ekonomik ve sosyal alanda yaşanan bu duruma karşılık diğer taraftan bir doğu ülkesi olan Japonya uluslar arası pazarların kontrolünü ele geçirmeye başlamıştı. Tamamen başka bir kültüre sahip Japonların dünya ekonomik liderliğinde Amerika Birleşik Devletleri'nin rakibi haline gelmesi, o zamana kadar tartışılmaz kabul edilen Amerikan yönetim anlayışının yetenek ve fikirlerinin sorgulanmasına neden olmuştur. Çeşitli akademisyenler bu başarının altında yatan nedeni tartışırken çoğunluğu bunun ülkenin kültür ve yaşam pratiklerinden kaynaklandığı konusunda fikir birliğine varmıştı.⁴² Gerçekte kavramı ön plana iten şey Amerikan şirketlerinin niçin diğer toplumlardaki özellikle Japonya'daki, eş değer şirketler kadar iyi performans göstermediklerini açıklamaya çalışan çabalar olmasına karşın, farklılıklar gözlemlendiğinde ulusal kültürün yeterli bir açıklama olmadığı anlaşılmaktadır. Bir toplum içerisindeki örgütler arasında ayırım yapmaya izin verecek kavramlara ihtiyaç duyulmuş ve örgüt kültürü kavramı bu amaca çok iyi hizmet etmiştir.⁴³

Kültür kavramının örgütlerle bağdaştırılarak örgüt kültürü kavramının yerleşmesi ve kavramın ilgili literatüre girmesi Pettigrew'in bir dergide yayınlanan "Örgüt Kültürleri Üzerine" adlı makalesi ile başlamış,⁴⁴ 1982 yılında gerçekleştirilen

³⁹ Göksel U. Ataman, **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1995, s.35.

⁴⁰ Mehmet Şişman ,a.g.e., s.26.

⁴¹ Mehmet Şişman ,a.g.e., s.23.

⁴² Aslı Yağmurlu, "Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar", **Ankara Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Cilt:LII, No.1, Ankara, 2001.

⁴³ Edgard Schein, (Ed), "Organizational Culture", **American Psychologist Published**, Vol.45, No.2, s.109-119., Çev. Atilla Akbaba, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt.4, Sayı.3, 2002.

⁴⁴ Aslı Yağmurlu, a.g.m., s.717.

iki çalışmanın da rolü büyük olmuştur. Deal ve Kennedy'nin "Örgüt Kültürü" adlı kitabı ile Peters ve Waterman'ın "Mükemmeli Arayış" adlı kitabı, kavramın ortaya çıkışında ve yaygınlaşmasında temel oluşturan çalışmalar olmuştur. Yine aynı dönemde Ouchi tarafından ortaya atılan Z teorisi ile Pascale ve Athos'un "Japon Yönetim Tarzı" adlı eserleri örgüt kültürünü ele alan önemli çalışmalar olarak belirtilebilir. Bu çalışmalardan sonra örgüt kültürü diğer araştırmacıların çalışmalarına da konu olmuş ve örgüt kültürüne ilişkin literatür oluşmaya başlamıştır.⁴⁵

3.1. Örgüt Kültürü Kavramının Tanımı ve Özellikleri

Örgüt kültürü konusunda yapılan tanımların, bilim adamlarının ve araştırmacıların bu kavrama yükledikleri anlamlara ve işlevlere göre değiştiği söylenebilir. Daha öncede belirtildiği gibi kültür kavramının tanımında bilim adamları arasında bir uzlaşma olmadığı için örgüt kültürü kavramının tanımının da farklı yönleriyle ele alınıp tanımlanması ve açıklanması doğal kabul edilmelidir.

Örgüt kültürü alanında önemli çalışmaları bulunan Edgard Schein, örgüt kültürünü genel bir tanımla, bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan inanç, saygılı ve değerler sistemi ve grup yaşantısının öğrenilen sonuçları biçiminde, daha özel bir tanımla da herhangi bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözmek amacıyla öğrenme süreci içinde geliştirmiş olduğu temel saygılılar örüntüsü olarak tanımlamıştır.⁴⁶

Başka bir tanımda, örgüt kültürü paylaşılan değerler, inanç, felsefe, ideoloji, beklenti, tutum ve normların bir bütünü olarak tanımlanmaktadır. Kısaca paylaşılan inançlar sistemi olarak da tanımlanmaktadır.⁴⁷

Şişman, örgüt kültürünü, bir grup ya da örgütün üyelerinin ortaklaşa paylaştıkları temel saygılılar, değerler, semboller ve uygulamalar bütünü olarak tanımlamaktadır.⁴⁸

Örgüt kültürünü açıklayan bir başka tanıma göre, örgütteki tüm bireylerin davranışlarını ve örgütün genel görüntüsünü şekillendiren, semboller aracılığıyla

⁴⁵ Göksel U. Ataman, a.g.e., s.35-36.

⁴⁶ Mehmet Şişman, a.g.e., s.59.

⁴⁷ Ömer Aytaç, a.g.m., s.194.

⁴⁸ Mehmet Şişman, a.g.e., s.61.

öğrenilebilen ve öğretilebilen, kuşaktan kuşağa aktarılabilen ve değişebilen nitelikteki değer, düşünce ve normlar bütünüdür.⁴⁹

Örgüt kültürü konusunda çalışan çeşitli yazar ve düşünürlerin üzerinde fikir birliği oluşturdukları örgütsel kültürün özellikleri şöyle sıralanabilir;⁵⁰

1. Örgüt kültürü örgüt üyelerinin istek ve davranışlarının bir sonucudur ve örgütün içinden ortaya çıkar.
2. Örgütün bütününe yönelik bir özellik taşır, teknik ve beşeri unsurlar arasında uyumlaşmayı sağlar.
3. Örgütsel kültür örgüt üyeleri arasında kabul edilir ve paylaşılır olmalıdır.
4. Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde olmayıp, örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve beklentilerinde, inanç ve değerler olarak yer alır.
5. İnfomal değer, gelenek ve davranış normlarından kaynaklanan kısmen bilinçsiz bir davranıştır.
6. Kültür bir değerler dizisi olarak örgüt üyelerine bir kimlik sağlar.
7. Örgüt kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan ya da ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.

Her örgütün önceden belirlenmiş bir hizmet anlayışı, felsefesi, iş yapma tarzı, kısacası bir kültür alt yapısı vardır. İnsanlar örgüte girdiklerinde o örgütün sahip olduğu bir takım değerleri ve inançları öğrenirler ve bunlara uygun hareket etmek durumunda kalırlar. Örgüt kültürü, üyelerin davranış kalıplarının yanı sıra düşünme biçimlerini de belirleyerek, örgüt üyelerince ortak bir algılama tarzının oluşmasına yardımcı olur. Paylaşılan değerler bütünü olarak örgüt kültürü, üyelerin ortak bilinç, ekip bilinci ya da mesleki bilinç edinmelerine imkan sağlar.⁵¹

Örgütler kendi içinde ayırt edici kültür ve alt kültür modellerine sahip olabilirler. Örgütlerde baskın kültür, çalışanların çoğu tarafından paylaşılan temel değerlerdir. Bir örgütün kültüründen söz edildiğinde aslında o örgütün baskın kültürü ifade edilmektedir. Alt kültür ise, örgüt çalışanları arasında sadece belli bir grup tarafından paylaşılan değerleri temsil etmektedir. Bir örgütte alt kültürler örgüt içi

⁴⁹ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, Beta Basım Yayım Dağıtım, 4. Basım, İstanbul, 1994, s. 120.

⁵⁰Muhsin Halis, "Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler-Amprik Bir Araştırma", **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 2, 2001, s.112. Ayr. Bkz. Çetin Bedestenci- Tuba Büyükbeşe- İsmail Bakan, **Örgüt Kültürük**, Aktüel, İstanbul, 2004, s.7

⁵¹ Ömer Aytaç,a.g.m. ,s.195.

bölümler, örgüte yeni katılımlar, teknolojik yenilikler, ideolojik ve coğrafi farklılıklar gibi etkenlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.⁵²

Örgütsel kültür, örgütün içinde yer aldığı toplumun ve kültürel çevrenin kültüründen ayrı düşünülemez ve anlaşılabilir. Örgütsel kültür, genel kültüre göre bir alt kültür olarak düşünülebileceği gibi bir örgüt içindeki çeşitli grupların kültürlerine göre de bir genel kültür olarak da görülebilir. Ancak genel kültür, alt kültürlerin bir toplamı olmadığı gibi örgüt kültürü de örgütteki değişik grupların alt kültürlerinin bir toplamı değildir.⁵³

3.2. Örgüt Kültürünün Kaynağı ve Oluşumu

Her örgüt, herhangi bir şekilde oluşmuş tek bir yapıya sahiptir. Bir filtre gibi üyeleri örgütte tutan bu yapı, çalışanlar tarafından ortak olarak yapılan davranışlar bütünüdür ve örgüt üyelerinin hareketlerinde ve düşüncelerinde kendiliğinden oluşmuş benzer bilgi ve birikimleri olup, kişilerin davranışları için benzer yöntemler geliştiren ve onlara işleyişle ilgili bilgi veren özelliğindedir.⁵⁴

Örgüt kültürü, örgütün içinde yer aldığı toplumun kültürel ortamından ve örgütün kendisinin ürettiği kültürel öğelerden başlayarak oluşmaktadır. Oluşmaya başlayan örgüt kültürü, kişilerin davranışları için norm ve inanç sistemi geliştirmesi, kültürel çevresindeki gerçekleri anlayarak ve kendileri tarafından algılanan ve yaratılan bir durum oluşturmasıyla biçimlenmektedir.⁵⁵

Örgüt kültürünün oluşumunda, personelin sisteme uygun davranması kaygısının dışında temelde dış çevrenin baskısı, sosyal değerler ve örgüte ait özellikler de örgüt kültürünün oluşumunu etkilemektedir. Dışsal baskılar toplum tarafından paylaşılan tarihsel olayları ve çevre kontrolünü kapsar. Sosyal değerler, toplumda baskın olan değer ve inanışları kapsar. Örgüte ait özellikler örgütün yapısı, teknolojisi gibi faktörleri kapsar.⁵⁶

⁵² Nezahat Güçlü, "Örgüt Kültürü", *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt.4, Sayı 3, s.149-150.

⁵³ Mehmet Şişman, a.g.e., s.52.

⁵⁴ Sonja A. Sackmann, "Uncovering Culture in Organizations" *Journal of Applied Behavioral Science*, Cilt 27, Sayı 33, 1991, s. 295-315.

⁵⁵ Jacqueline N. Hood, Christine S. Koberg, "Pattern of Differential Assimilation and Acculturation for Women in Business Organization", *Human Relations*, Cilt 47, Sayı 2, 1994, s. 159-165.

⁵⁶ Henry Tosi, *Managing Organizational Behavior*, 3. Basım, Massachusetts: Blackwell Publisher Ltd., 1996, s.86-93.

Her gün çalışanlar tarafından örülen bir ağ görünümünde olan örgüt kültürü, örgütleri birbirinden ayıran ve uzaklaştıran yapısal faktörlerden oluşmuştur. Bu nedenle, örgütün tek bir dili, tarihi, ortak duyguları ve sembolleri vardır.⁵⁷

Örgüt kültürünün oluşumunda örgütün tarihi, örgütün uzun dönemli üyesi olma, bireyler arası karşılıklı iletişimin bulunması gibi faktörlerin de rol oynadığı kuşkusuzdur. Bu faktörlerin dışında güçlü örgütsel kültüre sahip olan örgütlerin çoğunun daha kuruluş aşamasındayken güçlü bir liderin etkisinde kaldığı görülmektedir. Lider özelliği taşıyan bu kişiler geleneksel olarak ilk kültürün oluşmasında çok etkili olmaktadır ve örgütün nasıl olması gerektiği hakkında bir görüş açısına ve misyona sahiptirler.⁵⁸

Örgüt kültürünün oluşumunda diğer faktörler gibi örgütün çalışanlarının ihtiyaçları da önemli rol oynamaktadır. Örgüt üyelerinin bir gruba ait olma, katılma gibi sosyal ihtiyaçları ile kendisini gerçekleştirme arzusu, grup tarafından ortaklaşa kabul edilen ve önemli olduğuna inanılan bazı düşünce, değer ve normların oluşturulması gerekmektedir. Bu ihtiyaçları karşılayacak şekilde oluşan kültür hem örgüt üyelerini tatmin etmekte hem de onları diğer örgütlerin personelinden ayırmaktadır.⁵⁹

Örgüt kültürünün oluşumunda dikkat edilmesi gereken diğer önemli bir nokta, ilgili örgütün nasıl yönetildiğidir. Eğer çalışanlar iyi yönetilebiliyor ise bu yönetim sayesinde örgütün öncelikleri için ortak inançlar ve sosyal yararlar oluşturur ve diğer üyeler ile çalışmaya daha istekli olur. Eğer çalışanlar yönetim şekline memnun değilse, kendi önceliklerini ön plana alır ve kendi yararını artırma çabasına girebilir.

Kısaca, örgüt kültürünün oluşumu örgütün içinde bulunduğu toplumun değerleri, kuruluş aşamasında örgütün başında olan liderin özelliklerini yansıtan davranışlar ve örgütte çalışanların bireysel ihtiyaçlarının bir araya gelmesi örgüt kültürünü oluşturmaktadır.⁶⁰

⁵⁷ Ali Rıza Terzi, **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2000, s.18.

⁵⁸ Göksel U. Ataman, a.g.e.,s.87-89.

⁵⁹ Göksel U. Ataman, a.g.e., s. 92.

⁶⁰ Jennifer Chatman, " Personality Organizational Culture and Cooperation Evidence from a Business Simulation" **Administrative Science Quarterly**, Vol 36, Sayı 4, 1995, s.426-428.

3.3. Örgüt Kültürün Temel İşlevleri

Örgüt kültürünün işlevleri, bilim adamı ve araştırmacıların bu kavramı tanımlama ve kullanım biçimlerine göre değişebilmektedir. Bazı araştırmacılar örgüt kültürünü örgüt ile ilgili bir değişken, alt sistem olarak ele alarak onun diğer örgütsel değişkenler (örgütsel bütünleşme, performans, verimlilik vb. ve alt sistemler (amaç, yapı, strateji vb.) üzerindeki etkilerini göstermeye çalışırken; bazı araştırmacılar da bu kavramı daha kapsamlı olarak “örgütte her şeyin yapılış biçimi” olarak görmüşlerdir.⁶¹

Örgüt kültürün temel işlevleri aşağıdaki gibi özetlenebilir;

Örgütsel Kontrol ve Koordinasyon Mekanizması Olarak Örgüt Kültürü

Yönetim kısaca bir kontrol tekniği olarak tanımlanırsa, güçlü kültürlere sahip örgütlerde kültürel öğeler, birer davranış düzenleyicisi olarak yapısal ve yakından kontrole olan gereksinimi en az düzeye indirebilmekte; emirle iş yaptırma gibi bürokratik kontrol tekniklerinin yerini almakta; bir sosyal kontrol aracı olarak yöneticilere yazılı ilke ve kurallardan daha yararlı olabilmektedir.⁶²

Örgütsel Biçimlendirme Aracı Olarak Örgüt Kültürü

Kültürün örgütsel kontrol aracı olarak görülmesine bağlı olarak güçlü örgüt kültürüne sahip örgütlerde kültür, örgütte yapılan pek çok işin, etkinliğin temel belirleyicisi olmakta; söz konusu iş ve etkinliklerin örgütün sahip olduğu kültürel ölçütlere uygun olarak gerçekleşmesini sağlamaktadır.⁶³

Örgütsel Sosyalleşme Süreci ve Aracı Olarak Örgüt Kültürü

Toplumların olduğu gibi, örgütlerin de üyelerine aktaracağı bir kültürü olduğu kabul edilmektedir. Buna göre, örgütsel sosyalleşme ya da örgütsel öğrenme olarak nitelendirilen olgu da esas itibarıyla örgüt üyelerinin örgüt kültürünü öğrenme süreci olarak tanımlanmaktadır. Örgüte yeni giren bireyler örgüt kültürü aracılığıyla örgüte uyum sağlamakta; bir bakıma örgüt, yeni üyelerini örgüt kültürü içinde

⁶¹ Mehmet Şişman, a.g.e., s.145.

⁶² Deal and Kennedy; **Corporate Cultures**, Addition –Wesley Publishing, Massachusetts, 1982, zkr. Mehmet Şişman ,a.g.e., s.147.

⁶³ Deal and Kennedy; a.g.e., zkr., Mehmet Şişman,a.g.e., s.147.

yeniden sosyalleştirmektedir. Örgüt kültürü aynı zamanda bu sürecin içeriğini de oluşturmaktadır.⁶⁴

Örgütsel Sorunların Çözümleme Yöntemi Olarak Örgüt Kültürü

İnsanlar, gündelik yaşamlarında olduğu gibi örgütsel yaşamda da uyum ve düzenlilik isterler. Bir örgütte karşılaşılan temel sorunlar ise, uyum ve bütünleşme sorunlarıyla ilgilidir. Örgütlerde bu konularda karşılaşılan sorunlar sahip olunan birtakım kültürel ölçütlere göre çözümlenebilmektedir.⁶⁵

Bütünleşme-Kaynaşma Aracı Olarak Örgüt Kültürü

Bütünleşme örgütün temel amacıdır. Örgüt üyeleri paylaştıkları bir takım değer, inanç, norm gibi kültürel öğeler aracılığıyla örgütün amaçlarıyla bütünleşirler. Buna bağlı olarak güçlü kültürler, çalışanlar arasında dostluk, saygı, samimiyet, güven gibi insani duygular geliştirerek “biz duygusu”nun gelişmesine yardımcı olur.⁶⁶

Moral ve Güdüleme Aracı Olarak Örgüt Kültürü

Kültür, örgüt üyelerini harekete geçiren sosyal bir enerji olarak görüldüğünde, bu enerjinin örgüt üyelerinin paylaştıkları bazı kültürel öğelere bağlı olarak meydana geldiği söylenebilir. Güçlü örgütsel kültürlerin örgüt üyelerinin moralinin ve güdülenme düzeyinin yüksek olmasında olumlu etkisi vardır.⁶⁷

Örgütsel Verimlilik ve Etkililiğin Aracı Olarak Örgüt Kültürü

Bu konuda yapılan çeşitli araştırmalar ve yaygın kaniye göre benimsenen görüş çeşitli örgüt içi ve örgüt dışı durumsal etkenler yanında, örgüt kültürünün de örgütsel verimlilik, etkililik ve performansın sağlanmasında temel etkenlerden biri olduğudur. Buna göre, güçlü kültürlerin yüksek verimliliğe ve performansa, zayıf kültürlerin ise düşük verim ve performansa neden olduğu söylenebilir. Eğer örgüt

⁶⁴ Edgard Schein, “Coming to New Awareness of Organizational Culture”, **Sloan Management Review**, 24 (Winter), 3-16, zkr., Mehmet Şişman, a.g.e., s.147-148.

⁶⁵ İ.Ethem Başaran, a.g.e., s.65-71.

⁶⁶ O’Relly, Charles, “Corporations ,Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organization”, **Managing Human Resources**, Summer :9-25, zkr. Mehmet Şişman ,a.g.e., s.148.

⁶⁷ Killmann ve diğerleri, **Gaining Control of the Corporate Culture**, Third Ed., Jossey-Bass, San Francisco ,1988 ,s.252, zkr. Mehmet Şişman ,a.g.e., s.149.

yönetimi, örgüt kültürünün temelini oluşturan değerleri, inançları keşfeder; bunlar arasında eşgüdüm sağlayabilirse örgütsel verimlilik de artabilir.⁶⁸

Örgütsel Değişmenin Aracı Olarak Örgüt Kültürü

Değişme, kültürle çok yakından ilgili bir olgu olarak farklı kültürler tarafından farklı biçimlerde görülebilmektedir. Bu nedenle örgüt kültürü, örgütsel değişmelerin çalışanlar tarafından kabul veya reddedilmesi üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Örgüt kültürünü hesaba katmayan ve hedef almayan örgütsel değişme stratejilerinin amacına ulaşması güçtür.⁶⁹

4. Örgüt Kültürünün Diğer Kavramlarla İlişkisi

4.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Örgüt kültürü ile örgüt iklimi çoğunlukla birbiriyle karıştırılan ve bazı yazarlar tarafından eş anlamlı olarak ele alınan kavramlardır. Söz konusu kavramlar temelde birbirlerinden farklı olup aralarında bir sebep sonuç ilişkisinin varlığından bahsedilebilir. Örgüt kültürü örgüt üyelerinin davranışlarında bir süreklilik ve uyum sağlayarak örgüt ikliminin ortaya çıkmasında önemli rol oynar.⁷⁰

Örgüt iklimi, örgüt üyelerinin kendi günlük çalışma çevresi hakkında sahip oldukları algılarının bir ortalaması olarak tanımlanabilir.⁷¹

Örgüt kültürü ile örgüt iklimi arasındaki farklar şunlardır;⁷²

1. Örgüt kültürü sosyoloji ve antropolojinin temel ilkeleriyle, örgüt iklimi ise psikolojinin temel ilkeleriyle ilgili kavramlardır.
2. Örgüt iklimi bireylerin örgüt içindeki çalışmanın nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonunda oluşan genel bir havayı, örgüt kültürü ise tüm örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançları temsil eder.
3. Kültürde paylaşılan değerler, inançlar ve normlar söz konusu iken, iklim ise paylaşılan algılamaları ifade etmektedir. Bu açıdan örgüt kültürü örgüt

⁶⁸ Wilkins ve Ouchi, "Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly*, p.468-481, zkr. Mehmet Şişman ,a.g.e., s.150.

⁶⁹ Mehmet Şişman ,a.g.e., s.150.

⁷⁰ Göksel U. Ataman, a.g.e., 52.

⁷¹ Çetin Bedestenci ve Diğerleri, a.g.e., s.67.

⁷² Çetin Bedestenci ve Diğerleri, a.g.e., 67-68.

iklimini de kapsamaktadır. Kültür ideal çevrenin değerleri ve varsayımları iken, iklim örgüt içi çevrenin maddi olmayan algılamalarıdır.

4. Örgüt kültürü ile örgüt iklimi kavramları ortaya çıkış tarihleri bakımından farklılık göstermektedir. Örgüt kültürü örgüt iklimi kavramına göre daha yeni bir kavramdır.⁷³

4.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği

Örgüt kültürü ortak değer ve normlardan meydana gelirken örgüt kimliği, baskın örgüt kültürünü göz önünde bulundurmada olan ve bilinçli bir şekilde oluşturulmuş strateji niteliği taşımaktadır. Oysa kültür bilinçsiz olarak şekillenebilir. Örgüt kimliği örgütün ilişkide bulunduğu iç ve dış çevrede örgüt hakkında istenen bir imaj yaratmaya yönelik olarak ortaya çıkar. Örgüt kültürü ise herhangi bir şekilde imaj yaratma amacı taşımayıp örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde önemli bir etken olarak karşımıza çıkar.⁷⁴

4.3. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Değişim

Örgütler gerek örgüt içinde meydana gelen olaylardan, gerekse dış çevrenin etkisi ile sürekli kendini değiştirmek ve kendini yenilemek zorundadır. Örgütün doğuşu ile şekillenmeye başlayan ve zamanla pekişen örgüt kültürü eğer gelecekteki ve şimdiki ihtiyaçları karşılamada yetersiz kalıyorsa değiştirilmelidir. Örgütün önceki değerlerinin ve inançlarının örgüte fayda sağlamaması kültürün değişmesi gerektiğine işaret eder.⁷⁵

Örgüt içi anlayış ve uygulamalardaki değişimler (adetler, törenler, ödül sistemleri, işe alım kriterleri, liderler, örgüt performansı, örgütün büyümesi) ya da örgüt dışı çevresel değişimler (kriz durumu, yeni bir teknolojinin bulunması, rekabetin artması, yasal değişimler gibi) durumlar karşısında değişimlere uyum sağlayamayan örgüt kültürünün değişmesi gereklidir. Örgüt kültürü değişim konusunda engelleyici ya da hızlandırıcı bir rol oynayabilir.⁷⁶

Örgütteki kültürel değişimin sağlanabilmesi için beklenen tutum ve davranışların oluşumunu sağlayacak yeni kültürel değerlerin belirlenmesi ve bunların

⁷³ Göksel U.Ataman, a.g.e., s.53.

⁷⁴ Göksel U.Ataman; a.g.e., s.54.

⁷⁵ Çetin Bedestenci ve Diğerleri; a.g.e., s.69.

⁷⁶ Feride Erdem, **İşletme Kültürü**, Friedrich Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayınları, Antalya, 1996, s.77.

mevcut kültürel değerlerle karşılaştırılarak aradaki farklılıkların değişim adına ortaya konması gerekir. Ortaya çıkan farklılıkları giderecek, yeni vizyonu destekleyecek yeni liderlere, ritüellere, ödül, değerlendirme ve sosyalizasyon süreçlerine gereksinim duyulacaktır. Bütün bunlar yapılırken eğitim imkanlarının sağlanması, iletişim ağlarının etkin kullanılması ve katılımcı yönetim anlayışının sergilenmesi değişime karşı oluşacak direnci azaltarak, oluşan yeni durumu kabullenmeyi ve desteklemeyi kuvvetlendirecektir.⁷⁷

4.4. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sosyalleşme

Örgütsel sosyalleşme örgüt kültürünü öğrenme ve ona uyum sağlama sürecidir. Örgüt üyelerinin bir bütün olarak örgütte geçerli kurallar, değerler, anlayışlar, önyargılar vb. örgüt kültürüne uyum sağlamalarını ifade etmektedir. Örgüte yeni giren üye, örgütün gerekli kıldığı davranış örüntülerini öğrenir. Örgütsel sosyalleşme, genel anlamda örgüt kurallarını öğrenme, telkin edilme ve eğitime esaslarını içermektedir. Bu formel eğitim kurumlarında başlayabileceği gibi meslek yaşamının geçtiği örgüt içinde de olabilir. Örgütsel sosyalleşme devamlılığı olan bir süreçtir.⁷⁸

Örgütsel sosyalleşme sürecinin en önemli işlevlerinden biri de örgüte sadakati ve bağlılığı artırmaktır. Örgüt üyeleri örgütsel amaçlara odaklandıkça, örgüt kültürüyle uyumu artıkça örgütsel hedeflere de bağlılığı artacaktır.⁷⁹

5. Örgüt Kültürünün Unsurları

Örgüt kültürünün unsurlarının belirlenmesinde bilim adamları arasında tam bir görüş birliği bulunmamaktadır. Ancak yapılan sınıflamalarda örgüt kültürünün unsurları açıklanırken benzer kavramların kullanıldığı, farklılıkların açıklamalardan çok kullanılan kavramlarla ilgili olduğu söylenebilir.

Örgüt kültürünün unsurlarını açıklarken örgüt kültürünü oluşturan temel unsurlar ve örgüt kültürünün taşıyıcı unsurları şeklinde yapılabilecek bir ayırım yol gösterici olacaktır.⁸⁰

⁷⁷ Çetin Bedestenci ve Diğerleri; a.g.e., s.73.

⁷⁸ Ömer Aytaç, a.g.m., s.196-197.

⁷⁹ Ömer Aytaç, a.g.m., s.197.

⁸⁰ Göksel U. Ataman, a.g.e.,s.45.

5.1. Örgüt Kültürünü Oluşturan Temel Unsurlar

5.1.1. Temel Değerler

Günlük yaşamda değerler, herhangi bir sosyal grubun üyesi olan bireyler için temel algı dayanağını oluşturmaktadır.⁸¹ Her toplum nasıl kendine özgü bir takım değerlere sahipse o toplumda varolan örgütlerin de kendilerine özgü bir takım değerleri vardır. Hangi davranışların iyi, doğru istenen nitelikte olduğunu belirleyen ve aynı zamanda kişi veya toplum için doğruları ortaya koyan değerlerdir. Bu açıdan değerler, normatif yani kural koyucu bir nitelik taşımaktadır. Toplumda olduğu gibi örgütteki bireylerin davranışları da örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerlerin bir uzantısı niteliği taşımaktadır.⁸²

Geniş anlamda örgüt için değerler, kültürün daha çok gözle görülmeyen yönünü oluşturmakta, örgütsel sorunların çözümünde makul, uygun olarak kabul edilen çözüm biçimlerini göstermektedir. Bir örgüt için değerler kısaca, neyin önemli olarak görüldüğünü açıklarlar.⁸³ Schein'a göre örgütsel değerlerin kaynağını örgüt üyelerinin insan, çevre ve bu ikisinin etkileşimi sonucu ortaya çıkan durumlarla ilgili, olarak kabul ettikleri temel sayıtlılar oluşturmaktadır.⁸⁴

Örgüt kültürünün dayanağı olan temel değerler örgütte üst kademedan alt kademeye kadar herkes tarafından paylaşılmakta ve her kademedede işlerin nasıl yürütüleceği konusunda temel strateji ve felsefeyi belirlemektedir. Bu temel değerler örgütün içinde bulunduğu çevre koşullarına göre değişebilmektedir. Örgüt kültürünü işlevsel duruma getirmek için temel değerlerin sürekliliğini ve örgütün her kademesine yayılarak değişen koşullara uyum gösterebilmesini ve herkesin bu değerleri paylaşmasını sağlamak gerekir.⁸⁵

5.1.2. Normlar

Normlar, belirli durumlarda hangi davranışların kabul göreceği, hangilerinin ise kabul edilemeyeceğini belirleyen yazılı olmayan kurallardır. Örgütün kültürel değerlerine uygun olarak örgüt tarafından gerçekleştirilen ve örgüt üyelerinin

⁸¹ Mehmet Şişman a.g.e.,s.79.

⁸² Göksel U. Ataman,a.g.e., s.47.

⁸³ Mehmet Şişman ,a.g.e., s.80.

⁸⁴ Edgard Schein, a.g.e., zkr. Mehmet Şişman ,a.g.e., s.80.

⁸⁵ İnci User, a.g.e., s.36.

çoğunluğu tarafından benimsenen davranış kuralları ve ölçütlerine norm denmektedir. Bir norm kültürel değerlerden kaynaklanmadıkça meşru olmaz. Bir normu uyulması gereken kural ve ölçüt niteliğine ulaştıran dayandığı kültürel değerlerdir.⁸⁶ Normlar da diğer kültürel öğeler gibi sosyalleşme süreci içinde öğrenilmekte, alışkanlık haline gelmekte ve zamanla değişebilmektedir.⁸⁷ Bir örgütte benimsenen normlar üyelere çeşitli yollarla aktarılabilir. Normların öğrenilmesinde, açıklanmasında, vurgulanmasında örgütsel semboller (hikayeler, kahramanlar, törenler vb.) önemli bir yer tutmaktadır.⁸⁸

Bir örgüt içerisinde değerleri ve normları teşvik eden eylemler genellikle bilinç dışıdır. Bu nedenle örgüt üyeleri kültürün ya da bu kültürün sürdürülmesini sağlayan kendi rollerinin genellikle farkında olmazlar.⁸⁹

Normlar ödül ceza yöntemiyle korunurlar. Ödüllendirme normlara uygun hareket edilmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkarken, cezalandırma çoğu kez norm dışı bir davranışın sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.⁹⁰

5.1.3. Tutumlar

Kişiler çevresinde bulunan diğer kişiler veya olgulardan almış oldukları uyarıları derler, düzenler ve zihinsel sisteminde saklarlar. Tekrar aynı kişi veya olgularla karşılaştıklarında kullanacakları bu düzenlenip saklanmış düşünce demeti bireyin sözü edilen uyaranlara karşı tutumunu oluşturur. Oluşum açısından tutumlarla değerler benzerlik göstermektedir. Ancak değerlerin aksine tutumlar daha değişkendir. Belli bir zaman dilimi içinde herhangi bir şeye karşı tutum olumlu iken, başka bir zaman diliminde aynı şeye karşı olumsuz tutum gösterilebilir.⁹¹

İnsanlar çalıştıkları kurumda çatışma yaşamamak ve tutumlarını davranışa çevirmek için sahip oldukları tutumları örgütteki diğer insanlarla paylaşmaktadırlar. Paylaşılan bu tutumlardaki bu benzerlikler örgütün kültürünün güçlü ve yaygın olmasıyla yakından ilişkilidir.⁹²

⁸⁶ Çetin Bedestenci ve Diğerleri; a.g.e., s.51.

⁸⁷ Barlas Tolun, **Toplum Bilimlerine Giriş**, Savaş Yayınları, 3.Baskı, Ankara,1983, s.237.

⁸⁸ Mehmet Şişman ,a.g.e., s.81.

⁸⁹ Ali Rıza Terzi,a.g.e.,s.49.

⁹⁰ Enver Özkalp, **Örgütler ve Çalışma**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1980, s.76.

⁹¹ İlhan Erdoğan; a.g.e., s.361-363.

⁹² Göksel U. Ataman; a.g.e., s.10.

5.2. Örgüt Kültürünün Taşıyıcı Unsurları

5.2.1. Semboller

Sembolleri, örgüt içerisindeki bir takım fikirleri, değerleri ve duygusal anlatımların iletilmesini mümkün kılan ve göründüklerinden daha fazla anlam yüklü nesnelere, objelere veya eylemler olarak ifade edebiliriz.⁹³

Kültürü kişilerin paylaştığı semboller ve anlamlar olarak gören antropologlar, kültürü açıklayabilmek için kullanılabilecek temel araçlardan biri olarak sembolleri görmüşlerdir. Bu yaklaşıma göre insanlar, sosyal ve fiziksel dünyalarını sembolik süreçler aracılığıyla oluşturmaktadırlar.⁹⁴

Semboller, fikirler, değerler ve duyguların örgüt üyeleri arasında iletilmesini kolaylaştıran bir iletişim aracı, örgütsel sosyalleşme sürecinde örgüt kültürünün aktarılmasını sağlayan bir öğrenme aracı olarak işlev gören özel anlamı olan obje, eylem ve olaylar olarak tanımlanabilir.⁹⁵ Örgütün mimari özellikleri, çalışma yerlerinin düzenlenmesinde kullanılan mobilyalar, araçlar, gereçler, örgütün kullandığı teknoloji, örgüt üyelerinin giyim özellikleri, örgütle ilgili flama, amblem, afiş, poster, rozet vb. örgüt sembollerine örnek olarak verilebilir.⁹⁶

Semboller görüldükleri anda algılanandan fazlasını da ifade edebilirler. Örneğin; rezerve edilmiş bir araç park yeri belki de birkaç metre karelik alandan başka bir şey değildir, ancak aynı park yeri sahibinin hiyerarşik yapıdaki yerini temsil ettiği için sembolik değeri gerçek değerinin çok üstündedir. Semboller, önemli ve gerekli yapan şey onların karmaşık mesajları etkin ve ekonomik bir şekilde aktarabilme özellikleridir.⁹⁷

5.2.2. Dil

Dil bir iletişim ve anlaşma aracı olduğu kadar, kültürün de temel öğelerinden biridir. Dil, toplumsallaşma ile birlikte tarihsel sürekliliği de olanaklı kılar. Her ülkenin bir ana dili olduğu gibi her örgütün içerisinde o örgüte özgü bir dil vardır. Bu dili örgütün üyeleri en iyi biçimde anlayabilir ve kullanabilirler. Bir örgütün üyeleri bu dili öğrenerek kültürü kabul ettiklerini gösterirler ve kültürün korunmasına yardımcı olurlar. Bir örgüte özgü yazılı ve sözlü dil bu dil içinde yer alan argo

⁹³ Ali Rıza Terzi, a.g.e.,s.55.

⁹⁴ Ferda Erdem, Çiğdem Şatır, "Farklı Örgütlerde Kültürel Yapının Metaforlarla Analizi", **10.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, Erciyes, 2002 ,s.25.

⁹⁵ Çetin Bedestenci ve Diğerleri; a.g.e., s.59-60.

⁹⁶ Mehmet Şişman,a.g.e., s.76.

⁹⁷ İ.Ethem Başaran, a.g.e., s.214.

ifadeler, deyimler, şakalar, mecazlar, teşbihler, sloganlar, selamlaşmalar örgütün kendine özgü dilini oluşturmaktadır. Her meslek grubunun kendine özgü bir dili olduğu gibi her örgütün de özel bir dili olduğu söylenebilir. Bir örgüt dili içindeki egemen bazı mecaz ve benzetmeler, bireylerin diğer bireylere, olaylara, eylemlere ve dünyaya bakışını etkilemektedir.⁹⁸

Dil, daha öncede belirtildiği gibi örgüt üyeleri arasında iletişimi sağlamasının yanında, örgüt kültürünün nesilden nesile aktarılacak kültürün devamlılığının sağlanmasında da önemli bir rol oynamaktadır. Dil yazılı ve sözlü olarak kullanılabilirdiği gibi jest ve mimikler de dilin sözle ifade edilmeyen yönünü oluşturmaktadır.⁹⁹

5.2.3. Hikayeler ve Kahramanlar¹⁰⁰

İnsanlar toplumsal yaşamda belli görüşleri pekiştirme ve belli durumları nitelendirmede deyimlerden, atasözlerinden, toplumun geçmişindeki bazı kişilerin çevresinde oluşan çeşitli fıkralardan, efsanelerden, destanlardan, hikayelerden anılardan sıklıkla yararlanır. Vurgulanmak istenen bir değer, bir anı, hikaye bir olay ile bütünleştğinde daha somut, kalıcı ve etkili olabilmektedir. Örgütün geçmişiyle ilgili anlatılan çeşitli hikayeler, anılar, başarılar örgüt üyeleri için özellikle de örgüte yeni giren bireyler için örgütsel değerlerin öğrenilmesi yönünden önem taşımaktadır. Paylaşılan bu hikayeler örgütün temel değerlerini taşır. Örgütle ilgili olarak anlatılan bu hikayeler, aynı zamanda örgüt içindeki kabul edilen güç ve statülerin de önemli göstergeleri olmaktadır. Hikayeler, örgüt üyelerine rolleri tanımada ve kimin nasıl hareket etmesi gerektiği konusunda da rehberlik yapmakta; içlerinde açıklanan çeşitli değerler aracılığıyla bir takım örgütsel sorunların çözümüne de ışık tutabilmektedir.¹⁰¹

Örgütsel kahramanlar örgüt açısından ideal özelliklere sahip olarak görülen üyelerdir. Bunlar örgüt üyeleri için örgütsel değer ve ideallerin içinde yaşandığı, gözlendiği, açıklandığı ve yaşanmış örnekleri ve rol modelleri oluştururlar. Örgütün en üst düzeydeki yöneticisi bir lider ve kahraman olarak görülebileceği gibi söz

⁹⁸ Mehmet Şişman, a.g.e., s.69.

⁹⁹ Çetin Bedestenci ve Diğerleri; a.g.e., s.53-54.

¹⁰⁰ Bu çalışmada "Hikayeler ve Kahramanlar" başlığı altında açıklanan örgütsel kültür öğelerinden hikayeler sözcüğü geniş anlamda konuyla ilgili literatürde yer alan destanlar, mitler, efsaneler, fıkralar, menkıbeler, yazılı metinler vb. değişik kavramlarla ifade edilen kültürel öğelerin tümünü kapsamaktadır.

¹⁰¹ Wilkins, L.Alan, In L.R.Pondy ve diğerleri (Edt.), Organizational Stories as Symbols Which Control the Organization", **Organizational Symbolism**, Jai Press Inc., Greenwich, 1983, p.83-84, zkr. Mehmet Şişman ,a.g.e., s.71.

konusu lider ve kahramanlar örgütün diğer üyeleri arasından da çıkabilir. Örgütsel kahraman ve liderler, performans ölçütlerini gösterme, örgütü dış çevreye karşı temsil etme ve örgüt üyelerini güdüleme gibi önemli bazı işlevleri yerine getirebilirler.¹⁰²

5.2.4. Törenler ve Toplantılar

Törenler toplumsal yaşamda olduğu kadar, örgütsel yaşam içinde de önemli bir yere sahiptir. Örgütsel törenlerin örgüt üyelerini örgüt üyelerini örgütsel amaçlar etrafında bütünleştirmek ve örgütsel sürekliliği sağlamak şeklinde işlevleri yerine getirmektedir.

Tören bir grubun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran biçimsel, simgesel ve belirli zamanlarda tekrar edilen kolektif bir eylemdir. Törenler ve toplantılar toplumsal yaşamda önemli olduğu kadar örgütsel kültür içinde de önemli yer tutar. Törenler örgüt kültürünün bir kutlama aracı olup örgüt içindeki değerleri pekiştirmeyi, üyeler arası bağlılığı artırmayı hedefler.¹⁰³

Trice ve Beyer törenleri insanların iyi biçimde tanımlanmış rolleri oynadıkları sosyal dramalar olarak tarif etmektedir.¹⁰⁴

Törenler çok çeşitli amaçlara hizmet etmektedir.¹⁰⁵

- Örgütsel düzenin sürdürülmesine yardım eder.
- Yeni üyelerin tanıtılmasını sağlar.
- Sembolik mesajları örgüt üyelerine aktarır.
- Sosyal bütünlük duygusunun gelişmesine katkıda bulunur.

Örgütsel törenler ve toplantılar arasında karşılama, buluşma, anma, kutlama, emeklilik mezuniyet törenleri; çay, kahve, yemek toplantıları; balolar, kokteyller, piknikler; özel günler ve haftalar, bayramlar vb. sayılabilir. Hemen tüm örgütlerin törensel davranış biçimlerine sahip oldukları ve örgütleri içindeki gündelik çoğu hareketlerin törensel nitelikte olduğu söylenebilir.¹⁰⁶

Törenlerin örgütsel bir kültür ögesi olarak güçlü örgütsel kültürlerin meydana getirilmesinde ve yaşatılmasında önemli role sahip olduğu; güçlü örgütsel kültürlere

¹⁰² Mehmet Şişman ,a.g.e., s.72.

¹⁰³ Çetin Bedestenci ve Diğerleri; a.g.e., s.60.

¹⁰⁴ Trice ve Beyer, "Studying Organizational Culture Through Rites and Ceremonils", **Academy of Management Review**, 9/ 4, 1984, s.664-668.

¹⁰⁵ Ali Rıza Terzi, a.g.e.,s.49.

¹⁰⁶ Mehmet Şişman, a.g.e., s.75.

sahip örgütlerinde aynı zamanda iyi düzenlenmiş ve etkin törenlere sahip oldukları söylenebilir.¹⁰⁷

6. Örgüt Kültürü İle İlgili Yaklaşımlar

6.1. Bir Değişken ya da Bir Alt Sistem Olarak Kültür

Bu yaklaşımda kültür, örgütle ilgili olarak iç ya da dış çevre yönünden bir değişken ya da bir alt sistem olarak ele alınmaktadır. Kültürün bu yaklaşımla ele alındığı araştırmalarda, farklı ulusların, kültürlerin, örgüt ve yönetim uygulamalarının karşılaştırıldığı “karşılaştırmalı yönetim” alanında sıkça rastlanmaktadır. Bu araştırmalarda kültür, genel olarak açıklayıcı bir değişken olarak ele alınmaktadır.¹⁰⁸

Bağımsız bir değişken olarak ele alınan kültür, örgüte üyeler yoluyla aktarılmakta ve üyelerin tutum ve davranış kalıpları vasıtasıyla oluşmaktadır. Bu yaklaşımı temel alan çalışmalar, kültür ve örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi incelerken, değişik kültürlerden gelmiş bireylerin tutum ve davranışlarındaki benzerlik ve ayrılıkları incelemektedir.¹⁰⁹

Sistem yaklaşımı, bir örgütün, karşılıklı etkileşim içinde olan birey ve gruplardan oluşan alt sistemlerden oluştuğunu ileri sürmektedir. Sistem yaklaşımı örgütleri incelemede makro düzeyde modeller getirip, soyut kavramlar kullanması nedeniyle eleştirilmiştir.¹¹⁰

6.2. Durumsallık Yaklaşımında Örgüt Kültürü

Durumsallık yaklaşımı, örgüt yapısını çeşitli içsel ve dışsal koşullar arasındaki ilişkilere göre biçim alan bir yapı olarak görmektedir.¹¹¹

Durumsallık yaklaşımında, kültür örgütün içinde olan bir değişken olarak ele alınmakta ve örgüt içinde geliştirilmiş inanç ve değer yargılarından oluştuğu kabul edilmektedir. Bu yaklaşımda örgütlerin mal ve hizmet üretmelerinin yanında kendi kültürlerini, gelenek ve göreneklerini, efsanelerini kendi içlerinde ürettikleri kabul edilmektedir. Bununla beraber bazı araştırmacılar, çalışmalarında sistem

¹⁰⁷ Trice ve Beyer, a.g.m., s. 674.

¹⁰⁸ Linda Simircich, “Concepts of Culture and Organizational Analysis”, *Administrative Science Quarterly*, 28/3, 1983 ,s.339-358., zkr. Mehmet Şişman, a.g.e., s.107.

¹⁰⁹ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım, 2006,s.140.

¹¹⁰ Erol Eren, a.g.e., s.65.

¹¹¹ İter Akat ve Diğerleri; *İşletme Yönetimi* , Barış Yayınları, 3. Baskı, İzmir,1999,s.97.

yaklaşımının etkisini de göz önünde bulundurarak örgüt kültürünün oluşmasında bazı çevresel unsurlarla örgüt içi koşullar ve ilişkilerin etkileşimleri sonucunda örgüt kültürünün oluştuğunu açıklamışlardır.¹¹²

6.3. Kültürü Örgütün Kendisi Olarak Ele Alan Yaklaşımlar

Bu yaklaşımda sosyolojiden ziyade antropolojinin etkileri daha fazladır. Bu yaklaşıma göre kültür örgütte olan bir değişken değil, örgütün bizzat kendisidir.¹¹³ Kültürü bir yaklaşım biçimi olarak ele alanlar, örgütleri ekonomik, politik ve maddesel kavram ve terimlerle çözümlenmekten öte; örgütsel değerler, inançlar, düşünceler, anlamlar, semboller ve sembolik süreçler içinde açıklamaya çalışmaktadırlar.¹¹⁴

6.3.1. Bilişsel Yaklaşım

Bu yaklaşıma göre kültür, örgüt üyelerince paylaşılan özümsemeler veya bilgi ve inanç sistemlerinden oluşur. Buna göre, örgüt üyeleri sadece hareket eden, davranışlarda bulunan varlıklar değil, düşünen, iletişimde bulunan, paylaşan ve akıl yürüten canlılardır. Bu yaklaşım örgütü bilgi sistemi ve bilginin yönetimi sistemi olarak görmekte ve bilginin erişim ve paylaşım durumuna göre güçlü örgüt kültürünün oluşturulabileceğini savunmaktadır.¹¹⁵

6.3.2. Sembolik Yaklaşım

Örgüt aynı bir toplum gibi ortak semboller ve ifadeler sistemi olarak tanımlanır. Bu sembol ve ifade biçimleri, örgüt üyelerinin deneyim ve yorumlarının oluşturduğu kültürel bir ortamın doğmasına olanak vermektedir. Bu yaklaşımın esasını, örgüt üyelerinin ortamı yorumlama biçimleri ve bu konudaki tecrübelerinin onların davranışlarına yansımaları oluşturmaktadır. O halde, örgütsel kültürü anlamak için üyelerin bireysel ve grup halinde davranışlarına neden olan yorumlarını ve tecrübelerini incelemek gerekmektedir. Bu örgüt kültürü yaklaşımı örgüt içindeki

¹¹² Erol Eren, a.g.e., s.140.

¹¹³ Erol Eren, a.g.e.,s.140.

¹¹⁴ Mehmet Şişman, a.g.e., s.109.

¹¹⁵ Erol Eren, a.g.e., s.141.

davranışların sosyalleşmesini anlamak ve örgüte yeni kabul edilecek üyelerin seçimi için bir sistem kurma açısından yararlıdır.¹¹⁶

Bu yaklaşımı kullanan araştırmacılar daha çok örgütsel semboller, özellikle de örgüt dili üzerinde çalışmaktadırlar.¹¹⁷

6.3.3. Psikodinamik Yaklaşım

Psikodinamik yaklaşımda, örgüt kültürü, insanın bilinçaltında yatan düşünceleri toplumun bilinen sosyal düzenlemeleri ile birbirine bağdaştırdığı yapısal bir oluşumdur. Yüzeyde görünen oluşumların altında, insanın bilinç altının yarattığı düşünce kalıpları vardır. Bu bakış açısıyla örgütsel kültürün incelenmesindeki amaç, bilinç altındakilerle insanın evrensel düşünce yapısı arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaktır. Bu bakış açısındaki araştırmacılar örgütü, hedefe yönelik problem çözen bir araçtan ziyade, bir tür beşeri yapı olarak görmektedirler.¹¹⁸

Kültürü bir değişken olarak ele alan yaklaşımlarla, kültürü örgütün bizzat kendisi olarak ele alan yaklaşımlar arasındaki temel fark, örgütü kültürle eş tutan yaklaşımın örgütün kendine özgü sosyal inanç ve değerleri olan ve kültürü temsil eden bir varlık olarak görmesidir. Bununla beraber, her iki yaklaşım da örgütün bir açık sistem olduğu temel varsayımından hareket etmektedir.¹¹⁹

7. Örgüt Kültürünün Açıklanmasında Kullanılan Modeller

Örgütsel kültürün açıklanmasında ve analiz edilmesinde bu alanda çalışan bilim adamları ve araştırmacılar tarafından farklı modeller ortaya konulmuştur. Aşağıda bu modellerden bazılarına örnekler verilecektir.

7.1. Parsons Modeli

Parsons, örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Parsons, her sosyal sistemin dört temel fonksiyonu olması gerektiğinden söz etmiştir. Bu fonksiyonlar, uyum (adaptation),

¹¹⁶ Erol Eren, a.g.e., s.141.

¹¹⁷ Mehmet Şişman, a.g.e., s.113.

¹¹⁸ Erol Eren, a.g.e., s.142.

¹¹⁹ Erol Eren, a.g.e.,s.142.

amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration) ve yasallık (legitimacy) dir. Parsons her sosyal sistemde bu fonksiyonların mevcut olması gerektiğini savunmaktadır. Bir sistemin varlığı ortama uyum sağlamasını, amaçlarına erişebilmesini, alt kısım ve sistemleri arasında bütünleşmenin sağlanabilmesini, toplum ve toplumu oluşturan bireylerce yasal ya da meşru olarak varlığına inanılmasını gerektirir.¹²⁰

Modelde öne sürülen bütün bu işlevlerin yerine getirilmesinde kültürel değerler en önemli araçlar olarak tanımlanmaktadır. Bu değerler sayesinde sistem çevredeki hızlı değişme ve gelişmelere ayak uydurabilir. Alt sistemlerle ve üst sistemlerle entegrasyon ve uyum sağlayarak toplumdaki dışlanıp örgütsel işlevini sona erdirmeyen, yasal olarak çalışmalarına devam eder ve amaçlarına erişir. Bu nedenle, sosyal sistemlerin kuruluşunda ve devamında kültürel değerlerin rolü büyüktür.¹²¹

Parsons'un modeli daha çok genel bir modeldir. Örgüt bir sosyal sistem olarak kabul edilmekte, örgüt kültürü bu sosyal sistemin bir parçası olarak açıklanmaktadır. Örgüt kültürüne ilişkin açıklanan diğer modeller daha çok belirgin bir grup örgüt üzerinde çalışılarak oluşturulmuşlardır.

7.2. Hofstede'in Örgüt Kültürü Modeli

Hofstede'nin kültür konusundaki düşünceleri bugüne kadar kültürel farklılıklar üzerine yapılmış en kapsamlı ampirik çalışmalardan birine dayanmaktadır. Hofstede 'nin kırk ülke üzerinde yaptığı ve ulusal kültürün örgütler açısından sonuçlarını incelediği araştırmasının sonuçlarını dört başlık altında incelemektedir; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-kollektivizm ve erilik-dişilik.¹²²

¹²⁰ Erol Eren, a.g.e., s.142.

¹²¹ Erol Eren,a.g.e., s.142.

¹²² Geert, Hofstede; **Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values**, Sage Publishing, London, 1980, zkr.Bedestenci ve Diğerleri;a.g.e.,s.82.

Güç Mesafesi Özelliği

Kültürün bu boyutu, bir toplumdaki örgütlenmeler içindeki gücün dağılım biçimini; bu dağılımdaki farklılıkların, eşitsizliklerin üyeler tarafından benimsenme ve kabul edilme derecesini göstermektedir.¹²³

Güç mesafesi düşük olan toplumlarda gücün neden olduğu farklılıkların en aza indirilmesi için uğraş verilirken, güç mesafesi yüksek kültüre sahip toplumlarda ise güç farklılıkları benimsenmekte ve kurumsallaşmaktadır. Toplumdaki güç mesafesi ile ilgili bu özelliklerin örgütlere yansması şu şekilde olmaktadır. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlardaki örgütlerde, katı olmayan bir merkezileşme, az sayıda denetleyici kadro, sınırlı bir ücret farklılaşması vardır. Bu örgütlerde önemli kararlar verileceği zaman, çalışanların fikirleri alınır ve karar sürecine dahil edilir. Fırsatlarda ve ödüllendirmede eşitsizliğe daha az rastlanır. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlardaki örgütlerde, ünvan, statü, pozisyon gibi betimleyici öğelere fazlasıyla önem verilir ve saygı duyulur; iş yerlerindeki işçi ve işveren arasındaki mesafe hissedilir ve korunur. Bu örgütlerde katı bir merkezileşme, çok sayıda denetleyici kadro, büyük bir ücret farklılaşması görülmektedir.¹²⁴

Belirsizlikten Kaçınma Özelliği

Belirsizlikten kaçınma, bir toplumda belirsizliğe karşı gösterilen toleransı ifade etmektedir. Bazı kültürlerde belirsizlik bireylerde yüksek düzeyde kaygı yaratır ve kişiler belirsizliği tehlike olarak görürler.¹²⁵ Bilginin yetersiz ya da açık olmaması, değişmelerin hızlı ve öngörülemez olması, yüksek düzeyde karmaşıklık durumunun söz konusu olması, bir toplumun duyacağı kaçınma boyutuyla açıklanmaktadır. Belirsizlikle başa çıkma yolları toplumların kültürel mirasıyla ilişkilidir. Örgütler açısından belirsizlik kavramı sıklıkla çevre kavramıyla ilişkilendirilir.¹²⁶

Hofstede'e göre belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda yenilikler, farklılıklar ve değişiklikler anlayışla karşılanır; belirsizlikler tehdit olarak algılanmaz, aksine aşılması gereken engeller olarak algılanır. Bu tür toplumlarda bireyler daha kolay risk alma eğilimindedirler. Kuşaklar arasındaki mesafe azdır ve örgütlerde işverene sadakat bir erdem olarak kabul görmez. Yöneticiler yaş

¹²³ Geert, Hofstede; a.g.e.,s.392,zkr.Bedestenci ve Diğerleri; a.g.e., s.83.

¹²⁴ Bedestenci ve Diğerleri; a.g.e.,s.84.

¹²⁵ Ferda Erdem, a.g.e., s.130.

¹²⁶ Geert, Hofstede, a.g.e.,s.153-155.,zkr.Bedestenci ve Diğerleri; a.g.e.,s.85.

kriterinden başka kriterlere bakılarak da seçilebilir. İş görenlerde bireysel ilerleme için güçlü bir ihtiras bulunur. Yöneticinin yönettiği alanda uzman olması gerekmez, hiyerarşi pragmatik nedenlerden dolayı çığnenebilir.¹²⁷

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda bireyler belirsizlik karşısında güvensizlik ve tehdit edilmişlik duygusuna kapılırlar. Örgütlerde yöneticiler yaş temeline göre seçilirler, iş görenlerde düşük risk alma, bireysel ilerlemeler için düşük ihtiras görülür. Örgüt kuralları ihlal edilemez. Çalışanlar kurallar çerçevesinde çalışmayı tercih ederler, üstlerinin kendilerine yön vermesini beklerler.¹²⁸

Bireycilik / Kolektivizm Özelliği

Kültürün bu boyutu bir toplumdaki insanların bir arada veya toplu olarak gösterdikleri davranışları ile ilgilidir. Bazı kültürlerde bireycilik kutsanır ve mutluluğun kaynağı olarak görülürken, bazılarında ise yabancılaşma olarak görülür. Kollektivist değerlerin yüksek olduğu toplumlarda bireyler kendilerini ailelerinin veya toplumun bir parçası olarak görüp, topluluğun çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutarlar.¹²⁹

Topumlardaki bireycilik/kolektivizmin derecesi örgüt üyelerinin örgütsel kurallara uyma nedenlerini etkileyebilmektedir. Kollektivist değerlerin yaygın olduğu örgütlerde “morale dayalı” bağlılıklar, bireyselci değerlerin yüksek olduğu örgütlerde ise “kara dayalı” bağlılıklar oluşabilir.¹³⁰

Eril ve Dişil Özellikler

Kültürün bu boyutu cinsiyetler arasındaki rollerin paylaşımının önemine işaret etmektedir. Bazı toplumlarda erkek ve kadınların farklı bir çok rolü üstlenmesine tolerans gösterilirken bazı toplumlarda ise erkek ve kadınların ne yapmaları gerektiğine ilişkin kesin bir ayırım söz konusudur. Bu tür toplumlarda erkekler egemen rolleri üstlenirken, kadınlar ise hizmete ve bakıma yönelik rolleri üstlenmektedirler. Dişil kültürün ağırlıkta olduğu toplumlarda, dostça bir atmosferde çalışmak, iyi çalışma koşulları, insana ve insanlar arası ilişkilere daha fazla önem verme ön plandadır. Bir kültürün erillik boyutu ise, yükselme tutkusu, yarışmacı

¹²⁷ Geert, Hofstede, a.g.e.,s.122-123.,zkr. Bedestenci ve Diğerleri; a.g.e.,s.86.

¹²⁸ Geert, Hofstede; a.g.e.,s.122-123.,zkr.Bedestenci ve Diğerleri; a.g.e., s.86.

¹²⁹ Geert, Hofstede; a.g.e.,s.213-218.,zkr. Bedestenci ve Diğerleri;a.g.e.,s.87.

¹³⁰ Geert, Hofstede;a.g.e.,s.213-218.,zkr. Bedestenci ve Diğerleri; a.g.e.,s.88.

olmak, egemen ve baskıcı tavır takınmak, kendine güvenli ve bağımsız olmak, atılganlık, para kazanmaya önem verme gibi materyalist eğilimlerin olduğu bir özellik göstermektedir.¹³¹

7.3. Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Örgütlerin sahip oldukları farklı kültürlerin sınıflandırılmasına ilişkin ilk çalışmalardan biri Handy tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma büyük ölçüde Amerikalı bir sosyal psikolog olan Harrison'un çalışmalarına dayanmaktadır. Handy örgüt kültürünü, örgütte çalışanların davranışlarını, düşüncelerini ve değerlerini şekillendiren normlar sistemi olarak ele alır. Bu tanımdan yola çıkan Handy örgütlerin sahip oldukları farklı kültürleri dört temel gruba ayırarak inceler; Güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü, birey kültürü.¹³²

Güç kültürünün en belirgin özelliği merkezileşmedir. Otokratik bir yönetimin uygulandığı bu örgütlerde kararlar tepedeki bir kimse veya grup tarafından alınır, alt kademedekiler kararlara katılmayıp sadece bunları uygularlar.

Rol kültürü; ayrıntılı iş tanımları, haberleşme kuralları, ayrıntılı hiyerarşik düzenlemeler, katı biçimde düzenlenmiş örgütsel roller gibi karakteristik özellikler gösterirler. Rol kültürü Weber'in bürokrasi modeliyle benzerlik taşır. Bu tür kültür daha çok resmi kuruluşlarda göz çarpmaktadır.

Görev kültürü, daha önceki kültürlerden farklı olarak çalışanlara bağımsızlık tanınması bakımından farklılık gösterir. Burada proje ve takım çalışmalarına önem verilir. Çalışanların kendi kendilerini kontrol etmesinin esas olduğu bu kültür, esnek ve uyum sağlayabilir yapılarda kendini gösterir. Danışmanlık şirketleri, reklam şirketleri, büyük işletmelerin araştırma geliştirme bölümlerinde görev kültürüne rastlamak mümkündür.

Birey kültüründe ise, odak noktası birey ve uzmanlaşma derecesidir. Burada temel amaç, çok az sayıda olan örgüt üyelerinin ihtiyaçlarının tatminidir. Örnek olarak mimarlık büroları ve küçük çaplı danışmanlık şirketleri verilebilir.

¹³¹ Feride Erdem, a.g.e.,s.135.

¹³² Charles Handy, **Understanding Organization**, 2.Ed., Hazell Watson Ltd., Aylesbury, 1981, zkr.Unutkan, G.Ataman; a.g.e., s.57.

7.4. Ouchi'nin "Z" Kültürü Modeli

Ouchi, Z Yönetim Teorisi adını taşıyan kitabında önce kendine özgü ve katılımcı bir kültür olan Japon yönetim uygulamalarını açıkladıktan sonra bu yönetim biçiminin Amerikan tarzına nasıl uygulanabileceğini açıklamıştır. Bunu yaparken Japon ve Amerikan toplumlarının değer yargılarını göz önünde bulundurmıştır.¹³³

Ouchi'ye göre tipik Japon şirketlerinin ve Amerikan Z tipi şirketlerinin kültürel yapısı tipik Amerikan şirketlerinden farklılık göstermektedir. Bu nedenle, Japon ve Amerikan şirketlerinden çok başarılıdır. Bu başarıya neden olan özellikler şunlardır;¹³⁴

İşgörenlere bağlılık: Tipik Japon ve Amerikan şirketlerinde işgörenleri birarada tutmak ve uzun süreli hatta yaşam boyu iş vermek eğilimindedir. Japonya'da insanlar işten çıkarılmama garantisi ile çalışırken, Amerikan Z şirketlerinde işgörenler ancak başarılı olmadıkları zaman işten çıkarılırlar. Buna karşın tipik Amerikan şirketlerinde aynı kültürel değerler yoktur. Daha çok kısa dönem çalışma söz konusudur.

Değerlendirme: Japon ve Amerikan Z tipi şirketlerde hem işçiler hem de yöneticiler devamlı değerlendirmeye alınırlar. Bu değerlendirmeler bazen uzun yıllar sürebilir ve işgörenler hem nitel hem de nicel teknikler kullanılarak değerlendirilir. Bu nedenle bu tür şirketlerde terfi daha yavaştır. Buna karşın, tipik Amerikan şirketlerinde değerlendirme çok kısa sürede ve daha çok kantitatif yöntemlerle yapılır. Terfiler hızlı ve çabuk olur. Ancak kısa dönemlidir.

Kariyer gelişimi: Japon ve Amerikan Z tipi şirketlerde kariyer gelişim en önemli değer taşıyan unsurdur. Çalışanlar çeşitli görevlerde farklı fonksiyonları icra ederek gelişirler. Bu durum şirkete özgü becerilerin gelişmesine katkıda bulunur. Ancak tipik Amerikan firmalarında bu gelişim daha dar anlamlıdır, yani çok büyük önem taşımaz. Uzmanlaşma daha ön plana çıkmıştır.

Kontrol veya denetim: Japon ve Amerikan Z şirketlerinde örgütsel kontrole büyük önem verilir. Bu kontrol gayri resmi kanallarla ve gizli yapılır. Burada en güçlü mekanizma örgütün kültürüdür. Buna karşın, tipik Amerikan şirketlerinde

¹³³ Erol Eren, a.g.e., s.158.

¹³⁴ Enver Özkalp, a.g.e., s.188-191.

kontrol gayri resmi kanallardan değil aksine resmi kanallardan yapılır. Bu kontrol açık olarak gerçekleştirilir.

Karar verme: Japon ve Z tipi Amerikan şirketlerinde karar verme fikir birliğine dayanan katılımcı bir içerik taşır. Buna karşın tipik Amerikan şirketlerinde yöneticilerin veya işçilerin karar verme sorumlulukları kendilerine aittir. Bireysel sorumluluk daha fazla önem taşımaktadır.

Ouchi Amerikan Z tipi şirketlerde ve tipik Amerikan şirketlerinde bireysel sorumluluğun büyük bir kültürel değer olduğunu ileri sürmektedir. Çünkü bu değer Amerikan toplum yapısından ve kültüründen kaynaklanmaktadır. Örgütsel kültür, bir toplumun genelde sahip olduğu kültürel yapıyla ilgilidir. Bu nedenle toplumsal beklenti ve değerler burada olduğu gibi örgüt kültürünü etkileyebilmektedir.

Çalışanlara ilgi: Japon şirketlerinde ve Z tipi Amerikan şirketlerine yöneticilere ve çalışanlara ilgi göstermek temel bir değerdir. Ancak bu kişilere sadece yönetici veya işçi olmasından değil, onların ev yaşamı, ilgileri, inançları, gelecekte beklenenleri ve korkularını da içine alan bütüncül bir yaklaşım biçiminde ele almak, yakın ilişkiler kurmak önem taşımaktadır. Buna karşın tipik Amerikan şirketlerinde bu ilgi daha dar biçimdedir ve çalışma yaşamı ile kısıtlıdır.

7.5. Deal ve Kennedy 'nin Örgüt Kültürü Modeli

Deal ve Kennedy, örgüt kültürünü risk üstlenme ve geri bildirim eksenlerini esas alarak dörde ayırmışlardır. Bunlar, yüksek risk-hızlı geri bildirim kültürü, düşük risk-hızlı geribildirim kültürü, yüksek risk-yavaş geri bildirim kültürü ve düşük risk-yavaş geribildirim kültürüdür.¹³⁵

7.5.1. Yüksek Risk-Hızlı Geri Bildirim Kültürü

Bu tür örgütlerde işgörenler yüksek risk alır ve hareketlerinin doğruluğu ve yanlışlığı hakkında hızlı geri bildirim elde ederler. Bu tip kültürlere kozmetik, reklamcılık, yayıncılık gibi sektörler örnek verilebilir. Bu sektörlerde mali risk yüksek, geri bildirim hızlıdır. Bu kültürün olduğu örgütlerde sloganlar “en büyüğü”, “en iyisi” şeklinde yansıtılır. Bu kültürlerde başarısızlığın maliyeti çok yüksek olduğundan örgütsel efsaneler kahramanların etrafında bazen olumlu bazen de olumsuz bir şekilde gelişebilir.

¹³⁵ Deal ve Kennedy; a.g.e., s.107-119, zkr. Çetin Bedestenci ve Diğerleri; a.g.e., s.98-100.

7.5.2. Düşük Risk-Hızlı Geri Bildirim Kültürü

Bu tür örgütlerde işgörenler çok az risk ve hızlı geribildirim alırlar. Bu kültürün temel ilkesi müşteriler ve onların temel ihtiyaçlarıdır. Bu tür kültürlerin bulunduğu örgütlerde müşteri hizmetlerinin kalitesi ve müşteri memnuniyeti en yüksek düzeydedir. Bu kültürde takım çalışması önemlidir. Bu tip kültür bilgisayar üreten şirketlerde, büyük şirketlerin satış birimlerinde görülebilir.

7.5.3. Yüksek Risk Yavaş-Geri Bildirim Kültürü

Bu kültürde örgütler faaliyet alanlarıyla ilgili yüksek risk alırlar ancak ortaya çıkardıkları ürünlerin piyasada kabul edilip edilmeyeceği konusunda yavaş geribildirimde sahiptirler. Buradaki yavaşlık örgüt ürünlerinin sonuçları hakkında örgüt üzerinde az baskı olduğu anlamında değildir. Geribildirim örgüte hiç kesintisiz bir şekilde sürekli olarak küçük bilgiler halinde gelmektedir. Hayata geçirilecek bir projenin sonuçlarının iyi gidip gitmeyeceği bilinmeden örgüt projeye büyük miktarda para yatırarak projeyi test eder ve geliştirir. Projenin üretim aşaması, test aşaması ve piyasaya sunulması devresindeki geri bildirim uzayarak aylar, hatta yıllar alır. Bu örgüt kültürü büyük petrol şirketlerinde, havacılık ve uzay sanayinde görülebilir. Bu tür kültürler, yüksek kalitede icatlara yol açar ve ülke ekonomisinin gelişmesine yardım eder.

7.5.4. Düşük Risk-Yavaş Geri Bildirim Kültürü

Bu kültürün yaşandığı örgütlerde işgörenler yaptıkları işler ile ilgili düşük risk üstlenme durumunda olup, bunun karşılığında da yavaş geribildirim elde ederler. Bu örgütlerde geri bildirim yavaş olması işgörenlerin ne yaptıklarına bağlı değil, yaptıkları şeyi nasıl yaptıkları üzerinde odaklaşır. Bu süreçte işgörenlerin ne yaptıklarını ölçmek zordur.

Bu kültürde örgütün hiyerarşik kademeleri arasındaki ayırım ve ünvanlar önemlidir. Örgütsel hikayeler başarılı olmayan reformcular hakkında anlatılmasına rağmen, bu kültüre sahip örgütlerde çok sayıda örgütsel kahraman yoktur. Sloganları muhafazakarlığı ve dürüstlüğü vurgular. Herhangi bir değişim çabası olağan

uygulamalarla var olanın sürdürülmesi için engellenir. Kamu örgütleri örnek verilebilir.¹³⁶

8. Örgüt Kültürünün Sınıflandırılması

8.1. Baskın-Alt Kültür

Bir örgütün sahip olduğu kültürden bahsedildiğinde aslında örgütün baskın kültüründen yani örgütün bireylerinin çoğunluğu tarafından paylaşılan temel değerlerden bahsedilmektedir. Aslında baskın kültür, örgüte belli kişiliği veren, kültürün makro bakış açısıdır.¹³⁷

Kültür, toplumdan topluma ve örgütten örgüte farklılık gösterdiği gibi, aynı örgüt içerisinde farklı algılamalardan kaynaklanan alt kültürler de oluşmaktadır.¹³⁸ Örgüt kültürünün, çalışanların paylaştığı ortak özelliklerden oluştuğunun kabul edilmesi bir kültür içinde alt kültürler olmayacağı anlamına gelmez. Çünkü örgütün genel kültüründeki farklılıkların derinleşmesine bağlı olarak, grup norm ve değerlerini içeren ve muhtemelen diğerlerine benzemeyen alt kültürleri vardır.¹³⁹ Örgütlerde alt kültürlerin oluşmasını etkileyebilecek pek çok neden vardır. Bunlar; benzer inanç, değer ve davranışları paylaşma ve ortak amaçlara sahip olmaktır. Bu nedenlerle beraber daha çok kendini ifade edebilme, sıklıkla birbirini etkileme ve ihtiyaçlarını giderme isteği de alt kültür oluşturma nedenleri arasında yer almaktadır.¹⁴⁰ Bunların dışında, çok geniş örgütlerde alt gruplar için formal örgüt yapısı oluşturmada davranışlar uygun bir şekilde yazılıp şekillendirilmektedir. Bir örgüt içerisinde yapısal olarak farklılaşan roller alt kültürlerin oluşmasını arttırmaktadır. Burada oluşan alt kültürlerin kimlikleri çok önemlidir. Çünkü alt kültürlerin artması örgütsel durumların ve olayların makul olarak anlaşma yolunu farklılaştırmaktadır. Eğer bir örgütün baskın bir kültürü olmayıp, sadece çok sayıda alt kültürden oluşmuş ise, örgüt kültürünün bağımsız bir değişken olarak değeri azalabilmektedir. Çünkü uygun olan ya da olmayan davranışları temsil eden tek bir

¹³⁶ Wayne Reitz J; **Behaviour in Organization**, 3.Ed., Richard Irvin Inc., Illinois, 1987, p.551-552, zkr. Çetin Bedestenci ve Diğerleri; a.g.e.,s.100.

¹³⁷ Akıncı, Z.B, "Kurum Kültürünün Tanımı,Özellikleri ve Boyutları", **Human Resources**, cilt 1,No 16,s.31.

¹³⁸ Longenecker, J.C. **Management**, A Bell &Howell Company, Colombus, 1981, s.266.

¹³⁹ Berrin Yüksel, "Kültürel Niteliklerimizin Yönetime Etkisi", **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:1, No:7, 1989,s.336.

¹⁴⁰ Henry Tosi, a.g.e.,s.92.

yorum olmamaktadır. Kültürü, davranışları yönlendirme ve şekillendirme konusunda önemli bir araç yapan, kültürün paylaşılan anlam olma yönüdür. Ancak bir örgütte üyelerin davranışlarını etkileyen alt kültürler olduğu gerçeği göz ardı edilemez.¹⁴¹

Alt kültürler genellikle iki boyutta incelenir.

Departmental alt kültür: Bu kültürün sahibi örgüt içinde bir departman veya çalışma grubudur.

Profesyonel alt kültür: Örgüt içerisinde işle ilgili meslek gruplarının veya örgütte bir profesyonel grubun örf ve adetlerini kapsamaktadır.¹⁴²

8.2. Güçlü-Zayıf Kültür

Kültürler arasında güçlü ve zayıf kültür ayırımı yapılması, hakim kültür değerlerinin kimler tarafından, hangi isteklerin ve ne kadar süreyle paylaşıldığı konularının ele alınmasıyla ilgilidir.¹⁴³ Örgütler için güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmanın önemli olması güçlü ve zayıf kültür tartışmalarını arttırmıştır. Bazı örgütlerdeki kültürler güçlüdür ve pozitif etki yaratmaktadır. Bu etkinin sonucu kişisel ve örgütsel etkililik olarak görülmektedir. Bazı örgütteki kültürler ise güçlü fakat negatif etki yapmakta ve çatışmaya neden olabilmektedir. Güçlü kültürlerde, örgütün temel değerleri yoğun bir biçimde algılanmakta ve geniş bir biçimde paylaşılmakta, alt kültürler arası bağlılık ve güven ortamı hakim olmaktadır. Zayıf kültürlerde ise ortak bakış açısının yokluğu, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki kopukluklar, iletişim sorunları, güvensizlik, düşmanlık, gerilime dayalı bir ortam oluşmaktadır.

Örgütlerde güçlü kültür, örgütte üyeleri bir arada tutan inanç sistemini ifade etmektedir. Güçlü kültür yapısal bir kültürdür ve bu kültür, üyeleri aktif olmak için cesaretlendirmekte, onların tatmin olma ihtiyaçlarını karşılamasına yardımcı olmaktadır. Güçlü kültür, personel arasında verimlilik, yüksek moral ile ilgilidir.¹⁴⁴ Güçlü kültür, performans üzerinde de etkili olarak, örgüt üyeleri için örgütün neyi temsil ettiği hakkında fikir birliğine varılmasını sağlamaktadır. Böyle bir amaç birliği, örgütlerde bağlılığa, sadakata ve kendini örgüte adayışa yol açmakta ve bunun sonucunda da çalışanın örgütten ayrılma eğilimleri azalmaktadır.

¹⁴¹ Akıncı, Z.B., a.g.e., s.32.

¹⁴² Longenecker, J.C, a.g.e., 266.

¹⁴³ Özbilgin, F. **Örgüt Kültürü: Sigorta Sektöründe Bir Uygulama**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , İstanbul, 1994, s.112.

¹⁴⁴ Longenecker, J.C., a.g.e., s. 280.

Örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olması ile yönetimin başarı veya başarısızlığı arasında önemli bir bağ olduğu belirtilebilir. Zayıf bir kültürün varlığı örgüt kültürünün sağlayacağı yararları ortadan kaldıracaktır. Örgütün verimliliğini sürdürmesi ve büyümesi için güçlü bir örgüt kültürüne gerek duyulmaktadır.¹⁴⁵

9. Örgüt Kültürünün Değiştirilmesi

Belirli bir durum esas alınmak suretiyle söz konusu durumda meydana gelecek farklılaşma biçimi olarak tanımlanan değişim, örgütler ve onların kültürleri için kaçınılmazdır. Bir örgütü şekillendiren örgütsel deneyimler örgütün kültürünü oluşturur ve bu kültür örgütün temel ilkesi gibidir. Fakat örgütler değişmez sabit yapılar değildirler. Örgütler farklı zamanlarda farklı çevresel baskı altına girmekte ve kültürel ilkeleri aşınma ve değişim içinde olmaktadır.¹⁴⁶

Bir örgütün kültürel değişimi hissetmesi, yeni gerçeklerle karşılaşmasıyla oluşmaktadır. Bir örgütün kültürünün değiştirilmesi ihtiyacı iç ve dış uyumun sağlanmasına yönelik olarak da ortaya çıkmaktadır. Başka bir ifade ile örgüt kültürüne bağlılığın, kültürel tutarlılığın ve son olarak da örgüt kültürü-örgütsel strateji uyumunun sağlanması için bazen örgüt kültüründe değişiklik yapılması gerekmektedir.¹⁴⁷ İnsan kaynakları yönetimi dinamiklerini pratikte işlevsel hale getiren ve onun bir parçası olan önemli etkenlerden biri güçlü örgüt kültürünün¹⁴⁸ değişmesini gerektiren nedenler; örgütün tepe yöneticisinin değişmesi, örgütlerin birbirleriyle birleşmesi, örgüt yapısının ve personel yönetim sisteminin değişmesi ve bir kültüre rehberlik eden inançların şimdi ve gelecekteki rekabet için yetersiz kalmasıdır. Bunların dışında, bir krizin ortaya çıkması, örgüt felsefesinin değişmesi ve yeni stratejilerin belirlenmesi ve performans değerlerini yükseltme isteği örgütsel kültürün değişmesi için bir neden olarak sayılabilir.¹⁴⁹

Kültürel değişime başlarken; doğru kültürel değişim hakkında fikir birliğine varılması özellikle kültürel normlar ve sınırlılıkların yaratılması konusunda öncelikli

¹⁴⁵ Göksel U. Ataman, a.g.e., s.79-80.

¹⁴⁶ Demirbilek, T. "Örgütsel Değişimin Örgüt Yaşamındaki Yeri ve Önemi Hizmet Sektöründe Bir Uygulama", **Verimlilik Dergisi**, No:1,1992,s. 105.

¹⁴⁷ Göksel U. Ataman, a.g.e.,s. 105-106.

¹⁴⁸ Gülten Kutal, Ali Rıza ,Büyüksulu, **Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi**, Der Yayınları, İstanbul, 1996,s.161.

¹⁴⁹ Göksel U. Ataman, a.g.e., s. 106.

değerlerin belirlenmesi gerekir.¹⁵⁰ Değişim sırasında örgütün bütün bölümleri birleşerek bütün unsurlar için uygun yeni ve tek bir kültür yaratması gerekmektedir. Yeni örgüt kültürü yaratılırken, normlar, mitler, hikayeler, seremoniler tanımlanarak uyumu sağlanarak örgüt kültürünün yönetiminde doğru sorular sorulup, doğru cevapların verilmesi gerekmektedir.¹⁵¹

Kültürel değişime farklı bir bakış açısıyla yaklaşan Kotal ve Büyüksü¹⁵² ise kültürel değişim yöntemlerini üç şekilde ifade etmişlerdir.

İnsanların Değişimi: İşgücü seçiminde oluşturulmak istenen kültüre uygun aday seçmek veya mevcut personelin, insanların inanç ve değer yargılarının değişebileceği inancından yola çıkarak onları eğitmek.

Örgüt Yapısının Değişimi: Örgütün üst yöneticilerinin değiştirilmesi ve etkili, değişime açık yönetimin başa gelmesi.

Yönetim Sisteminin Değişmesi: Yönetim şeklinin değiştirilmesi

Örgüt kültürünün değişmesi gerektiği halde eski ve yerleşmiş kültürü değiştirmek oldukça zor hatta bazen imkansız olabilmektedir. Çünkü böyle bir değişim sürecinde örgütün karşılaşılabileceği bazı engeller olabilmektedir. Örneğin; kolay değiştirilemeyen yetenekler, personel, ilişkiler, roller ve yapı gibi. Ancak tüm bu zorluklara ve değişime direnmesine rağmen kültürler zaman içinde değişebilir ve yönetilebilirler. Örgüt kültürünü değiştirebilmek için örgütün yapısının tekrar düzenlenmesinde, çalışanları ödüllendirecek ve motive edecek unsurlar kullanılabilir.

¹⁵⁰ David Banner, Elaine Gayne, **Effective Organization**. Sage Publications, London,1995,s.387.

¹⁵¹ David Banner, Elaine Gayne ,a.g.e.,s. 388-389.

¹⁵² Gülten Kotal, Ali Rıza Büyüksü, a.g.e., s.157-158.

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE SAĞLIK HİZMET ALANLARININ GENEL ÖZELLİKLERİ

1. Türkiye'de Sağlık Hizmetleri ve Hastaneler

1.2. Türkiye'de Sağlık Hizmetlerinin Örgütlenmesi

Tarih boyunca koruyucu hekimlik ve tedavi hekimliği birbirinden ayrı olarak gelişmiştir. Birinci Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda, bu hizmetlerin birbirinden ayrı olarak ele alınması ilkesi çok yaygındı. Cumhuriyet Hükümetinin ilk sağlık bakanı Dr. Refik Saydam da sağlık hizmetlerini örgütlerken bu ilkeyi benimsemiştir. Bu dönemde Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı'nın esas görevinin koruyucu hekimlik olduğu kabul edilmiş ve hasta tedavisi hizmetlerinin yürütülmesi ve geliştirilmesi - bazı özel durumlar dışında- özel idare ve belediyelerin sorumluluğuna bırakılmıştır. Genel olarak evde ve ayakta hasta tedavisini hekimlerin muayenehanelerinde yürütmesi ilkesi benimsenmiş, ancak fakir hastaların hükümet hekimleriyle belediye ve özel idareler tarafından ücretsiz muayene ve tedavisi bir sosyal yardım hizmeti olarak kabul edilmiştir.¹⁵³

Koruyucu hekimlik hizmetlerinin örgütlenmesinde iki yaklaşım yolu vardır. Bir ülkenin sağlık personeli ve mali olanakları yeterli ise, dar bir bölgede koruyucu hekimlik hizmetlerinin tümünü yürüten sağlık örgütleri kurmak doğru olan yaklaşımdır. Hizmetlerin tümünü birden ele almaya yetecek personel ve olanaklardan yoksun olan ülkeler ise önemli sağlık sorunlarının çözümü için geniş bölgelerde hizmet eden özel örgütler kurmak zorundadırlar. Sağlık ve sosyal Yardım Bakanlığı, o günün şartlarına uygun olarak ikinci yolu seçmiş ve sıtma, trahom, frengiyle savaş için ayrı örgütler kurmuştur. Diğer bulaşıcı hastalıklarla genel sağlık hizmetlerinin yürütülmesi görevi de hükümet hekimliklerine verilmiştir. Cumhuriyet döneminde sağlık hizmetlerinin en seçkin önderi olan Dr.Refik Saydam'ın temelini attığı bu sağlık örgütü bazı değişikliklerle günümüze kadar devam etmiştir.¹⁵⁴

İkinci Dünya Savaşından sonra, hasta tedavisi hizmetleri ile koruyucu hekimlik hizmetlerinin birbirinden ayrılamayacağı ve bir arada örgütlenmesinin gerektiği görüşü kuvvet kazanmıştır. Bu görüş ülkemizi de etkilemiş ve 1946 yılında

¹⁵³ Zafer Öztekin, "Türkiye'de Sağlık Hizmetleri", *Yeni Türkiye*, Sayı 39, 2001, s.61-64.

¹⁵⁴ Zafer Öztekin, a.g.e.,s. 61-64.

Dr.Behçet Uz'un Sağlık Bakanlığı döneminde köy ve kasabalarda hasta tedavisi ve koruyucu hizmetleri bir arada yürütecek sağlık merkezlerinin kurulması planlanmıştır. Ancak, daha sonra gelen bakanlar -1954 yılında ikinci kez bakan olan Dr. Behçet Uz dahil- bu planı yürütmemişlerdir. Planda öngörülen sağlık merkezlerinin yapımına devam edilmiş ise de bunlar verimsiz küçük birer hastane gibi çalışmışlardır.¹⁵⁵

1961 yılına kadar sağlık hizmetlerinin örgütlenmesinde görülen en önemli gelişmeler, 1952 yılından başlayarak İşçi Sigortaları Kurumunun hastane ve dispanserler açıp tedavi hizmetlerinde yer alması ve 1953 yılında Demokrat Parti İktidarı tarafından özel idare hastanelerinin devletleştirilmesidir.¹⁵⁶

1961 Anayasası ile, tüm sağlık hizmetlerinin bir devlet görevi olduğu ilkesini kabul edilmiştir. Bu ilkenin uygulanması, sağlık idaresinde bir düzen değişikliği yapmakla mümkün olabilirdi. Bu amaçla, Milli Birlik Komitesi tarafından “Sağlık Hizmetlerinin Sosyalleştirilmesi Hakkında Kanun” kabul edilmiş ve yürürlüğe konmuştur. 1961 den bu yana iktidara gelen bütün partiler, bu düzen değişikliğini kabul etmiş ve kanunu yürütmek için çaba harcamışlardır. 1972 yılı sonuna kadar 25 ilde sağlık hizmetleri bu kanuna göre örgütlenmiş ve Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planında 20 ilin daha bu hizmet kapsamına alınması öngörülmüştür. Bu kanuna göre, temel hizmet ünitesi sağlık ocağı olan bu yeni örgütlenme şeklinde, hekim, hemşire, sağlık memuru ve köy ebelerinden kurulan bir ekip, sağlık ocaklarında, evde ve ayakta tedaviyle her çeşit koruyucu hekimlik hizmetlerini yürütecektir. Hastaneler ve özel amaçlı koruyucu hekimlik üniteleri sağlık hizmetlerini destekleyecek ve tamamlayacaklardır.¹⁵⁷

¹⁵⁵ Nusret Fişek, “ Sağlık İdaresinde Modern Eğilimler”, **XX. Türk Tıp Kongresi**, İstanbul, 1968, s. 73-76.

¹⁵⁶ Yusuf E. Özdemir, “ Cumhuriyet Dönemi Sağlık Politikaları-Cumhuriyetin Kuruluşundan 1980’li Yıllara Sağlık Politikaları” **Yeni Türkiye**, Sayı 39, 2001,s. 257-265.

¹⁵⁷ Yusuf E. Özdemir, a.g.e., s. 260-272.

2. Sağlık Kavramı

Sağlık kavramı farklı biçimlerde tanımlanmakta birlikte günümüzde Dünya Sağlık Örgütü'nün geliştirmiş olduğu sağlık tanımının büyük kabul gördüğü söylenebilir. Dünya Sağlık Örgütü sağlığı “yalnızca hastalık ve sakatlık durumunun olmayışı değil, aynı zamanda bedensel, ruhsal ve sosyal yönden tam bir iyilik durumu” olarak tanımlamaktadır.¹⁵⁸

Bu tanımlara göre sağlık çok boyutlu bir kavramdır ve birbiriyle ilişkili çok sayıda faktör sağlık durumunu doğrudan veya dolaylı yoldan etkilemektedir.

Birey ve toplumun sağlık düzeyini, ülkenin politikaları doğrultusunda sunulan sağlık hizmeti kadar çevre, kalıtım, yaşam tarzı gibi etmenler de etkilemektedir.

2.1. Sağlık Hizmetleri

Hizmet, bir kişi veya kuruluşun diğer kişi veya kuruluşa sunduğu elle tutulmaz bir faaliyet ya da yarar olarak tanımlanmaktadır. Sağlık hizmetleri genel olarak sağlığın korunması ve hastalıkların tedavisi için yapılan çalışmalardır.

2.1.1. Sağlık Hizmetlerinin Sınıflandırılması

Sağlık hizmetleri hastalıkların teşhis, tedavi ve rehabilitasyonun yanında hastalıkların önlenmesi, toplum ve bireyin sağlık düzeyinin geliştirilmesi ile ilgili faaliyetler bütünü anlamına da gelmektedir. Sağlık hizmetleri; koruyucu sağlık hizmetleri, tedavi hizmetleri, rehabilitasyon hizmetleri ve sağlığın geliştirilmesi hizmetleri olmak üzere sınıflandırılmaktadır.¹⁵⁹

Koruyucu Sağlık Hizmetleri: Bireye ve çevreye yönelik olarak verilen hizmetler olarak bölümlendirilir.¹⁶⁰

Bireye yönelik hizmetler; bağışıklama, beslenmeyi düzenleme, hastalıkların erken tanısı, ana-çocuk sağlığı, aşırı doğurganlığın denetlenmesi ve kişisel hijyen konularındaki hizmetlerdir.

Çevreye yönelik hizmetler; su kaynaklarının sağlanması ve denetimi, katı atıkların denetimi, zararlı canlılarla mücadele, besin sanitasyonu, hava kirliliğinin

¹⁵⁸ Hikmet Seçim, **Hastane İşletmeciliği (Seçme Yazılar)**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1995, s.57.

¹⁵⁹ Şahin Kavuncubaşı, a.g.e., s.34.

¹⁶⁰ Nusret Fişek, **Halk Sağlığına Giriş**, Çağ Matbaası, Ankara, 1983, s.54.

denetimi, gürültü kirliliğinin denetimi, radyolojik zararlıların denetimi ve iş sağlığı konularındaki hizmetlerdir.

Koruyucu sağlık hizmetleri; sağlık evleri, sağlık ocakları ,iş yeri revirleri, ana çocuk sağlığı ve aile planlaması merkezleri ve dispanserler tarafından verilmektedir.

Tedavi Hizmetleri: Sağlığı bozulan kişilere temel olarak doktor sorumluluğunda sağlık profesyonelleri ile sağlıklarına kavuşmaları için verilen sağlık hizmetidir. Kapsam ve hizmet yoğunluğu esas alınarak tedavi hizmetleri de üç grupta incelenebilir.¹⁶¹

Birinci basamak tedavi hizmetleri; daha çok ayaktan gününbirlik tedavi hizmetlerini içermektedir. Sağlık ocaklarında verilen tedavi hizmetleridir.

İkinci basamak tedavi hizmetleri, hastalıkların tanı ve tedavisi için yataklı tedavi kurumlarında verilen hizmetlerdir.

Üçüncü basamak tedavi hizmetleri, yoğun bilgi ve teknoloji gerektiren hastalıklar için ileri tanı ve tetkik merkezlerinde verilen hizmetlerdir. Araştırma ve uygulama hastaneleri örnek olarak verilebilir.

Tedavi edici sağlık hizmetleri poliklinikler,muayenehaneler, sağlık ocakları, çeşitli kurumlara bağlı hastaneler ve özel ihtisas hastanelerinde verilmektedir.

Rehabilitasyon Hizmetleri: Tıbbi rehabilitasyon ve sosyal rehabilitasyon hizmetleri olmak üzere ikiye ayrılır.

Tıbbi rehabilitasyon, çeşitli nedenlerle oluşan sakatlık ve bozuklukların olabildiğince düzeltilmesi ve yaşam kalitesinin artırılması amacıyla verilen hizmetlerdir.

Sosyal rehabilitasyon, özürlü kişilerin günlük yaşantılarına devam edebilmeleri için sadece yataklı rehabilitasyon merkezlerince verilen sağlık hizmetidir. Günümüzde hemşirelik bakım hizmetleri ve evde bakım hizmetleri ile bu hizmeti sunan kurumların profili genişlemiştir.

Sağlığın Geliştirilmesi Hizmetleri: Bedensel, zihinsel sağlık durumunu ve yaşam kalitesini arttırmayı amaçlayan sağlık hizmetleridir. Sağlığın geliştirilmesi yalnızca sağlık kurumlarının sorumluluğunda olamayacak kadar kapsamlı ve uluslar arası boyutta sosyal yapıyı değiştirmeyi hedefleyen bir faaliyettir.

¹⁶¹ Nusret Fişek,a.g.e.,s.55.

2.2. Hastane Kavramı

Tedavi hizmetlerinin en büyük üreticisi durumunda olan hastaneler, yataklı tedavi kurumları işletme yönetmeliğinde “ hasta ve yaralıların, hastalıktan şüphe edenlerin ve sağlık durumlarını kontrol ettirmek isteyenlerin ayakta veya yaratarak izleme, muayene,tanı, tedavi ve rehabilite edildikleri ve aynı zamanda doğum yapılan kurumlar” olarak tanımlanmaktadır.¹⁶²

Dünya Sağlık Örgütü’ne ait bir diğer tanımda ise; hastaneler, müşahade, teşhis, tedavi ve rehabilitasyon olmak üzere gruplandırılabilir sağlık hizmetleri veren ve hastaların uzun veya kısa süreli tedavi gördükleri yataklı kuruluşlar olarak belirtilmektedir.¹⁶³

Birbirini tamamlar nitelikteki bu iki tanımda hastaneler, esas işlevleri olan hasta ve yaralıların tedavisi faaliyetleri ile tanımlanmaktadır. Bu tanımlara eğitim, araştırma ve geliştirme, toplumun sağlık seviyesinin yükseltilmesine katkıda bulunma ve toplumsal sağlık programlarına katılma gibi işlevleri de eklediğimizde günümüze daha uygun bir tanımlama ortaya çıkmaktadır. Toplumun sağlık seviyesinin yükseltilmesine katkıda bulunma fonksiyonu açısından düşünüldüğünde hastaneler kamu yararına faaliyet gösteren örgütler arasında yer alır, fakat esas amaçları hastalara tedavi hizmeti vermek olduğundan hastaneler birer hizmet örgütüdür.¹⁶⁴

Ayrıca hastaneler hizmet üretim kapasitesi ve sağlık harcamaları bakımından sağlık sisteminin en önemli alt sistemidirler ve sağlık sektöründe çalışan insan gücünün büyük yüzdesi de hastanelerde çalışmaktadır.

2.2.1. Hastanelerin Sınıflandırılması

Hastaneler çeşitli özelliklerine göre sınıflandırılabilirler. Bu özelliklerin başlıcaları;¹⁶⁵

Mülkiyetlerine göre; sağlık bakanlığı, vakıflar, belediyeler, dernekler, azınlıklar tarafından kurulan hastaneler ve son yıllarda giderek sayıları artan özel hastaneler.

¹⁶² Hikmet Seçim,.a.g.e.,s.5.

¹⁶³ Hikmet Seçim,a.g.e.,s.5.

¹⁶⁴ Bilal Ak,a.g.e.,s.89.

¹⁶⁵ Şahin Kavuncubaşı,Ş. a.g.e.,s.77.

Eğitim statüsüne göre; uzmanlık eğitimi veren ve vermeyen hastaneler.

Hizmet türüne göre; genel hastaneler ve özel dal hastaneleri.

Büyükliklerine göre; yatak sayısı ve personel sayısı esas alınarak 50-100-200-400-600-800 yataklı hastaneler.

Hastaların yatış süresine göre; akut bakım ve kronik bakım hastaneleri

2.2.2. Hastanelerin İşlevleri

Sağlık Bakanlığı Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği'ne göre hastanelerin amaç ve misyonlarına göre değişmekle birlikte, dört temel işlevi bulunmaktadır.¹⁶⁶

Tedavi hizmetleri; tarihsel gelişimi içinde de ilk kuruluş amacı olmakla birlikte diğer işlevlerinin başında gelmektedir ve günümüzde de üstlenilen en önemli işlevdir.

Eğitim hizmetleri; hasta hastaneden ayrıldıktan sonra hastalığına neden olan yaşam alışkanlıklarını değiştirebilmeli ve sağlığı ile ilgili birtakım hususlara dikkat eder hale gelmelidir. İşte bu boyut, hastanelerde hastalara ve hasta yakınlarına verilen eğitim sonucunda gerçekleşmektedir. Hastanelerde hemşirelik hizmetleri eğitimleri ve sağlık personelinin hizmet içi eğitimleri kesintisiz devam etmektedir. Ayrıca tıpta uzmanlık eğitimi de hastanelerde verilmektedir.

Araştırma ve geliştirme işlevleri; hastaneler tıp bilimleri alanında araştırmaların yapıldığı yerlerdir. Ayrıca hastaneler alkol, sigara,uyuşturucu gibi sağlığa zararlı alışkanlıklara karşı mücadelede önemli rol oynamakta ve bu yolla toplum sağlığının geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır.

Toplumun sağlık seviyesinin yükseltilmesine katkıda bulunma; hastaneler koruyucu hekimlik çalışmaları, sağlam çocuk birimleriyle toplumun sağlık seviyesine katkıda bulunmaktadır.

2.2.3. Hastanelerin Ayırıcı Özellikleri

Sağlık kurumlarını ve hastaneleri diğer hizmet kuruluşlarından farklı kılan kendisine özgü özellikleri bulunmaktadır. Öyle ki bu farklılıkları sağlık kuruluşlarının yönetimini ve işletilmesini ayrı bir bilim dalı haline getirmiştir. Sağlık

¹⁶⁶ Hikmet Seçim, a.g.e.,s.9.

kurumlarını diğer hizmet kurumlarından farklı kılan karakteristikler şöyle sıralanabilir:¹⁶⁷

Sağlık kurumlarında uzmanlaşma seviyesi çok yüksektir. Hasta profilinin sürekli değişmesi, tıp bilimi ve teknolojisindeki gelişmeler uzmanlaşma derecesini arttıran faktörlerin başında gelmektedir.

Sağlık kurumlarında işlevsel bağımlılık çok yüksektir, bu nedenle farklı meslek gruplarının faaliyetleri arasında yüksek düzeyde eşgüdüm gereklidir. İşlevsel bağımlılık bir kişi veya birimin iş yapabilmesi için bir başka kişi ve birimin hizmetlerine ihtiyaç duyması anlamına gelmektedir. Bir sağlık kurumuna başvuran hastaya çok fazla sayıda birim ve kişi hizmet vermektedir.

Sağlık kurumlarında insan kaynakları profesyonel kişilerden oluşur ve kişiler kurumsal hedeflerden çok mesleki hedeflere önem vermektedir. Profesyonelleşme kurum çalışanlarının eğitim düzeyini ifade etmektedir. Profesyonel iş, uzmanlaşmanın bir göstergesidir. Uzmanlaşmış iş, modern toplumlarda, ilerlemiş iş bölümünün, üst düzeyde eğitimin, yüksek kabiliyet ve becerinin birlikte meydana getirdiği bir sonuçtur. Profesyonellerin sahip oldukları özellikler, onların hem toplumda hem de çalıştıkları kurumda, diğer gruplara oranla daha çok yetki ve daha yüksek statü kazanmalarına yol açmıştır. Bazı sosyologlar, profesyonel statünün kazanılmasının temel ölçütü olarak, özel eğitimle kazanılan ve başka mesleklerde olmayan bir bilgi tekniğini kabul etmişlerdir.¹⁶⁸

Sağlık kurumlarında çalışan insan kaynaklarının profili incelendiğinde insan kaynaklarının yetiştirilmesinin uzun bir zaman gerektirdiği görülür. Doktorlar ve tıbbi bakım faaliyetlerini gerçekleştiren profesyonellerin çoğunun üniversite mezunu olduğu bilinmektedir. Profesyonel kişiler temel olarak mesleki hedefler üzerine odaklanmaktadır ve görevlerini mesleğin etik kuralları çerçevesinde yerine getirmektedirler. Profesyonellik bağlamında mesleki amaçlar, kurumsal amaçların önündedir. Bir doktorun temel amacı maliyet ne olursa olsun hastanın en iyi biçimde tedavi edilmesidir. Sağlık kurumları yönetiminin kalite ve verimliliğinin yükseltilmesine yönelik aldığı önlemler ve koyulan kurallar, profesyoneller ile yönetim arasında çatışmalara yol açabilmektedir.

¹⁶⁷ Şahin Kavuncubaşı, Ş. a.g.e.,s.79.

¹⁶⁸ Metin Özkul, **Çalışma Sosyolojisi**, Türk Dünyası Araştırma Vakfı Yayınları, İstanbul,2002,s.84.

Meslekleşme düzeyinin yüksek oluşu nedeniyle sağlık kurumlarında profesyonellerin önemli derecede özerkliği bulunmaktadır. Profesyonel kişilerin mesleki bilgi ve deneyimden kaynaklanan otoriteleri bulunmaktadır. Bu nedenle tüm sağlık kurumlarında ikili otorite hattı bulunmaktadır. Bu durum bir taraftan eşgüdüm ve denetim ihtiyacı doğurmakta ve diğer taraftan çatışmalara yol açmaktadır.

Hastaneler çeşitli parçalardan oluşmuş bir bütündür ve bu nedenle hastaneler sosyal, açık ve dinamik bir sistem özelliği taşırlar. Sosyal sistem kavramında örgütün çevresi ile olan ilişkilerine ve örgüt içindeki formal ve informal ilişkilere ağırlık verilmektedir. Çevreye uyum gösterebilme tüm sosyal sistemlerin bir özelliğidir. Çünkü çevreye uyum gösteremeyen, çevresinin isteklerine ve çevresindeki değişimlere cevap veremeyen her türlü sosyal sistem giderek yok olmak durumundadır. Yok olmamak için ise, sistemin çevresine açık olması gerekmektedir.

Hastanelerin önemli bir özelliği, hastalara verilen tedavi hizmetinin türünü, kalitesini ve niteliğini belirleme ve değerlendirme durumunda olmamalarıdır. Bu durum, hastaneleri diğer örgütlerden ayırır. Hasta kendisi için gerekli olanı bilmediği için istismara açıktır. Hastanın menfaatlerinin korunması hastanenin görevidir. Hastanın kendisine uygulanan tedaviyi denetleme imkanı olmadığından, tedavi hizmetlerinin gözetim ve denetimi önem kazanmaktadır.¹⁶⁹

Hastaneler, karmaşık yapıda örgütlerdir ve benzer büyüklükteki diğer örgütlerin en karmaşık olanıdır. Bunun birçok nedeni vardır; birincisi, hastaneyi etkileyen çevrenin çok karışık olmasıdır. Hastaneler, ekonomik, sosyal, teknolojik, hukuk, siyasal vb. çevre faktörlerinin etkisi altındadır. Mesleki örgütlerin, kamu kuruluşlarının, sigorta şirketlerinin de etkisi mevcuttur. İkincisi; çok sayıda farklı hastalıklarda şikayetçi olan hastaların hastaneye olan talebinin tahmin edilememesi ve düzensizliğidir. Hasta talebinin ertelenemez oluşu nedeniyle, hastane donanım ve personelinin her zaman hazır bulunması gerekmektedir. Bu da hastanelerde çok sayıda personelin istihdamı anlamına gelmektedir. Üçüncüsü ise; hastanelerdeki aşırı iş bölümü ve uzmanlaşmadır. Tıp, teknoloji vb. deki görülen hızlı değişim ve ilerlemeler yeni mesleklerin oluşmasına ve tıpta uzmanlaşmaya yol açmıştır. Bunun sonucu hastanelerde personel ve hizmet birimleri hızla artmıştır. Hastanelerdeki aşırı uzmanlaşmış personelin birbirlerine göre çok farklı servislerde ve farklı disiplinlerde eğitim gördükleri gözlenmektedir. Bu personel kendi içinde çok farklı ihtiyaçlara,

¹⁶⁹ Bilal Ak,a.g.e.,s.89.

değerlere, eğilimlere ve tutumlara sahiptir. Bu nedenle, personel arasında, çeşitli çatışmaların olması kaçınılmazdır. Ayrıca bu kadar farklı yapıdaki ve özellikteki personelin faaliyetleri arasındaki uyumun sağlanması başlıca bir sorun oluşturmaktadır. Bu nedenlerle hastane örgütlerinde koordinasyon, halkla ilişkiler ve haberleşme araçları, örgütün başarısı açısından önem taşıyan unsurlar olmaktadır.¹⁷⁰

Hastanelerde çalışan personelinin büyük çoğunluğu genellikle bayanlardan oluşmaktadır. Bunun nedeni, hemşire, ebe gibi personelin büyük kısmının bayanlardan oluşmasıdır. Bayanların çoğunlukta olması, hastanelerde personel hareketliliğinin fazla olmasına sebep olmaktadır. Ayrıca bayan personelin, nöbet ve vardiya çalışması ulaşım zorlukları, çocuk bakımı, eşler arasında uyumsuzluklar ve evlendikten sonra görevden ayrılma gibi sonuçlara neden olmaktadır.

Hastanelerde çalışan personel bazı avantaj ve dezavantajlara sahiptir. Avantaj olarak, sağlık açısından kolay ve sürekli sağlık hizmetlerinden yararlanma, çevresine sağlık işlerinde yardımcı olma, lojman vb. imkanlar sayılabilir. Dezavantaj olarak ise, sürekli enfeksiyon riski altında çalışmak, sık olarak hastalanmak, ızdıraplı ve üzücü bir ortamda çalışmak, çalışma saatlerinin değişken olması gibi durumlar sayılabilir.

Sağlık kurumlarında üretilen hizmetler insan hayatıyla ilgilidir. Sağlık profesyonellerinin karar ve eylemleri hastanın hayatta kalma şansını doğrudan etkilemektedir. Tanı ve tedavi sürecinde yapılan hataların sonradan düzeltilmesi olası değildir. Bu açıdan sağlık kurumlarında “iş ilk seferde ve doğru biçimde gerçekleştirme” kalite ilkesi olarak benimsenmiştir.

Sağlık kurumlarının temel girdisi ve çıktısı insanlardır, koruyucu ve tedavi edici hizmetlerin sonuçlarını diğer hizmet endüstrilerinde olduğu gibi kısa bir sürede görmek ve değerlendirmek mümkün değildir. Bu nedenle çıktının tanımlanması ve ölçümü güçtür.

Hastanelerde hem işletme hem de tıp biliminin prensiplerine, etik ve hukuki kurallara uyulması gereklidir.

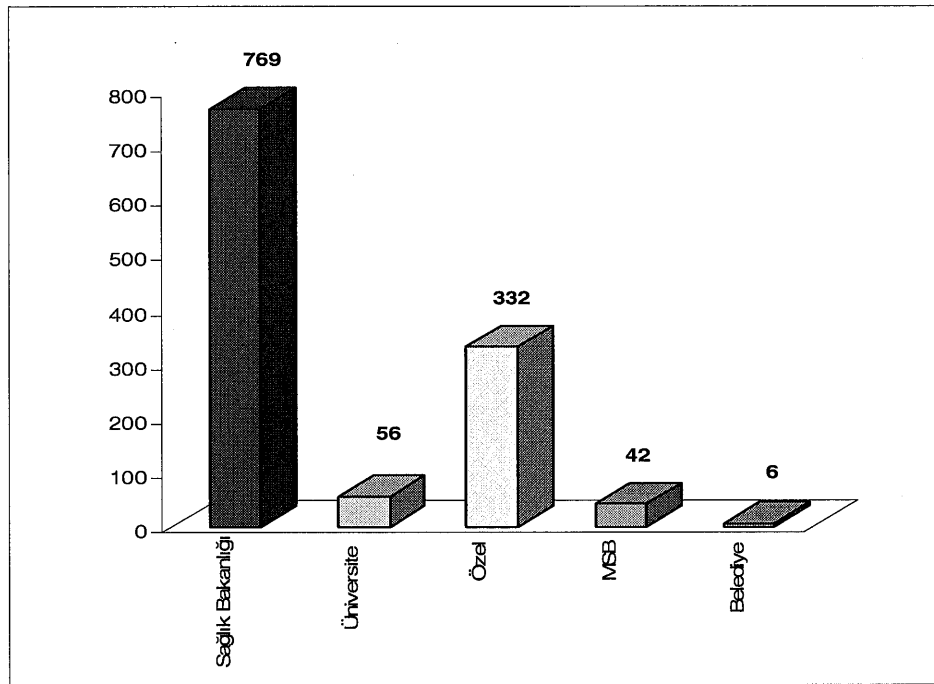
Görüldüğü gibi hastaneler, uzmanlaşma seviyesinin ve işlevsel bağımlılığın yüksek olduğu, 24 saat kesintisiz hizmet üretilen, temel girdisi ve çıktısı insan olduğu için asla hata kabul etmeyen, gelişmiş teknolojik donanımlarına rağmen emek

¹⁷⁰ Bilal Ak,a.g.e.,s.90.

yoğun teknolojiye sahip, diğer hizmet işletmelerinden ayrıcalıkları olan kuruluşlardır.

2.3. Türkiye’de Farklı Hastane Örgütleri

Ülkemizde, hastane organizasyonlarının yapısını genelde hastanenin bağlı olduğu mevzuat belirlemektedir. Devlet hastanelerinde yataklı tedavi kurumları işletme yönetmeliği, özel hastane örgütlerinde hastanenin statüsüne bağlı olarak şirket ana sözleşmesi ve Türk ticaret kanunu örnek verilebilir.



Şekil 1. Türkiye’de Yataklı Tedavi Kurumlarının Kuruluşlara Göre Dağılımı , 2006.

Tablo 3. Türkiye’de Yataklı Tedavi Kurumlarının Kuruluşlara Göre Dağılımı

Kuruluşun Adı	Hastane Sayısı	% Dağılımı
Sağlık Bakanlığı	769	67,4
Tıp Fakülteleri	56	4,5
Özel	332	26,9
Milli Savunma Bakanlığı	42	3,4
Belediyeler	6	0,4
Dernek ve Vakıf Hastaneleri	19	1,5
Yabancılar	3	0,2
Azınlıklar	5	0,4
TOPLAM	1.232	100,0

Türkiye’de yataklı tedavi kurumlarının kuruluşlara göre dağılımlarına baktığımızda, % 67,4’ü sağlık bakanlığına bağlı hastaneler, % 26,9’u özel kişi yada

kuruluşlara bağlı hastaneler, % 4,5'i tıp fakültesi hastaneleri, % 3,4'ü Milli Savunma Bakanlığına bağlı hastanelerdir.¹⁷¹

2.3.1. Devlet Hastanesi Örgütleri

Devlet hastanelerinin organizasyon yapısını yataklı tedavi kurumları işletme yönetmeliği belirler. Devlet hastaneleri organizasyonunun yetkisi başhekimde toplanmıştır. Yönetim kurulu icra organı olarak genel müdür pozisyonundaki başhekim hastanenin tüm hizmetlerinin yürütülmesi ile yetkili kişidir. Bu yetkisini yardımcılara veya daha alt kademedeki yöneticilere devredebilmektedir.¹⁷²

Başhekim altındaki organizasyon temelde medikal, paramedikal, hasta bakımı, idari, mali ve teknik hizmetler organizasyonları olarak gruplanarak başhekime bağlanmaktadır. Medikal bölümde, klinik, poliklinik, laboratuvar, ameliyathane, doğumhane, tedavi üniteleri yer almakta olup, hekim ve diş hekimi olan personelin organizasyonu bu bölüm içinde sağlanmaktadır. Bölümlerin başkanları (şefler veya uzmanlar), başhekim tarafından seçilerek atanır. Klinik şefleri veya uzmanları altında eğitim hastanelerinde başasistanlık, asistanlık ve pratisyen hekimlik yapısı, genel hastanelerde ise uzmanlık ve pratisyen hekimlik organizasyonları yer alır.¹⁷³

Paramedikal grup, hekimler ve hemşireler dışında kalan ama hasta tedavisi ile doğrudan ilgilenen ancak hasta üzerindeki girişimlerinin boyutları tıp doktorları tarafından belirlenen kişilerdir.

Hasta bakım grubu organizasyonu, hemşirelik hizmetlerine ilişkin bir organizasyondur. Hemşirelik hizmetleri, hemşireler içinden başhekim tarafından seçilen ve doğrudan başhekime bağlı bir başhemşire tarafından yürütülür. Organizasyon, başhemşire yardımcıları, sorumlu hemşireler, hemşireler ve hastabakıcılar biçiminde kurulmaktadır.

İdari, mali ve teknik hizmetler, sağlık bakanlığı tarafından atanan bir hastane müdürü tarafından yürütülür. Hastane müdürü doğrudan başhekime bağlı olarak çalışır. Hastane müdür yardımcıları, idari ve mali bölüm şefleri, memurlar, hizmetliler biçimindeki organizasyona ek olarak teknik hizmetler açısından da müdür yardımcısı, baş teknisyen, teknisyen ve hizmetliler biçiminde bir organizasyona

¹⁷¹ www.saglik.gov.tr/TR/dosyagoster.aspx.

¹⁷² Çetin Akar, Hüseyin Özalp, **Sağlık Hizmetlerinde Ve İşletmelerinde Yönetim**, Somgür Yayıncılık, Ankara, 1998, s.133.

¹⁷³ Çetin Akar, Hüseyin Özalp, a.g.e., s.134.

sahiptirler. Hastane müdürü, idari işler olarak personel, evrak, yazışma, arşiv, emniyet, kütüphane vb., mali işler olarak da genel bütçe, satın alma ayniyat, ambar, maaş gibi, teknik olarak da ısınma, havalandırma, telefon ve ulaştırma gibi hizmetleri yürütür.

Hastanelerde bu organizasyon yapılarının dışında gerektiğinde toplanan değişik kurul ve komiteler bulunur. Örneğin; sağlık kurulu, enfeksiyon komitesi, satın alma komitesi gibi.

2.3.2. Üniversite Hastanesi Örgütleri

Üniversite hastaneleri YÖK kanununa bağlı olarak araştırma merkezi kimliğinde kurulurlar. Temel olarak YOK kanunu hükümlerine göre organize olurlar. Üniversite hastanelerinde uygulanan tek tip bir organizasyon yapısından söz etmek mümkün değildir. Farklılıklar her bir üniversitenin çıkardığı işletme yönetmelerindeki hükümler nedeniyle meydana gelmektedir. Ancak benzerlikler şu şekilde sıralanabilir:¹⁷⁴

- Üniversite hastaneleri üniversite teşkilatı içinde birer araştırma merkezi olarak kurulurlar.
- İşletme faaliyetleri kendi özel işletme yönetmeliklerine, bu yoksa Sağlık Bakanlığı Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliğine uygun olarak yürütülür.
- Hastaneler rektör tarafından atanan bir başhekim tarafından yönetilir. Başhekimler, hastanelerde tıbbi tedavi ve bakım hizmetleri ile birlikte araştırma ve eğitim faaliyetlerini düzenlerler.
- Hastanelerin idari, mali, teknik hizmetlerinin yönetimi üniversite genel sekreteri ve başhekimliğe bağlı olarak çalışan bir başmüdür tarafından organize edilir.
- Hastaneler, katma bütçeli kuruluşlar olarak kurulurlar ve hizmetleri ile ilgili olarak döner sermaye işletmesine sahiptirler.

¹⁷⁴ Çetin Akar, Hüseyin Özalp, a.g.e., s.138.

2.3.3. Özel Hastane Örgütleri

Özel hastane işletmelerinde organizasyon Hususi Hastaneler Kanunu, Özel Hastaneler Tüzüğü ve hastanenin ticari kuruluş biçimi açısından Türk Ticaret Kanunu hükümlerine uygun olarak gerçekleştirilirler. Hastaneler genellikle A.Ş. türünde kuruldukları için bir genel kurul, bir yönetim kurulu ve denetim kuruluna sahiptirler.

Hastane hizmetlerinin organizasyonu genelde, genel müdüre bağlı ve genel müdür yardımcısı konumundaki tıbbi hizmetler direktörlüğü ve idari hizmetler direktörlüğü ile yürütülür. Ancak bu kural olmayıp, özel hastaneler bu kademedeki itibaren diledikleri şekilde hastane organizasyonu oluşturmakta serbesttirler. Tüm medikal, paramedikal ve hasta bakım hizmetleri tıbbi hizmetler direktörüne, diğer tüm faaliyetler ise idari hizmetler direktörü tarafından yürütülür.¹⁷⁵

2.4. Araştırma Alanında Yer Alan Hastaneler

Tablo 4. Burdur ve Isparta'da Yer Alan Yataklı Tedavi Kurumları

	Sağlık Bakanlığı Hastaneleri	Üniversite hastaneleri	Özel hastaneler	Toplam
Isparta	10	1	2	13
Burdur	5	0	1	6

2.4.1. Süleyman Demirel Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastaneleri

Süleyman Demirel Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi 15 Haziran 1994 tarihinde poliklinik hizmeti vermeye başlamıştır. Isparta Devlet Hastanesinden devralınarak klinik olarak kullanılacak binanın restorasyonu tamamlanarak 31 Ekim 1994 tarihinde 30 yatakla hizmete açılmıştır. Acil polikliniği ve Eczane 1996 yılından beri hizmet vermektedir. 1998 yılı içinde poliklinik binasının içinde bulunan

¹⁷⁵ Çetin Akar, Hüseyin Özalp, H., a. g. e., s. 142.

öğretim üyeleri odaları, Sağlık Yüksek Okuluna ve Tıp fakültesi Dekanlık binasına taşınmıştır.

28.11.1999 tarihinde hastaneye bağlı Şevket Demirel Kalp Merkezi faaliyete geçmiştir. 400 yataklı yeni hastane binası 1 Kasım 2000 tarihinde açılmış olup, 2 Ocak 2001 tarihinde tüm birimleri ile hizmet vermeye başlamıştır. 23 Eylül 2002 tarihinde hizmete hizmete geçirilen Zehra Ulusoy Kanseri Erken Tanı ve Tedavi Merkezi 40 yatak kapasitesi ile önemli bir merkez durumundadır.¹⁷⁶

2.4.2. Burdur Devlet Hastanesi

İlk hastane 1920-1921 yıllarında “Memleket Hastanesi” adı altında 25-30 yataklı olarak kurulmuştur. 1952 yılında 100 yataklı Devlet hastanesi şeklinde değerlendirilerek hizmet verir hale gelen hastaneye, çeşitli tarihlerde servis ilaveleri yapılmıştır. 1966 yılında 300 yataklı hastane kapasitesine ulaşmıştır. 12.05.1971 tarihinde Burdur depreminde büyük bölümü yıkılarak kullanılmaz hale gelmiştir. Şu an kullanılan bina 1991 yılında açılmış ve 300 yatağı ile Burdur iline hizmet vermektedir.¹⁷⁷

2.4.3. Özel Isparta Hastanesi

Özel Isparta Hastanesi, 29.03.2006 yılında Isparta ilinde ilk kurulan özel hastanelerden biridir. Tüm resmi kurum ve özel kurumlar ile anlaşmalı olarak, poliklinik ve servisleri ile Isparta iline hizmet vermektedir.

¹⁷⁶ <http://hastaneler.sdu.edu.tr/?kat=hastane>

¹⁷⁷ www.burdurdh.gov.tr

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SAĞLIK HİZMET ALANI OLARAK HASTANELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ (ISPARTA-BURDUR UYGULAMASI)

1. Çalışanların Demografik Özellikleri

1.1.Yaş

Tablo 5. Çalışanların Yaş Dağılımı

		Çalıştığı Hastane			Toplam
		Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane	
Yaş	18-23	Sayı	0	0	1
		% yaş	,0%	,0%	100,0%
		% çalıştığı hastane	,0%	,0%	5,6%
		% Toplam	,0%	,0%	,3%
	24-29	Sayı	14	90	4
		% yaş	13,0%	83,3%	3,7%
		% çalıştığı hastane	17,1%	43,5%	22,2%
		% Toplam	4,6%	29,3%	1,3%
	30-35	Sayı	27	73	8
		% yaş	25,0%	67,6%	7,4%
		% çalıştığı hastane	32,9%	35,3%	44,4%
		% Toplam	8,8%	23,8%	2,6%
	36-41	Sayı	14	27	2
		% yaş	32,6%	62,8%	4,7%
		% çalıştığı hastane	17,1%	13,0%	11,1%
		% Toplam	4,6%	8,8%	,7%
	42-47	Sayı	19	14	2
		% yaş	54,3%	40,0%	5,7%
		% çalıştığı hastane	23,2%	6,8%	11,1%
		% Toplam	6,2%	4,6%	,7%
	48-53	Sayı	7	2	1
		% yaş	70,0%	20,0%	10,0%
		% çalıştığı hastane	8,5%	1,0%	5,6%
		% Toplam	2,3%	,7%	,3%
55 ve üzeri	Sayı	1	1	0	
	% yaş	50,0%	50,0%	,0%	
	% çalıştığı hastane	1,2%	,5%	,0%	
	% Toplam	,3%	,3%	,0%	
Toplam	Sayı	82	207	18	
	% yaş	26,7%	67,4%	5,9%	
	% çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	

Çalışanların yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde devlet hastanesi'nde çalışanların % 32,9'u 30–35 yaş grubunda, % 23,2'si 42–47 yaş grubunda, %17,1'si 24–29 yaş grubunda, %17,1'i 36–41 yaş grubundadır. Üniversite hastanesindeki çalışanların %43,5'i 24-29 yaş grubunda , % 35,3 'ü 30–35 yaş grubunda, % 13,0'ü 36–41 yaş grubundadır. Özel hastanede çalışanların %22,2'si 24–29 yaş grubunda, %44,4'ü 30-35 yaş grubunda yer almaktadır (Tablo 5).

1.2. Cinsiyet

Tablo 6. Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımları

		Çalıştığı Hastane			Toplam	
		Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane		
Cinsiyet	Kadın	Sayı	43	86	13	142
		% Cinsiyet	30,3%	60,6%	9,2%	100,0%
		%Çalıştığı Hastane	52,4%	41,5%	72,2%	46,3%
		% Toplam	14,0%	28,0%	4,2%	46,3%
	Erkek	Sayı	39	121	5	165
		% Cinsiyet	23,6%	73,3%	3,0%	100,0%
		%Çalıştığı Hastane	47,6%	58,5%	27,8%	53,7%
		% Toplam	12,7%	39,4%	1,6%	53,7%
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	% Cinsiyet	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	% Çalıştığı Hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Çalışanların % 46,3'ünü kadınlar, % 53,7'sini erkekler oluşturmaktadır. Çalışanların çalıştıkları hastane ile cinsiyetlerine baktığımızda, devlet hastanesinde çalışan kadınların oranı % 52,4, erkeklerin oranı % 47,6 dır. Özel hastanede çalışan kadınların oranı % 72,2, erkeklerin oranı % 27,8 dir. Üniversite hastanesinde ise bu iki hastaneden farklı olarak, kadınların oranı % 41,5 erkeklerin oranı ise % 58,5'dir. Çalışanların çalıştıkları hastaneye göre cinsiyet dağılımları farklılık göstermektedir. Bu farklılığın nedeni üniversite hastanesinde hekim grubunun fazla olması ve hekimlerin ise genelini erkeklerin oluşturmasından kaynaklanabilir. Genellikle sağlık kurumları ebe ve hemşireliğin bayan mesleği olması ve kadınların hizmet sektöründe

daha çok yer alması nedeniyle bayan yoğunlukta olan kurumlardır. Bizim örnekleminizde yer alan devlet hastanesi ve özel hastanede de bulgular bunu doğrulamaktadır(Tablo 6).

Tablo 7. Çalışanların Yaşı İle Cinsiyet İlişkisi

			Cinsiyet		Toplam
			Kadın	Erkek	
Yaş	18-23	Sayı	1	0	1
		% Yaşı	100,0%	,0%	100,0%
		% Cinsiyeti	,7%	,0%	,3%
		% Toplam	,3%	,0%	,3%
	24-29	Sayı	67	41	108
		% Yaşı	62,0%	38,0%	100,0%
		% Cinsiyeti	47,2%	24,8%	35,2%
		% Toplam	21,8%	13,4%	35,2%
	30-35	Sayı	47	61	108
		% Yaşı	43,5%	56,5%	100,0%
		% Cinsiyeti	33,1%	37,0%	35,2%
		% Toplam	15,3%	19,9%	35,2%
	36-41	Sayı	15	28	43
		% Yaşı	34,9%	65,1%	100,0%
		% Cinsiyet	10,6%	17,0%	14,0%
		% Toplam	4,9%	9,1%	14,0%
	42-47	Sayı	10	25	35
		% Yaşı	28,6%	71,4%	100,0%
		% Cinsiyeti	7,0%	15,2%	11,4%
		% Toplam	3,3%	8,1%	11,4%
	48-53	Sayı	2	8	10
		% Yaşı	20,0%	80,0%	100,0%
		% Cinsiyeti	1,4%	4,8%	3,3%
		% Toplam	,7%	2,6%	3,3%
55 +	Sayı	0	2	2	
	% Yaşı	,0%	100,0%	100,0%	
	% Cinsiyeti	,0%	1,2%	,7%	
	% Toplam	,0%	,7%	,7%	
Toplam	Sayı	142	165	307	
	% Yaşı	46,3%	53,7%	100,0%	
	% Cinsiyeti	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	46,3%	53,7%	100,0%	

Katılımcıların yaş ile cinsiyetleri karşılaştırıldığında, 24-29 yaş grubunda kadınların oranı % 62 ile bu yaş grubundaki erkeklerden fazladır. 30 yaşından sonraki bütün yaş gruplarında ise erkeklerin daha yoğun olduğu görülmektedir

(Tablo 7). Bu durum 24-29 yaş grubunda hemşire, ebe grubunda çalışanların kadın olmasından kaynaklanmaktadır. İleri yaşlarda erkeklerin oranının yoğunlaşmasının nedeni ise hekimlik mesleğinin uzun bir eğitim süreci gerektirmesi ve özellikle tıpta uzmanlık eğitimi yapan erkeklerin daha fazla olmasından kaynaklanmaktadır. Bir başka neden olarak, kadınların iş yaşamına başladıktan sonra evlilik, doğum ve çocuk bakımı gibi nedenlerden dolayı işten ayrılmaları ileri yaşlarda kadın çalışanların sayısını azalttığı düşünülebilir.

1.3. Doğum Yeri Ve İkamet Ettiği Yer

Tablo 8. Çalışanların Doğum Yeri

			Çalıştığı Hastane			Toplam
			Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane	
Doğum Yeri	il	Sayı	47	108	10	165
		% Doğum Yeri	28,5%	65,5%	6,1%	100,0%
		% Çalıştığı Hastane	57,3%	52,2%	55,6%	53,7%
		% Toplam	15,3%	35,2%	3,3%	53,7%
	ilçe	Sayı	23	70	7	100
		% Doğum Yeri	23,0%	70,0%	7,0%	100,0%
		% Çalıştığı Hastane	28,0%	33,8%	38,9%	32,6%
		% Toplam	7,5%	22,8%	2,3%	32,6%
	köy	Sayı	12	29	1	42
		% Doğum Yeri	28,6%	69,0%	2,4%	100,0%
		% Çalıştığı Hastane	14,6%	14,0%	5,6%	13,7%
		% Toplam	3,9%	9,4%	,3%	13,7%
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	% Doğum Yeri	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	% Çalıştığı Hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Örneklem grubunda yer alan bireylerin % 53,7'sinin doğum yeri il merkezi, % 32,6'sının ilçe ve %13,7'sinin ise köydür. Devlet hastanesinde % 57,3 ile il doğumlular ilk sırada, % 28 ile ilçe doğumlular ikinci sırada, % 14,6 ile köy doğumlular üçüncü sırada yer almaktadır. Tablo 8'e bakıldığında üniversite hastanesi ve özel hastanede çalışanlarda da bu sıralamanın bozulmadığı görülmektedir. Her üç hastanede de il merkezi doğumlu olanların oranı ilk sıradadır.

Tablo 9. Çalışanların Görev Sınıfına Göre Doğum Yeri

			Doğum yeri			Toplam
			il	ilçe	köy	
Görev Sınıfı	Genel İdare Hizmet Sınıfı	Sayı	9	5	0	14
		% görev sınıfı	64,3%	35,7%	,0%	100,0%
		% doğum yeri	5,5%	5,0%	,0%	4,6%
		% Toplam	2,9%	1,6%	,0%	4,6%
	Sağlık Hizmetleri Ve Yardımcı Sağlık Hizmetler Sınıfı	Sayı	139	70	28	237
		% görev sınıfı	58,6%	29,5%	11,8%	100,0%
		% doğum yeri	84,2%	70,0%	66,7%	77,2%
		% Toplam	45,3%	22,8%	9,1%	77,2%
	Yardımcı Hizmetler	Sayı	17	25	14	56
		% görev sınıfı	30,4%	44,6%	25,0%	100,0%
		% doğum yeri	10,3%	25,0%	33,3%	18,2%
		% Toplam	5,5%	8,1%	4,6%	18,2%
Toplam	Sayı	165	100	42	307	
	% görev sınıfı	53,7%	32,6%	13,7%	100,0%	
	% doğum yeri	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	53,7%	32,6%	13,7%	100,0%	

Genel idare hizmet sınıfı çalışanlarının %64,3'ü, sağlık hizmetleri ve yardımcı sağlık hizmetleri sınıfında çalışanlarının %58,6'sı il doğumludur. Yardımcı hizmetler sınıfında çalışanların ise %44,6'sı ilçe doğumlu, %25'i köy doğumludur (Tablo 9). Doğum yeri, kişinin sosyalleşme sürecinde etkili olmaktadır. Eğitim imkanları, sosyal olanaklar ve farklı kültürel yapılara sahip yerleşim birimleri çalışanın iş yaşamına başlamadan önce bir takım beklenti ve tutumlar oluşturmasına yol açarak meslek seçimini ve iş yaşamını etkileyebilmektedir.

Tablo 10. Çalışanların İkamet Yerleri

		İkamet Yeri		Toplam	
		Isparta merkez	Burdur merkez		
	Devlet Hastanesi	Sayı	0	82	82
		% Çalıştığı Hastane	%0.0	%100.0	%100.0
		% İkamet Yeri	%0.0	%86.3	%26.7
		% Toplam	%0.0	%26.7	7%26.
	Üniversite Hastanesi	Sayı	194	13	207
		% Çalıştığı Hastane	%93.7	%6.3	%100.0
		% İkamet Yeri	%91.5	%13.7	%67.4
		% Toplam	%63.2	%4.2	%67.4
	Özel Hastane	Sayı	18	0	18
		% Çalıştığı Hastane	%100.0	%0.0	%100.0
		% İkamet Yeri	%8.5	%0.0	%5.9
		% Toplam	%5.9	%0.0	%5.9
Toplam		Sayı	212	95	307
		% Çalıştığı Hastane	%69.1	%30.9	%100.0
		% İkamet Yeri	%100.0	%100.0	%100.0
		% Toplam	%69.1	%30.9	%100.0

Burdur Devlet Hastanesi'nde çalışan personelin %100,0'ü Burdur merkezde ikamet etmektedir. Üniversite Hastanesinde çalışan personelin %93,7'si Isparta merkezde ikamet ederken % 6,3'ü Burdur merkezde ikamet etmektedir. Özel Hastane'de çalışan personelin %100,0'ü Isparta merkezinde ikamet etmektedir (Tablo10).

2. Aile Yapısı

2.1. Çalışanların Medeni Durumu

Tablo 11. Çalışanların Medeni Durumu

		Çalıştığı Hastane			Toplam	
		Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane		
Medeni Durum	Evli	Sayı	74	123	10	207
		% medeni durum	35,7%	59,4%	4,8%	100,0%
		% çalıştığı hastane	90,2%	59,4%	55,6%	67,4%
		% Toplam	24,1%	40,1%	3,3%	67,4%
	Bekar	Sayı	6	78	8	92
		% medeni durum	6,5%	84,8%	8,7%	100,0%
		% çalıştığı hastane	7,3%	37,7%	44,4%	30,0%
		% Toplam	2,0%	25,4%	2,6%	30,0%
	Dul	Sayı	0	3	0	3
		% medeni durum	,0%	100,0%	,0%	100,0%
		% çalıştığı hastane	,0%	1,4%	,0%	1,0%
		% Toplam	,0%	1,0%	,0%	1,0%
	Ayrılmış	Sayı	2	3	0	5
		% medeni durum	40,0%	60,0%	,0%	100,0%
		% çalıştığı hastane	2,4%	1,4%	,0%	1,6%
		% Toplam	,7%	1,0%	,0%	1,6%
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	% medeni durum	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	% çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Çalışanların medeni durumlarına baktığımızda %67,4'ünün evli, %30'unun bekar olduğu görülmektedir. Örneklem grubumuzda, 3 kişi dul ve 5 kişi de eşinden boşanmıştır. Evli olan çalışanların oranı devlet hastanesinde %90,2, üniversite hastanesinde %59,4, özel hastanede %55,6'dır. Bekar çalışanların oranı, devlet hastanesinde %7,3, üniversite hastanesinde %37,7, özel hastanede %44,4'dür. (Tablo 11).

2.2. Çalışanların Aile Büyüklüğü ve Ailedeki Statüsü

Tablo 12. Çalışanların Hane Nüfusu

			Aile nüfusu						Toplam
			1	2	3	4	5	6	
Çalıştığı hastane	Devlet hastanesi	Sayı	4	14	22	38	4	0	82
		% çalıştığı hastane	4,9%	17,1%	26,8%	46,3%	4,9%	,0%	100,0%
		% aile nüfusu	16,0%	24,1%	25,0%	38,8%	13,3%	,0%	26,7%
		% Toplam	1,3%	4,6%	7,2%	12,4%	1,3%	,0%	26,7%
	Üniversite hastanesi	Sayı	19	41	62	54	23	8	207
		% çalıştığı hastane	9,2%	19,8%	30,0%	26,1%	11,1%	3,9%	100,0%
		% aile nüfusu	76,0%	70,7%	70,5%	55,1%	76,7%	100,0%	67,4%
		% Toplam	6,2%	13,4%	20,2%	17,6%	7,5%	2,6%	67,4%
	Özel hastane	Sayı	2	3	4	6	3	0	18
		% çalıştığı hastane	11,1%	16,7%	22,2%	33,3%	16,7%	,0%	100,0%
		% aile nüfusu	8,0%	5,2%	4,5%	6,1%	10,0%	,0%	5,9%
		% Toplam	,7%	1,0%	1,3%	2,0%	1,0%	,0%	5,9%
Toplam	Sayı	25	58	88	98	30	8	307	
	% çalıştığı hastane	8,1%	18,9%	28,7%	31,9%	9,8%	2,6%	100,0%	
	% aile nüfusu	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	8,1%	18,9%	28,7%	31,9%	9,8%	2,6%	100,0%	

Örneklem grubumuzu oluşturan çalışanların toplamı 1459 kişidir. Ortalama hane nüfusu ise, 3.0'dır. Devlet hastanesi ve özel hastanede çalışanlarda 4 kişilik aileler yoğunluktayken, üniversite hastanesinde çalışanlarda 3 kişilik ailelerin daha yoğun olduğunu görmekteyiz. Örneklemde, görüşülenlerin %28,7'sini 3 kişilik aileler, %31,9'unu ise 4 kişilik aileler oluşturmaktadır. Geniş aile olarak tabir edebileceğimiz 6 kişiden oluşan ailelerin oranı ise %2,6 dır (Tablo 12).

Tablo 13. Çalışanların Hanedeki Statüsü İle Medeni Hali

Çalıştığı hastane				Ailedeki statüsü			Toplam
				Aile reisi	Aile reisinin eşi	Ailesiyle yaşıyor	
Devlet hastanesi	Medeni durum	Evli	Sayı	40	34	0	74
			% medeni durum	54,1%	45,9%	,0%	100,0%
			% ailedeki statüsü	88,9%	97,1%	,0%	90,2%
			% Toplam	48,8%	41,5%	,0%	90,2%
		Bekar	Sayı	4	0	2	6
			% medeni durum	66,7%	,0%	33,3%	100,0%
			% ailedeki statüsü	8,9%	,0%	100,0%	7,3%
			% Toplam	4,9%	,0%	2,4%	7,3%
		Ayrılmış	Sayı	1	1	0	2
			% medeni durum	50,0%	50,0%	,0%	100,0%
			% ailedeki statüsü	2,2%	2,9%	,0%	2,4%
			% Toplam	1,2%	1,2%	,0%	2,4%
	Toplam	Sayı	45	35	2	82	
		% medeni durum	54,9%	42,7%	2,4%	100,0%	
		% ailedeki statüsü	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
		% Toplam	54,9%	42,7%	2,4%	100,0%	
Üniversite hastanesi	Medeni durum	Evli	Sayı	80	42	1	123
			% medeni durum	65,0%	34,1%	,8%	100,0%
			% ailedeki statüsü	74,1%	100,0%	1,8%	59,4%
			% Toplam	38,6%	20,3%	,5%	59,4%
		Bekar	Sayı	22	0	56	78
			% medeni durum	28,2%	,0%	71,8%	100,0%
			% ailedeki statüsü	20,4%	,0%	98,2%	37,7%
			% Toplam	10,6%	,0%	27,1%	37,7%
		Dul	Sayı	3	0	0	3
			% medeni durum	100,0%	,0%	,0%	100,0%
			% ailedeki statüsü	2,8%	,0%	,0%	1,4%
			% Toplam	1,4%	,0%	,0%	1,4%
	Ayrılmış	Sayı	3	0	0	3	
		% medeni durum	100,0%	,0%	,0%	100,0%	
		% ailedeki statüsü	2,8%	,0%	,0%	1,4%	
		% Toplam	1,4%	,0%	,0%	1,4%	
Toplam	Sayı	108	42	57	207		
	% medeni durum	52,2%	20,3%	27,5%	100,0%		
	% ailedeki statüsü	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		
	% Toplam	52,2%	20,3%	27,5%	100,0%		
Özel hastane	Medeni durum	evli	Sayı	5	5	0	10
			% medeni durum	50,0%	50,0%	,0%	100,0%
			% ailedeki statüsü	71,4%	100,0%	,0%	55,6%
			% Toplam	27,8%	27,8%	,0%	55,6%
		bekar	Sayı	2	0	6	8
			% medeni durum	25,0%	,0%	75,0%	100,0%
	Toplam	% ailedeki statüsü	28,6%	,0%	100,0%	44,4%	
		% Toplam	11,1%	,0%	33,3%	44,4%	
		Sayı	7	5	6	18	
		% medeni durum	38,9%	27,8%	33,3%	100,0%	
% ailedeki statüsü	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%			
% Toplam	38,9%	27,8%	33,3%	100,0%			

Devlet hastanesinde çalışanların, %90,2'si evli, 54,1'i aile reisi statüsündedir. Bekar olanların oranı %7,3'dür. %33,3'ü ailesiyle birlikte yaşamaktadır. Üniversite hastanesi çalışanlarının, %59,4'ü evli, %65'i aile reisi statüsündedir. Bekar olanların

oranı, %37,7'dir ve %71,8'i ailesiyle birlikte yaşamaktadır. Özel hastane çalışanlarının %55,6'sı evli, %44,6'sı bekadır. Evli olanların %50'si aile reisi statüsünde, bekar olanların %75'i ailesiyle birlikte yaşamaktadır (Tablo 13). Bekar çalışanların ekonomik bağımsızlığı olmasına karşın ailesiyle birlikte yaşamayı tercih etmesinin nedeni geleneksel aile yapısının sürdürülmesi olarak düşünülebileceği gibi ekonomik yetersizlikler de etkili olabilmektedir.

2.3. Aile ve Çalışma Hayatı

2.3.1. Aile ve Kuşaklar Arası Mesleki Hareketlilik

Çalışanların yapmış oldukları işlere yönelmeleri açısından inceleyebilmek için, ebeveynlerin meslekleri dikkate alınabilir. Ailenin ekonomik faaliyeti, sosyalleşme sürecindeki fertlerin çalışma, tutum, tavır ve davranışlarının belirlenmesinde etkili olmaktadır. Anne ve babanın mesleği çocukların çalışma yaşamına ilişkin bakış açısı kazanmasında etkili olabilmektedir.¹⁷⁸ Aynı zamanda aileler, çocuklarının meslek seçiminde, mesleğin toplumdaki statüsü, geliri ya da ailede diğer bireylerin seçmiş olduğu bir meslek olması gibi faktörleri göz önünde bulundurarak onları yönlendirebilmektedir.

¹⁷⁸ Özkul, M., a.g.e., s.144.

Tablo 14. Çalışanların Babasının Mesleği

		Çalıştığı Hastane				Toplam
		Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane		
Babanın Mesleği	Esnaf-Sanatkar	Sayı	13	37	3	53
		% baba mesleği	24,5%	69,8%	5,7%	100,0%
		%çalıştığı hastane	15,9%	17,9%	16,7%	17,3%
		% Toplam	4,2%	12,1%	1,0%	17,3%
	İşçi	Sayı	15	24	3	42
		% baba mesleği	35,7%	57,1%	7,1%	100,0%
		%çalıştığı hastane	18,3%	11,6%	16,7%	13,7%
		% Toplam	4,9%	7,8%	1,0%	13,7%
	Memur	Sayı	26	91	8	125
		% baba mesleği	20,8%	72,8%	6,4%	100,0%
		%çalıştığı hastane	31,7%	44,0%	44,4%	40,7%
		% Toplam	8,5%	29,6%	2,6%	40,7%
	Çiftçi	Sayı	23	27	2	52
		% baba mesleği	44,2%	51,9%	3,8%	100,0%
		%çalıştığı hastane	28,0%	13,0%	11,1%	16,9%
		% Toplam	7,5%	8,8%	,7%	16,9%
	Diğer	Sayı	5	28	2	35
		% baba mesleği	14,3%	80,0%	5,7%	100,0%
		%çalıştığı hastane	6,1%	13,5%	11,1%	11,4%
		% Toplam	1,6%	9,1%	,7%	11,4%
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	% baba mesleği	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	%çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Çalışanların baba mesleklerine baktığımızda, %40,7 ile babası memur olan çalışanlar çoğunluğu oluşturmaktadır. İkinci çoğunlukta olan baba mesleği %17,3 oranıyla esnaf-sanaatkarlardır. Babası çiftçi olan çalışanların çoğu (%28) Burdur Devlet Hastanesinde çalışmaktadır (Tablo14). Çalışanların baba mesleklerine baktığımızda en yüksek orana sahip olan meslek grubu memurluktur. Bu durum genellikle ebeveynlerin mesleklerine benzer mesleklerin daha fazla tercih edildiğini

göstermektedir. Özellikle, kamu sektöründe çalışan ailelerin çocukları için memurluk özellikle sosyal güvence açısından tercih edilebilmektedir.

Tablo 15. Çalışanların Annesinin Mesleği

		Çalıştığı Hastane			Toplam	
		Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane		
Annenin Mesleği	Esnaf-Sanatkar	Sayı	1	1	0	2
		% anne mesleği	50,0%	50,0%	,0%	100,0%
		%çalıştığı hastane	1,2%	,5%	,0%	,7%
		% Toplam	,3%	,3%	,0%	,7%
	İşçi	Sayı	1	2	0	3
		% anne mesleği	33,3%	66,7%	,0%	100,0%
		%çalıştığı hastane	1,2%	1,0%	,0%	1,0%
		% Toplam	,3%	,7%	,0%	1,0%
	Memur	Sayı	11	28	1	40
		% anne mesleği	27,5%	70,0%	2,5%	100,0%
		%çalıştığı hastane	13,4%	13,5%	5,6%	13,0%
		% Toplam	3,6%	9,1%	,3%	13,0%
	Çiftçi	Sayı	2	2	0	4
		% anne mesleği	50,0%	50,0%	,0%	100,0%
		%çalıştığı hastane	2,4%	1,0%	,0%	1,3%
		% Toplam	,7%	,7%	,0%	1,3%
	Diğer	Sayı	0	4	0	4
		% anne mesleği	,0%	100,0%	,0%	100,0%
		%çalıştığı hastane	,0%	1,9%	,0%	1,3%
		% Toplam	,0%	1,3%	,0%	1,3%
Ev Hanımı	Sayı	67	170	17	254	
	% anne mesleği	26,4%	66,9%	6,7%	100,0%	
	%çalıştığı hastane	81,7%	82,1%	94,4%	82,7%	
	% Toplam	21,8%	55,4%	5,5%	82,7%	
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	% anne mesleği	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	%çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Çalışanların anne mesleklerine baktığımızda, büyük çoğunluğu (%82,7) ev hanımları oluşturmaktadır, çalışan annelerin ise %13'ü memurdur (Tablo 15). Anne

mesleği memur olan çalışanların devlet hastanesi ve üniversite hastanesinde, özel hastane çalışanlarına göre daha fazladır.

Tablo 16. Çalışanların Baba Mesleği İle Anne Mesleği İlişkisi

			Annenin Mesleği						Toplam
			Esnaf/Sanatkar	İşçi	Memur	Çiftçi	Diğer	Ev Hanımı	
Babanın Mesleği	Esnaf-Sanatkar	Sayı	1	0	2	0	1	49	53
		%Babanın Mesleği	1,9%	,0%	3,8%	,0%	1,9%	92,5%	100,0%
		% Annenin Mesleği	50,0%	,0%	5,0%	,0%	25,0%	19,3%	17,3%
		% Toplam	,3%	,0%	,7%	,0%	,3%	16,0%	17,3%
	İşçi	Sayı	0	2	1	0	0	39	42
		%Babanın Mesleği	,0%	4,8%	2,4%	,0%	,0%	92,9%	100,0%
		% Annenin Mesleği	,0%	66,7%	2,5%	,0%	,0%	15,4%	13,7%
		% Toplam	,0%	,7%	,3%	,0%	,0%	12,7%	13,7%
	Memur	Sayı	0	1	36	0	1	87	125
		%Babanın Mesleği	,0%	,8%	28,8%	,0%	,8%	69,6%	100,0%
		% Annenin Mesleği	,0%	33,3%	90,0%	,0%	25,0%	34,3%	40,7%
		% Toplam	,0%	,3%	11,7%	,0%	,3%	28,3%	40,7%
	Çiftçi	Sayı	0	0	0	4	0	48	52
		%Babanın Mesleği	,0%	,0%	,0%	7,7%	,0%	92,3%	100,0%
		% Annenin Mesleği	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	18,9%	16,9%
		% Toplam	,0%	,0%	,0%	1,3%	,0%	15,6%	16,9%
	Diğer	Sayı	1	0	1	0	2	31	35
		%Babanın Mesleği	2,9%	,0%	2,9%	,0%	5,7%	88,6%	100,0%
		% Annenin Mesleği	50,0%	,0%	2,5%	,0%	50,0%	12,2%	11,4%
		% Toplam	,3%	,0%	,3%	,0%	,7%	10,1%	11,4%
Toplam	Sayı	2	3	40	4	4	254	307	
	%Babanın Mesleği	,7%	1,0%	13,0%	1,3%	1,3%	82,7%	100,0%	
	% Annenin Mesleği	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	,7%	1,0%	13,0%	1,3%	1,3%	82,7%	100,0%	

Çalışanların baba ve anne mesleklerini karşılaştırdığımızda hemen hemen bütün mesleklerde, baba eşlerinin %88 ile %93 arasında ev hanımı oldukları dikkat

çekmektedir. Anne ve babası memur olanlar %11,7 ile en yüksek orana sahiptir (Tablo 16).

Tablo 17. Çalışanların Eşinin Baba Mesleği

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Cevapsız	99	32.2	32.2	32.2
Esnaf-Sanatkar	28	9.1	9.1	41.4
İşçi	37	12.1	12.1	53.4
Memur	71	23.1	23.1	76.5
Tüccar	1	.3	.3	76.9
Çiftçi	45	14.7	14.7	91.5
Diğer	26	8.5	8.5	100.0
Toplam	307	100.0	100.0	

Tablo 18. Çalışanların Eşinin Anne Mesleği

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Cevapsız	99	32.2	32.2	32.2
Esnaf-Sanatkar	1	.3	.3	32.6
İşçi	2	.7	.7	33.2
Memur	21	6.8	6.8	40.1
Çiftçi	7	2.3	2.3	42.3
Diğer	1	.3	.3	42.7
Ev Hanımı	176	57.3	57.3	100.0
Toplam	307	100.0	100.0	

Çalışanları eşlerinin baba ve anne meslekleri açısından dikkate aldığımızda da durum çok farklı değildir. Eşlerinin baba meslekleri %23,1 oranıyla memurluk mesleğinde yoğunlaşmaktadır. Eşlerin anne mesleklerine baktığımızda en yüksek oranda yine ev hanımlığı (%6,8) yer almakta, çalışanların kendi anne ve baba meslek dağılımlarıyla eşlerinin anne ve baba meslek dağılımları benzerlik göstermektedir. Bu durum için kişilerin kendi ailelerinin sosyal statülerine uygun olan kişilerle evlilik yapmayı tercih ettikleri söylenebilir (Tablo 17, Tablo 18).

Tablo 19. Çalışanların Görev Sınıflaması İle Baba Mesleği

			Görev Sınıfı			Toplam
			Genel İdare Hizmet Sınıfı	Sağlık Hizmetleri Ve Yardımcı Sağlık Hizmetler	Yardımcı Hizmetler	
Babanın Mesleği	Esnaf-Sanatkar	Sayı	1	41	11	53
		% Babanın Mesleği	1,9%	77,4%	20,8%	100,0%
		% Görev Sınıfı	7,1%	17,3%	19,6%	17,3%
		% Toplam	,3%	13,4%	3,6%	17,3%
	İşçi	Sayı	3	26	13	42
		% Babanın Mesleği	7,1%	61,9%	31,0%	100,0%
		% Görev Sınıfı	21,4%	11,0%	23,2%	13,7%
		% Toplam	1,0%	8,5%	4,2%	13,7%
	Memur	sayı	4	115	6	125
		% Babanın Mesleği	3,2%	92,0%	4,8%	100,0%
		% Görev Sınıfı	28,6%	48,5%	10,7%	40,7%
		% Toplam	1,3%	37,5%	2,0%	40,7%
	Çiftçi	sayı	4	28	20	52
		% Babanın Mesleği	7,7%	53,8%	38,5%	100,0%
		% Görev Sınıfı	28,6%	11,8%	35,7%	16,9%
		% Toplam	1,3%	9,1%	6,5%	16,9%
	Diğer	sayı	2	27	6	35
		% Babanın Mesleği	5,7%	77,1%	17,1%	100,0%
		% Görev Sınıfı	14,3%	11,4%	10,7%	11,4%
		% Toplam	,7%	8,8%	2,0%	11,4%
Toplam	sayı	14	237	56	307	
	% Babanın Mesleği	4,6%	77,2%	18,2%	100,0%	
	% Görev Sınıfı	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	4,6%	77,2%	18,2%	100,0%	

Çalışanların görev sınıflaması ile baba mesleklerine baktığımızda, genel idare hizmet sınıfında çalışanların baba mesleklerinde çiftçi ve memur babaların oranları aynı olup (%28,6) ile ilk sırada yer almaktadır. Sağlık hizmetleri ve yardımcı sağlık hizmetleri sınıfında çalışanların baba mesleklerine baktığımızda ise %48,5'inin baba mesleğinin memur olduğu görülmektedir. Yardımcı hizmetler sınıfında çalışanların baba mesleğine bakıldığında % 35,7'sinin baba mesleğinin çiftçilik olduğu görülmektedir. İkinci sırada ise % 23,2 ile işçi aileler yer almaktadır (Tablo 19). Yardımcı hizmetler sınıfında çalışanlar arasında, doğum yeri köy olanların oranının

daha fazla olması, (Tablo 9) çiftçiliğin baba mesleklerinde ilk sırada olmasını açıklayabilir. Çevre ilçe ve köylerden kente göç edenler, baba mesleğini devam ettirmeyip, kentte yeni iş alanlarında yer almışlardır. Yardımcı hizmet sınıfında çalışanlar için baba mesleğine göre bir farklılaşma olduğu, sağlık hizmetleri ve genel idare hizmet sınıfında çalışanlar için baba mesleğine benzer meslekleri tercih ettikleri söylenebilir.

Tablo 20. Çalışanların Görev Sınıfına Göre Baba Mesleği ve Eğitim Durumları

Görev sınıfı			Babanın Mesleği					Toplam	
			Esnaf-Sanatkar	İşçi	Memur	Çiftçi	Diğer		
Genel idare hizmet sınıfı	Eğitim durumu	Lise	Sayı	0	1	1	1	1	4
			% eğitim durumu	,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	100,0%
			% babanın mesleği	,0%	33,3%	25,0%	25,0%	50,0%	28,6%
		% Toplam	,0%	7,1%	7,1%	7,1%	7,1%	28,6%	
		Önlisans	Sayı	0	0	1	0	0	1
			% eğitim durumu	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
			% babanın mesleği	,0%	,0%	25,0%	,0%	,0%	7,1%
		% Toplam	,0%	,0%	7,1%	,0%	,0%	7,1%	
		Lisans	Sayı	1	2	2	3	1	9
	% eğitim durumu		11,1%	22,2%	22,2%	33,3%	11,1%	100,0%	
	% babanın mesleği		100,0%	66,7%	50,0%	75,0%	50,0%	64,3%	
	% Toplam	7,1%	14,3%	14,3%	21,4%	7,1%	64,3%		
	Toplam	Sayı	1	3	4	4	2	14	
		% eğitim durumu	7,1%	21,4%	28,6%	28,6%	14,3%	100,0%	
		% babanın mesleği	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
		% Toplam	7,1%	21,4%	28,6%	28,6%	14,3%	100,0%	
sağlık hizmetleri ve yardımcı sağlık hizm.	Eğitim durumu	Lise	Sayı	3	3	5	5	4	20
			% eğitim durumu	15,0%	15,0%	25,0%	25,0%	20,0%	100,0%
			% babanın mesleği	7,3%	11,5%	4,3%	17,9%	14,8%	8,4%
		% Toplam	1,3%	1,3%	2,1%	2,1%	1,7%	8,4%	
		Önlisans	Sayı	8	6	22	11	3	50
			% eğitim durumu	16,0%	12,0%	44,0%	22,0%	6,0%	100,0%
			% babanın mesleği	19,5%	23,1%	19,1%	39,3%	11,1%	21,1%
		% Toplam	3,4%	2,5%	9,3%	4,6%	1,3%	21,1%	
		Lisans	Sayı	9	7	31	6	9	62
	% eğitim durumu		14,5%	11,3%	50,0%	9,7%	14,5%	100,0%	
	% babanın mesleği		22,0%	26,9%	27,0%	21,4%	33,3%	26,2%	
	% Toplam	3,8%	3,0%	13,1%	2,5%	3,8%	26,2%		
	lisans üstü	Sayı	21	10	57	6	11	105	
		% eğitim durumu	20,0%	9,5%	54,3%	5,7%	10,5%	100,0%	
		% babanın mesleği	51,2%	38,5%	49,6%	21,4%	40,7%	44,3%	
	% Toplam	8,9%	4,2%	24,1%	2,5%	4,6%	44,3%		
Toplam			Sayı	41	26	115	28	27	237

			% eğitim durumu	17,3%	11,0%	48,5%	11,8%	11,4%	100,0%
			% babanın mesleği	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
			% Toplam	17,3%	11,0%	48,5%	11,8%	11,4%	100,0%
Yardımcı Hizmetler	Eğitim durumu	ilk-orta	Sayı	2	2	1	11	3	19
			% eğitim durumu	10,5%	10,5%	5,3%	57,9%	15,8%	100,0%
			% babanın mesleği	18,2%	15,4%	16,7%	55,0%	50,0%	33,9%
			% Toplam	3,6%	3,6%	1,8%	19,6%	5,4%	33,9%
		Lise	Sayı	5	7	4	8	2	26
			% eğitim durumu	19,2%	26,9%	15,4%	30,8%	7,7%	100,0%
			% babanın mesleği	45,5%	53,8%	66,7%	40,0%	33,3%	46,4%
			% Toplam	8,9%	12,5%	7,1%	14,3%	3,6%	46,4%
		Önlisans	Sayı	3	1	0	1	1	6
			% eğitim durumu	50,0%	16,7%	,0%	16,7%	16,7%	100,0%
			% babanın mesleği	27,3%	7,7%	,0%	5,0%	16,7%	10,7%
			% Toplam	5,4%	1,8%	,0%	1,8%	1,8%	10,7%
	Lisans	Sayı	1	3	1	0	0	5	
		% eğitim durumu	20,0%	60,0%	20,0%	,0%	,0%	100,0%	
		% babanın mesleği	9,1%	23,1%	16,7%	,0%	,0%	8,9%	
		% Toplam	1,8%	5,4%	1,8%	,0%	,0%	8,9%	
	Toplam	Sayı	11	13	6	20	6	56	
		% eğitim durumu	19,6%	23,2%	10,7%	35,7%	10,7%	100,0%	
		% babanın mesleği	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
		% Toplam	19,6%	23,2%	10,7%	35,7%	10,7%	100,0%	

Genel idare hizmet sınıfında çalışanların eğitim durumlarına göre baba meslekleri farklılık göstermemektedir. Sağlık hizmetleri ve yardımcı sağlık hizmetleri çalışanlarının, eğitim düzeyi arttıkça baba mesleği memur olan çalışanların oranı artmaktadır. Eğitimi ilkököl ve ortaokul düzeyinde olan yardımcı hizmetler sınıfında çalışanların baba mesleğinde en yüksek orana sahip baba mesleği çiftçiliktir (%57,9) (Tablo 20). Baba mesleği, ailenin ekonomik imkanlarını ve sahip olabileceği sosyal olanaklarda belirleyici olabildiği için, kişiye ailenin sağlayabileceği çeşitli imkanlar ve eğitim olanakları kişinin meslek seçimini etkileyebilmektedir.

3. Eğitim

3.1. Çalışanların Eğitim Durumu

Tablo 21.Çalışanların Eğitim Durumlarının Dağılımı

		Çalıştığı Hastane			Toplam	
		Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane		
Eğitim Durumu	ilk-orta	Sayı	6	11	2	19
		%eğitim durumu	31,6%	57,9%	10,5%	100,0%
		% çalıştığı hastane	7,3%	5,3%	11,1%	6,2%
		% Toplam	2,0%	3,6%	,7%	6,2%
	lise	Sayı	15	28	7	50
		%eğitim durumu	30,0%	56,0%	14,0%	100,0%
		% çalıştığı hastane	18,3%	13,5%	38,9%	16,3%
		% Toplam	4,9%	9,1%	2,3%	16,3%
	Ön lisans	Sayı	27	28	2	57
		%eğitim durumu	47,4%	49,1%	3,5%	100,0%
		% çalıştığı hastane	32,9%	13,5%	11,1%	18,6%
		% Toplam	8,8%	9,1%	,7%	18,6%
	lisans	Sayı	23	50	3	76
		%eğitim durumu	30,3%	65,8%	3,9%	100,0%
		% çalıştığı hastane	28,0%	24,2%	16,7%	24,8%
		% Toplam	7,5%	16,3%	1,0%	24,8%
	lisans üstü	Sayı	11	90	4	105
		%eğitim durumu	10,5%	85,7%	3,8%	100,0%
		% çalıştığı hastane	13,4%	43,5%	22,2%	34,2%
		% Toplam	3,6%	29,3%	1,3%	34,2%
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	%eğitim durumu	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	% çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Devlet Hastanesi çalışanlarının %32,9'u ön lisans mezunu, %28'i lisans mezunu, %18,3'ü lise mezunu ve %13,4'ü lisansüstü mezundur. Üniversite Hastanesi çalışanlarının % 43,5'i lisansüstü mezunu, % 24,2'si lisans mezunu, % 13,5'i ön lisans ve % 13,5 'i lise mezundur. Özel hastane çalışanlarının % 38,9'u lise mezunu, % 22,2'si lisansüstü mezunu, %16,7'si lisans mezunu ve %11,1'i ön lisans mezundur (Tablo 21).

Çalışanların eğitim durumuna örneklem grubunun tümü için bakıldığında en yüksek grubu %34,2 oranıyla lisansüstü eğitilmiş olanlar oluşturmaktadır. İkinci sırada ise %24,8 ile lisans mezunları oluşturmaktadır. Eğitim durumu açısından, örneklem grubumuzun eğitim seviyesinin yüksek olması, hastanelerin profesyonel meslek gruplarını yoğun olarak barındıran iş yerleri olmasından kaynaklanmaktadır. Lisansüstü eğitim seviyesine sahip grubun yüksek oranda (%34,2) olmasının nedeni ise hekimlik mesleğinin lisansüstü eğitimi gerektiren bir meslek olması ve diğer sağlık çalışanlarının bir bölümünün de lisansüstü eğitim almış olmasından kaynaklanmaktadır.

3.2. Çalışanların Ebeveynlerinin Eğitim Durumu

Eğitim, kişinin yaşamı boyunca devam eden bir süreçtir ve bu sürecin başladığı yer ailedir bu nedenle de ebeveynlerin eğitim durumu kişinin meslek seçiminden sosyal yaşamına, birçok tutum ve davranışı üzerinde etkili olmaktadır.

Çalışanların, anne ve baba eğitimlerine baktığımızda, anne ve babaların eğitimleri ilköğretim düzeyinde yoğunlaşmaktadır. Babaların %48,5'i ilköğretim mezunu, annelerin ise %63,5'i ilköğretim mezunudur. Okuryazar olmama durumuna baktığımızda ise kadınlarda bu oranın daha yüksek olduğu görülmektedir (%8,8). Yükseköğretim mezunu babaların oranı %20,5, annelerin oranı %12,1'dir (Tablo 22, Tablo 23).

Tablo 22. Çalışanların Babalarının Eğitim Durumu

			Çalıştığı Hastane			Toplam	
			Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane		
Babanın Eğitim Durumu	Okuryazar Değil	Sayı	3	5	1	9	
		% babanın eğitimi	33,3%	55,6%	11,1%	100,0%	
		% çalıştığı hastane	3,7%	2,4%	5,6%	2,9%	
		% Toplam	1,0%	1,6%	,3%	2,9%	
	Okur Yazar	Sayı	1	0	0	1	
		% babanın eğitim	100,0%	,0%	,0%	100,0%	
		% çalıştığı hastane	1,2%	,0%	,0%	,3%	
		% Toplam	,3%	,0%	,0%	,3%	
		İlkokul	Sayı	46	95	8	149
			% babanın eğitim	30,9%	63,8%	5,4%	100,0%
	% çalıştığı hastane		56,1%	45,9%	44,4%	48,5%	
	% Toplam		15,0%	30,9%	2,6%	48,5%	
	Ortaokul	Sayı	10	13	4	27	
		% babanın eğitim	37,0%	48,1%	14,8%	100,0%	
		% çalıştığı hastane	12,2%	6,3%	22,2%	8,8%	
		% Toplam	3,3%	4,2%	1,3%	8,8%	
	Lise	Sayı	12	43	3	58	
		% babanın eğitim	20,7%	74,1%	5,2%	100,0%	
		% çalıştığı hastane	14,6%	20,8%	16,7%	18,9%	
		% Toplam	3,9%	14,0%	1,0%	18,9%	
		Yüksekokul	Sayı	10	51	2	63
			% babanın eğitim	15,9%	81,0%	3,2%	100,0%
	% çalıştığı hastane		12,2%	24,6%	11,1%	20,5%	
	% Toplam		3,3%	16,6%	,7%	20,5%	
Toplam	Sayı	82	207	18	307		
	% babanın eğitimi	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%		
	% çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%		

Tablo 23. Çalışanların Annelerinin Eğitim Durumu

		Çalıştığı Hastane			Toplam	
		Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane		
Annenin Eğitim Durumu	Okur Yazar Değil	Sayı	5	19	3	27
		% Annenin Eğitim	18,5%	70,4%	11,1%	100,0%
		% Çalıştığı Hastane	6,1%	9,2%	16,7%	8,8%
		% Toplam	1,6%	6,2%	1,0%	8,8%
	Okur Yazar	Sayı	2	1	0	3
		% Annenin Eğitim	66,7%	33,3%	,0%	100,0%
		% Çalıştığı Hastane	2,4%	,5%	,0%	1,0%
		% Toplam	,7%	,3%	,0%	1,0%
	İlkokul	Sayı	52	131	12	195
		% Annenin Eğitim	26,7%	67,2%	6,2%	100,0%
		% Çalıştığı Hastane	63,4%	63,3%	66,7%	63,5%
		% Toplam	16,9%	42,7%	3,9%	63,5%
	Ortaokul	Sayı	5	8	1	14
		% Annenin Eğitim	35,7%	57,1%	7,1%	100,0%
		% Çalıştığı Hastane	6,1%	3,9%	5,6%	4,6%
		% Toplam	1,6%	2,6%	,3%	4,6%
	Lise	Sayı	7	23	1	31
		% Annenin Eğitim	22,6%	74,2%	3,2%	100,0%
		% Çalıştığı Hastane	8,5%	11,1%	5,6%	10,1%
		% Toplam	2,3%	7,5%	,3%	10,1%
	Yüksekokul	Sayı	11	25	1	37
		% annenin eğitim	29,7%	67,6%	2,7%	100,0%
		% çalıştığı hastane	13,4%	12,1%	5,6%	12,1%
		% Toplam	3,6%	8,1%	,3%	12,1%
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	% annenin eğitim	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	% çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Tablo 24. Çalışanların Görev Sınıfına Göre Annelerinin Eğitim Durumu

			Annenin eğitimi					Toplam	
			okur yazar değil	okur yazar	ilkokul	ortaokul	lise		yüksekokul
Görev Sınıfı	Genel idare Hizmet sınıfı	Sayı	1	0	12	1	0	0	14
		% görev sınıfı	7,1%	,0%	85,7%	7,1%	,0%	,0%	100,0%
		% annenin eğitimi	3,7%	,0%	6,2%	7,1%	,0%	,0%	4,6%
		% Toplam	,3%	,0%	3,9%	,3%	,0%	,0%	4,6%
	Sağlık hizmetleri ve yardımcı sağlık Hizmetleri	Sayı	15	2	142	11	30	37	237
		% görev sınıfı	6,3%	,8%	59,9%	4,6%	12,7%	15,6%	100,0%
		% annenin eğitimi	55,6%	66,7%	72,8%	78,6%	96,8%	100,0%	77,2%
		% Toplam	4,9%	,7%	46,3%	3,6%	9,8%	12,1%	77,2%
	Yardımcı Hizmetler	Sayı	11	1	41	2	1	0	56
		% görev sınıfı	19,6%	1,8%	73,2%	3,6%	1,8%	,0%	100,0%
		% annenin eğitimi	40,7%	33,3%	21,0%	14,3%	3,2%	,0%	18,2%
		% Toplam	3,6%	,3%	13,4%	,7%	,3%	,0%	18,2%
Toplam	Sayı	27	3	195	14	31	37	307	
	% görev sınıfı	8,8%	1,0%	63,5%	4,6%	10,1%	12,1%	100,0%	
	% annenin eğitimi	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	8,8%	1,0%	63,5%	4,6%	10,1%	12,1%	100,0%	

Çalışanların görev sınıflarına göre annelerinin eğitim durumlarına baktığımızda, her üç görev sınıfında da anne eğitimleri ilkokul düzeyinde yoğunlaşmaktadır. Okuryazar olmayan anne oranı yardımcı hizmetler sınıfında en yüksek orana sahipken (%19,6), yüksekokul (%15,6) ve lise (%12,7) mezunu annelerin oranı sağlık hizmetleri ve yardımcı sağlık hizmetleri sınıfında çalışanlarda daha yüksektir (Tablo 24).

Tablo 25. Çalışanların Görev Sınıfına Göre Babalarının Eğitim Durumu

			Babanın eğitimi					Toplam	
			okur yazar değil	okur yazar	ilkokul	ortaokul	lise		yüksekokul
Görev Sınıfı	Genel idare Hizmet sınıfı	Sayı	1	0	9	3	1	0	14
		% görev sınıfı	7,1%	,0%	64,3%	21,4%	7,1%	,0%	100,0%
		% babanın eğitimi	11,1%	,0%	6,0%	11,1%	1,7%	,0%	4,6%
		% Toplam	,3%	,0%	2,9%	1,0%	,3%	,0%	4,6%
	Sağlık hizmetleri Ve yardımcı sağlık Hizmetleri	Sayı	4	0	99	19	52	63	237
		% görev sınıfı	1,7%	,0%	41,8%	8,0%	21,9%	26,6%	100,0%
		% babanın eğitimi	44,4%	,0%	66,4%	70,4%	89,7%	100,0%	77,2%
		% Toplam	1,3%	,0%	32,2%	6,2%	16,9%	20,5%	77,2%
	Yardımcı Hizmetler	Sayı	4	1	41	5	5	0	56
		% görev sınıfı	7,1%	1,8%	73,2%	8,9%	8,9%	,0%	100,0%
		% babanın eğitimi	44,4%	100,0%	27,5%	18,5%	8,6%	,0%	18,2%
		% Toplam	1,3%	,3%	13,4%	1,6%	1,6%	,0%	18,2%
Toplam	Sayı	9	1	149	27	58	63	307	
	% görev sınıfı	2,9%	,3%	48,5%	8,8%	18,9%	20,5%	100,0%	
	% babanın eğitimi	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	2,9%	,3%	48,5%	8,8%	18,9%	20,5%	100,0%	

Çalışanların görev sınıflarına göre babalarının eğitim durumlarına baktığımızda, her üç görev sınıfında da baba eğitimleri, anne eğitimlerine benzer şekilde ilkokul düzeyinde yoğunlaşmaktadır. İlkokul mezunu babaların en fazla olduğu görev sınıfı yardımcı hizmetler sınıfı çalışanlarıdır (%73,2). Babası yüksekokul mezunu çalışanlar sadece sağlık hizmetleri ve yardımcı sağlık hizmetleri sınıfında yer almaktadır (%26,6) (Tablo 25).

4. Çalışma Hayatı

4.1. Çalışanların İş Yaşamlarına İlişkin Genel Özellikleri

Bu bölümde çalışanların, çalışma yaşamlarına ilişkin, kaç yıldır çalışmakta olduğu, hangi bölümde çalıştığı, genel çalışma süresi, kurumdaki çalışma süresi, yöneticilik görevleri, daha önce başka bir kurumda çalışma durumu ve sosyal güvencelerine ait bulgular yer almaktadır.

Tablo 26. Çalışanların Çalıştıkları Bölümlere Göre Dağılımları

			Çalıştığı Hastane			Toplam
			Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane	
Çalıştığı Bölüm	Klinik	Sayı	43	132	9	184
		% çalıştığı bölüm	23,4%	71,7%	4,9%	100,0%
		% çalıştığı hastane	52,4%	63,8%	50,0%	59,9%
		% Toplam	14,0%	43,0%	2,9%	59,9%
	Poliklinik	Sayı	6	24	2	32
		% çalıştığı bölüm	18,8%	75,0%	6,3%	100,0%
		% çalıştığı hastane	7,3%	11,6%	11,1%	10,4%
		% Toplam	2,0%	7,8%	,7%	10,4%
	Laboratuvar	Sayı	8	18	2	28
		% çalıştığı bölüm	28,6%	64,3%	7,1%	100,0%
		% çalıştığı hastane	9,8%	8,7%	11,1%	9,1%
		% Toplam	2,6%	5,9%	,7%	9,1%
	Teknik İşler	Sayı	3	8	1	12
		% çalıştığı bölüm	25,0%	66,7%	8,3%	100,0%
		% çalıştığı hastane	3,7%	3,9%	5,6%	3,9%
		% Toplam	1,0%	2,6%	,3%	3,9%
	İdari İşler	Sayı	11	23	3	37
		% çalıştığı bölüm	29,7%	62,2%	8,1%	100,0%
		% çalıştığı hastane	13,4%	11,1%	16,7%	12,1%
		% Toplam	3,6%	7,5%	1,0%	12,1%
	Diğer	Sayı	11	2	1	14
		% çalıştığı bölüm	78,6%	14,3%	7,1%	100,0%
		% çalıştığı hastane	13,4%	1,0%	5,6%	4,6%
		% Toplam	3,6%	,7%	,3%	4,6%
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	% çalıştığı bölüm	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	% çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Örneklem grubunun yaklaşık % 60'ı klinikte çalışmaktadır. Poliklinikte çalışanlar % 10,4, laboratuarda çalışanlar % 9,1, teknik işlerde çalışanlar % 3,9, idari işlerde çalışanlar ise % 12,1 oranında örneklem grubu içinde dağılım göstermişlerdir. (Tablo 26). Hastaneler, çok farklı meslek gruplarını barındıran geniş örgütler olması nedeniyle, bünyesinde farklı çalışma alanları oluşmakta, burada çalışan personel örgütün kültüründen farklı kendine özgü alt kültürler oluşturabilmektedir.

Tablo 27. Çalışanların Genel Çalışma Süresi

			Çalıştığı Hastane			Toplam
			Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane	
Genel Çalışma Yılı	1 yıldan az	Sayı	0	8	1	9
		% genel çalışma yılı	,0%	88,9%	11,1%	100,0%
		% çalıştığı hastane	,0%	3,9%	5,6%	2,9%
		% Toplam	,0%	2,6%	,3%	2,9%
	1-3 yıl	Sayı	2	49	5	56
		% genel çalışma yılı	3,6%	87,5%	8,9%	100,0%
		% çalıştığı hastane	2,4%	23,7%	27,8%	18,2%
		% Toplam	,7%	16,0%	1,6%	18,2%
	4-10 yıl	Sayı	29	86	7	122
		% genel çalışma yılı	23,8%	70,5%	5,7%	100,0%
		% çalıştığı hastane	35,4%	41,5%	38,9%	39,7%
		% Toplam	9,4%	28,0%	2,3%	39,7%
	11-15 yıl	Sayı	16	29	2	47
		% genel çalışma yılı	34,0%	61,7%	4,3%	100,0%
		% çalıştığı hastane	19,5%	14,0%	11,1%	15,3%
		% Toplam	5,2%	9,4%	,7%	15,3%
	16 yıldan fazla	Sayı	35	35	3	73
		% genel çalışma yılı	47,9%	47,9%	4,1%	100,0%
		% çalıştığı hastane	42,7%	16,9%	16,7%	23,8%
		% Toplam	11,4%	11,4%	1,0%	23,8%
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	% genel çalışma yılı	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	% çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Çalışanların iş yaşamında geçirmiş oldukları süre, onların çalışma yaşamına ilişkin çeşitli değer, yargı ve tutumlar geliştirmesinde etkili olmaktadır. Ayrıca

geçmiş iş deneyimleri çalışmış oldukları kurumu değerlendirme, memnuniyet ve işin nasıl yapılacağını bilme ve uyum sağlama açısından önemlidir.

Devlet hastanesi çalışanlarına baktığımızda, genel çalışma süresi 16 yıldan fazla olan çalışanlar en yüksek orana sahiptir (% 42,7). 4-10 yıl çalışanların oranı % 35,4, 11-15 yıl çalışanların oranı % 19,5, 1-3 yıl çalışanların oranı % 2,4'dür. Devlet hastanesinde 1 yıldan kısa süre çalışmakta olan personel yoktur. Üniversite hastanesinde, 4-10 yıl arası çalışma süresi olan çalışanlar en yüksek orana sahiptir (% 41,5). 1-3 yıl çalışma süresi olanların oranı % 23,7, 11-15 yıl olanların oranı %14,1 yıldan az çalışanların oranı %3,9, 16 yıldan fazla çalışma süresi olanların oranı ise %16,9'dur. Özel hastane çalışanlarında ise, 4-10 yıl çalışma süresi olanlar en yüksek orana sahiptir (% 38,9). 1-3 yıl çalışma süresi olanların oranı % 27,8, 11-15 yıl çalışma süresi olanların oranı %11,1, 1 yıldan az çalışma süresi olanların oranı %5,6, 16 yıldan fazla çalışanların oranı ise % 16,7'dir (Tablo27).

Tablo 28. Çalışanların Kurumda Çalışma Süreleri

		Çalıştığı Hastane			Toplam	
		Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane		
Kurumdaki Çalışma Yılı	1 yıldan az	Sayı	2	24	11	37
		% Kurumdaki Çalışma Yılı	5,4%	64,9%	29,7%	100,0%
		% Çalıştığı Hastane	2,4%	11,6%	61,1%	12,1%
		% Toplam	,7%	7,8%	3,6%	12,1%
	1-3 yıl	Sayı	11	78	7	96
		% Kurumdaki Çalışma Yılı	11,5%	81,3%	7,3%	100,0%
		% Çalıştığı Hastane	13,4%	37,7%	38,9%	31,3%
		% Toplam	3,6%	25,4%	2,3%	31,3%
	4-10 yıl	Sayı	35	81	0	116
		% Kurumdaki Çalışma Yılı	30,2%	69,8%	,0%	100,0%
		% Çalıştığı Hastane	42,7%	39,1%	,0%	37,8%
		% Toplam	11,4%	26,4%	,0%	37,8%
	11-15 yıl	Sayı	12	21	0	33
		% Kurumdaki Çalışma Yılı	36,4%	63,6%	,0%	100,0%
		% Çalıştığı Hastane	14,6%	10,1%	,0%	10,7%
		% Toplam	3,9%	6,8%	,0%	10,7%
	16 yıldan fazla	Sayı	22	3	0	25
		% Kurumdaki Çalışma Yılı	88,0%	12,0%	,0%	100,0%
		% Çalıştığı Hastane	26,8%	1,4%	,0%	8,1%
		% Toplam	7,2%	1,0%	,0%	8,1%
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	% Kurumdaki Çalışma Yılı	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	% Çalıştığı Hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Devlet hastanesinde 1 yıldan az çalışanların oranı %2,4, 1-3 yıl çalışanların oranı %13,4, 4-10 yıl çalışanların oranı %42,7, 11-15 yıl çalışanların oranı %14,6, 16 yıldan fazla çalışanların oranı %26,8'dir. Üniversite hastanesinde 1 yıldan az çalışanların oranı %11,6, 1-3 yıl çalışanların oranı %37,7, 4-10 yıl çalışanların oranı %39,1, 11-15 yıl çalışanların oranı %10,1, 16 yıldan fazla çalışanların oranı ise %1,4'dür. Özel hastane çalışanlarının % 61,1'i 1 bir yıldan az, % 38,9'u 1-3 yıl kurumda hastanede çalışmaktadır (Tablo 28).

Tablo 29. Çalışanların Kurumlarında Yöneticilik Görevinin Olma Durumu

			Çalıştığı Hastane			Toplam
			Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane	
Yöneticilik görevi	Evet	Sayı	12	33	5	50
		% yöneticilik görevi	24,0%	66,0%	10,0%	100,0%
		% çalıştığı hastane	14,6%	15,9%	27,8%	16,3%
		% Toplam	3,9%	10,7%	1,6%	16,3%
	Hayır	Sayı	70	174	13	257
		% yöneticilik görevi	27,2%	67,7%	5,1%	100,0%
		% çalıştığı hastane	85,4%	84,1%	72,2%	83,7%
		% Toplam	22,8%	56,7%	4,2%	83,7%
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	% yöneticilik görevi	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	% çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Örneklem grubunun tamamı üzerinden değerlendirdiğimizde, %16,3'ünün yöneticilik görevi bulunmaktadır. Devlet hastanesinde çalışanların %14,6'sı, üniversite hastanesinde çalışanların %15,9'u, özel hastanede çalışanları %27,8'i yöneticilik görevlerinin olduğunu ifade etmişlerdir (Tablo 29).

Tablo 30. Çalışanların Yöneticilik Görevleri

		Çalıştığı Hastane				Toplam
		Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane		
Yöneticilik Görevi	Birim sorumluları	Sayı	9	21	4	34
		% yöneticilik görevi	26,5%	61,8%	11,8%	100,0%
		% çalıştığı hastane	11,0%	10,1%	22,2%	11,1%
		% Toplam	2,9%	6,8%	1,3%	11,1%
	Başhemşire ve yrd.	Sayı	1	2	0	3
		% yöneticilik görevi	33,3%	66,7%	,0%	100,0%
		% çalıştığı hastane	1,2%	1,0%	,0%	1,0%
		% Toplam	,3%	,7%	,0%	1,0%
	Başhekim ve yrd.	Sayı	1	0	1	2
		% yöneticilik görevi	50,0%	,0%	50,0%	100,0%
		% çalıştığı hastane	1,2%	,0%	5,6%	,7%
		% Toplam	,3%	,0%	,3%	,7%
	Hastane.müd. ve yrd.	Sayı	1	2	0	3
		% yöneticilik görevi	33,3%	66,7%	,0%	100,0%
		% çalıştığı hastane	1,2%	1,0%	,0%	1,0%
		% Toplam	,3%	,7%	,0%	1,0%
	Diğer	Sayı	0	8	0	8
		% yöneticilik görevi	,0%	100,0%	,0%	100,0%
		% çalıştığı hastane	,0%	3,9%	,0%	2,6%
		% Toplam	,0%	2,6%	,0%	2,6%
Cevapsız	Sayı	70	174	13	257	
	% yöneticilik görevi	27,2%	67,7%	5,1%	100,0%	
	% çalıştığı hastane	85,4%	84,1%	72,2%	83,7%	
	% Toplam	22,8%	56,7%	4,2%	83,7%	
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	% yöneticilik görevi	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	% çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Tablo 30’da görüldüğü gibi, yöneticilik görevi olan çalışanların 34’ü birim sorumlusu, 3’ü hemşirelik hizmetlerinin yürütülmesinde, 3’ü başhekim/başhekim yardımcısı olarak, 3’ü hastane müdürü/müdür yardımcısı olarak, 8 kişi bunların dışındaki yöneticilik görevlerini yerine getirmektedir.

Tablo 31. Çalışanların Başka Kurumda Çalışma Durumu

		Çalıştığı Hastane			Toplam	
		Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane		
Başka kurumda çalışmış mı?	Evet	Sayı	42	113	17	172
		% başka kurumda çalışmış mı?	24,4%	65,7%	9,9%	100,0%
		% çalıştığı hastane	51,2%	54,6%	94,4%	56,0%
		% Toplam	13,7%	36,8%	5,5%	56,0%
	Hayır	Sayı	40	94	1	135
		% başka kurumda çalışmış mı?	29,6%	69,6%	,7%	100,0%
		% çalıştığı hastane	48,8%	45,4%	5,6%	44,0%
		% Toplam	13,0%	30,6%	,3%	44,0%
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	% başka kurumda çalışmış mı?	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	% çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Çalışanların bu kurumda çalışmadan önce başka bir kurumda çalışma durumlarına baktığımızda, devlet hastanesinde çalışanların %51,2'si, üniversite hastanesinde çalışanların %54,6'sı, özel hastane çalışanlarının %94,4'ü daha önce başka bir kurumda çalıştıklarını ifade etmiştir (Tablo 31). Daha önceki iş deneyimleri, çalışılan kurumun niteliği, çalışma süresi, çalışanın iş yaşamına ve işe bakışını etkileyebilir ve kurum değiştirme söz konusu olduğunda daha önce çalışılan kurumda edinilen birçok birikim yeni kuruma çalışanla birlikte taşınabilir.

Tablo 32. Çalışanların Daha Önce Çalışmış Olduğu Kurum

		Çalıştığı Hastane				Toplam
		Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane		
Çalıştığı Kurum	Devlet hastanesi	Sayı	15	19	7	41
		% hangi kurumda	36,6%	46,3%	17,1%	100,0%
		% çalıştığı hastane	18,3%	9,2%	38,9%	13,4%
		% Toplam	4,9%	6,2%	2,3%	13,4%
	Üniversite hastanesi	Sayı	4	24	0	28
		% hangi kurumda	14,3%	85,7%	,0%	100,0%
		% çalıştığı hastane	4,9%	11,6%	,0%	9,1%
		% Toplam	1,3%	7,8%	,0%	9,1%
	Özel sağlık kurumları	Sayı	0	14	4	18
		% hangi kurumda	,0%	77,8%	22,2%	100,0%
		% çalıştığı hastane	,0%	6,8%	22,2%	5,9%
		% Toplam	,0%	4,6%	1,3%	5,9%
	Sağlık ocağı /evi	Sayı	12	20	0	32
		% hangi kurumda	37,5%	62,5%	,0%	100,0%
		% çalıştığı hastane	14,6%	9,7%	,0%	10,4%
		% Toplam	3,9%	6,5%	,0%	10,4%
	Diğer kurumlar	Sayı	5	36	6	47
		% hangi kurumda	10,6%	76,6%	12,8%	100,0%
		% çalıştığı hastane	6,1%	17,4%	33,3%	15,3%
		% Toplam	1,6%	11,7%	2,0%	15,3%
	SSK	Sayı	6	0	0	6
		% hangi kurumda	100,0%	,0%	,0%	100,0%
		% çalıştığı hastane	7,3%	,0%	,0%	2,0%
		% Toplam	2,0%	,0%	,0%	2,0%
Cevapsız	Sayı	40	94	1	135	
	% hangi kurumda	29,6%	69,6%	,7%	100,0%	
	% çalıştığı hastane	48,8%	45,4%	5,6%	44,0%	
	% Toplam	13,0%	30,6%	,3%	44,0%	
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	% hangi kurumda	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	% çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Çalışanların daha önce çalıştıkları kurumlara baktığımızda, %13,4'ü devlet hastanesinde, %9,1'i üniversite hastanesinde, %5,9'u özel sağlık kurumlarında, %10,4'ü sağlık ocağı/sağlık evinde, %2'si SSK hastanelerinde, %15,3'ü sağlık kurumları dışındaki kurumlarda çalıştıklarını ifade etmişlerdir. %44'ü daha önce başka kurumda çalışmamıştır (Tablo 32).

Tablo 33. Çalışanların Sosyal Güvencelerinin Dağılımı

			Çalıştığı Hastane			Toplam
			Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane	
Sosyal Güvence	Emekli Sandığı	Sayı	82	161	4	247
		% sosyal güvence	33,2%	65,2%	1,6%	100,0%
		% çalıştığı hastane	100,0%	77,8%	22,2%	80,5%
		% Toplam	26,7%	52,4%	1,3%	80,5%
	SSK	Sayı	0	46	14	60
		% sosyal güvence	,0%	76,7%	23,3%	100,0%
		% çalıştığı hastane	,0%	22,2%	77,8%	19,5%
		% Toplam	,0%	15,0%	4,6%	19,5%
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	% sosyal güvence	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	% çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Devlet Hastanesinde çalışanların tümünün sosyal güvencesi emekli sandığı, üniversite hastanesinde çalışanların, %77,8'i emekli sandığı, %22,2'sinin ise SSK'dır. Özel hastanede çalışanların %77,8'nin sosyal güvencesi SSK, %22,2'sinin emekli sandığıdır (Tablo 33).

4.2. Çalışanların Yaptıkları İş Ve İş Ortamına İlişkin Düşünceleri

4.2.1. Çalışanların İş Yerini Tercih Etme Nedenleri

Tablo 34. Çalışanların İş Yerini Tercih Etme Nedenleri

		Çalıştığı Hastane							
		Devlet Hastanesi		Üniversite Hastanesi		Özel Hastane		Toplam	
		Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %
İşin Niteliği	Evet	35	42,7%	104	50,2%	8	44,4%	147	47,9%
	Hayır	47	57,3%	103	49,8%	10	55,6%	160	52,1%
İş Yerinin Bulunduğu Şehir	Evet	45	54,9%	135	65,2%	12	66,7%	192	62,5%
	Hayır	37	45,1%	72	34,8%	6	33,3%	115	37,5%
Fiziksel Çalışma Ortamı	Evet	27	32,9%	42	20,3%	5	27,8%	74	24,1%
	Hayır	55	67,1%	165	79,7%	13	72,2%	233	75,9%
İş Güvencesi	Evet	43	52,4%	83	40,1%	8	44,4%	134	43,6%
	Hayır	39	47,6%	124	59,9%	10	55,6%	173	56,4%
Ücret	Evet	39	47,6%	43	20,8%	5	27,8%	87	28,3%
	Hayır	43	52,4%	164	79,2%	13	72,2%	220	71,7%
İş Yerinin Prestiji	Evet	6	7,3%	46	22,2%	6	33,3%	58	18,9%
	Hayır	76	92,7%	161	77,8%	12	66,7%	249	81,1%
Yönetimin Tutum ve Davranışları	Evet	4	4,9%	15	7,2%	3	16,7%	22	7,2%
	Hayır	78	95,1%	192	92,8%	15	83,3%	285	92,8%
Diğer	Cevapsız	75	91,5%	165	79,7%	17	94,4%	257	83,7%
	Ailevi Nedenler	1	1,2%	8	3,9%	0	,0%	9	2,9%
	Atama, Tayin, Sınav	2	2,4%	14	6,8%	0	,0%	16	5,2%
	Diğer	4	4,9%	20	9,7%	1	5,6%	25	8,1%

Çalışanların iş yerini tercih etme nedenlerine baktığımızda, her üç hastane çalışanları için de “işin bulunduğu şehir” iş yerini tercih etmelerindeki en önemli neden olarak karşımıza çıkmaktadır. Devlet hastanesi çalışanlarında, %52,4 ile iş güvencesini ikinci neden olurken, %47,6 ile ücret üçüncü tercih nedeni olmuştur. Üniversite hastanesi ve özel hastane çalışanlarının tercih nedenleri “işin niteliği” ve “iş güvencesini” olarak sıralanmaktadır (Tablo 34).

Tablo 35. Çalışanların Doğum Yeriine Göre İş Yerini Tercih Etme Nedenleri

		Doğum yeri							
		İl		İlçe		Köy		Toplam	
		Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %
Yaptığı işin niteliği	Evet	79	47,9%	47	47,0%	21	50,0%	147	47,9%
	Hayır	86	52,1%	53	53,0%	21	50,0%	160	52,1%
İşin bulunduğu şehir	Evet	101	61,2%	68	68,0%	23	54,8%	192	62,5%
	Hayır	64	38,8%	32	32,0%	19	45,2%	115	37,5%
fiziksel çalışma ortamı	Evet	38	23,0%	26	26,0%	10	23,8%	74	24,1%
	Hayır	127	77,0%	74	74,0%	32	76,2%	233	75,9%
İş güvencesi	Evet	69	41,8%	47	47,0%	18	42,9%	134	43,6%
	Hayır	96	58,2%	53	53,0%	24	57,1%	173	56,4%
ücret	Evet	39	23,6%	28	28,0%	20	47,6%	87	28,3%
	Hayır	126	76,4%	72	72,0%	22	52,4%	220	71,7%
İş yerinin prestiji	Evet	35	21,2%	16	16,0%	7	16,7%	58	18,9%
	Hayır	130	78,8%	84	84,0%	35	83,3%	249	81,1%
yönetimin tutum ve davranışları	Evet	7	4,2%	13	13,0%	2	4,8%	22	7,2%
	Hayır	158	95,8%	87	87,0%	40	95,2%	285	92,8%
Diğer	Cevapsız	131	79,4%	90	90,0%	36	85,7%	257	83,7%
	ailevi nedenler	7	4,2%	2	2,0%	0	,0%	9	2,9%
	atama,tayin,sınav	12	7,3%	3	3,0%	1	2,4%	16	5,2%
	Diğer	15	9,1%	5	5,0%	5	11,9%	25	8,1%

Çalışanların doğum yerine göre iş tercih nedenlerine baktığımızda, “ücret”(47,6), köy doğumlu çalışanlar tarafından,“iş yerinin prestiji”(21,2), il doğumlu çalışanlar tarafından daha çok tercih edilmiştir (Tablo 35).

Baba ve anne mesleğine göre iş yeri tercihlerine baktığımızda, baba mesleği memur olan çalışanların iş yeri tercihinde “işin bulunduğu şehir” (62,2), ilk sırada yer almaktadır. Babası çiftçi olan çalışanlarda “iş güvencesi” (57,7) ve “ücret” (42,3), diğer tercih nedenlerine göre daha yüksek oranlardadır (Tablo 36). Annesi memur olan çalışanlarda “işin niteliği” ilk tercih nedeni iken, annesi ev hanımı olan çalışanlar için “işin bulunduğu şehir” ilk tercih nedeni olmuştur (Tablo 37).

Tablo 36. Çalışanların Baba Mesleğine Göre İş Yerini Tercih Etme Nedenleri

		Baba mesleği															
		esnaf-sanatkar		işçi		memur		çiftçi		diğer		emekli		ticcar		Toplam	
		Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %
Yaptığı işin niteliği	Evet	23	43,4%	18	42,9%	63	50,4%	27	51,9%	16	45,7%	0	,0%	0	,0%	147	47,9%
	Hayır	30	56,6%	24	57,1%	62	49,6%	25	48,1%	19	54,3%	0	,0%	0	,0%	160	52,1%
İşin bulunduğu şehir	Evet	30	56,6%	25	59,5%	78	62,4%	33	63,5%	26	74,3%	0	,0%	0	,0%	192	62,5%
	Hayır	23	43,4%	17	40,5%	47	37,6%	19	36,5%	9	25,7%	0	,0%	0	,0%	115	37,5%
fiziksel çalışma ortamı	Evet	16	30,2%	8	19,0%	30	24,0%	14	26,9%	6	17,1%	0	,0%	0	,0%	74	24,1%
	Hayır	37	69,8%	34	81,0%	95	76,0%	38	73,1%	29	82,9%	0	,0%	0	,0%	233	75,9%
İş güvencesi	Evet	17	32,1%	16	38,1%	53	42,4%	30	57,7%	18	51,4%	0	,0%	0	,0%	134	43,6%
	Hayır	36	67,9%	26	61,9%	72	57,6%	22	42,3%	17	48,6%	0	,0%	0	,0%	173	56,4%
ücret	Evet	16	30,2%	11	26,2%	26	20,8%	22	42,3%	12	34,3%	0	,0%	0	,0%	87	28,3%
	Hayır	37	69,8%	31	73,8%	99	79,2%	30	57,7%	23	65,7%	0	,0%	0	,0%	220	71,7%
İş yerinin prestiji	Evet	11	20,8%	9	21,4%	23	18,4%	9	17,3%	6	17,1%	0	,0%	0	,0%	58	18,9%
	Hayır	42	79,2%	33	78,6%	102	81,6%	43	82,7%	29	82,9%	0	,0%	0	,0%	249	81,1%
yönetimin tutum ve davranışları	Evet	6	11,3%	2	4,8%	11	8,8%	2	3,8%	1	2,9%	0	,0%	0	,0%	22	7,2%
	Hayır	47	88,7%	40	95,2%	114	91,2%	50	96,2%	34	97,1%	0	,0%	0	,0%	285	92,8%
Diğer	Cevapsız	41	77,4%	36	85,7%	102	81,6%	48	92,3%	30	85,7%	0	,0%	0	,0%	257	83,7%
	ailevi nedenler	2	3,8%	0	,0%	6	4,8%	0	,0%	1	2,9%	0	,0%	0	,0%	9	2,9%
	atama,tayın sınav	4	7,5%	4	9,5%	6	4,8%	0	,0%	2	5,7%	0	,0%	0	,0%	16	5,2%
	Diğer	6	11,3%	2	4,8%	11	8,8%	4	7,7%	2	5,7%	0	,0%	0	,0%	25	8,1%

Tablo 37. Çalışanların Anne Mesleğine Göre İş Yerini Tercih Etme Nedenleri

		Anne mesleği														Toplam			
		esnaf-sanatkar		işçi		memur		tüccar		çiftçi		diğer		ev hanımı				emekli	
		Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %			Sayı	Sütun N %
Yaptığı işin niteliği	Evet	1	50,0%	1	33,3%	21	52,5%	0	,0%	3	75,0%	2	50,0%	119	46,9%	0	,0%	147	47,9%
	Hayır	1	50,0%	2	66,7%	19	47,5%	0	,0%	1	25,0%	2	50,0%	135	53,1%	0	,0%	160	52,1%
İşin bulunduğu şehir	Evet	1	50,0%	2	66,7%	20	50,0%	0	,0%	3	75,0%	1	25,0%	165	65,0%	0	,0%	192	62,5%
	Hayır	1	50,0%	1	33,3%	20	50,0%	0	,0%	1	25,0%	3	75,0%	89	35,0%	0	,0%	115	37,5%
fiziksel çalışma ortamı	Evet	1	50,0%	1	33,3%	9	22,5%	0	,0%	1	25,0%	0	,0%	62	24,4%	0	,0%	74	24,1%
	Hayır	1	50,0%	2	66,7%	31	77,5%	0	,0%	3	75,0%	4	100,0%	192	75,6%	0	,0%	233	75,9%
İş güvencesi	Evet	0	,0%	1	33,3%	13	32,5%	0	,0%	3	75,0%	1	25,0%	116	45,7%	0	,0%	134	43,6%
	Hayır	2	100,0%	2	66,7%	27	67,5%	0	,0%	1	25,0%	3	75,0%	138	54,3%	0	,0%	173	56,4%
ücret	Evet	1	50,0%	0	,0%	6	15,0%	0	,0%	2	50,0%	0	,0%	78	30,7%	0	,0%	87	28,3%
	Hayır	1	50,0%	3	100,0%	34	85,0%	0	,0%	2	50,0%	4	100,0%	176	69,3%	0	,0%	220	71,7%
İş yerinin prestiji	Evet	0	,0%	1	33,3%	6	15,0%	0	,0%	0	,0%	1	25,0%	50	19,7%	0	,0%	58	18,9%
	Hayır	2	100,0%	2	66,7%	34	85,0%	0	,0%	4	100,0%	3	75,0%	204	80,3%	0	,0%	249	81,1%
yönetimin tutum ve davranışları	Evet	0	,0%	0	,0%	3	7,5%	0	,0%	0	,0%	0	,0%	19	7,5%	0	,0%	22	7,2%
	Hayır	2	100,0%	3	100,0%	37	92,5%	0	,0%	4	100,0%	4	100,0%	235	92,5%	0	,0%	285	92,8%
Diğer	Cevapsız	2	100,0%	2	66,7%	29	72,5%	0	,0%	4	100,0%	1	25,0%	219	86,2%	0	,0%	257	83,7%
	ailevi nedenler	0	,0%	0	,0%	1	2,5%	0	,0%	0	,0%	0	,0%	8	3,1%	0	,0%	9	2,9%
	atama,tayin,sınav	0	,0%	1	33,3%	4	10,0%	0	,0%	0	,0%	3	75,0%	8	3,1%	0	,0%	16	5,2%
	Diğer	0	,0%	0	,0%	6	15,0%	0	,0%	0	,0%	0	,0%	19	7,5%	0	,0%	25	8,1%

Tablo 38. Yaşa Göre Çalışanların İş Yerini Tercih Etme Nedenleri

		Yaş											
		24-29		30-35		36-41		42-47		48-53		Toplam	
		Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %
İşin niteliği	Evet	50	46,3%	52	48,1%	19	44,2%	20	57,1%	4	40,0%	145	47,7%
	Hayır	58	53,7%	56	51,9%	24	55,8%	15	42,9%	6	60,0%	159	52,3%
İşin bulunduğu şehir	Evet	71	65,7%	69	63,9%	30	69,8%	14	40,0%	6	60,0%	190	62,5%
	Hayır	37	34,3%	39	36,1%	13	30,2%	21	60,0%	4	40,0%	114	37,5%
Fiziksel çalışma ortamı	Evet	23	21,3%	24	22,2%	11	25,6%	9	25,7%	6	60,0%	73	24,0%
	Hayır	85	78,7%	84	77,8%	32	74,4%	26	74,3%	4	40,0%	231	76,0%
İş güvencesi	Evet	50	46,3%	52	48,1%	16	37,2%	13	37,1%	2	20,0%	133	43,8%
	Hayır	58	53,7%	56	51,9%	27	62,8%	22	62,9%	8	80,0%	171	56,3%
Ücret	Evet	25	23,1%	38	35,2%	13	30,2%	8	22,9%	3	30,0%	87	28,6%
	Hayır	83	76,9%	70	64,8%	30	69,8%	27	77,1%	7	70,0%	217	71,4%
İş yerinin prestiji	Evet	20	18,5%	22	20,4%	4	9,3%	8	22,9%	3	30,0%	57	18,8%
	Hayır	88	81,5%	86	79,6%	39	90,7%	27	77,1%	7	70,0%	247	81,3%
Yönetimin tutum ve davranışları	Evet	5	4,6%	10	9,3%	4	9,3%	2	5,7%	1	10,0%	22	7,2%
	Hayır	103	95,4%	98	90,7%	39	90,7%	33	94,3%	9	90,0%	282	92,8%
Diğer	ailevi atama, tayin,sınav diğer	87	80,6%	94	87,0%	36	83,7%	28	80,0%	9	90,0%	254	83,6%
		4	3,7%	3	2,8%	2	4,7%	0	,0%	0	,0%	9	3,0%
		7	6,5%	4	3,7%	2	4,7%	2	5,7%	1	10,0%	16	5,3%
		10	9,3%	7	6,5%	3	7,0%	5	14,3%	0	,0%	25	8,2%

Yaş gruplarına göre iş tercih nedenlerime baktığımızda, tüm yaş gruplarında işin bulunduğu şehir ilk tercih nedenidir. “İşin niteliği” ve “iş güvencesi”, 24-35 yaş grubu arasında daha yüksek oranda tercih nedeni olurken, “fiziksel çalışma ortamı” ve “iş yerinin prestiji” çalışanın yaşı arttıkça daha önemli olmaktadır. “Ücret”, 30-35 yaş grubu çalışanlar arasında daha yüksek oranda tercih nedeni olarak gösterilmiştir (Tablo 38).

Tablo 39. Görev Sınıflarına Göre Çalışanların İş Yerini Tercih Etme Nedenleri

		Görev Sınıfı							
		Genel İdare Hizmet Sınıfı		Sağlık Hizmetleri Ve Yardımcı Sağlık Hizm.		Yardımcı Hizmetler		Toplam	
		Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %
İşin Niteliği	Evet	7	50,0%	119	50,2%	21	37,5%	147	47,9%
	Hayır	7	50,0%	118	49,8%	35	62,5%	160	52,1%
İş Yerinin Bulunduğu Şehir	Evet	8	57,1%	145	61,2%	39	69,6%	192	62,5%
	Hayır	6	42,9%	92	38,8%	17	30,4%	115	37,5%
Fiziksel Çalışma Ortamı	Evet	5	35,7%	57	24,1%	12	21,4%	74	24,1%
	Hayır	9	64,3%	180	75,9%	44	78,6%	233	75,9%
İş Güvencesi	Evet	5	35,7%	98	41,4%	31	55,4%	134	43,6%
	Hayır	9	64,3%	139	58,6%	25	44,6%	173	56,4%
Ücret	Evet	2	14,3%	60	25,3%	25	44,6%	87	28,3%
	Hayır	12	85,7%	177	74,7%	31	55,4%	220	71,7%
İş Yerinin Prestiji	Evet	4	28,6%	45	19,0%	9	16,1%	58	18,9%
	Hayır	10	71,4%	192	81,0%	47	83,9%	249	81,1%
Yönetimin Tutum ve Davranışları	Evet	4	28,6%	15	6,3%	3	5,4%	22	7,2%
	Hayır	10	71,4%	222	93,7%	53	94,6%	285	92,8%
Diğer	Cevapsız	13	92,9%	195	82,3%	49	87,5%	257	83,7%
	Ailevi Nedenler	0	,0%	9	3,8%	0	,0%	9	2,9%
	Atama,Tayin,Sınav	0	,0%	15	6,3%	1	1,8%	16	5,2%
	Diğer	1	7,1%	18	7,6%	6	10,7%	25	8,1%

Genel idare hizmet sınıfının tercihlerine baktığımızda, “işin bulunduğu şehir” %57,1, “işin niteliği” %50, “fiziksel çalışma ortamı” ve “iş güvencesi” %35,7 oranıyla ilk üç tercih nedenini oluşturmaktadır. Sağlık hizmetleri ve yardımcı sağlık hizmetleri sınıfında, “işin bulunduğu şehir” %61,2, “işin niteliği” %50,2, “iş güvencesi” %41,4 oranlarında tercih edilmiştir. Yardımcı hizmetler sınıfında çalışanlar, “işin bulunduğu şehir” %69,1, “iş güvencesi” %55,4, “ücret” %44,6 seçeneğini ilk üç sırada tercih etmişlerdir (Tablo 39).

Tablo 40. Eğitim Düzeylerine Göre İş Yerlerini Tercih Etme Nedenleri

		Eğitim Durumu											
		İlk-Orta		Lise		Önlisans		Lisans		Lisans Üstü		Toplam	
		Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %
İşin Niteliği	Evete	5	26,3%	21	42,0%	26	45,6%	33	43,4%	62	59,0%	147	47,9%
	Hayır	14	73,7%	29	58,0%	31	54,4%	43	56,6%	43	41,0%	160	52,1%
İş Yerinin Bulunduğu Şehir	Evete	12	63,2%	38	76,0%	36	63,2%	51	67,1%	55	52,4%	192	62,5%
	Hayır	7	36,8%	12	24,0%	21	36,8%	25	32,9%	50	47,6%	115	37,5%
Fiziksel Çalışma Ortamı	Evete	4	21,1%	10	20,0%	19	33,3%	16	21,1%	25	23,8%	74	24,1%
	Hayır	15	78,9%	40	80,0%	38	66,7%	60	78,9%	80	76,2%	233	75,9%
İş Güvencesi	Evete	15	78,9%	27	54,0%	25	43,9%	39	51,3%	28	26,7%	134	43,6%
	Hayır	4	21,1%	23	46,0%	32	56,1%	37	48,7%	77	73,3%	173	56,4%
Ücret	Evete	8	42,1%	23	46,0%	23	40,4%	18	23,7%	15	14,3%	87	28,3%
	Hayır	11	57,9%	27	54,0%	34	59,6%	58	76,3%	90	85,7%	220	71,7%
İş Yerinin Prestiji	Evete	0	,0%	9	18,0%	10	17,5%	18	23,7%	21	20,0%	58	18,9%
	Hayır	19	100,0%	41	82,0%	47	82,5%	58	76,3%	84	80,0%	249	81,1%
Yönetimin Tutum ve Davranışları	Evete	0	,0%	2	4,0%	5	8,8%	7	9,2%	8	7,6%	22	7,2%
	Hayır	19	100,0%	48	96,0%	52	91,2%	69	90,8%	97	92,4%	285	92,8%
Diğer	Cevapsız	16	84,2%	47	94,0%	51	89,5%	66	86,8%	77	73,3%	257	83,7%
	Ailevi Nedenler	0	,0%	1	2,0%	0	,0%	1	1,3%	7	6,7%	9	2,9%
	Atama, Tayin Sınav	0	,0%	0	,0%	0	,0%	1	1,3%	15	14,3%	16	5,2%
	Diğer	3	15,8%	2	4,0%	6	10,5%	8	10,5%	6	5,7%	25	8,1%

Eğitim durumlarına göre iş yerini tercih etme nedenlerine baktığımızda, ilköğretim, lise, ön lisans ve lisans eğitimi düzeyindeki çalışanlar için iş yerlerini tercih etmelerindeki ilk üç neden sırasıyla, “iş yerinin bulunduğu şehir”, “iş güvencesi” ve “ücret” dir. Tercih sıralaması lisansüstü eğitimi olan çalışanlarda farklılaşmakta, “işin niteliği” ilk sırada, “işin bulunduğu şehir” ikinci sırada, “iş yerinin prestiji” üçüncü sıradaki tercih nedenini oluşturmaktadır. Eğitim düzeyi artıkça, “iş yerinin prestiji”, “yönetimin tutum ve davranışları”, “işin niteliği” gibi seçeneklerin daha fazla tercih edildiğini görmekteyiz. “Ücret” en fazla lise düzeyindeki çalışanlar için tercih nedeni olurken, lisans ve lisansüstü eğitimi olan çalışanlar daha az oranda tercih nedeni oluşturmaktadır. İlköğretim düzeyinde eğitimi olan çalışanlar için “iş güvencesi” ilk sıradaki tercih nedenidir (Tablo 40).

Tablo 41. Cinsiyete Göre İş Yerini Tercih Etme Nedenleri

		Cinsiyet					
		Kadın		Erkek		Toplam	
		Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %
İşin Niteliği	Evet	60	42,3%	87	52,7%	147	47,9%
	Hayır	82	57,7%	78	47,3%	160	52,1%
İş Yerinin Bulunduğu Şehir	Evet	92	64,8%	100	60,6%	192	62,5%
	Hayır	50	35,2%	65	39,4%	115	37,5%
Fiziksel Çalışma Ortamı	Evet	31	21,8%	43	26,1%	74	24,1%
	Hayır	111	78,2%	122	73,9%	233	75,9%
İş Güvencesi	Evet	75	52,8%	59	35,8%	134	43,6%
	Hayır	67	47,2%	106	64,2%	173	56,4%
Ücret	Evet	46	32,4%	41	24,8%	87	28,3%
	Hayır	96	67,6%	124	75,2%	220	71,7%
İş Yerinin Prestiji	Evet	22	15,5%	36	21,8%	58	18,9%
	Hayır	120	84,5%	129	78,2%	249	81,1%
Yönetimin Tutum ve Davranışları	Evet	8	5,6%	14	8,5%	22	7,2%
	Hayır	134	94,4%	151	91,5%	285	92,8%
Diğer	Cevapsız	124	87,3%	133	80,6%	257	83,7%
	Ailevi Nedenler	5	3,5%	4	2,4%	9	2,9%
	Atama,Tayin Sınav	3	2,1%	13	7,9%	16	5,2%
	Diğer	10	7,0%	15	9,1%	25	8,1%

Cinsiyete göre iş yeri tercih nedenlerine baktığımızda, erkek çalışanlar “işin niteliği” (%52,7), “fiziksel çalışma ortamı” (%26,8), “iş yerinin prestiji” (%21,8), “yönetimin tutum ve davranışları” (%8,5) kadın çalışanlara göre daha çok tercih nedeni olurken, kadın çalışanlar için, “işin bulunduğu şehir” (%64,8), “iş güvencesi” (%52,8) ve “ücret”(% 32,4) iş tercihinde daha önemli olmaktadır (Tablo 41).

Tablo 42. Genel Çalışma Yılına Göre İş Yerini Tercih Etme Nedenleri

		Genel Çalışma Yılı											
		1 yıldan az		1-3 yıl		4-10 yıl		11-15 yıl		16 yıl +		Toplam	
		Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %
İşin Niteliği	Evet	3	33,3%	25	44,6%	62	50,8%	16	34,0%	41	56,2%	147	47,9%
	Hayır	6	66,7%	31	55,4%	60	49,2%	31	66,0%	32	43,8%	160	52,1%
İş Yerinin Bulunduğu Şehir	Evet	5	55,6%	36	64,3%	80	65,6%	31	66,0%	40	54,8%	192	62,5%
	Hayır	4	44,4%	20	35,7%	42	34,4%	16	34,0%	33	45,2%	115	37,5%
Fiziksel Çalışma Ortamı	Evet	2	22,2%	13	23,2%	23	18,9%	14	29,8%	22	30,1%	74	24,1%
	Hayır	7	77,8%	43	76,8%	99	81,1%	33	70,2%	51	69,9%	233	75,9%
İş Güvencesi	Evet	3	33,3%	26	46,4%	64	52,5%	19	40,4%	22	30,1%	134	43,6%
	Hayır	6	66,7%	30	53,6%	58	47,5%	28	59,6%	51	69,9%	173	56,4%
Ücret	Evet	3	33,3%	11	19,6%	34	27,9%	19	40,4%	20	27,4%	87	28,3%
	Hayır	6	66,7%	45	80,4%	88	72,1%	28	59,6%	53	72,6%	220	71,7%
İş Yerinin Prestiji	Evet	2	22,2%	9	16,1%	27	22,1%	7	14,9%	13	17,8%	58	18,9%
	Hayır	7	77,8%	47	83,9%	95	77,9%	40	85,1%	60	82,2%	249	81,1%
Yönetimin Tutum ve Davranışları	Evet	2	22,2%	3	5,4%	9	7,4%	3	6,4%	5	6,8%	22	7,2%
	Hayır	7	77,8%	53	94,6%	113	92,6%	44	93,6%	68	93,2%	285	92,8%
Diğer	Cevapsız	8	88,9%	42	75,0%	107	87,7%	39	83,0%	61	83,6%	257	83,7%
	Ailevi Nedenler	1	11,1%	4	7,1%	1	,8%	2	4,3%	1	1,4%	9	2,9%
	Atama,Tayin Sınav	0	,0%	4	7,1%	8	6,6%	1	2,1%	3	4,1%	16	5,2%
	Diğer	0	,0%	6	10,7%	6	4,9%	5	10,6%	8	11,0%	25	8,1%

Genel çalışma yılına göre iş yeri tercihlerine baktığımızda, 1-15 yıl çalışanlar için “işin bulunduğu şehir” ilk sırada yer almakta, “iş güvencesi” ve “işin niteliği” sıralamayı takip etmektedir. Farklı olarak 16 yıldan fazla çalışanlarda “işin niteliği” (% 56,2) ilk tercih nedeni olmaktadır. İş tercihinde “yönetimin tutum ve davranışları” ile “iş yerinin prestij”inin önemli olduğunu düşünenlerin oranı 1-3 yıl çalışmakta olanlarda daha yüksektir. Çalışma yaşamının başlangıcı sayılabilecek bu dönemde yönetimin çalışanlara yaklaşımı ve kurumun prestijinin iş tercihlerini etkilediği söylenebilir(Tablo 42).

4.2.2. Çalışanların İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Hakkındaki Görüşleri

Çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluğu ifade eden, bir tutum olarak değerlendirebileceğimiz iş memnuniyetini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bunlar ücret, iş güvencesi, ekonomik ödüller gibi dış faktörler olabileceği gibi, çalışanın başarıma duygusunu yaşaması, amaçlarını gerçekleştirebilmesi, yeni çalışma yöntemlerine kolay uyum sağlayabilmesi gibi durumlarda iş memnuniyetini artırabilmektedir. Bunların dışında yaptığı işte özerk olması, toplum tarafından takdir gören bir işte çalışıyor olması gibi nedenler de iş memnuniyetini artırıcı rol oynamaktadır.¹⁷⁹

Tablo 43. Çalıştıkları Hastaneye Göre İş Memnuniyeti

			İşinizden memnun musunuz?		Toplam
			Evet	Hayır	
İş memnuniyeti	Devlet hastanesi	Sayı	75	7	82
		% Çalıştığı Hastane	91.5%	8.5%	100.0%
		% İşinizden Memnun Musunuz?	28.7%	15.2%	26.7%
		% Toplam	24.4%	2.3%	26.7%
	Üniversite hastanesi	Sayı	170	37	207
		% Çalıştığı Hastane	82.1%	17.9%	100.0%
		% İşinizden Memnun Musunuz?	65.1%	80.4%	67.4%
		% Toplam	55.4%	12.1%	67.4%
	Özel hastane	Sayı	16	2	18
		% Çalıştığı Hastane	88.9%	11.1%	100.0%
		% İşinizden Memnun Musunuz?	6.1%	4.3%	5.9%
		% Toplam	5.2%	.7%	5.9%
Toplam		Sayı	261	46	307
		% Çalıştığı Hastane	85.0%	15.0%	100.0%
		% İşinizden Memnun Musunuz?	100.0%	100.0%	100.0%
		% Toplam	85.0%	15.0%	100.0%

¹⁷⁹ Mehmet Deniz, "Bir Tutum Çeşidi Olarak İş Tatmini", (Ed.) Mehmet Tikici, **Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2005, s.310-312.

Devlet hastanesinde çalışanların, %91,5'i, üniversite hastanesinde çalışanların %82,1'i, özel hastanede çalışanların %88,9'u işinden memnun olduğunu belirtmiştir. Genel olarak her üç hastanede çalışanların büyük çoğunluğunun işinden memnun oldukları söylenebilir (Tablo 43).

Tablo 44. Eğitim Durumuna Göre İş Memnuniyeti

		İşinizden memnun musunuz?		Toplam	
		Evet	Hayır		
	İlk-orta	Sayı	16	3	19
		% Eğitim Durumu	84.2%	15.8%	100.0%
		% İşinizden Memnun Musunuz?	6.1%	6.5%	6.2%
		% Toplam	5.2%	1.0%	6.2%
	Lise	Sayı	43	7	50
		% Eğitim Durumu	86.0%	14.0%	100.0%
		% İşinizden Memnun Musunuz?	16.5%	15.2%	16.3%
		% Toplam	14.0%	2.3%	16.3%
	Ön lisans	Sayı	53	4	57
		% Eğitim Durumu	93.0%	7.0%	100.0%
		% İşinizden Memnun Musunuz?	20.3%	8.7%	18.6%
		% Toplam	17.3%	1.3%	18.6%
	Lisans	Sayı	60	16	76
		% Eğitim Durumu	78.9%	21.1%	100.0%
		% İşinizden Memnun Musunuz?	23.0%	34.8%	24.8%
		% Toplam	19.5%	5.2%	24.8%
	Lisans üstü	Sayı	89	16	105
		% Eğitim Durumu	84.8%	15.2%	100.0%
		% İşinizden Memnun Musunuz?	34.1%	34.8%	34.2%
		% Toplam	29.0%	5.2%	34.2%
Toplam	Sayı	261	46	307	
	% Eğitim Durumu	85.0%	15.0%	100.0%	
	% İşinizden Memnun Musunuz?	100.0%	100.0%	100.0%	
	% Toplam	85.0%	15.0%	100.0%	

Çalışanların eğitim durumlarına göre iş memnuniyetine baktığımızda, ilkokul-ortaokul düzeyinde memnuniyet oranı % 84,2, lise mezunlarında % 86, ön lisans mezunlarında % 93, lisans mezunlarında % 78,9, lisansüstü eğitimi olanlarda ise % 84,8'dir. Oranlar yakın olmakla birlikte, memnuniyet düzeyi en düşük olan grup lisans mezunu olan çalışanlardır (Tablo 44). Eğitim düzeylerine göre çalışanların iş memnuniyetlerinde önemli bir farklılık olmamasına karşın, eğitim düzeyinin artmasıyla birlikte çalışanın beklentileri farklılık gösterebilir ve bu beklentilerin örgüt tarafından ne ölçüde karşılandığı çalışanın iş memnuniyetinde etkili olabilir.

Tablo 45. Cinsiyete Göre İş Memnuniyeti

				İşinizden memnun musunuz		Toplam
				Evet	Hayır	
Devlet hastanesi	cinsiyet	Kadın	Sayı	40	3	43
			% cinsiyet	93,0%	7,0%	100,0%
			% iş memnuniyeti	53,3%	42,9%	52,4%
			% Toplam	48,8%	3,7%	52,4%
		erkek	Sayı	35	4	39
			% cinsiyet	89,7%	10,3%	100,0%
			% iş memnuniyeti	46,7%	57,1%	47,6%
			% Toplam	42,7%	4,9%	47,6%
	Toplam	Sayı	75	7	82	
		% cinsiyet	91,5%	8,5%	100,0%	
		% iş memnuniyeti	100,0%	100,0%	100,0%	
		% Toplam	91,5%	8,5%	100,0%	
Üniversite hastanesi	Cinsiyet	Kadın	Sayı	67	19	86
			% cinsiyet	77,9%	22,1%	100,0%
			% iş memnuniyeti	39,4%	51,4%	41,5%
			% Toplam	32,4%	9,2%	41,5%
		Erkek	Sayı	103	18	121
			% cinsiyet	85,1%	14,9%	100,0%
			% iş memnuniyeti	60,6%	48,6%	58,5%
			% Toplam	49,8%	8,7%	58,5%
	Toplam	Sayı	170	37	207	
		% cinsiyet	82,1%	17,9%	100,0%	
		% iş memnuniyeti	100,0%	100,0%	100,0%	
		% Toplam	82,1%	17,9%	100,0%	
Özel hastane	Cinsiyet	Kadın	Sayı	11	2	13
			% cinsiyet	84,6%	15,4%	100,0%
			% iş memnuniyeti	68,8%	100,0%	72,2%
			% Toplam	61,1%	11,1%	72,2%
		Erkek	Sayı	5	0	5
			% cinsiyet	100,0%	,0%	100,0%
			% iş memnuniyeti	31,3%	,0%	27,8%
			% Toplam	27,8%	,0%	27,8%
	Toplam	Sayı	16	2	18	
		% cinsiyet	88,9%	11,1%	100,0%	
		% iş memnuniyeti	100,0%	100,0%	100,0%	
		% Toplam	88,9%	11,1%	100,0%	

Çalışanların cinsiyetine göre iş memnuniyetine baktığımızda, devlet hastanesinde çalışan kadınların %53,3'ü, erkeklerin %46,7'si işlerinden memnun olduğunu belirtmiştir. Üniversite hastanesindeki kadın çalışanların %39,4'ü, erkeklerin %60,6'sı, özel hastanede çalışan kadınların %68,8'i, erkeklerin %31,3'ü işlerinden memnun olduklarını ifade etmişlerdir. Devlet hastanesi ve özel hastanede kadın çalışanların memnuniyet oranı erkek çalışanlara göre daha yüksek iken, üniversite hastanesinde ise kadın çalışanların memnuniyet oranı erkek çalışanlara göre daha düşüktür (Tablo 45). Örneklem grubunun tamamı için değerlendirdiğimizde kadın çalışanların işinden memnun olma oranı erkeklerden daha düşüktür.

Tablo 46. Görev Sınıfına Göre İş Memnuniyeti

			İşinizden memnun musunuz?		Toplam
			Evet	Hayır	
	Genel İdare Hizmet Sınıfı	Sayı	14	0	14
		% Görev Sınıfı	100.0%	.0%	100.0%
		% İşinizden Memnun Musunuz?	5.4%	.0%	4.6%
		% Toplam	4.6%	.0%	4.6%
	Sağlık Hizmetleri Ve Yardımcı Sağlık Hizmetleri	Sayı	198	39	237
		% Görev Sınıfı	83.5%	16.5%	100.0%
		% İşinizden Memnun Musunuz?	75.9%	84.8%	77.2%
		% Toplam	64.5%	12.7%	77.2%
	Yardımcı Hizmetler	Sayı	49	7	56
		% Görev Sınıfı	87.5%	12.5%	100.0%
		% İşinizden Memnun Musunuz?	18.8%	15.2%	18.2%
		% Toplam	16.0%	2.3%	18.2%
Toplam	Sayı	261	46	307	
	% Görev Sınıfı	85.0%	15.0%	100.0%	
	% İşinizden Memnun Musunuz?	100.0%	100.0%	100.0%	
	% Toplam	85.0%	15.0%	100.0%	

Çalışanların görev sınıflamasına göre iş memnuniyetine baktığımızda genel idare hizmet sınıfında çalışanların % 100 'ü işlerinden memnun olduklarını belirtmişlerdir. Sağlık hizmetleri ve yardımcı sağlık hizmetlerinde çalışanların memnuniyet oranı % 83,5, yardımcı sağlık hizmetlerinde ise memnuniyet oranı %

87,5'dir (Tablo 46). Genel olarak her üç görev sınıfında da iş memnuniyetinin yüksek olduğu söylenebilir. Çalışanların mesleği iş tatminini etkileyebilmektedir, toplum tarafından daha yüksek statüde değerlendirilen meslekleri yapıyor olmak iş memnuniyetini artırırken, aksi durumda çalışanın işinden memnuniyeti azalabilir.

Tablo 47. Çalışanların Yaşına Göre İş Memnuniyeti

			İsinizden memnun musunuz		Toplam
			Evet	Hayır	
Yaş	18-23	Sayı	1	0	1
		% yaş	100,0%	,0%	100,0%
		% isinizden memnun musunuz	,4%	,0%	,3%
		% Toplam	,3%	,0%	,3%
	24-29	Sayı	86	22	108
		% yaş	79,6%	20,4%	100,0%
		% isinizden memnun musunuz	33,0%	47,8%	35,2%
		% Toplam	28,0%	7,2%	35,2%
	30-35	Sayı	95	13	108
		% yaş	88,0%	12,0%	100,0%
		% isinizden memnun musunuz	36,4%	28,3%	35,2%
		% Toplam	30,9%	4,2%	35,2%
	36-41	Sayı	35	8	43
		% yaş	81,4%	18,6%	100,0%
		% isinizden memnun musunuz	13,4%	17,4%	14,0%
		% Toplam	11,4%	2,6%	14,0%
	42-47	Sayı	32	3	35
		% yaş	91,4%	8,6%	100,0%
		% isinizden memnun musunuz	12,3%	6,5%	11,4%
		% Toplam	10,4%	1,0%	11,4%
	48-53	Sayı	10	0	10
		% yaş	100,0%	,0%	100,0%
		% isinizden memnun musunuz	3,8%	,0%	3,3%
		% Toplam	3,3%	,0%	3,3%
	55 ve üzeri	Sayı	2	0	2
		% yaş	100,0%	,0%	100,0%
		% isinizden memnun musunuz	,8%	,0%	,7%
		% Toplam	,7%	,0%	,7%
Toplam	Sayı	261	46	307	
	% yaş	85,0%	15,0%	100,0%	
	% isinizden memnun musunuz	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	85,0%	15,0%	100,0%	

Yaş gruplarına göre iş memnuniyetine baktığımızda işinden memnun olduğunu belirtenlerin oranı 24-29 yaş aralığında % 79,6, 30-35 yaş aralığında % 88, 36-41 yaş aralığında %81, 42-47 yaş aralığında %91,4, 48-55 yaş üzerinde bulunanların tümü işlerinden memnun olduğunu belirtmişlerdir. 18-23 yaş arası bir kişi, 55 yaş ve üzerinde 2 çalışanın işlerinden memnun oldukları görülmektedir. Genel olarak yaş arttıkça işinden memnun olma oranının arttığını söyleyebiliriz (Tablo 47).

Tablo 48. Çalışanların Doğum Yerine Göre İş Memnuniyeti

			İşinizden memnun musunuz?		Toplam
			Evet	Hayır	
Doğum yeri	İl	Sayı	142	23	165
		% doğum yeri	86.1%	13.9%	100.0%
		% işinizden memnun musunuz?	54.4%	50.0%	53.7%
		% toplam	46.3%	7.5%	53.7%
	İlçe	Sayı	80	20	100
		% doğum yeri	80.0%	20.0%	100.0%
		% işinizden memnun musunuz?	30.7%	43.5%	32.6%
		% toplam	26.1%	6.5%	32.6%
	Köy	Sayı	39	3	42
		% doğum yeri	92.9%	7.1%	100.0%
		% işinizden memnun musunuz?	14.9%	6.5%	13.7%
		% toplam	12.7%	1.0%	13.7%
Toplam	Sayı	261	46	307	
	% doğum yeri	85.0%	15.0%	100.0%	
	% işinizden memnun musunuz?	100.0%	100.0%	100.0%	
	% toplam	85.0%	15.0%	100.0%	

Çalışanların doğum yerleri ve işinden memnun olma arasındaki ilişkiye baktığımızda, doğum yeri il merkezi olanların memnuniyet oranı % 86,1, doğum yeri ilçe olanların % 80, doğum yeri köy olanların ise % 92,9'dur (Tablo 48).

Tablo 49. Çalışanların Genel Çalışma Yılına Göre İş Memnuniyeti

			Genel Çalışma Süresi					Toplam
			1 yıldan az	1-3 yıl	4-10 yıl	11-15 yıl	16 yıldan fazla	
İş memnuniyeti	Evet	Sayı	8	42	107	38	66	261
		% iş memnuniyeti	3,1%	16,1%	41,0%	14,6%	25,3%	100,0%
		% kurumda çalışma süresi	88,9%	75,0%	87,7%	80,9%	90,4%	85,0%
		% Toplam	2,6%	13,7%	34,9%	12,4%	21,5%	85,0%
	Hayır	Sayı	1	14	15	9	7	46
		% iş memnuniyeti	2,2%	30,4%	32,6%	19,6%	15,2%	100,0%
		% kurumda çalışma süresi	11,1%	25,0%	12,3%	19,1%	9,6%	15,0%
		% Toplam	,3%	4,6%	4,9%	2,9%	2,3%	15,0%
Toplam	Sayı	9	56	122	47	73	307	
	% iş memnuniyeti	2,9%	18,2%	39,7%	15,3%	23,8%	100,0%	
	% kurumda çalışma süresi	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	2,9%	18,2%	39,7%	15,3%	23,8%	100,0%	

Genel çalışma yıllarına göre iş memnuniyetine baktığımızda, 1 yıldan az süre çalışanlarda %88,9, 1-3 yıl çalışanlarda % 75, 4-10 yıl çalışanlarda % 87,7, 11-15 yıl çalışanlarda %80,9 olduğunu görmekteyiz. En yüksek memnuniyet oranınının 16 yıl ve daha fazla çalışmış olan gruba aittir. (% 90,4). Genel olarak çalışma süresi arttıkça iş memnuniyeti artmaktadır. 1 yıldan daha az çalışanlarda işe yeni başlamaları nedeniyle memnuniyet oranları yüksek çıkmış olabilir. Kurumda çalışma süresi artıkça mesleki deneyimlerinin artması, sorun çözme yeteneğindeki artış iş yerinde yaşanabilecek sorunlara daha kolay çözüm bulabilme çalışanın iş memnuniyetini artırmaktadır (Tablo 49).

Tablo 50. Çalışanların Kurumdaki Çalışma Süresine Göre İş Memnuniyeti

İsinizden memnun musunuz		Çalıştığı Hastane			Toplam		
		devlet hastanesi	üniversite hastanesi	özel hastane			
Evet	kurumdaki çalışma yılı	1 yıldan az	Sayı	2	19	10	31
			%kurumda çalışma süresi	6,5%	61,3%	32,3%	100,0%
			% çalıştığı hastane	2,7%	11,2%	62,5%	11,9%
			% Toplam	,8%	7,3%	3,8%	11,9%
		1-3 yıl	Sayı	9	58	6	73
			%kurumda çalışma süresi	12,3%	79,5%	8,2%	100,0%
			% çalıştığı hastane	12,0%	34,1%	37,5%	28,0%
			% Toplam	3,4%	22,2%	2,3%	28,0%
		4-10 yıl	Sayı	31	72	0	103
			%kurumda çalışma süresi	30,1%	69,9%	,0%	100,0%
			% çalıştığı hastane	41,3%	42,4%	,0%	39,5%
			% Toplam	11,9%	27,6%	,0%	39,5%
		11-15 yıl	Sayı	12	18	0	30
			%kurumda çalışma süresi	40,0%	60,0%	,0%	100,0%
			% çalıştığı hastane	16,0%	10,6%	,0%	11,5%
			% Toplam	4,6%	6,9%	,0%	11,5%
	16 yıldan fazla	Sayı	21	3	0	24	
		%kurumda çalışma süresi	87,5%	12,5%	,0%	100,0%	
		% çalıştığı hastane	28,0%	1,8%	,0%	9,2%	
		% Toplam	8,0%	1,1%	,0%	9,2%	
Toplam	Sayı	75	170	16	261		
	%kurumda çalışma süresi	28,7%	65,1%	6,1%	100,0%		
	% çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		
	% Toplam	28,7%	65,1%	6,1%	100,0%		
Hayır	kurumdaki çalışma yılı	1 yıldan az	Sayı	0	5	1	6
			%kurumda çalışma süresi	,0%	83,3%	16,7%	100,0%
			% çalıştığı hastane	,0%	13,5%	50,0%	13,0%
			% Toplam	,0%	10,9%	2,2%	13,0%
		1-3 yıl	Sayı	2	20	1	23
			%kurumda çalışma süresi	8,7%	87,0%	4,3%	100,0%
			% çalıştığı hastane	28,6%	54,1%	50,0%	50,0%
			% Toplam	4,3%	43,5%	2,2%	50,0%
		4-10 yıl	Sayı	4	9	0	13
			%kurumda çalışma süresi	30,8%	69,2%	,0%	100,0%
			% çalıştığı hastane	57,1%	24,3%	,0%	28,3%
			% Toplam	8,7%	19,6%	,0%	28,3%
		11-15 yıl	Sayı	0	3	0	3

			%kurumda çalışma süresi	,0%	100,0%	,0%	100,0%
			% çalıştığı hastane	,0%	8,1%	,0%	6,5%
			% Toplam	,0%	6,5%	,0%	6,5%
	16 yıldan fazla		Sayı	1	0	0	1
			%kurumda çalışma süresi	100,0%	,0%	,0%	100,0%
			% çalıştığı hastane	14,3%	,0%	,0%	2,2%
			% Toplam	2,2%	,0%	,0%	2,2%
	Toplam		Sayı	7	37	2	46
			%kurumda çalışma süresi	15,2%	80,4%	4,3%	100,0%
			% çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
			% Toplam	15,2%	80,4%	4,3%	100,0%

Çalışanların kurumda geçirmiş oldukları süre kurumla bütünleşme, ortak değer ve tutumların oluşturulmasında önemli rol oynar. Beraberinde mesleki deneyim ve bilgi artışı kişinin kendine olan güvenini de artıracığı için iş memnuniyetini artıracığı söylenebilir.

Çalışanların kurumdaki çalışma yılına göre iş memnuniyetine baktığımızda, devlet hastanesi ve üniversite hastanesinde çalışma süresinin artmasıyla birlikte iş memnuniyeti artmaktadır. 4-10 yıl çalışanlarda memnuniyet düzey en yüksek seviyededir. Özel hastane çalışanlarında kurumun yeni kurulmuş olması nedeniyle çalışanların kurumda süreleri yaklaşık 1,5 yıldır. Özel hastanede kurumda çalışmaya yeni başlamış olanların memnuniyetleri daha yüksekken, daha uzun süre çalışmış olanlarda memnuniyet oranı düşmüştür (Tablo 50).

Tablo 51. Çalışanların Yöneticilik Görevi Olmasına Göre İş Memnuniyeti

			İşinizden Memnun Musunuz		Toplam
			Evet	Hayır	
Yöneticilik Görevi	Evet	Sayı	44	6	50
		% Yöneticilik Görevi var mı?	88,0%	12,0%	100,0%
		% İşinizden Memnun Musunuz?	16,9%	13,0%	16,3%
		% Toplam	14,3%	2,0%	16,3%
	Hayır	Sayı	217	40	257
		% Yöneticilik Görevi var mı?	84,4%	15,6%	100,0%
		% İşinizden Memnun Musunuz?	83,1%	87,0%	83,7%
		% Toplam	70,7%	13,0%	83,7%
Toplam	Sayı	261	46	307	
	% Yöneticilik Görevi var mı?	85,0%	15,0%	100,0%	
	% İşinizden Memnun Musunuz?	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	85,0%	15,0%	100,0%	

Çalıştığı kurumda yöneticilik görevi olan çalışanlarla olmayanların iş memnuniyet oranları arasında önemli bir fark bulunmamasına karşın, yöneticilik görevi olanların iş memnuniyeti (%88), yöneticilik görevi olmayanlardan (% 84,4) daha yüksek bulunmuştur (Tablo 51).

Tablo 52. Çalışanların Baba Mesleklerine Göre İş Memnuniyeti

		İsinizden memnun musunuz		Toplam	
		Evet	Hayır		
Baba mesleği	Esnaf -sanatkar	Sayı	45	8	53
		% baba mesleği	84,9%	15,1%	100,0%
		% iş memnuniyeti	17,2%	17,4%	17,3%
		% toplam	14,7%	2,6%	17,3%
	İşçi	Sayı	38	4	42
		% baba mesleği	90,5%	9,5%	100,0%
		% iş memnuniyeti	14,6%	8,7%	13,7%
		% toplam	12,4%	1,3%	13,7%
	Memur	Sayı	101	24	125
		% baba mesleği	80,8%	19,2%	100,0%
		% iş memnuniyeti	38,7%	52,2%	40,7%
		% toplam	32,9%	7,8%	40,7%
	Çiftçi	Sayı	48	4	52
		% baba mesleği	92,3%	7,7%	100,0%
		% iş memnuniyeti	18,4%	8,7%	16,9%
		% toplam	15,6%	1,3%	16,9%
	Diğer	Sayı	29	6	35
		% baba mesleği	82,9%	17,1%	100,0%
		% iş memnuniyeti	11,1%	13,0%	11,4%
		% toplam	9,4%	2,0%	11,4%
Toplam	Sayı	261	46	307	
	% baba mesleği	85,0%	15,0%	100,0%	
	% iş memnuniyeti	100,0%	100,0%	100,0%	
	% toplam	85,0%	15,0%	100,0%	

Çalışanların baba meslekleriyle iş memnuniyeti ilişkisine baktığımızda, memnuniyet düzeyi en yüksek olan grup baba mesleği memur olan çalışanlardır (%38,7). İş memnuniyetinde başka birçok faktör etkili olmakla birlikte, bizim çalışma grubumuz için baba meslekleriyle benzer işi yapan çalışanlarda iş memnuniyetinin daha fazla olduğu söylenebilir. Baba mesleği memur olan çalışanlar, en azından çalışma yaşamına ilişkin genel kuralları önceden sosyalleşme yoluyla öğrenmişler ve iş yaşamına daha kolay uyum yapabildikleri için iş memnuniyetlerinin yükselmiş olabileceği söylenebilir(Tablo 52).

Tablo 53. Çalışanların İş Memnuniyeti ile Aldığı Ücret Arasındaki İlişki

			Aldığı ücretin yaptığı işin gerçek karşılığı olduğuna inanıyor mu?			Toplam
			Evet	Hayır	Fikrim yok	
İşinizden memnun musunuz	Evet	Sayı	54	196	11	261
		% İş memnuniyeti	20,7%	75,1%	4,2%	100,0%
		% ücretin yaptığı işin gerçek karşılığı olduğuna inanıyor mu?	91,5%	82,7%	100,0%	85,0%
		% Toplam	17,6%	63,8%	3,6%	85,0%
	Hayır	Sayı	5	41	0	46
		% İş memnuniyeti	10,9%	89,1%	,0%	100,0%
		% ücretin yaptığı işin gerçek karşılığı olduğuna inanıyor mu?	8,5%	17,3%	,0%	15,0%
		% Toplam	1,6%	13,4%	,0%	15,0%
Toplam	Sayı	59	237	11	307	
	% İş memnuniyeti	19,2%	77,2%	3,6%	100,0%	
	% Aldığı ücretin yaptığı işin gerçek karşılığı olduğuna inanıyor mu?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	19,2%	77,2%	3,6%	100,0%	

Çalışanların aldıkları ücrete ilişkin düşünceleri ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkiye baktığımızda, işinden memnun olduğunu belirten çalışanların %20,7'si aldığı ücretin yaptığı işin karşılığı olduğu kanaatindedir. İşinden memnun olmadığını belirten çalışanların %10,9'u aldığı ücretin yaptığı işin karşılığı olduğunu düşünmemektedir. İş memnuniyetinde ücret önemli bir belirleyici olmasına karşın iş memnuniyeti ile alınan ücret arasında doğrudan bir ilişki kurmak doğru değildir (Tablo 53).

Tablo 54. Çalışanların İşlerinden Memnun Olmama Nedenleri

		Çalıştığı Hastane			Toplam
		Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane	
Çalışma şartlarının zor olması	Sayı	6	14	1	21
	% Nedeni	28,6%	66,7%	4,8%	100,0%
	% Çalıştığı Hastane	7,3%	6,8%	5,6%	6,8%
	% Toplam	2,0%	4,6%	,3%	6,8%
İş güvencesinin olmaması	Sayı	0	3	0	3
	% Nedeni	,0%	100,0%	,0%	100,0%
	% Çalıştığı Hastane	,0%	1,4%	,0%	1,0%
	% Toplam	,0%	1,0%	,0%	1,0%
İş ve görev tanımlarında belirsizlik	Sayı	1	6	1	8
	% Nedeni	12,5%	75,0%	12,5%	100,0%
	% Çalıştığı Hastane	1,2%	2,9%	5,6%	2,6%
	% Toplam	,3%	2,0%	,3%	2,6%
Çalışanlarla İletişim sorunları	Sayı	0	2	0	2
	% Nedeni	,0%	100,0%	,0%	100,0%
	% Çalıştığı Hastane	,0%	1,0%	,0%	,7%
	% Toplam	,0%	,7%	,0%	,7%
Yöneticilerle sorun yaşama	Sayı	0	4	0	4
	% Nedeni	,0%	100,0%	,0%	100,0%
	% Çalıştığı Hastane	,0%	1,9%	,0%	1,3%
	% Toplam	,0%	1,3%	,0%	1,3%
Ücret yetersizliği	Sayı	0	2	0	2
	% Nedeni	,0%	100,0%	,0%	100,0%
	% Çalıştığı Hastane	,0%	1,0%	,0%	,7%
	% Toplam	,0%	,7%	,0%	,7%
Takdir edilmeme	Sayı	0	3	0	3
	% Nedeni	,0%	100,0%	,0%	100,0%
	% Çalıştığı Hastane	,0%	1,4%	,0%	1,0%
	% Toplam	,0%	1,0%	,0%	1,0%
Diğer	Sayı	0	1	0	1
	% Nedeni	,0%	100,0%	,0%	100,0%
	% Çalıştığı Hastane	,0%	,5%	,0%	,3%
	% Toplam	,0%	,3%	,0%	,3%
Cevapsız	Sayı	75	172	16	263
	% Nedeni	28,5%	65,4%	6,1%	100,0%
	% Çalıştığı Hastane	91,5%	83,1%	88,9%	85,7%
	% Toplam	24,4%	56,0%	5,2%	85,7%
Toplam	Sayı	82	207	18	307
	% Nedeni	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%
	% Çalıştığı Hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%

İşinden memnun olmadığını belirtenlerin örneklem içindeki sayısı 44'dür. Devlet hastanesi çalışanlarının %7,3'ü çalışma koşullarının zor olması nedeniyle, %1,2'si iş ve görev tanımlarındaki belirsizlik nedeniyle işinden memnun değildir. Devlet hastanesi çalışanlarının %91,5'i işinden memnun olduğunu belirtmiştir. Üniversite hastanesi çalışanlarına baktığımızda, %6,8'i çalışma koşullarının zor olmasını, %2,9'u iş ve görev tanımlarının belirsizliğini memnuniyetsizlik nedeni olarak belirtmiştir. Diğer nedenler %1 ile % 2 arasında dağılım göstermiştir. Özel hastane çalışanlarından 2 kişi aynı nedenlerden dolayı işinden memnun olmadığını belirtmiştir (Tablo 54). Sağlık hizmetlerinin özelliği gereği, kesintisiz hizmet vermesi sağlık hizmetlerinde çalışanlarının nöbet ya da vardiya usulü çalışmasını gerektirmektedir. Bunun yanında, sağlığı bozulmuş kişilere hizmet vermek çalışan için doyum verici bir etken olabildiği gibi bazen çalışanların moral durumunu da olumsuz etkileyebilmektedir. Bu durum çalışanın işinden memnun olmasını etkileyebilmektedir.

Tablo 55. Çalışanların İşten Ayrılmayı Düşünme Durumu

		Çalıştığı Hastane			Toplam	
		Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane		
İşinden ayrılmayı düşünme	Evet	Sayı	6	28	0	34
		% İşinizden ayrılmayı düşünüyor musunuz?	17,6%	82,4%	,0%	100,0%
		% Çalıştığı Hastane	7,3%	13,5%	,0%	11,1%
		% Toplam	2,0%	9,1%	,0%	11,1%
	Hayır	Sayı	76	179	18	273
		% İşinizden ayrılmayı düşünüyor musunuz?	27,8%	65,6%	6,6%	100,0%
		% Çalıştığı Hastane	92,7%	86,5%	100,0%	88,9%
		% Toplam	24,8%	58,3%	5,9%	88,9%
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	% İşinizden ayrılmayı düşünüyor musunuz?	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	% Çalıştığı Hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

İşinden ayrılmayı düşünen 34 çalışan bulunmaktadır. Üniversite hastanesinde çalışanların %13,5'i, devlet hastanesinde çalışanların %7,3'ü işinden ayrılmak istediğini ifade etmiştir. Özel hastane çalışanları arasında işinden ayrılmak istediğini belirten hiç kimse yoktur (Tablo 55).

Tablo 56. Çalışanların İş Memnuniyeti İle İşten Ayrılmayı Düşünme Durumları

		İşinizden Ayrılmayı Düşünüyor Musunuz		Toplam	
		Evet	Hayır		
İş memnuniyeti	Evet	Sayı	14	247	261
		% iş memnuniyeti	5,4%	94,6%	100,0%
		% işinizden ayrılmayı düşünüyor musunuz	41,2%	90,5%	85,0%
		% Toplam	4,6%	80,5%	85,0%
	Hayır	Sayı	20	26	46
		% iş memnuniyeti	43,5%	56,5%	100,0%
		% işinizden ayrılmayı düşünüyor musunuz	58,8%	9,5%	15,0%
		% Toplam	6,5%	8,5%	15,0%
Toplam	Sayı	34	273	307	
	% iş memnuniyeti	11,1%	88,9%	100,0%	
	% işinizden ayrılmayı düşünüyor musunuz	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	11,1%	88,9%	100,0%	

Çalışanların iş memnuniyeti ile işten ayrılmayı düşünceleri arasındaki ilişkiye baktığımızda, işinden memnun olduğunu belirten çalışanların %94,6'sı

işinden ayrılmayı düşünmediğini belirtmiştir. İşinden memnun olmadığını belirten çalışanların %43,5'i işinden ayrılmayı düşündüğünü ifade etmiştir (Tablo 56).

Tablo 57. Çalışanların İşten Ayrılmayı Düşünme Nedenleri

		Çalıştığı Hastane				
			Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane	Toplam
Ayrıma nedenleri	Çalışma şartlarının zor olması	Sayı	1	6	0	7
		% Nedeni	14,3%	85,7%	,0%	100,0%
		% Çalıştığı Hastane	1,2%	2,9%	,0%	2,3%
		% Toplam	,3%	2,0%	,0%	2,3%
	İletişim sorunları	Sayı	0	3	0	3
		% Nedeni	,0%	100,0%	,0%	100,0%
		% Çalıştığı Hastane	,0%	1,4%	,0%	1,0%
		% Toplam	,0%	1,0%	,0%	1,0%
	Daha iyi şartlarda iş bulma	Sayı	3	8	0	11
		% Nedeni	27,3%	72,7%	,0%	100,0%
		% Çalıştığı Hastane	3,7%	3,9%	,0%	3,6%
		% Toplam	1,0%	2,6%	,0%	3,6%
	Kadroya geçme	Sayı	0	4	0	4
		% Nedeni	,0%	100,0%	,0%	100,0%
		% Çalıştığı Hastane	,0%	1,9%	,0%	1,3%
		% Toplam	,0%	1,3%	,0%	1,3%
	Ücret azlığı	Sayı	1	2	0	3
		% Nedeni	33,3%	66,7%	,0%	100,0%
		% Çalıştığı Hastane	1,2%	1,0%	,0%	1,0%
		% Toplam	,3%	,7%	,0%	1,0%
	Diğer	Sayı	1	8	0	9
		% Nedeni	11,1%	88,9%	,0%	100,0%
		% Çalıştığı Hastane	1,2%	3,9%	,0%	2,9%
		% Toplam	,3%	2,6%	,0%	2,9%
Cevapsız	Sayı	76	176	18	270	
	% Nedeni	28,1%	65,2%	6,7%	100,0%	
	% Çalıştığı Hastane	92,7%	85,0%	100,0%	87,9%	
	% Toplam	24,8%	57,3%	5,9%	87,9%	
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	% Nedeni	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	% Çalıştığı Hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

İşten ayrılmayı isteyenlerin nedenlerine baktığımızda, devlet hastanesinde çalışanların %3,7'si daha iyi koşullarda bir iş bulduğunda, üniversite hastanesinde çalışanların da %3,9'u aynı nedenden işten ayrılmayı düşündüklerini belirtmişlerdir. Diğer seçeneğinde yer alan cevaplarda, emekli olma, başka kuruma geçmek isteme ve ailevi nedenler yer almaktadır (Tablo 57).

Tablo 58. Çalışanların Cinsiyeti ve İşten Ayrılmayı Düşünme

		İşinizden ayrılmayı düşünüyor musunuz?		Toplam	
		Evet	Hayır		
Cinsiyet	Kadın	Sayı	22	120	142
		% cinsiyet	15,5%	84,5%	100,0%
		% işinizden ayrılmayı düşünüyor musunuz?	64,7%	44,0%	46,3%
		% Toplam	7,2%	39,1%	46,3%
	Erkek	Sayı	12	153	165
		% cinsiyet	7,3%	92,7%	100,0%
		% işinizden ayrılmayı düşünüyor musunuz?	35,3%	56,0%	53,7%
		% Toplam	3,9%	49,8%	53,7%
Toplam	Sayı	34	273	307	
	% cinsiyet	11,1%	88,9%	100,0%	
	% işinizden ayrılmayı düşünüyor musunuz?	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	11,1%	88,9%	100,0%	

İşten ayrılmayı düşünenlerin cinsiyetlerine baktığımızda erkek ve kadınlar arasında fark vardır. Kadınların %15,5'i, erkeklerin ise %7,3'ü işten ayrılmayı düşündüğünü belirtmiştir. Erkek çalışanların, ailede ekonomik geliri sağlayan aile reisi statüsünde olmaları işe devam etme isteğinde etkili bir faktör olabilir. Kadın çalışanlar için özellikle evlilik sonrasında çocuk bakımı gibi nedenler, ailede gelir getiren bir başka kişinin olması kadın çalışanın işten ayrılma kararında etkili olabilmektedir (Tablo 58).

Tablo 59. Çalışanların Eğitim Düzeyi ve İşten Ayrılmayı Düşünme

			İşinizden ayrılmayı düşünüyor musunuz?		Toplam
			Evet	Hayır	
Eğitim durumu	İlk-orta	Sayı	3	16	19
		% eğitim durumu	15,8%	84,2%	100,0%
		% işinizden ayrılmayı düşünüyor musunuz?	8,8%	5,9%	6,2%
		% Toplam	1,0%	5,2%	6,2%
	Lise	Sayı	1	49	50
		% eğitim durumu	2,0%	98,0%	100,0%
		% işinizden ayrılmayı düşünüyor musunuz?	2,9%	17,9%	16,3%
		% Toplam	,3%	16,0%	16,3%
	Önlisans	Sayı	5	52	57
		% eğitim durumu	8,8%	91,2%	100,0%
		% işinizden ayrılmayı düşünüyor musunuz?	14,7%	19,0%	18,6%
		% Toplam	1,6%	16,9%	18,6%
	Lisans	Sayı	15	61	76
		% eğitim durumu	19,7%	80,3%	100,0%
		% işinizden ayrılmayı düşünüyor musunuz?	44,1%	22,3%	24,8%
		% Toplam	4,9%	19,9%	24,8%
	Lisans üstü	Sayı	10	95	105
		% eğitim durumu	9,5%	90,5%	100,0%
		% işinizden ayrılmayı düşünüyor musunuz?	29,4%	34,8%	34,2%
		% Toplam	3,3%	30,9%	34,2%
Toplam	Sayı	34	273	307	
	% eğitim durumu	11,1%	88,9%	100,0%	
	% işinizden ayrılmayı düşünüyor musunuz?	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	11,1%	88,9%	100,0%	

İşten ayrılmayı düşünenlerin eğitim durumlarına baktığımızda, lisans mezunu olanların %19,7'si, ilköğretim mezunu olanların %15,8'i, lisansüstü eğitim alanların %9,5'i önlisans mezunu olanların %8,8'i, lise mezunu olanların %2'si işten ayrılmayı düşündüğünü belirtmiştir (Tablo 59).

Tablo 60. Çalışanların Kurumdaki Çalışma Süresine Göre İşten Ayrılmayı Düşünme Durumları

			Kurumdaki Çalışma Süresi					Toplam
			1 yıldan az	1-3 yıl	4-10 yıl	11-15 yıl	16 yıldan fazla	
İşten ayrılmayı düşünme	Evet	Sayı	5	15	9	4	1	34
		% işten ayrılmayı düşünme	14,7%	44,1%	26,5%	11,8%	2,9%	100,0%
		% kurumda çalışma süresi	13,5%	15,6%	7,8%	12,1%	4,0%	11,1%
		% Toplam	1,6%	4,9%	2,9%	1,3%	,3%	11,1%
	Hayır	Sayı	32	81	107	29	24	273
		% işten ayrılmayı düşünme	11,7%	29,7%	39,2%	10,6%	8,8%	100,0%
		% kurumda çalışma süresi	86,5%	84,4%	92,2%	87,9%	96,0%	88,9%
		% Toplam	10,4%	26,4%	34,9%	9,4%	7,8%	88,9%
Toplam	Sayı	37	96	116	33	25	307	
	% işten ayrılmayı düşünme	12,1%	31,3%	37,8%	10,7%	8,1%	100,0%	
	% kurumda çalışma süresi	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	12,1%	31,3%	37,8%	10,7%	8,1%	100,0%	

Kurumda çalışılan süre arttıkça işten ayrılma eğiliminin azaldığını söyleyebiliriz. Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi, 1 yıldan az süre çalışanlarda % 13,5, 1-3 yıl arasında çalışanlarda % 15,6, 4-10 yıl arasında çalışanlarda % 7,8, 11-15 yıl arası çalışanlarda %12,1, 16 yıldan daha uzun süre çalışanlarda ise % 4'dür. Çalışanların çalışma yaşamına başladıkları ilk yıllarda ayrılmayı daha fazla düşündükleri söylenebilir (Tablo 60).

4.2.3. İş Yerinde Karşılaşılan Sorunlar

Tablo 61. Çalışanların İş Yerlerinde Karşılaştıkları Sorunlar

		Çalıştığı Hastane							
		Devlet Hastanesi		Üniversite Hastanesi		Özel Hastane		Toplam	
		Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %
Gelir Yetersizliği	Evet	22	26,8%	116	56,0%	9	50,0%	147	47,9%
	Hayır	60	73,2%	91	44,0%	9	50,0%	160	52,1%
Çalışma Koşullarının Kötü Olması	Evet	13	15,9%	57	27,5%	0	,0%	70	22,8%
	Hayır	69	84,1%	150	72,5%	18	100,0%	237	77,2%
Mesleki Hiyerarşinin Katılığı	Evet	10	12,2%	52	25,1%	0	,0%	62	20,2%
	Hayır	72	87,8%	155	74,9%	18	100,0%	245	79,8%
Bilgi Ve Eğitim Yetersizliği	Evet	21	25,6%	41	19,8%	6	33,3%	68	22,1%
	Hayır	61	74,4%	166	80,2%	12	66,7%	239	77,9%
İletişim Sorunları	Evet	54	65,9%	105	50,7%	13	72,2%	172	56,0%
	Hayır	28	34,1%	102	49,3%	5	27,8%	135	44,0%
Diğer Sorunlar	Cevapsız	75	91,5%	195	94,2%	18	100,0%	288	93,8%
	Adaletsiz uygulamalar	3	3,7%	5	2,4%	0	,0%	8	2,6%
	Sorunum yok	3	3,7%	6	2,9%	0	,0%	9	2,9%
	Diğer	1	1,2%	1	,5%	0	,0%	2	,7%

Her üç hastanede de çalışanların en önemli ortak sorunu örgüt içi iletişim yetersizliği olduğu görülmektedir. Her örgütü kendi içinde değerlendirdiğimizde, devlet hastanesi çalışanlarının %65,9'u iletişim sorunları, %26,8'i gelir yetersizliği, %25,6'sı bilgi ve eğitim yetersizliğini en sık yaşadıkları sorunlar olarak belirtmişleridir. Üniversite hastanesi çalışanlarında, %56 ile gelir yetersizliği, %50,7 iletişim sorunları, %27,5 çalışma koşullarının kötü olması ilk sırada belirtilen sorunlar olmuştur. Özel hastane çalışanlarının %72,2'si iletişim sorunlarını, %50'si gelir yetersizliğini, %33,3'ü bilgi ve eğitim yetersizliğini karşılaştıkları en önemli sorunlar olarak belirtmişlerdir. Devlet hastanesi çalışanlarından 3 kişi, üniversite hastanesi çalışanlarından 6 kişi sorun yaşamadığını belirtmiştir (Tablo 61). Gelir yetersizliği, üniversite hastanesi çalışanları tarafından ilk sırada belirtilmiştir. Devlet hastanesinde ücretlerin çalışanı tatmin edici olması nedeniyle gelir yetersizliğini sorun olarak gören çalışanların oranı daha azdır. Her üç hastanede de çalışanların yaşadıkları sorunların benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 62. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre İş Yerlerinde Karşılaştıkları Sorunlar

		Cinsiyet					
		Kadın		Erkek		Toplam	
		Sayı	Sütun %	Sayı	Sütun %	Sayı	Sütun %
Gelir Yetersizliği	Evet	66	46,5%	81	49,1%	147	47,9%
	Hayır	76	53,5%	84	50,9%	160	52,1%
Çalışma Koşullarının Kötü Olması	Evet	35	24,6%	35	21,2%	70	22,8%
	Hayır	107	75,4%	130	78,8%	237	77,2%
Mesleki Hiyerarşinin Katılığı	Evet	28	19,7%	34	20,6%	62	20,2%
	Hayır	114	80,3%	131	79,4%	245	79,8%
Bilgi Ve Eğitim Yetersizliği	Evet	34	23,9%	34	20,6%	68	22,1%
	Hayır	108	76,1%	131	79,4%	239	77,9%
İletişim Sorunları	Evet	88	62,0%	84	50,9%	172	56,0%
	Hayır	54	38,0%	81	49,1%	135	44,0%
Diğer Sorunlar	Cevapsız	132	93,0%	156	94,5%	288	93,8%
	Adaletsiz uygulamalar	6	4,2%	2	1,2%	8	2,6%
	Sorunum yok	3	2,1%	6	3,6%	9	2,9%
	Diğer	1	,7%	1	,6%	2	,7%

Çalışanların iş yerinde en sık karşılaştığı sorunlar cinsiyete göre farklılaşmamakta, fakat kadın çalışanların erkeklere göre daha fazla iletişim sorunları yaşadıklarını söylenebilir. Kadın çalışanlarda bu oran %62, erkeklerde %50,9'dur. Diğer seçeneğinde 6 kadın çalışan, 2 erkek çalışan adaletsiz uygulamaları sorun olarak belirtmiştir. Sorun yaşamadığını belirten çalışanların 3'ü kadın, 6'sı erkek çalışanlardır (Tablo 62).

Tablo 63. Çalışanların Yaşına Göre İş Yerlerinde Karşılaştıkları Sorunlar

	YAŞ												Toplam				
	18-23		24-29		30-35		36-41		42-47		48-53		55 +		Sayı	Sütun N %	
	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %			
Gelir Yetersizliği	Evet	1	100,0%	56	51,9%	48	44,4%	23	53,5%	13	37,1%	4	40,0%	2	100,0%	147	47,9
	Hayır	0	,0%	52	48,1%	60	55,6%	20	46,5%	22	62,9%	6	60,0%	0	,0%	160	52,1
Çalışma Koşullarının Kötü Olması	Evet	0	,0%	28	25,9%	25	23,1%	10	23,3%	5	14,3%	2	20,0%	0	,0%	70	22,8
	Hayır	1	100,0%	80	74,1%	83	76,9%	33	76,7%	30	85,7%	8	80,0%	2	100,0%	237	77,2
Mesleki Hiyerarşinin Katılığı	Evet	0	,0%	30	27,8%	22	20,4%	4	9,3%	4	11,4%	1	10,0%	1	50,0%	62	20,2
	Hayır	1	100,0%	78	72,2%	86	79,6%	39	90,7%	31	88,6%	9	90,0%	1	50,0%	245	79,8
Bilgi Ve Eğitim Yetersizliği	Evet	0	,0%	22	20,4%	28	25,9%	9	20,9%	7	20,0%	2	20,0%	0	,0%	68	22,1
	Hayır	1	100,0%	86	79,6%	80	74,1%	34	79,1%	28	80,0%	8	80,0%	2	100,0%	239	77,9
İletişim Sorunları	Evet	1	100,0%	57	52,8%	72	66,7%	16	37,2%	20	57,1%	5	50,0%	1	50,0%	172	56,0
	Hayır	0	,0%	51	47,2%	36	33,3%	27	62,8%	15	42,9%	5	50,0%	1	50,0%	135	44,0
Diğer Sorunlar	Cevapsız	1	100,0%	105	97,2%	100	92,6%	40	93,0%	32	91,4%	8	80,0%	2	100,0%	288	93,8
	adaletsiz uyg.	0	,0%	2	1,9%	3	2,8%	1	2,3%	1	2,9%	1	10,0%	0	,0%	8	2,6
	sorum yok	0	,0%	1	,9%	4	3,7%	1	2,3%	2	5,7%	1	10,0%	0	,0%	9	2,9
	Diğer	0	,0%	0	,0%	1	,9%	1	2,3%	0	,0%	0	,0%	0	,0%	2	,7

Çalışanların yaşı ve iş yerinde yaşamış olduğu sorunların dağılımına baktığımızda, gelir yetersizliği ve iletişim sorunlarının tüm yaş grupları için ilk sırada yer alan sorunlar olduğunu görmekteyiz. 36-41 yaş aralığında gelir yetersizliği (%53,5), 30-35 yaş aralığında iletişim sorunları (%66,7) en çok yaşadıkları sorun olarak belirtilmiştir (Tablo 63).

Tablo. 64 Çalışanların Eğitim Durumuna Göre İş Yerlerinde Karşılaştıkları Sorunlar

		Eğitim Durumu											
		İlk-Orta		Lise		Önlisans		Lisans		Lisans Üstü		Toplam	
		Sayı	Sütun %	Sayı	Sütun %	Sayı	Sütun %	Sayı	Sütun %	Sayı	Sütun %	Sayı	Sütun %
Gelir Yetersizliği	Evet	8	42,1%	28	56,0%	25	43,9%	38	50,0%	48	45,7%	147	47,9%
	Hayır	11	57,9%	22	44,0%	32	56,1%	38	50,0%	57	54,3%	160	52,1%
Çalışma Koşullarının Kötü Olması	Evet	5	26,3%	5	10,0%	17	29,8%	15	19,7%	28	26,7%	70	22,8%
	Hayır	14	73,7%	45	90,0%	40	70,2%	61	80,3%	77	73,3%	237	77,2%
Mesleki Hiyerarşinin Katılığı	Evet	2	10,5%	6	12,0%	12	21,1%	17	22,4%	25	23,8%	62	20,2%
	Hayır	17	89,5%	44	88,0%	45	78,9%	59	77,6%	80	76,2%	245	79,8%
Bilgi Ve Eğitim Yetersizliği	Evet	5	26,3%	7	14,0%	13	22,8%	16	21,1%	27	25,7%	68	22,1%
	Hayır	14	73,7%	43	86,0%	44	77,2%	60	78,9%	78	74,3%	239	77,9%
İletişim Sorunları	Evet	5	26,3%	29	58,0%	33	57,9%	52	68,4%	53	50,5%	172	56,0%
	Hayır	14	73,7%	21	42,0%	24	42,1%	24	31,6%	52	49,5%	135	44,0%
Diğer Sorunlar	Cevapsız	16	84,2%	48	96,0%	52	91,2%	73	96,1%	99	94,3%	288	93,8%
	adaletsiz uygulamalar	1	5,3%	1	2,0%	2	3,5%	2	2,6%	2	1,9%	8	2,6%
	sorunum yok	0	,0%	0	,0%	0	,0%	0	,0%	0	,0%	0	,0%
	Diğer	2	10,5%	1	2,0%	3	5,3%	0	,0%	3	2,9%	9	2,9%
	Diğer	0	,0%	0	,0%	0	,0%	1	1,3%	1	1,0%	2	,7%

Çalışanların eğitim durumlarına göre iş yerinde yaşadıkları sorunlara baktığımızda, gelir yetersizliği en fazla lise mezunu çalışanlar için önemli bir sorun olarak görülürken, iletişim sorunlarını ilk sırada belirten çalışanlar lisans mezunudur. İletişim sorunları en az ilk ve ortaokul mezunu çalışanlarca ifade edilmiştir (Tablo 64).

Tablo 65. Kurumda Çalışma Süresine Göre İş Yerlerinde Karşılan Sorunlar

		Kurumdaki Çalışma Yılı											
		1 Yılden Az		1-3 Yıl		4-10 Yıl		11-15 Yıl		16 Yıl +		Total	
		Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %
Gelir Yetersizliği	Evet	12	32,4%	57	59,4%	54	46,6%	10	30,3%	14	56,0%	147	47,9%
	Hayır	25	67,6%	39	40,6%	62	53,4%	23	69,7%	11	44,0%	160	52,1%
Çalışma Koşullarının Kötü Olması	Evet	6	16,2%	17	17,7%	33	28,4%	10	30,3%	4	16,0%	70	22,8%
	Hayır	31	83,8%	79	82,3%	83	71,6%	23	69,7%	21	84,0%	237	77,2%
Mesleki Hiyerarşinin Katılığı	Evet	3	8,1%	22	22,9%	26	22,4%	8	24,2%	3	12,0%	62	20,2%
	Hayır	34	91,9%	74	77,1%	90	77,6%	25	75,8%	22	88,0%	245	79,8%
Bilgi Ve Eğitim Yetersizliği	Evet	8	21,6%	21	21,9%	30	25,9%	3	9,1%	6	24,0%	68	22,1%
	Hayır	29	78,4%	75	78,1%	86	74,1%	30	90,9%	19	76,0%	239	77,9%
İletişim Sorunları	Evet	18	48,6%	54	56,3%	69	59,5%	18	54,5%	13	52,0%	172	56,0%
	Hayır	19	51,4%	42	43,8%	47	40,5%	15	45,5%	12	48,0%	135	44,0%
Diğer Sorunlar	Cevapsız	36	97,3%	90	93,8%	110	94,8%	31	93,9%	21	84,0%	288	93,8%
	Adaletsiz Uygulamalar	0	,0%	4	4,2%	2	1,7%	0	,0%	2	8,0%	8	2,6%
	Sorunum yok	1	2,7%	2	2,1%	3	2,6%	1	3,0%	2	8,0%	9	2,9%
	Diğer	0	,0%	0	,0%	1	,9%	1	3,0%	0	,0%	2	,7%

Çalışanların kurumda çalıştıkları süreye göre farklılık göstermeksizin en çok karşılan sorunlar gelir yetersizliği ve iletişim sorunlarıdır. 1 yıldan az çalışanlarda iletişim sorunları, 1-3 yıl arası çalışanlarda gelir yetersizliği, 4-15 yıl arası çalışanlarda iletişim sorunları, 16 yıl ve daha fazla çalışanlar gelir yetersizliği ön plana çıkan sorunlardır (Tablo 65).

4.2.4. Çalışanların Aldıkları Ücrete İlişkin Değerlendirmeleri

Tablo 66. Çalışanlar Alınan Ücretin Yapılan İşin Gerçek Karşılığı Olduğuna İnanıyor Mu?

		Alınan ücretin gerçek karşılığı olduğuna inanıyor mu?			Toplam	
		Evet	Hayır	Fikrim yok		
Çalıştığı Hastane	Devlet Hastanesi	Sayı	31	49	2	82
		% çalıştığı hastane	37,8%	59,8%	2,4%	100,0%
		% ücretin gerçek karşılığı olduğuna inanıyor mu?	52,5%	20,7%	18,2%	26,7%
		% Toplam	10,1%	16,0%	,7%	26,7%
	Üniversite Hastanesi	Sayı	26	175	6	207
		% çalıştığı hastane	12,6%	84,5%	2,9%	100,0%
		% ücretin gerçek karşılığı olduğuna inanıyor mu?	44,1%	73,8%	54,5%	67,4%
		% Toplam	8,5%	57,0%	2,0%	67,4%
	Özel Hastane	Sayı	2	13	3	18
		% çalıştığı hastane	11,1%	72,2%	16,7%	100,0%
		% ücretin gerçek karşılığı olduğuna inanıyor mu?	3,4%	5,5%	27,3%	5,9%
		% Toplam	,7%	4,2%	1,0%	5,9%
Toplam	Sayı	59	237	11	307	
	% çalıştığı hastane	19,2%	77,2%	3,6%	100,0%	
	% ücretin gerçek karşılığı olduğuna inanıyor mu?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	19,2%	77,2%	3,6%	100,0%	

Örnekleme grubundaki, çalışanların % 77,2'si aldığı ücretin yaptığı işin gerçek karşılığı olduğuna inanmamaktadır. Çalışanların % 3,6'sı fikrim yok şeklinde cevaplamıştır. Çalıştıkları hastanelere göre baktığımızda, üniversite hastanesinde çalışanların % 84,5'i, devlet hastanesi çalışanlarının % 59,8'i, özel hastane çalışanlarının % 72,2'si aldığı ücretin yaptığı işin gerçek karşılığı olduğuna inanmadığını ifade etmiştir (Tablo 66).

Tablo 67. Yaş İle Alınan Ücretin Yapılan İşin Gerçek Karşılığı Olduğuna İnanma

		Alınan ücretin gerçek karşılığı olduğuna inanıyor mu?			Toplam	
		Evet	Hayır	Fikrim yok		
Yaş	18-23	Sayı	0	1	0	1
		% yaş	,0%	100,0%	,0%	100,0%
		% ücretinin gerçek karşılığı olduğuna inanıyor mu?	,0%	,4%	,0%	,3%
		% Toplam	,0%	,3%	,0%	,3%
	24-29	Sayı	12	91	5	108
		% yaş	11,1%	84,3%	4,6%	100,0%
		% ücretinin gerçek karşılığı olduğuna inanıyor mu?	20,3%	38,4%	45,5%	35,2%
		% Toplam	3,9%	29,6%	1,6%	35,2%
	30-35	Sayı	17	86	5	108
		% yaş	15,7%	79,6%	4,6%	100,0%
		% ücretinin gerçek karşılığı olduğuna inanıyor mu?	28,8%	36,3%	45,5%	35,2%
		% Toplam	5,5%	28,0%	1,6%	35,2%
	36-41	Sayı	12	30	1	43
		% yaş	27,9%	69,8%	2,3%	100,0%
		% ücretinin gerçek karşılığı olduğuna inanıyor mu?	20,3%	12,7%	9,1%	14,0%
		% Toplam	3,9%	9,8%	,3%	14,0%
	42-47	Sayı	14	21	0	35
		% yaş	40,0%	60,0%	,0%	100,0%
		% ücretinin gerçek karşılığı olduğuna inanıyor mu?	23,7%	8,9%	,0%	11,4%
		% Toplam	4,6%	6,8%	,0%	11,4%
	48-53	Sayı	4	6	0	10
		% yaş	40,0%	60,0%	,0%	100,0%
		% ücretinin gerçek karşılığı olduğuna inanıyor mu?	6,8%	2,5%	,0%	3,3%
		% Toplam	1,3%	2,0%	,0%	3,3%
	55 ve üzeri	Sayı	0	2	0	2
		% yaş	,0%	100,0%	,0%	100,0%
		% ücretinin gerçek karşılığı olduğuna inanıyor mu?	,0%	,8%	,0%	,7%
		% Toplam	,0%	,7%	,0%	,7%
Toplam	Sayı	59	237	11	307	
	% yaş	19,2%	77,2%	3,6%	100,0%	
	% ücretinin gerçek karşılığı olduğuna inanıyor mu?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	19,2%	77,2%	3,6%	100,0%	

Yaş ile alınan ücreti değerlendirme arasındaki ilişkiye baktığımızda, 24-29 yaş aralığındakilerin %11,1'i, 30-35 yaş aralığındakilerin %15,7'si, 36-41 yaş aralığındakilerin %27,9'u, 42-53 yaş aralığındakilerin %40'ı aldıkların ücretin yaptıkların işin gerçek karşılığı olduğunu belirtmişlerdir. Çalışanların yaşı arttıkça aldıkları ücret konusundaki değerlendirmeleri farklılaşmakta, kazandığı paranın yaptığı işin karşılığı olduğu yönündeki inanç kuvvetlenmektedir. Fikrim yok şeklinde ifade edenler 24-35 yaş aralığında yoğunlaşmaktadır (Tablo 67).

Tablo 68. Eğitim Düzeyine Göre Alınan Ücretin Yapılan İşin Gerçek Karşılığı Olup Olmadığına İnanma

			Aldığı ücretin gerçek karşılığı olduğuna inanıyor mu?			Toplam
			Evet	Hayır	Fikrim yok	
Eğitim Durumu	İlk-Orta	Sayı	8	9	2	19
		% eğitim durumu	42,1%	47,4%	10,5%	100,0%
		% ücretinin gerçek karşılığı olduğuna inanıyor mu?	13,6%	3,8%	18,2%	6,2%
		% Toplam	2,6%	2,9%	,7%	6,2%
	Lise	Sayı	8	40	2	50
		% eğitim durumu	16,0%	80,0%	4,0%	100,0%
		% ücretinin gerçek karşılığı olduğuna inanıyor mu?	13,6%	16,9%	18,2%	16,3%
		% Toplam	2,6%	13,0%	,7%	16,3%
	Ön Lisans	Sayı	17	38	2	57
		% eğitim durumu	29,8%	66,7%	3,5%	100,0%
		% ücretinin gerçek karşılığı olduğuna inanıyor mu?	28,8%	16,0%	18,2%	18,6%
		% Toplam	5,5%	12,4%	,7%	18,6%
	Lisans	Sayı	13	61	2	76
		% eğitim durumu	17,1%	80,3%	2,6%	100,0%
		% ücretinin gerçek karşılığı olduğuna inanıyor mu?	22,0%	25,7%	18,2%	24,8%
		% Toplam	4,2%	19,9%	,7%	24,8%
	Lisans Üstü	Sayı	13	89	3	105
		% eğitim durumu	12,4%	84,8%	2,9%	100,0%
		% ücretinin gerçek karşılığı olduğuna inanıyor mu?	22,0%	37,6%	27,3%	34,2%
		% Toplam	4,2%	29,0%	1,0%	34,2%
Toplam	Sayı	59	237	11	307	
	% eğitim durumu	19,2%	77,2%	3,6%	100,0%	
	% ücretinin gerçek karşılığı olduğuna inanıyor mu?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	19,2%	77,2%	3,6%	100,0%	

Çalışanların eğitim durumlarına göre aldıkları ücreti değerlendirme durumuna baktığımızda, ilköğretim mezunlarının %42,1'i, lise mezunlarının %16'sı, ön lisans mezunlarının % 29,8'i, lisans mezunlarının %17,1'i, lisansüstü eğitimi olanların %12,4'ü aldığı ücreti yaptığı işin karşılığı olarak görmektedir (Tablo 68). Genellikle, eğitim düzeyinin artmasıyla birlikte kalifiye eleman niteliğinde olan çalışanların ücret konusundaki beklentileri de artmaktadır. Bunun dışında çalışanların kendi değerleri, inançları ve tutumları ücret konusundaki düşüncelerini etkileyebilmektedir.

Tablo 69. Cinsiyete Göre Alınan Ücretin Yapılan İşin Gerçek Karşılığı Olup Olmadığına İnanma

			Aldığı ücretin gerçek karşılığı olduğuna inanıyor mu?			Toplam
			Evet	Hayır	Fikrim yok	
Cinsiyet	Kadın	Sayı	26	109	7	142
		% cinsiyet	18,3%	76,8%	4,9%	100,0%
		% ücretinin gerçek karşılığı olduğuna inanıyor mu?	44,1%	46,0%	63,6%	46,3%
		% Toplam	8,5%	35,5%	2,3%	46,3%
	Erkek	Sayı	33	128	4	165
		% cinsiyet	20,0%	77,6%	2,4%	100,0%
		% ücretinin gerçek karşılığı olduğuna inanıyor mu?	55,9%	54,0%	36,4%	53,7%
		% Toplam	10,7%	41,7%	1,3%	53,7%
Toplam	Sayı	59	237	11	307	
	% cinsiyeti	19,2%	77,2%	3,6%	100,0%	
	% ücretinin gerçek karşılığı olduğuna inanıyor mu?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	19,2%	77,2%	3,6%	100,0%	

Çalışanların cinsiyetine göre aldıkları ücreti değerlendirmeleri arasında önemli bir fark yoktur. Kadınların % 18,3'ü, erkeklerin % 20'si aldığı ücretin yaptığı işin karşılığı olduğuna inanmaktadır (Tablo 69).

Tablo 70. Çalışanların Doğum Yeri İle Alınan Ücretin Yapılan İşin Gerçek Karşılığı Olup Olmadığına İnanma

		Aldığı ücretin gerçek karşılığı olduğuna inanıyor mu?			Toplam	
		Evet	Hayır	Fikrim yok		
Doğum Yeri	il	Sayı	29	127	9	165
		% doğum yeri	17,6%	77,0%	5,5%	100,0%
		% ücretinin gerçek karşılığı olduğuna inanıyor mu?	49,2%	53,6%	81,8%	53,7%
		% Toplam	9,4%	41,4%	2,9%	53,7%
	ilçe	Sayı	19	81	0	100
		% doğum yeri	19,0%	81,0%	,0%	100,0%
		% ücretinin gerçek karşılığı olduğuna inanıyor mu?	32,2%	34,2%	,0%	32,6%
		% Toplam	6,2%	26,4%	,0%	32,6%
	köy	Sayı	11	29	2	42
		% doğum yeri	26,2%	69,0%	4,8%	100,0%
		% ücretinin gerçek karşılığı olduğuna inanıyor mu?	18,6%	12,2%	18,2%	13,7%
		% Toplam	3,6%	9,4%	,7%	13,7%
Toplam	Sayı	59	237	11	307	
	% doğum yeri	19,2%	77,2%	3,6%	100,0%	
	% ücretinin gerçek karşılığı olduğuna inanıyor mu?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	19,2%	77,2%	3,6%	100,0%	

Çalışanların doğum yerlerine göre aldıkları ücreti değerlendirmelerine baktığımızda, il merkezi doğumluların %17,6'sı, ilçe merkezi doğumlu olanların %19'u, köy doğumlu olanların %26,2'si aldıkları ücretin yaptıkları işin karşılığı olduğuna inanmaktadır (Tablo 70). Köy doğumlu olan çalışanlar arasında aldığı ücretten memnun olanların oranının daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Çalışanların, doğup büyüdüğü çevre, ailesi ve sosyal çevresi iş ortamını değerlendirmesinde etkili olabilmektedir.

4.2.5. Çalışanların İş Yükleri Hakkındaki Değerlendirmeleri

Tablo 71. Çalışanların İş Yükünü Değerlendirmesi

			Çalıştığı Hastane			Toplam
			Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane	
İş yükünüzü nasıl değerlendiriyorsunuz?	Olması gerektiği kadar	Sayı	44	75	11	130
		%iş yükü	33,8%	57,7%	8,5%	100,0%
		% çalıştığı hastane	53,7%	36,2%	61,1%	42,3%
		% toplam	14,3%	24,4%	3,6%	42,3%
	Olması gerekenden az	Sayı	1	6	0	7
		%iş yükü	14,3%	85,7%	,0%	100,0%
		% çalıştığı hastane	1,2%	2,9%	,0%	2,3%
		% toplam	,3%	2,0%	,0%	2,3%
	Olması gerekenden fazla	Sayı	37	126	7	170
		%iş yükü	21,8%	74,1%	4,1%	100,0%
		% çalıştığı hastane	45,1%	60,9%	38,9%	55,4%
		% toplam	12,1%	41,0%	2,3%	55,4%
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	%iş yükü	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	% çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Çalışmakta oldukları hastaneye göre, çalışanların iş yüklerini değerlendirmeleri arasında farklılık vardır. Devlet hastanesi çalışanlarının %45,1'i, üniversite hastanesi çalışanlarının %60,9'u, özel hastane çalışanlarının %38,9'u iş yükünün olması gerekenden fazla olduğunu düşünmektedir. İş yükünü olması gerekenden az olarak değerlendiren toplam 7 çalışan vardır (Tablo 71).

Tablo 72. Çalışanların Görev Sınıfına Göre İş Yükünü Değerlendirmesi

			Görev Sınıfı			Toplam
			Genel İdare Hizm. Sınıfı	Sağlık Hizm. Ve Yardımcı Sağlık Hizm	Yardımcı Hizmetler	
İş yükü	Olması gerektiği kadar	Sayı	7	95	28	130
		% iş yükü	5,4%	73,1%	21,5%	100,0%
		% görev sınıfı	50,0%	40,1%	50,0%	42,3%
		% Toplam	2,3%	30,9%	9,1%	42,3%
	Olması gerekenden az	Sayı	0	6	1	7
		% iş yükü	,0%	85,7%	14,3%	100,0%
		% görev sınıfı	,0%	2,5%	1,8%	2,3%
		% Toplam	,0%	2,0%	,3%	2,3%
	Olması gerekenden fazla	Sayı	7	136	27	170
		% iş yükü	4,1%	80,0%	15,9%	100,0%
		% görev sınıfı	50,0%	57,4%	48,2%	55,4%
		% Toplam	2,3%	44,3%	8,8%	55,4%
Toplam	Sayı	14	237	56	307	
	% iş yükü	4,6%	77,2%	18,2%	100,0%	
	% görev sınıfı	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	4,6%	77,2%	18,2%	100,0%	

Çalışanların görev sınıflarına göre iş yüklerini nasıl değerlendirdiğine baktığımızda, genel idare hizmet sınıfında çalışanların %50'si, sağlık hizmetleri ve yardımcı sağlık hizmetlerinde çalışanların %57,4'ü, yardımcı hizmetler sınıfında çalışanların %48,2'si, iş yüklerinin olması gerektiğinden fazla olduğunu düşünmektedir (Tablo 72).

Tablo 73. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre İş Yükünü Değerlendirmesi

			Cinsiyet		Toplam
			Kadın	Erkek	
İş yükü	Olması gerektiği kadar	Sayı	51	79	130
		%iş yükü	39,2%	60,8%	100,0%
		% çalıştığı hastane	35,9%	47,9%	42,3%
		% toplam	16,6%	25,7%	42,3%
	Olması gerekenden az	Sayı	2	5	7
		%iş yükü	28,6%	71,4%	100,0%
		% çalıştığı hastane	1,4%	3,0%	2,3%
		% toplam	,7%	1,6%	2,3%
	Olması gerekenden fazla	Sayı	89	81	170
		%iş yükü	52,4%	47,6%	100,0%
		% çalıştığı hastane	62,7%	49,1%	55,4%
		% toplam	29,0%	26,4%	55,4%
Toplam	Sayı	142	165	307	
	%iş yükü	46,3%	53,7%	100,0%	
	% çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	
	% toplam	46,3%	53,7%	100,0%	

Cinsiyetler açısından baktığımızda, kadın çalışanlar arasında iş yükünü fazla bulanların oranı daha yüksektir (% 62,7). Erkek çalışanlarda ise bu oran % 49,1'dir (Tablo 73).

Tablo 74. Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre İş Yükünü Değerlendirmesi

			Eğitim durumu					Toplam
			ilk-orta	lise	önlisans	lisans	lisans üstü	
İş yükü	Olması gerektiği kadar	Sayı	9	23	21	27	50	130
		%iş yükü	6,9%	17,7%	16,2%	20,8%	38,5%	100,0%
		% çalıştığı hastane	47,4%	46,0%	36,8%	35,5%	47,6%	42,3%
		% toplam	2,9%	7,5%	6,8%	8,8%	16,3%	42,3%
	Olması gerekenden az	Sayı	1	0	0	1	5	7
		%iş yükü	14,3%	,0%	,0%	14,3%	71,4%	100,0%
		% çalıştığı hastane	5,3%	,0%	,0%	1,3%	4,8%	2,3%
		% toplam	,3%	,0%	,0%	,3%	1,6%	2,3%
	Olması gerekenden fazla	Sayı	9	27	36	48	50	170
		%iş yükü	5,3%	15,9%	21,2%	28,2%	29,4%	100,0%
		% çalıştığı hastane	47,4%	54,0%	63,2%	63,2%	47,6%	55,4%
		% toplam	2,9%	8,8%	11,7%	15,6%	16,3%	55,4%
Toplam	Sayı	19	50	57	76	105	307	
	%iş yükü	6,2%	16,3%	18,6%	24,8%	34,2%	100,0%	
	% çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% toplam	6,2%	16,3%	18,6%	24,8%	34,2%	100,0%	

Çalışanların eğitim düzeylerine göre iş yükünü değerlendirme durumuna baktığımızda, ilköğretim mezunlarının % 47,4'ü, lise mezunlarının % 54'ü, ön lisans ve lisans mezunlarının % 63,2'si, lisansüstü eğitimi olanların % 47,6'sı iş yükünü olması gerekenden fazla olarak değerlendirmektedir (Tablo 74).

Tablo 75. Çalışanların Yaş Gruplarına Göre İş Yükünü Değerlendirmesi

			Yaş							Toplam
			18-23	24-29	30-35	36-41	42-47	48-53	55 +	
İş yükü	Olması gerektiği kadar	Sayı	0	34	48	21	21	5	1	130
		%iş yükü	,0%	26,2%	36,9%	16,2%	16,2%	3,8%	,8%	100,0%
		% çalıştığı hastane	,0%	31,5%	44,4%	48,8%	60,0%	50,0%	50,0%	42,3%
		% toplam	,0%	11,1%	15,6%	6,8%	6,8%	1,6%	,3%	42,3%
	Olması gerekenden az	Sayı	0	0	2	2	2	1	0	7
		%iş yükü	,0%	,0%	28,6%	28,6%	28,6%	14,3%	,0%	100,0%
		% çalıştığı hastane	,0%	,0%	1,9%	4,7%	5,7%	10,0%	,0%	2,3%
		% toplam	,0%	,0%	,7%	,7%	,7%	,3%	,0%	2,3%
	Olması gerekenden fazla	Sayı	1	74	58	20	12	4	1	170
		%iş yükü	,6%	43,5%	34,1%	11,8%	7,1%	2,4%	,6%	100,0%
		% çalıştığı hastane	100,0%	68,5%	53,7%	46,5%	34,3%	40,0%	50,0%	55,4%
		% toplam	,3%	24,1%	18,9%	6,5%	3,9%	1,3%	,3%	55,4%
Toplam	Sayı	1	108	108	43	35	10	2	307	
	%iş yükü	,3%	35,2%	35,2%	14,0%	11,4%	3,3%	,7%	100,0%	
	% çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% toplam	,3%	35,2%	35,2%	14,0%	11,4%	3,3%	,7%	100,0%	

Yaş gruplarına göre iş yükü değerlendirmesine baktığımızda 18-23 yaş aralığındaki 1 kişi, 24-29 yaş aralığındakilerin % 68,5'i, 30-35 yaş aralığındakilerin % 53,7'si, 36-41 yaş aralığındakilerin % 46,5'i, 42-47 yaş aralığındakilerin % 34,3'ü iş yükünü olması gerekenden fazla olarak değerlendirmektedir. İş yükünün fazla olduğunu düşünenlerin çoğunluğunu 24-29 yaş aralığındaki çalışanlar oluşturmaktadır (Tablo 75).

4.2.6.Çalışanlara Göre Çalıştıkları İş Yerinin Anlamı ve İdeal İş Tanımı

Tablo 76. Çalışanlara Göre Çalıştıkları İş Yerinin Anlamı

		Çalıştığı Hastane			Toplam	
		Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane		
İş yerinin anlamı	Üyesi olmaktan gurur duyduğum bir yer	Sayı	20	53	10	83
		% iş yerinin anlamı	24,1%	63,9%	12,0%	100,0%
		% çalıştığı hastane	24,4%	25,6%	55,6%	27,0%
		% Toplam	6,5%	17,3%	3,3%	27,0%
	Para kazanmak için geldiğim yer (ekmeç kapısı)	Sayı	22	67	3	92
		% iş yerinin anlamı	23,9%	72,8%	3,3%	100,0%
		% çalıştığı hastane	26,8%	32,4%	16,7%	30,0%
		% Toplam	7,2%	21,8%	1,0%	30,0%
	Huzursuz ve Stresli Bir Yer	Sayı	6	24	0	30
		% iş yerinin anlamı	20,0%	80,0%	,0%	100,0%
		% çalıştığı hastane	7,3%	11,6%	,0%	9,8%
		% Toplam	2,0%	7,8%	,0%	9,8%
	Mutlu ve Huzurlu Olduğum Bir Yer	Sayı	32	51	4	87
		% iş yerinin anlamı	36,8%	58,6%	4,6%	100,0%
		% çalıştığı hastane	39,0%	24,6%	22,2%	28,3%
		% Toplam	10,4%	16,6%	1,3%	28,3%
Diğere	Sayı	2	12	1	15	
	% iş yerinin anlamı	13,3%	80,0%	6,7%	100,0%	
	% çalıştığı hastane	2,4%	5,8%	5,6%	4,9%	
	% Toplam	,7%	3,9%	,3%	4,9%	
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	% iş yerinin anlamı	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	% çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Çalışanlara çalışmakta olduğunuz iş yeri ne anlama geliyor şeklinde sorduğumuzda, devlet hastanesinde çalışanların %39'u mutlu ve huzurlu olduğum yer, %26,8'i sadece para kazanmak için geldiğim yer, %24,4'ü üyesi olmaktan gurur duyduğum bir yer, %7,3'ü stresli ve huzursuz bir yer ifade etmişlerdir. Üniversite hastanesi çalışanlarının %32,4'ü sadece para kazanmak için geldiğim bir yer, %25,6'sı üyesi olmaktan gurur duyduğum bir yer, %24,6'sı mutlu ve huzurlu

olduğum bir yer, % 1,6'sı stresli ve huzursuz bir yer olarak ifade etmişlerdir. Özel hastane çalışanlarının %55,6'sı üyesi olmaktan gurur duyduğum bir yer, %22,2'si mutlu ve huzurlu olduğum bir yer, %16,7'si sadece para kazanmak için geldiğim bir yer olarak ifade etmişler, özel hastane çalışanlarından hiç biri işyerini huzursuz ve stresli bir işyeri olarak tanımlamamıştır (Tablo 76).

Genel olarak her üç hastane çalışanlarının da iş yerlerine olumlu anlamlar yükledikleri görülmektedir. Diğer seçeneğinde iş yerlerine ilişkin yapılan farklı tanımlamalara baktığımızda mesleğimi yaptığım yer, insanlara yararlı olabildiğim bir yer ve üniversite hastane çalışanları arasında, eğitimime devam ettiğim bir yer şeklinde tanımlamalar yapılmıştır.

Tablo 77. Çalışanların Görev Sınıflarına Göre Çalıştıkları İş Yerinin Anlamı

		Görev Sınıfı			Toplam	
		Genel İdare Hizmet Sınıfı	Sağlık Hizmetleri ve Yardımcı Sağlık Hizm.	Yardımcı Hizmetler		
İş yerinin anlamı	Üyesi olmaktan gurur duyduğum bir yer	Sayı	7	66	10	83
		% iş yerinin anlamı	8,4%	79,5%	12,0%	100,0%
		% görev sınıfı	50,0%	27,8%	17,9%	27,0%
		% Toplam	2,3%	21,5%	3,3%	27,0%
	Para kazanmak için geldiğim yer (ekmek kapısı)	Sayı	0	69	23	92
		% iş yerinin anlamı	,0%	75,0%	25,0%	100,0%
		% görev sınıfı	,0%	29,1%	41,1%	30,0%
		% Toplam	,0%	22,5%	7,5%	30,0%
	Huzursuz ve Stresli Bir Yer	Sayı	0	27	3	30
		% iş yerinin anlamı	,0%	90,0%	10,0%	100,0%
		% görev sınıfı	,0%	11,4%	5,4%	9,8%
		% Toplam	,0%	8,8%	1,0%	9,8%
	Mutlu ve Huzurlu Olduğum Bir Yer	Sayı	7	61	19	87
		% iş yerinin anlamı	8,0%	70,1%	21,8%	100,0%
		% görev sınıfı	50,0%	25,7%	33,9%	28,3%
		% Toplam	2,3%	19,9%	6,2%	28,3%
	Diğer	Sayı	0	14	1	15
		% iş yerinin anlamı	,0%	93,3%	6,7%	100,0%
		% görev sınıfı	,0%	5,9%	1,8%	4,9%
		% Toplam	,0%	4,6%	,3%	4,9%
Toplam	Sayı	14	237	56	307	
	% iş yerinin anlamı	4,6%	77,2%	18,2%	100,0%	
	% görev sınıfı	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	4,6%	77,2%	18,2%	100,0%	

Genel idare hizmet sınıfında çalışanların %50'si iş yerini üyesi olmaktan gurur duyduğu bir yer, %50'si mutlu ve huzurlu olduğu bir yer olarak tanımlamıştır. Daha çok yönetim kademesinde ve idari işler bölümünde çalışanların oluşturduğu bu görev sınıfı, iş yerinde karar verme ve denetleme gibi işleri yerine getirmeleri nedeniyle iş yerini sahiplenme, daha çok sorumluluk taşıma nedeniyle iş yerlerine ilişkin olumlu yaklaşım geliştirmiş olabilirler. Sağlık hizmetleri ve yardımcı sağlık hizmetleri sınıfında çalışanların, %29,1'i sadece para kazanmak için geldiğim bir yer,

%27,8'i üyesi olmaktan gurur duyduğum bir yer, %25,7'si mutlu ve huzurlu olduğum bir yer, %11,4'ü huzursuz ve stresli bir iş yeri olarak tanımlamıştır. Yardımcı hizmetler sınıfı çalışanlarının, %41,1'i sadece para kazanmak için geldiğim bir yer, %33,9'u mutlu ve huzurlu olduğum bir yer, %17,9'u gurur duyduğum bir yer, % 5,4'ü huzursuz ve stresli bir iş yeri olarak tanımlamıştır (Tablo 77).

Tablo 78. Çalışanların Cinsiyetine Göre Çalıştıkları İş Yerinin Anlamı

		Cinsiyet		Toplam	
		Kadın	Erkek		
İş yerinin anlamı	Üyesi olmaktan gurur duyduğum bir yer	Sayı	37	46	83
		% iş yeriniz ne anlama geliyor	44,6%	55,4%	100,0%
		% cinsiyet	26,1%	27,9%	27,0%
		% Toplam	12,1%	15,0%	27,0%
	Para kazanmak için geldiğim yer (ekmek kapısı)	Sayı	53	39	92
		% iş yeriniz ne anlama geliyor	57,6%	42,4%	100,0%
		% cinsiyet	37,3%	23,6%	30,0%
		% Toplam	17,3%	12,7%	30,0%
	Huzursuz ve Stresli Bir Yer	Sayı	11	19	30
		% iş yeriniz ne anlama geliyor	36,7%	63,3%	100,0%
		% cinsiyet	7,7%	11,5%	9,8%
		% Toplam	3,6%	6,2%	9,8%
	Mutlu ve Huzurlu Olduğum Bir Yer	Sayı	37	50	87
		% iş yeriniz ne anlama geliyor	42,5%	57,5%	100,0%
		% cinsiyet	26,1%	30,3%	28,3%
		% Toplam	12,1%	16,3%	28,3%
Diğer	Sayı	4	11	15	
	% iş yeriniz ne anlama geliyor	26,7%	73,3%	100,0%	
	% cinsiyet	2,8%	6,7%	4,9%	
	% Toplam	1,3%	3,6%	4,9%	
Toplam	Sayı	142	165	307	
	% iş yeriniz ne anlama geliyor	46,3%	53,7%	100,0%	
	% cinsiyet	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	46,3%	53,7%	100,0%	

İş yerinin anlamı cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Kadınlar için iş yeri para kazanmak için gelinen bir yer iken (%37,3), erkekler iş yerini mutlu ve huzurlu oldukları yer (% 30,3) anlamını taşımaktadır (Tablo 78).

Tablo 79. Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Çalıştıkları İş Yerinin Anlamı

			Yaş							Toplam
			18-23	24-29	30-35	36-41	42-47	48-53	55 +	
İş yerinin anlamı	Üyesi olmaktan gurur duyduğum bir yer	Sayı	0	25	30	14	9	4	1	83
		% iş yeriniz ne anlama geliyor	,0%	30,1%	36,1%	16,9%	10,8%	4,8%	1,2%	100,0%
		% yaş	,0%	23,1%	27,8%	32,6%	25,7%	40,0%	50,0%	27,0%
		% Toplam	,0%	8,1%	9,8%	4,6%	2,9%	1,3%	,3%	27,0%
	Para kazanmak için geldiğim, ekme kapağı	Sayı	1	34	35	14	6	2	0	92
		% iş yeriniz ne anlama geliyor	1,1%	37,0%	38,0%	15,2%	6,5%	2,2%	,0%	100,0%
		% yaş	100,0 %	31,5%	32,4%	32,6%	17,1%	20,0%	,0%	30,0%
		% Toplam	,3%	11,1%	11,4%	4,6%	2,0%	,7%	,0%	30,0%
	Huzursuz ve stresli bir yer	Sayı	0	18	8	4	0	0	0	30
		% iş yeriniz ne anlama geliyor	,0%	60,0%	26,7%	13,3%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		% yaş	,0%	16,7%	7,4%	9,3%	,0%	,0%	,0%	9,8%
		% Toplam	,0%	5,9%	2,6%	1,3%	,0%	,0%	,0%	9,8%
	Mutlu ve huzurlu olduğum bir yer	Sayı	0	27	26	10	19	4	1	87
		% iş yeriniz ne anlama geliyor	,0%	31,0%	29,9%	11,5%	21,8%	4,6%	1,1%	100,0%
		% yaş	,0%	25,0%	24,1%	23,3%	54,3%	40,0%	50,0%	28,3%
		% Toplam	,0%	8,8%	8,5%	3,3%	6,2%	1,3%	,3%	28,3%
	Diğer	Sayı	0	4	9	1	1	0	0	15
		% iş yeriniz ne anlama geliyor	,0%	26,7%	60,0%	6,7%	6,7%	,0%	,0%	100,0%
		% yaş	,0%	3,7%	8,3%	2,3%	2,9%	,0%	,0%	4,9%
		% Toplam	,0%	1,3%	2,9%	,3%	,3%	,0%	,0%	4,9%
Toplam	Sayı	1	108	108	43	35	10	2	307	
	% iş yeriniz ne anlama geliyor	,3%	35,2%	35,2%	14,0%	11,4%	3,3%	,7%	100,0%	
	% yaş	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0%	
	% Toplam	,3%	35,2%	35,2%	14,0%	11,4%	3,3%	,7%	100,0%	

Çalışanların yaş gruplarına göre iş yerinin onlar için ne anlama geldiğine baktığımızda, 18-23 yaş grubu arasındaki 1 çalışan için para kazanmak için geldiği bir yer, 24-29 yaş aralığındakilerin % 60'ı için huzursuz ve stresli bir yer, 30-35 yaş aralığındakilerin %32,4'ü para kazanmak için geldiği bir yer, 36-41 yaş aralığındakilerin %32,6'sı, 42-47 yaş aralığındakilerin % 25,7'si üyesi olmaktan gurur

duyduğu bir yer, 48 yaş ve üzerinde olanlar için üyesi olmaktan gurur duyduğu bir yer anlamını taşımaktadır. İş yeri yaklaşık 35 yaşına kadar daha çok para kazanmak için gelinen, stresli bir yer olarak görülürken ilerleyen yaşlarda çalışanın kendini daha iyi hissettiği, gurur duyduğu bir yer olarak tanımlandığı görülmektedir (Tablo 79).

Tablo 80. Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Çalıştıkları İş Yerinin Anlamı

			Eğitim durumu					Toplam
			İlk-Orta	Lise	Önlisans	Lisans	Lisans Üstü	
İş yerinin anlamı	Üyesi olmaktan gurur duyduğum bir yer	Sayı	3	14	17	18	31	83
		% iş yeriniz ne anlama geliyor	3,6%	16,9%	20,5%	21,7%	37,3%	100,0%
		% eğitim	15,8%	28,0%	29,8%	23,7%	29,5%	27,0%
		% Toplam	1,0%	4,6%	5,5%	5,9%	10,1%	27,0%
	Para kazanmak için geldiğim, eklemek kapısı	Sayı	7	20	22	21	22	92
		% iş yeriniz ne anlama geliyor	7,6%	21,7%	23,9%	22,8%	23,9%	100,0%
		% eğitim	36,8%	40,0%	38,6%	27,6%	21,0%	30,0%
		% Toplam	2,3%	6,5%	7,2%	6,8%	7,2%	30,0%
	Huzursuz ve stresli bir yer	Sayı	1	4	2	8	15	30
		% iş yeriniz ne anlama geliyor	3,3%	13,3%	6,7%	26,7%	50,0%	100,0%
		% eğitim	5,3%	8,0%	3,5%	10,5%	14,3%	9,8%
		% Toplam	,3%	1,3%	,7%	2,6%	4,9%	9,8%
	Mutlu ve huzurlu olduğum bir yer	Sayı	8	11	14	28	26	87
		% iş yeriniz ne anlama geliyor	9,2%	12,6%	16,1%	32,2%	29,9%	100,0%
		% eğitim	42,1%	22,0%	24,6%	36,8%	24,8%	28,3%
		% Toplam	2,6%	3,6%	4,6%	9,1%	8,5%	28,3%
	Diğer	Sayı	0	1	2	1	11	15
		% iş yeriniz ne anlama geliyor	,0%	6,7%	13,3%	6,7%	73,3%	100,0%
		% eğitim	,0%	2,0%	3,5%	1,3%	10,5%	4,9%
		% Toplam	,0%	,3%	,7%	,3%	3,6%	4,9%
Toplam	Sayı	19	50	57	76	105	307	
	% iş yeriniz ne anlama geliyor	6,2%	16,3%	18,6%	24,8%	34,2%	100,0%	
	% eğitim	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	6,2%	16,3%	18,6%	24,8%	34,2%	100,0%	

Çalışanların eğitim düzeylerine göre iş yerinin onlar için ne ifade ettiğine baktığımızda, ilköğretim (%42,1) ve lisans (%36,8) düzeyinde eğitimi olan çalışanlar

için mutlu ve huzurlu olduğu bir yer, lise (%40) ve önlisans (%38,6) düzeyinde eğitimi olan çalışanlar için sadece para kazanmak için geldiği bir yer, lisansüstü (%29,5) eğitim almış olan çalışanlar için üyesi olmaktan gurur duyduğu bir yer anlamını taşımaktadır (Tablo 80).

Tablo 81. Çalışanların Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Çalıştıkları İş Yerinin Anlamı

		Kurumdaki Çalışma Yılı					Toplam	
		1 yıldan az	1-3 yıl	4-10 yıl	11-15 yıl	16 yıl +		
İş yerinin anlamı	Üyesi olmaktan gurur duyduğum bir yer	Sayı	11	25	29	12	6	83
		% iş yeriniz ne anlama geliyor	13,3%	30,1%	34,9%	14,5%	7,2%	100,0%
		% kurumdaki çalışma yılı	29,7%	26,0%	25,0%	36,4%	24,0%	27,0%
		% Toplam	3,6%	8,1%	9,4%	3,9%	2,0%	27,0%
	Para kazanmak için geldiğim, ekmek kapısı	Sayı	9	30	42	5	6	92
		% iş yeriniz ne anlama geliyor	9,8%	32,6%	45,7%	5,4%	6,5%	100,0%
		% kurumdaki çalışma yılı	24,3%	31,3%	36,2%	15,2%	24,0%	30,0%
		% Toplam	2,9%	9,8%	13,7%	1,6%	2,0%	30,0%
	Huzursuz ve stresli bir yer	Sayı	4	14	11	1	0	30
		% iş yeriniz ne anlama geliyor	13,3%	46,7%	36,7%	3,3%	,0%	100,0%
		% kurumdaki çalışma yılı	10,8%	14,6%	9,5%	3,0%	,0%	9,8%
		% Toplam	1,3%	4,6%	3,6%	,3%	,0%	9,8%
	Mutlu ve huzurlu olduğum bir yer	Sayı	12	20	28	14	13	87
		% iş yeriniz ne anlama geliyor	13,8%	23,0%	32,2%	16,1%	14,9%	100,0%
		% kurumdaki çalışma yılı	32,4%	20,8%	24,1%	42,4%	52,0%	28,3%
		% Toplam	3,9%	6,5%	9,1%	4,6%	4,2%	28,3%
	Diğer	Sayı	1	7	6	1	0	15
		% iş yeriniz ne anlama geliyor	6,7%	46,7%	40,0%	6,7%	,0%	100,0%
		% kurumdaki çalışma yılı	2,7%	7,3%	5,2%	3,0%	,0%	4,9%
		% Toplam	,3%	2,3%	2,0%	,3%	,0%	4,9%
Toplam	Sayı	37	96	116	33	25	307	
	% iş yeriniz ne anlama geliyor	12,1%	31,3%	37,8%	10,7%	8,1%	100,0%	
	% kurumdaki çalışma yılı	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	12,1%	31,3%	37,8%	10,7%	8,1%	100,0%	

Kurumda 1 yıldan az çalışanların iş yerini mutlu ve huzurlu olduğu bir yer, 1-10 yıl arasında çalışanlar iş yerini sadece para kazanmak için geldiği bir yer, 10 yıldan daha uzun süredir kurumda çalışanlar iş yerini mutlu ve huzurlu olduğu bir yer olarak tanımlamışlardır (Tablo 81). Çalışanların yaşının artmasıyla birlikte iş yerinin anlamı aynı şekilde değişmektedir (Tablo 81).

Tablo 82. Yöneticilik Görevi Olan Çalışanlara Göre İş Yerinin Anlamı

			yöneticilik görevi var mı?		Toplam
			Evet	Hayır	
İş yerinin anlamı	Üyesi olmaktan gurur duyduğum bir yer	Sayı	19	64	83
		% iş yeriniz ne anlama geliyor	22,9%	77,1%	100,0%
		% yöneticilik görevi	38,0%	24,9%	27,0%
		% Toplam	6,2%	20,8%	27,0%
	Para kazanmak için geldiğim, ekmek kapısı	Sayı	12	80	92
		% iş yeriniz ne anlama geliyor	13,0%	87,0%	100,0%
		% yöneticilik görevi	24,0%	31,1%	30,0%
		% Toplam	3,9%	26,1%	30,0%
	Huzursuz ve stresli bir yer	Sayı	1	29	30
		% iş yeriniz ne anlama geliyor	3,3%	96,7%	100,0%
		% yöneticilik görevi	2,0%	11,3%	9,8%
		% Toplam	,3%	9,4%	9,8%
	Mutlu ve huzurlu olduğum bir yer	Sayı	13	74	87
		% iş yeriniz ne anlama geliyor	14,9%	85,1%	100,0%
		% yöneticilik görevi	26,0%	28,8%	28,3%
		% Toplam	4,2%	24,1%	28,3%
	Diğer	Sayı	5	10	15
		% iş yeriniz ne anlama geliyor	33,3%	66,7%	100,0%
		% yöneticilik görevi	10,0%	3,9%	4,9%
		% Toplam	1,6%	3,3%	4,9%
Toplam	Sayı	50	257	307	
	% iş yeriniz ne anlama geliyor	16,3%	83,7%	100,0%	
	% yöneticilik görevi	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	16,3%	83,7%	100,0%	

Yöneticilik görevi olan çalışanların %38'i iş yerini üyesi olmaktan gurur duyduğu bir yer, %26'sı mutlu ve huzurlu olduğum bir yer olarak görürken, yöneticilik görevi olmayanların %31,1'i sadece para kazanmak için geldiği bir yer, %28,8'i mutlu ve huzurlu olduğu bir yer olarak tanımlamıştır (Tablo 82). Çalışanların yöneticilik görevlerinin olması çalıştıkları iş yeriyle ilişkili değerlendirmelerinde etkili olmaktadır.

Tablo 83. Çalışanlara Göre İdeal İşin Tanımı

		Çalıştığı Hastane							
		Devlet Hastanesi		Üniversite Hastanesi		Özel Hastane		Toplam	
		Sayı	N %	Sayı	N %	Sayı	N %	Sayı	N %
Aileye, memlekete ve çevresine yararlı olmalıdır	Cevapsız	39	47,6%	99	47,8%	6	33,3%	144	46,9%
	1.sırada	23	28,0%	70	33,8%	11	61,1%	104	33,9%
	2.sırada	11	13,4%	23	11,1%	1	5,6%	35	11,4%
	3.sırada	9	11,0%	15	7,2%	0	,0%	24	7,8%
Mesleğinde yükselmesine elverişli olmalıdır	Cevapsız	53	64,6%	118	57,0%	11	61,1%	182	59,3%
	1.sırada	11	13,4%	27	13,0%	4	22,2%	42	13,7%
	2.sırada	12	14,6%	42	20,3%	3	16,7%	57	18,6%
	3.sırada	6	7,3%	20	9,7%	0	,0%	26	8,5%
Kendisine ve ailesine zaman ayırabilmelidir	Cevapsız	28	34,1%	81	39,1%	15	83,3%	124	40,4%
	1.sırada	20	24,4%	32	15,5%	0	,0%	52	16,9%
	2.sırada	23	28,0%	47	22,7%	1	5,6%	71	23,1%
	3.sırada	11	13,4%	47	22,7%	2	11,1%	60	19,5%
Çok para kazandıran bir iş olmalıdır	Cevapsız	67	81,7%	141	68,1%	12	66,7%	220	71,7%
	1.sırada	5	6,1%	18	8,7%	1	5,6%	24	7,8%
	2.sırada	6	7,3%	24	11,6%	3	16,7%	33	10,7%
	3.sırada	4	4,9%	24	11,6%	2	11,1%	30	9,8%
İyi fiziksel koşullara sahip olmalıdır	Cevapsız	49	59,8%	136	65,7%	11	61,1%	196	63,8%
	1.sırada	12	14,6%	13	6,3%	0	,0%	25	8,1%
	2.sırada	9	11,0%	32	15,5%	3	16,7%	44	14,3%
	3.sırada	12	14,6%	26	12,6%	4	22,2%	42	13,7%
İsten atılma riski az olmalıdır	Cevapsız	68	82,9%	184	88,9%	18	100,0%	270	87,9%
	1.sırada	1	1,2%	6	2,9%	0	,0%	7	2,3%
	2.sırada	5	6,1%	8	3,9%	0	,0%	13	4,2%
	3.sırada	8	9,8%	9	4,3%	0	,0%	17	5,5%
Kişiye yüksek statü sağlamalıdır	Cevapsız	70	85,4%	181	87,4%	13	72,2%	264	86,0%
	1.sırada	2	2,4%	7	3,4%	0	,0%	9	2,9%
	2.sırada	5	6,1%	5	2,4%	3	16,7%	13	4,2%
	3.sırada	5	6,1%	14	6,8%	2	11,1%	21	6,8%
sosyal güvence sağlamalıdır	Cevapsız	35	42,7%	98	47,3%	6	33,3%	139	45,3%
	1.sırada	9	11,0%	33	15,9%	2	11,1%	44	14,3%
	2.sırada	12	14,6%	25	12,1%	3	16,7%	40	13,0%
	3.sırada	26	31,7%	51	24,6%	7	38,9%	84	27,4%

Çalışanlardan kendileri için ideal işi tanımlayan 3 seçeneği öncelik sırasına numaralandırmasını istediğimizde, her üç hastanenin çalışanları için ideal bir işin önceliği “kişinin ailesi, çevresi ve memleketine yararlı olmalıdır” seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Devlet hastanesi ve üniversite hastanesi çalışanlarının ikinci önceliği “kişinin ailesine ve kendine zaman ayırabilmesine imkan sağlamalıdır”, üçüncü öncelikleri “sosyal güvence sağlamalıdır” seçeneğini olmuştur. Özel hastane çalışanları için, diğer hastanelerin çalışanlarıyla benzer şekilde, ilk önceliği “kişinin ailesi, çevresi ve memleketine yararlı olmalıdır” ifadesi, üçüncü önceliği “sosyal güvence sağlamalıdır” ifadesi alırken, diğer seçenekler ikinci öncelik olarak eşit oranlarda tercih edilmiştir (Tablo 83).

Çalışanların yaş gruplarına göre ideal iş tanımlamalarına baktığımızda ideal iş tanımlamalarında yaş grupları arasında önemli bir farklılık oluşmamaktadır. Tüm yaş gruplarındaki çalışanlar için ideal bir işin taşınması gereken en önemli özellik, kişinin ailesine, çevresine ve memleketine yararlı olmasıdır (Tablo 84).

Tablo 84. Çalışanların Yaş Gruplarına Göre İdeal İş Tanımı

	Yaş												Toplam				
	18-23		24-29		30-35		36-41		42-47		48-53		55 +		Sütun N %	Sütun N %	
	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %			
Aileye, memlekete ve çevresine yararlı olmalıdır	Cevapsız	0	,0%	60	55,6%	58	53,7%	16	37,2%	8	22,9%	2	20,0%	0	,0%	144	46,9%
	1. sırada	1	100,0%	28	25,9%	36	33,3%	17	39,5%	17	48,6%	4	40,0%	1	50,0%	104	33,9%
	2. sırada	0	,0%	11	10,2%	7	6,5%	8	18,6%	7	20,0%	2	20,0%	0	,0%	35	11,4%
Mesleğinde yükselmesine elverişli olmalıdır	3. sırada	0	,0%	9	8,3%	7	6,5%	2	4,7%	3	8,6%	2	20,0%	1	50,0%	24	7,8%
	Cevapsız	1	100,0%	63	58,3%	68	63,0%	22	51,2%	22	62,9%	5	50,0%	1	50,0%	182	59,3%
	1. sırada	0	,0%	12	11,1%	15	13,9%	7	16,3%	6	17,1%	2	20,0%	0	,0%	42	13,7%
Kendisine ve ailesine zaman ayırabilmelidir	2. sırada	0	,0%	18	16,7%	19	17,6%	11	25,6%	6	17,1%	2	20,0%	1	50,0%	57	18,6%
	3. sırada	0	,0%	15	13,9%	6	5,6%	3	7,0%	1	2,9%	1	10,0%	0	,0%	26	8,5%
	Cevapsız	1	100,0%	39	36,1%	46	42,6%	18	41,9%	17	48,6%	2	20,0%	1	50,0%	124	40,4%
Çok para kazandıran bir iş olmalıdır	1. sırada	0	,0%	20	18,5%	20	18,5%	8	18,6%	3	8,6%	1	10,0%	0	,0%	52	16,9%
	2. sırada	0	,0%	28	25,9%	18	16,7%	9	20,9%	10	28,6%	5	50,0%	1	50,0%	71	23,1%
	3. sırada	0	,0%	21	19,4%	24	22,2%	8	18,6%	5	14,3%	2	20,0%	0	,0%	60	19,5%
İyi fiziksel koşullara sahip olmalıdır	Cevapsız	1	100,0%	74	68,5%	73	67,6%	34	79,1%	29	82,9%	8	80,0%	1	50,0%	220	71,7%
	1. sırada	0	,0%	16	14,8%	3	2,8%	3	7,0%	0	,0%	1	10,0%	1	50,0%	24	7,8%
	2. sırada	0	,0%	10	9,3%	19	17,6%	3	7,0%	0	,0%	1	10,0%	0	,0%	33	10,7%
İsten atılma riski az olmalıdır	3. sırada	0	,0%	8	7,4%	13	12,0%	3	7,0%	6	17,1%	0	,0%	0	,0%	30	9,8%
	Cevapsız	1	100,0%	68	63,0%	70	64,8%	28	65,1%	20	57,1%	8	80,0%	1	50,0%	196	63,8%
	1. sırada	0	,0%	8	7,4%	10	9,3%	4	9,3%	2	5,7%	1	10,0%	0	,0%	25	8,1%
Kişiyi yüksek statü sağlamalıdır	2. sırada	0	,0%	17	15,7%	17	15,7%	5	11,6%	5	14,3%	0	,0%	0	,0%	44	14,3%
	3. sırada	0	,0%	15	13,9%	11	10,2%	6	14,0%	8	22,9%	1	10,0%	1	50,0%	42	13,7%
	Cevapsız	0	,0%	92	85,2%	92	85,2%	38	88,4%	31	88,6%	9	90,0%	2	100,0%	264	86,0%
İsten atılma riski az olmalıdır	1. sırada	0	,0%	6	5,6%	3	2,8%	0	,0%	0	,0%	0	,0%	0	,0%	9	2,9%
	2. sırada	1	100,0%	4	3,7%	5	4,6%	2	4,7%	1	2,9%	0	,0%	0	,0%	13	4,2%
	3. sırada	0	,0%	6	5,6%	8	7,4%	3	7,0%	3	8,6%	1	10,0%	0	,0%	21	6,8%
Kişiyi yüksek statü sağlamalıdır	Cevapsız	1	100,0%	96	88,9%	90	83,3%	39	90,7%	32	91,4%	10	100,0%	2	100,0%	270	87,9%
	1. sırada	0	,0%	2	1,9%	5	4,6%	0	,0%	0	,0%	0	,0%	0	,0%	7	2,3%
	2. sırada	0	,0%	4	3,7%	6	5,6%	2	4,7%	1	2,9%	0	,0%	0	,0%	13	4,2%
Sosyal güvence sağlamalıdır	3. sırada	0	,0%	6	5,6%	7	6,5%	2	4,7%	2	5,7%	0	,0%	0	,0%	17	5,5%
	Cevapsız	0	,0%	49	45,4%	46	42,6%	20	46,5%	16	45,7%	6	60,0%	2	100,0%	139	45,3%
	1. sırada	0	,0%	16	14,8%	15	13,9%	5	11,6%	8	22,9%	0	,0%	0	,0%	44	14,3%
Sosyal güvence sağlamalıdır	2. sırada	0	,0%	15	13,9%	16	14,8%	3	7,0%	5	14,3%	1	10,0%	0	,0%	40	13,0%
	3. sırada	1	100,0%	28	25,9%	31	28,7%	15	34,9%	6	17,1%	3	30,0%	0	,0%	84	27,4%

Tablo 85. Çalışanların Cinsiyetine Göre İdeal İş Tanımı

		Cinsiyet					
		Kadın		Erkek		Toplam	
		Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %
Aileye, memlekete ve çevresine yararlı olmalıdır	Cevapsız	85	59,9%	59	35,8%	144	46,9%
	1.sırada	29	20,4%	75	45,5%	104	33,9%
	2.sırada	17	12,0%	18	10,9%	35	11,4%
	3.sırada	11	7,7%	13	7,9%	24	7,8%
Mesleğinde yükselmesine elverişli olmalıdır	Cevapsız	78	54,9%	104	63,0%	182	59,3%
	1.sırada	26	18,3%	16	9,7%	42	13,7%
	2.sırada	24	16,9%	33	20,0%	57	18,6%
	3.sırada	14	9,9%	12	7,3%	26	8,5%
Kendisine ve ailesine zaman ayırabilmelidir	Cevapsız	62	43,7%	62	37,6%	124	40,4%
	1.sırada	24	16,9%	28	17,0%	52	16,9%
	2.sırada	29	20,4%	42	25,5%	71	23,1%
	3.sırada	27	19,0%	33	20,0%	60	19,5%
Çok para kazandıran bir iş olmalıdır	Cevapsız	78	54,9%	118	71,5%	196	63,8%
	1.sırada	14	9,9%	11	6,7%	25	8,1%
	2.sırada	25	17,6%	19	11,5%	44	14,3%
	3.sırada	25	17,6%	17	10,3%	42	13,7%
İyi fiziksel koşullara sahip olmalıdır	Cevapsız	100	70,4%	120	72,7%	220	71,7%
	1.sırada	14	9,9%	10	6,1%	24	7,8%
	2.sırada	14	9,9%	19	11,5%	33	10,7%
	3.sırada	14	9,9%	16	9,7%	30	9,8%
İsten atılma riski az olmalıdır	Cevapsız	123	86,6%	141	85,5%	264	86,0%
	1.sırada	5	3,5%	4	2,4%	9	2,9%
	2.sırada	8	5,6%	5	3,0%	13	4,2%
	3.sırada	6	4,2%	15	9,1%	21	6,8%
Kişiye yüksek statü sağlamalıdır	Cevapsız	128	90,1%	142	86,1%	270	87,9%
	1.sırada	2	1,4%	5	3,0%	7	2,3%
	2.sırada	5	3,5%	8	4,8%	13	4,2%
	3.sırada	7	4,9%	10	6,1%	17	5,5%
Sosyal güvence sağlamalıdır	Cevapsız	58	40,8%	81	49,1%	139	45,3%
	1.sırada	28	19,7%	16	9,7%	44	14,3%
	2.sırada	19	13,4%	21	12,7%	40	13,0%
	3.sırada	37	26,1%	47	28,5%	84	27,4%

Çalışanların cinsiyetine göre ideal iş tanımlamalarına bakıldığında, kadın ve erkek çalışanlar arasında farklılık yoktur. Kadın ve erkek çalışanlar için, “ailesine, memleketine ve çevresine yararlı olmalıdır” ilk sırada, “kendisine ve ailesine zaman

ayırmalıdır” ikinci sırada, “sosyal güvence sağlamalıdır” seçeneği üçüncü sırada yer almaktadır (Tablo 85).

Tablo 86. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre İdeal İş Tanımı

		Eğitim Durumu											
		İlk-Orta		Lise		Önlisans		Lisans		Lisans Üstü		Toplam	
		Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %
Aileye,memlekete ve çevresine yararlı olmalıdır	Cevapsız	8	42,1%	25	50,0%	28	49,1%	47	61,8%	36	34,3%	144	46,9%
	1.sırada	6	31,6%	18	36,0%	17	29,8%	12	15,8%	51	48,6%	104	33,9%
	2.sırada	3	15,8%	2	4,0%	9	15,8%	9	11,8%	12	11,4%	35	11,4%
	3.sırada	2	10,5%	5	10,0%	3	5,3%	8	10,5%	6	5,7%	24	7,8%
Mesleğinde yükselmesine elverişli olmalıdır	Cevapsız	14	73,7%	30	60,0%	38	66,7%	33	43,4%	67	63,8%	182	59,3%
	1.sırada	1	5,3%	7	14,0%	8	14,0%	17	22,4%	9	8,6%	42	13,7%
	2.sırada	2	10,5%	9	18,0%	8	14,0%	14	18,4%	24	22,9%	57	18,6%
	3.sırada	2	10,5%	4	8,0%	3	5,3%	12	15,8%	5	4,8%	26	8,5%
Kendisine ve ailesine zaman ayırabilmelidir	Cevapsız	5	26,3%	27	54,0%	27	47,4%	30	39,5%	35	33,3%	124	40,4%
	1.sırada	2	10,5%	9	18,0%	11	19,3%	15	19,7%	15	14,3%	52	16,9%
	2.sırada	6	31,6%	8	16,0%	11	19,3%	20	26,3%	26	24,8%	71	23,1%
	3.sırada	6	31,6%	6	12,0%	8	14,0%	11	14,5%	29	27,6%	60	19,5%
Çok para kazandıran bir iş olmalıdır	Cevapsız	12	63,2%	32	64,0%	46	80,7%	51	67,1%	79	75,2%	220	71,7%
	1.sırada	5	26,3%	3	6,0%	2	3,5%	7	9,2%	7	6,7%	24	7,8%
	2.sırada	1	5,3%	8	16,0%	4	7,0%	8	10,5%	12	11,4%	33	10,7%
	3.sırada	1	5,3%	7	14,0%	5	8,8%	10	13,2%	7	6,7%	30	9,8%
İyi fiziksel koşullara sahip olmalıdır	Cevapsız	16	84,2%	38	76,0%	34	59,6%	39	51,3%	69	65,7%	196	63,8%
	1.sırada	0	,0%	2	4,0%	5	8,8%	11	14,5%	7	6,7%	25	8,1%
	2.sırada	1	5,3%	5	10,0%	9	15,8%	12	15,8%	17	16,2%	44	14,3%
	3.sırada	2	10,5%	5	10,0%	9	15,8%	14	18,4%	12	11,4%	42	13,7%
İsten atılma riski az olmalıdır	Cevapsız	19	100,0%	40	80,0%	50	87,7%	69	90,8%	86	81,9%	264	86,0%
	1.sırada	0	,0%	2	4,0%	1	1,8%	2	2,6%	4	3,8%	9	2,9%
	2.sırada	0	,0%	4	8,0%	3	5,3%	2	2,6%	4	3,8%	13	4,2%
	3.sırada	0	,0%	4	8,0%	3	5,3%	3	3,9%	11	10,5%	21	6,8%
Kişiye Yüksek Statü Sağlamalıdır	Cevapsız	14	73,7%	39	78,0%	48	84,2%	69	90,8%	100	95,2%	270	87,9%
	1.sırada	1	5,3%	4	8,0%	0	,0%	0	,0%	2	1,9%	7	2,3%
	2.sırada	3	15,8%	1	2,0%	4	7,0%	4	5,3%	1	1,0%	13	4,2%
	3.sırada	1	5,3%	6	12,0%	5	8,8%	3	3,9%	2	1,9%	17	5,5%
Sosyal Güvence Sağlamalıdır	Cevapsız	7	36,8%	22	44,0%	16	28,1%	41	53,9%	53	50,5%	139	45,3%
	1.sırada	3	15,8%	6	12,0%	13	22,8%	13	17,1%	9	8,6%	44	14,3%
	2.sırada	4	21,1%	12	24,0%	8	14,0%	7	9,2%	9	8,6%	40	13,0%
	3.sırada	5	26,3%	10	20,0%	20	35,1%	15	19,7%	34	32,4%	84	27,4%

Eğitim düzeylerine göre ideal iş tanımlamalarında ise, lisans mezunu olan çalışanlar için “mesleğinde yükselmesine elverişli olmalıdır” seçeneği ilk sırada yer aldığını görmekteyiz. Bu deđiŐikliđin dışında eğitim durumuna bağlı olarak çalışanların ideal iş tanımlamalarında değişiklik yoktur (Tablo 86).

4.2.7. Çalışanların Kuruma Bağlılığı

Tablo 87. Çalışanların Kurumları için özveride Bulunma Durumu

		alıŐtıđı Hastane			Toplam	
		Devlet Hastanesi	�niversite Hastanesi	�zel Hastane		
Kurumunuz için gerektiğinde özveride bulunur musunuz?	Evet	Sayı	79	184	18	281
		% kurumunuz için gerektiğinde özveride bulunur musunuz?	28,1%	65,5%	6,4%	100,0%
		%alıŐtıđı hastane	96,3%	88,9%	100,0%	91,5%
		% Toplam	25,7%	59,9%	5,9%	91,5%
	Hayır	Sayı	1	19	0	20
		% kurumunuz için gerektiğinde özveride bulunur musunuz?	5,0%	95,0%	,0%	100,0%
		%alıŐtıđı hastane	1,2%	9,2%	,0%	6,5%
		% Toplam	,3%	6,2%	,0%	6,5%
	Fikrim yok	Sayı	2	4	0	6
		% kurumunuz için gerektiğinde özveride bulunur musunuz?	33,3%	66,7%	,0%	100,0%
		%alıŐtıđı hastane	2,4%	1,9%	,0%	2,0%
		% Toplam	,7%	1,3%	,0%	2,0%
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	% kurumunuz için gerektiğinde özveride bulunur musunuz?	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	%alıŐtıđı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Çalışanların kurumları için gerektiğinde özveride bulunma durumlarına baktığımızda, devlet hastanesi çalışanlarının % 96,3’u,  niversite hastanesi çalışanlarının % 88,9’u, özel hastane çalışanlarının % 100’u gerektiğinde kurumu için özveride bulunabileceğini ifade etmiştir. Kurumu için özveride bulunmayacağını belirten çalışanların %1,2’si devlet hastanesinde, % 9,2’si  niversite hastanesinde çalışmaktadır (Tablo 87).

Üniversite hastanesinde özveride bulunmayacağını belirten 19 kişinin 8'i, “ karşılığını alacağını düşünmediğini”, 6’sı, “ iş yerinden memnun olmadığını”, 4’ü, “ kurumun kendisi için özveride bulunmadığını”, 1 kişi de “ gerekli olmadığını” ifade etmiştir.

Tablo 88. Çalışanlar Kendilerini Kurumun Bir Parçası Olarak Görüyorlar Mı?

		Çalıştığı Hastane			Toplam	
		Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane		
Kendinizi kurumunuzun bir parçası olarak görüyor musunuz?	Evet	Sayı	77	154	17	248
		% kendinizi kurumunuzun bir parçası olarak görüyor musunuz?	31,0%	62,1%	6,9%	100,0%
		%Çalıştığı hastane	93,9%	74,4%	94,4%	80,8%
		% Toplam	25,1%	50,2%	5,5%	80,8%
	Hayır	Sayı	2	43	1	46
		% kendinizi kurumunuzun bir parçası olarak görüyor musunuz?	4,3%	93,5%	2,2%	100,0%
		%Çalıştığı hastane	2,4%	20,8%	5,6%	15,0%
		% Toplam	,7%	14,0%	,3%	15,0%
	Fikrim yok	Sayı	3	10	0	13
		% kendinizi kurumunuzun bir parçası olarak görüyor musunuz?	23,1%	76,9%	,0%	100,0%
		%Çalıştığı hastane	3,7%	4,8%	,0%	4,2%
		% Toplam	1,0%	3,3%	,0%	4,2%
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	% kendinizi kurumunuzun bir parçası olarak görüyor musunuz?	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	%Çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Çalışanların kendilerini çalıştıkları kurumun bir parçası olarak görme durumlarına baktığımızda, devlet hastanesi çalışanların % 93,9’u, üniversite hastanesi çalışanlarının % 74,4’ü, özel hastane çalışanlarının % 94,4’ü kendilerini kurumun bir parçası olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. “Fikrim yok” diyen çalışanların devlet hastanesindeki oranı % 3,7, üniversite hastanesinde % 4,8, özel

hastanede % 0'dır. Örneklem grubunun tümü içinde toplam 46 çalışan kendini kurumun parçası olarak görmediğini ifade etmiştir. 46 çalışanın 43'ü üniversite hastanesinde çalışmaktadır. Diğer 3 kişinin 2'si devlet hastanesinde, 1'i özel hastanede çalışmaktadır (Tablo 88).

Üniversite hastanesi çalışanları arasında kendini kurumun parçası olarak görmeyenlere bunun nedenini sordüğümüzda, % 60,4'ü " kurumun kendisini değerli görmediğini", % 16,2'si " sözleşmeli çalışması yada eğitimi bitince ayrılacak olmasını", % 11,4'ü "kurumda verilen değerlerle kendi değer ve inançlarının farklı olmasını", % 11,4'ü diğer nedenlerden dolayı kendilerini kurumun bir parçası gibi görmediklerini ifade etmişlerdir.

5. Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurlar

5.1. Temel Değerler

Tablo 89. Çalışanların Çoğu Tarafından Paylaşılan Değerler, İnançlar ve Ortak Bir Bakış Açısı var mıdır?

		Çalıştığı Hastane			Toplam	
		Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane		
Paylaşılan ortak değer, inanç ve ortak bakış açısı var mı?	Evet	Sayı	54	129	8	191
		% Paylaşılan ortak değer, inanç ve ortak bakış açısı var mı?	28,3%	67,5%	4,2%	100,0%
		% Çalıştığı hastane	65,9%	62,3%	44,4%	62,2%
		% Toplam	17,6%	42,0%	2,6%	62,2%
	Hayır	Sayı	10	28	5	43
		% Paylaşılan ortak değer, inanç ve ortak bakış açısı var mı?	23,3%	65,1%	11,6%	100,0%
		% Çalıştığı hastane	12,2%	13,5%	27,8%	14,0%
		% Toplam	3,3%	9,1%	1,6%	14,0%
	Fikrim yok	Sayı	18	50	5	73
		% Paylaşılan ortak değer, inanç ve ortak bakış açısı var mı?	24,7%	68,5%	6,8%	100,0%
		% Çalıştığı hastane	22,0%	24,2%	27,8%	23,8%
		% Toplam	5,9%	16,3%	1,6%	23,8%
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	% Paylaşılan ortak değer, inanç ve ortak bakış açısı var mı?	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	% Çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Çalışanlara “çalıştığınız kurumda çalışanların çoğu tarafından paylaşılan bir takım değer, inanç ve ortak bir bakış açısı var mı?” şeklinde sorduğumuzda, devlet hastanesi çalışanlarının %65,9’u “evet”, %12,2’si “hayır”, %22’si “fikrim yok”, üniversite hastanesi çalışanlarının %62,3’ü “evet”, %13,5’i “hayır”, %24,2’si “fikrim yok” şeklinde, özel hastane çalışanlarının %44,4’ü “evet”, %11,6’sı “hayır”, %27,6’sı “fikrim yok” şeklinde cevaplamıştır (Tablo 89).

Tüm çalışanların %14'ü çalışanların çoğu tarafından paylaşılan değerler, inançlar ve ortak bir bakış açısı olduğunu düşünmemektedir. Hayır cevabı verenlere, nedenlerini sordüğümüzda, bireylerin farklı düşünce ve inançlara sahip olabileceğini, ortak bir bakış açısının oluşmasının gerekli olmadığı gibi cevaplar alınmıştır. Çalışanlar arasında birlik beraberliğin olmaması ve iletişim sorunlarının yaşanması ortak bir bakış açısının oluşmasına engel olarak gösterilmiştir.

Değer kavramı örgüt kültürünün önemli bileşenlerinden biridir. Değerler genellikle örgüt üyelerinin tutum ve davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Çalışanların çoğu tarafından kabul edilen ve paylaşılan değerlerin olması, çalışanların birlikte hareket etmesini, uyumlu çalışmasını kolaylaştırır ve çıkabilecek sorunları en aza indirir.

Tablo 90. Kurum İçinde Değerlerin Paylaşılması Önemli Midir?

			Çalıştığı Hastane			Toplam
			Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane	
Değerlerin paylaşılması önemli midir?	Evet	Sayı	75	181	16	272
		% değerlerin paylaşılması önemli midir?	27,6%	66,5%	5,9%	100,0%
		%Çalıştığı hastane	91,5%	87,4%	88,9%	88,6%
		% Toplam	24,4%	59,0%	5,2%	88,6%
	Hayır	Sayı	3	10	0	13
		% değerlerin paylaşılması önemli midir?	23,1%	76,9%	,0%	100,0%
		%Çalıştığı hastane	3,7%	4,8%	,0%	4,2%
		% Toplam	1,0%	3,3%	,0%	4,2%
	fikrim yok	Sayı	4	16	2	22
		% değerlerin paylaşılması önemli midir?	18,2%	72,7%	9,1%	100,0%
		%Çalıştığı hastane	4,9%	7,7%	11,1%	7,2%
		% Toplam	1,3%	5,2%	,7%	7,2%
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	% değerlerin paylaşılması önemli midir?	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	%Çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Tablo 90 incelendiğinde, devlet hastanesi çalışanlarının % 91,5'i, üniversite hastanesi çalışanlarının % 87,4'ü, özel hastane çalışanlarının % 88,9'u kurum içinde değerlerin paylaşılmasının önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 91. Görev Sınıfına Göre Değerlerin Paylaşılmasının Önemi

		Görev Sınıfı			Toplam	
		Genel İdare Hizmet Sınıfı	Sağlık Hizmetleri Ve Yard. Sağlık Hizm.	Yardımcı Hizmetler		
Değerlerin Paylaşılması Önemli Midir?	Evet	Sayı	14	212	46	272
		% Değerlerin Paylaşılması Önemli Midir?	5,1%	77,9%	16,9%	100,0%
		% görev sınıfı	100,0%	89,5%	82,1%	88,6%
		% Toplam	4,6%	69,1%	15,0%	88,6%
	Hayır	Sayı	0	12	1	13
		% Değerlerin Paylaşılması Önemli Midir?	,0%	92,3%	7,7%	100,0%
		% görev sınıfı	,0%	5,1%	1,8%	4,2%
		% Toplam	,0%	3,9%	,3%	4,2%
	Fikrim Yok	Sayı	0	13	9	22
		% Değerlerin Paylaşılması Önemli Midir?	,0%	59,1%	40,9%	100,0%
		% görev sınıfı	,0%	5,5%	16,1%	7,2%
		% Toplam	,0%	4,2%	2,9%	7,2%
Toplam	Sayı	14	237	56	307	
	% Değerlerin Paylaşılması Önemli Midir?	4,6%	77,2%	18,2%	100,0%	
	% görev sınıfı	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	4,6%	77,2%	18,2%	100,0%	

Görev sınıfına göre değerlendirdiğimizde, genel idare hizmet sınıfında çalışanların %100'ü, sağlık hizmetleri ve yardımcı sağlık hizmetleri sınıfında çalışanların % 89,5'i, yardımcı hizmetler sınıfında çalışanların % 82,1'i kurum içinde değerlerin paylaşılmasının önemli olduğunu düşünmektedir (Tablo 91).

Tablo 92. Cinsiyete Göre Değerlerin Paylaşılmasının Önemi

		Cinsiyet		Toplam	
		Kadın	Erkek		
Değerlerin paylaşılması önemli midir?	Evet	Sayı	126	146	272
		% değerlerin paylaşılması önemli midir?	46,3%	53,7%	100,0%
		% cinsiyet	88,7%	88,5%	88,6%
		% Toplam	41,0%	47,6%	88,6%
	Hayır	Sayı	6	7	13
		% değerlerin paylaşılması önemli midir?	46,2%	53,8%	100,0%
		% cinsiyet	4,2%	4,2%	4,2%
		% Toplam	2,0%	2,3%	4,2%
	Fikrim yok	Sayı	10	12	22
		% değerlerin paylaşılması önemli midir?	45,5%	54,5%	100,0%
		% cinsiyet	7,0%	7,3%	7,2%
		% Toplam	3,3%	3,9%	7,2%
Toplam	Sayı	142	165	307	
	% değerlerin paylaşılması önemli midir?	46,3%	53,7%	100,0%	
	% cinsiyet	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	46,3%	53,7%	100,0%	

Cinsiyete göre değerlerin paylaşılmasına verilen öneme baktığımızda, kadın ve erkek çalışanlar arasında farklılık yoktur. Kadın çalışanların % 88,7'si, erkek çalışanların % 88,5'i kurum içinde değerlerin paylaşılmasının önemli olduğunu belirtmiştir (Tablo 92).

Tablo 93. Çalışanların Yaşına Göre Değerlerin Paylaşılmasının Önemi

			Yaş						Toplam	
			18-23	24-29	30-35	36-41	42-47	48-53		55 +
Değerlerin paylaşılması önemli midir?	Evet	Sayı	0	91	96	40	33	10	2	272
		% değerlerin paylaşılması önemli midir?	,0%	33,5%	35,3%	14,7%	12,1%	3,7%	,7%	100,0%
		% yaş	,0%	84,3%	88,9%	93,0%	94,3%	100,0%	100,0%	88,6%
		% Toplam	,0%	29,6%	31,3%	13,0%	10,7%	3,3%	,7%	88,6%
	Hayır	Sayı	0	9	4	0	0	0	0	13
		% değerlerin paylaşılması önemli midir?	,0%	69,2%	30,8%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		% yaş	,0%	8,3%	3,7%	,0%	,0%	,0%	,0%	4,2%
		% Toplam	,0%	2,9%	1,3%	,0%	,0%	,0%	,0%	4,2%
	Fikrim Yok	Sayı	1	8	8	3	2	0	0	22
		% değerlerin paylaşılması önemli midir?	4,5%	36,4%	36,4%	13,6%	9,1%	,0%	,0%	100,0%
		% yaş	100,0%	7,4%	7,4%	7,0%	5,7%	,0%	,0%	7,2%
		% Toplam	,3%	2,6%	2,6%	1,0%	,7%	,0%	,0%	7,2%
	Toplam	Sayı	1	108	108	43	35	10	2	307
% değerlerin paylaşılması önemli midir?		,3%	35,2%	35,2%	14,0%	11,4%	3,3%	,7%	100,0%	
% yaş		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
% Toplam		,3%	35,2%	35,2%	14,0%	11,4%	3,3%	,7%	100,0%	

Tablo 93 incelendiğinde, kurum içinde değerlerin paylaşılmasının önemli olduğunu düşünenlerin oranı tüm yaş gruplarında yüksektir. Yüzde oranlarına bakıldığında, çalışanların yaşı arttıkça kurum içinde değerlerin paylaşılmasının önemli olduğunu düşünenlerin oranının arttığı söylenebilir.

Bir iş yerinde paylaşılması gereken değerlerin önemi konusunda, yaş gruplarına baktığımızda, değerlerin paylaşılmasının önemli olmadığını belirten 13 kişi 24-35 yaş arasındaki çalışanlardır.

Tablo 94. Eğitim Düzeyine Göre Değerlerin Paylaşılmasının Önemi

			Eğitim Durumu					Toplam
			İlköğretim	Lise	Önlisans	Lisans	Lisans Üstü	
Değerlerin paylaşılması önemli midir?	Evet	Sayı	15	45	53	64	95	272
		% değerlerin paylaşılması önemli midir?	5,5%	16,5%	19,5%	23,5%	34,9%	100,0%
		% eğitim düzeyi	78,9%	90,0%	93,0%	84,2%	90,5%	88,6%
		% Toplam	4,9%	14,7%	17,3%	20,8%	30,9%	88,6%
	Hayır	Sayı	0	0	2	5	6	13
		% değerlerin paylaşılması önemli midir?	,0%	,0%	15,4%	38,5%	46,2%	100,0%
		% eğitim düzeyi	,0%	,0%	3,5%	6,6%	5,7%	4,2%
		% Toplam	,0%	,0%	,7%	1,6%	2,0%	4,2%
	Fikrim yok	Sayı	4	5	2	7	4	22
		% değerlerin paylaşılması önemli midir?	18,2%	22,7%	9,1%	31,8%	18,2%	100,0%
		% eğitim düzeyi	21,1%	10,0%	3,5%	9,2%	3,8%	7,2%
		% Toplam	1,3%	1,6%	,7%	2,3%	1,3%	7,2%
Toplam	Sayı	19	50	57	76	105	307	
	% değerlerin paylaşılması önemli midir?	6,2%	16,3%	18,6%	24,8%	34,2%	100,0%	
	% eğitim düzeyi	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	6,2%	16,3%	18,6%	24,8%	34,2%	100,0%	

Eğitim durumuna göre değerlendirdiğimizde, eğitim düzeyleri arasında değerlerin paylaşılmasına verilen önem açısından önemli bir fark bulunmamıştır. Genel olarak tüm eğitim düzeylerinde değerlerin paylaşılması önemlidir diyenlerin oranı yüksektir. %78,9 ile ilköğretim mezunları en düşük orana sahiptir (Tablo 94).

Tablo 95. Genel Çalışma Yılına Göre Değerlerin Paylaşılmasının Önemi

		Genel Çalışma Yılı					Toplam	
		1 Yıdan Az	1-3 Yıl	4-10 Yıl	11-15 Yıl	16 Yıdan Fazla		
Değerlerin Paylaşılması Önemli Midir?	Evet	Sayı	9	47	103	44	69	272
		% Değerlerin Paylaşılması Önemli Midir?	3,3%	17,3%	37,9%	16,2%	25,4%	100,0%
		% genel çalışma yılı	100,0%	83,9%	84,4%	93,6%	94,5%	88,6%
		% Toplam	2,9%	15,3%	33,6%	14,3%	22,5%	88,6%
	Hayır	Sayı	0	4	8	1	0	13
		% Değerlerin Paylaşılması Önemli Midir?	,0%	30,8%	61,5%	7,7%	,0%	100,0%
		% genel çalışma yılı	,0%	7,1%	6,6%	2,1%	,0%	4,2%
		% Toplam	,0%	1,3%	2,6%	,3%	,0%	4,2%
	Fikrim Yok	Sayı	0	5	11	2	4	22
		% Değerlerin Paylaşılması Önemli Midir?	,0%	22,7%	50,0%	9,1%	18,2%	100,0%
		% genel çalışma yılı	,0%	8,9%	9,0%	4,3%	5,5%	7,2%
		% Toplam	,0%	1,6%	3,6%	,7%	1,3%	7,2%
	Toplam	Sayı	9	56	122	47	73	307
% Değerlerin Paylaşılması Önemli Midir?		2,9%	18,2%	39,7%	15,3%	23,8%	100,0%	
% genel çalışma yılı		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
% Toplam		2,9%	18,2%	39,7%	15,3%	23,8%	100,0%	

Çalışanların genel çalışma süresiyle, değerlerin paylaşılmasına verilen önem durumuna baktığımızda, 1 yıldan az çalışan grup dışarıda bırakıldığında genel olarak çalışma süresi arttıkça değerlerin paylaşılmasına verilen önem verenlerin oranı artmaktadır. Bu genellemeden istisna olarak 1 yıldan az çalışan 9 kişinin tümü, kurum içinde değerlerin paylaşılmasının önemli olduğu görüşündedir (Tablo 95).

Tablo 96. Çalışanların Kurumda Çalışma Süresine Göre Değerlerin Paylaşılmasının Önemi

		Kurumdaki Çalışma Yılı					Toplam	
		1 Yıldan Az	1-3 Yıl	4-10 Yıl	11-15 Yıl	16 Yıldan Fazla		
Değerlerin Paylaşılması Önemli Midir?	Evet	Sayı	32	87	97	33	23	272
		% Değerlerin Paylaşılması Önemli Midir?	11,8%	32,0%	35,7%	12,1%	8,5%	100,0%
		% kurumda çalışma yılı	86,5%	90,6%	83,6%	100,0%	92,0%	88,6%
		% Toplam	10,4%	28,3%	31,6%	10,7%	7,5%	88,6%
	Hayır	Sayı	1	6	6	0	0	13
		% Değerlerin Paylaşılması Önemli Midir?	7,7%	46,2%	46,2%	,0%	,0%	100,0%
		% kurumda çalışma yılı	2,7%	6,3%	5,2%	,0%	,0%	4,2%
		% Toplam	,3%	2,0%	2,0%	,0%	,0%	4,2%
	Fikrim yok	Sayı	4	3	13	0	2	22
		% Değerlerin Paylaşılması Önemli Midir?	18,2%	13,6%	59,1%	,0%	9,1%	100,0%
		% kurumda çalışma yılı	10,8%	3,1%	11,2%	,0%	8,0%	7,2%
		% Toplam	1,3%	1,0%	4,2%	,0%	,7%	7,2%
Toplam	Sayı	37	96	116	33	25	307	
	% Değerlerin Paylaşılması Önemli Midir?	12,1%	31,3%	37,8%	10,7%	8,1%	100,0%	
	% kurumda çalışma yılı	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	12,1%	31,3%	37,8%	10,7%	8,1%	100,0%	

Çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre değerlerin paylaşılmasına verilen önem %83 ile %100 arasında değişmektedir. Kurumda 11-15 yıl çalışma süresi olan çalışanlar en yüksek orana sahiptir (Tablo 96).

Tablo 97. Çalışanlara Göre Kurumlarında Önem Verilen Değerler

		Çalıştığı Hastane							
		Devlet Hastanesi		Üniversite Hastanesi		Özel Hastane		Toplam	
		Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %
Hasta Memnuniyeti	Cevapsız	15	18,3%	69	33,3%	3	16,7%	87	28,3%
	1.Sırada	48	58,5%	86	41,5%	12	66,7%	146	47,6%
	2.Sırada	13	15,9%	26	12,6%	3	16,7%	42	13,7%
	3.Sırada	6	7,3%	26	12,6%	0	,0%	32	10,4%
Kalite	Cevapsız	33	40,2%	93	44,9%	3	16,7%	129	42,0%
	1.Sırada	15	18,3%	32	15,5%	6	33,3%	53	17,3%
	2.Sırada	19	23,2%	59	28,5%	9	50,0%	87	28,3%
	3.Sırada	15	18,3%	23	11,1%	0	,0%	38	12,4%
Dürüstlük	Cevapsız	48	58,5%	127	61,4%	12	66,7%	187	60,9%
	1.Sırada	8	9,8%	22	10,6%	0	,0%	30	9,8%
	2.Sırada	15	18,3%	27	13,0%	2	11,1%	44	14,3%
	3.Sırada	11	13,4%	31	15,0%	4	22,2%	46	15,0%
Sürekli Gelişim Ve Değişim	Cevapsız	51	62,2%	128	61,8%	10	55,6%	189	61,6%
	1.Sırada	2	2,4%	15	7,2%	0	,0%	17	5,5%
	2.Sırada	11	13,4%	22	10,6%	1	5,6%	34	11,1%
	3.Sırada	18	22,0%	42	20,3%	7	38,9%	67	21,8%
Gelenek	Cevapsız	78	95,1%	185	89,4%	16	88,9%	279	90,9%
	1.Sırada	0	,0%	8	3,9%	0	,0%	8	2,6%
	2.Sırada	1	1,2%	3	1,4%	0	,0%	4	1,3%
	3.Sırada	3	3,7%	11	5,3%	2	11,1%	16	5,2%
Disiplin	Cevapsız	51	62,2%	122	58,9%	16	88,9%	189	61,6%
	1.Sırada	4	4,9%	22	10,6%	0	,0%	26	8,5%
	2.Sırada	13	15,9%	38	18,4%	0	,0%	51	16,6%
	3.Sırada	14	17,1%	25	12,1%	2	11,1%	41	13,4%
Çalışkanlık	Cevapsız	54	65,9%	124	59,9%	12	66,7%	190	61,9%
	1.Sırada	5	6,1%	17	8,2%	0	,0%	22	7,2%
	2.Sırada	9	11,0%	26	12,6%	3	16,7%	38	12,4%
	3.Sırada	14	17,1%	40	19,3%	3	16,7%	57	18,6%

Çalışanların, kurumlarında önem verilen üç değeri sıralamasını istediğimizde, Tablo 82’de görüldüğü gibi, her üç hastanede verilen önem sırasının aynı olduğunu görmekteyiz. Her üç hastanenin çalışanları, ilk sırada hasta memnuniyetine, ikinci sırada kaliteye, üçüncü sırada sürekli gelişim ve değişime önem verildiğini belirtmişlerdir (Tablo 97).

Değerlerle, bir örgütün temel amaçları, idealleri yansıtılmakta ve bu değerler yönetimin hedef ve amaçları, felsefesi içinde çeşitli biçimlerde yer almaktadır. Her üç hastanede de hasta memnuniyeti, kalite, sürekli değişim ve gelişim gibi değerlerin ön plana çıkması hastane yönetimlerinin bu değerlere önem verdiğini göstermektedir. Hastanelerin benimsemiş olduğu değerler benzerlik göstermekte ve kuruma özgü olmaktan çok sağlık hizmetlerinin sunumunda son dönemlerde daha ön plana çıkmaya başlamış olan değerlerdir.

Tablo 98. Çalışanları Çalışmaya Teşvik Eden Değerler Nelerdir?

		Çalıştığı Hastane							
		Devlet Hastanesi		Üniversite Hastanesi		Özel Hastane		Toplam	
		Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %
Ücret	Cevapsız	23	28,0%	88	42,5%	8	44,4%	119	38,8%
	1.Sırada	31	37,8%	80	38,6%	8	44,4%	119	38,8%
	2.Sırada	8	9,8%	17	8,2%	1	5,6%	26	8,5%
	3.Sırada	20	24,4%	22	10,6%	1	5,6%	43	14,0%
Eşit Davranılma	Cevapsız	51	62,2%	142	68,6%	16	88,9%	209	68,1%
	1.Sırada	10	12,2%	25	12,1%	2	11,1%	37	12,1%
	2.Sırada	15	18,3%	26	12,6%	0	,0%	41	13,4%
	3.Sırada	6	7,3%	14	6,8%	0	,0%	20	6,5%
Takdir Edilme	Cevapsız	40	48,8%	110	53,1%	9	50,0%	159	51,8%
	1.Sırada	9	11,0%	29	14,0%	4	22,2%	42	13,7%
	2.Sırada	19	23,2%	40	19,3%	3	16,7%	62	20,2%
	3.Sırada	14	17,1%	28	13,5%	2	11,1%	44	14,3%
Saygı Görme	Cevapsız	39	47,6%	74	35,7%	4	22,2%	117	38,1%
	1.Sırada	11	13,4%	29	14,0%	2	11,1%	42	13,7%
	2.Sırada	17	20,7%	71	34,3%	7	38,9%	95	30,9%
	3.Sırada	15	18,3%	33	15,9%	5	27,8%	53	17,3%
Güven	Cevapsız	29	35,4%	80	38,6%	4	22,2%	113	36,8%
	1.Sırada	17	20,7%	31	15,0%	1	5,6%	49	16,0%
	2.Sırada	16	19,5%	30	14,5%	6	33,3%	52	16,9%
	3.Sırada	19	23,2%	66	31,9%	7	38,9%	92	30,0%
Diğer	Cevapsız	76	92,7%	183	88,4%	17	94,4%	276	89,9%
	Hasta Memnuniyeti	0	,0%	1	,5%	0	,0%	1	,3%
	Yok	0	,0%	4	1,9%	0	,0%	4	1,3%
	Gelişme Ve Yenilikleri Takip Etme	0	,0%	3	1,4%	0	,0%	3	1,0%
	Özsaygı	3	3,7%	6	2,9%	1	5,6%	10	3,3%
	Diğer	3	3,7%	10	4,8%	0	,0%	13	4,2%

Çalışanlara onları çalışmaya teşvik eden üç değeri önem sırasına göre sıralamalarını istediğimizde, çalışanları teşvik eden değerlerin benzer olduğunu görmekteyiz. Bu değerlerden ilki “ücret” tir. Bu her üç hastane çalışanları için de değişmemektedir. Devlet hastanesi çalışanları ikinci sırada “takdir edilme”, üçüncü sırada “güven”, üniversite hastanesi çalışanları ikinci sırada “saygı görme”, üçüncü sırada “güven”, özel hastane çalışanları ikinci sırada “saygı görme”, üçüncü sırada “güven” seçeneğinde yoğunlaşmışlardır (Tablo 98).

Diğer seçeneğinde belirtilenlere baktığımızda, 4 kişi çalışmaya teşvik eden değer olmadığını belirtmiştir. 10 kişi özsaygı, 3 kişi gelişme ve yenilikleri takip edebilmenin kendisini çalışmaya teşvik ettiğini belirtmiştir.

Tablo 99. Çalışanları Görev Sınıfına Göre Teşvik Eden Değerler Nelerdir

		Görev Sınıfı							
		Genel İdare Hizmet Sınıfı		Sağlık Hizmetleri Ve Yardımcı Sağlık Hizm.		Yardımcı Hizmetler		Toplam	
		Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %
Ücret	Cevapsız	4	28,6%	97	40,9%	18	32,1%	119	38,8%
	1.Sırada	4	28,6%	83	35,0%	32	57,1%	119	38,8%
	2.Sırada	0	,0%	21	8,9%	5	8,9%	26	8,5%
	3.Sırada	6	42,9%	36	15,2%	1	1,8%	43	14,0%
Eşit Davranılma	Cevapsız	11	78,6%	155	65,4%	43	76,8%	209	68,1%
	1.Sırada	0	,0%	33	13,9%	4	7,1%	37	12,1%
	2.Sırada	3	21,4%	34	14,3%	4	7,1%	41	13,4%
	3.Sırada	0	,0%	15	6,3%	5	8,9%	20	6,5%
Takdir Edilme	Cevapsız	6	42,9%	130	54,9%	23	41,1%	159	51,8%
	1.Sırada	4	28,6%	28	11,8%	10	17,9%	42	13,7%
	2.Sırada	1	7,1%	48	20,3%	13	23,2%	62	20,2%
	3.Sırada	3	21,4%	31	13,1%	10	17,9%	44	14,3%
Saygı Görme	Cevapsız	8	57,1%	84	35,4%	25	44,6%	117	38,1%
	1.Sırada	1	7,1%	38	16,0%	3	5,4%	42	13,7%
	2.Sırada	5	35,7%	73	30,8%	17	30,4%	95	30,9%
	3.Sırada	0	,0%	42	17,7%	11	19,6%	53	17,3%
Güven	Cevapsız	4	28,6%	95	40,1%	14	25,0%	113	36,8%
	1.Sırada	4	28,6%	39	16,5%	6	10,7%	49	16,0%
	2.Sırada	4	28,6%	34	14,3%	14	25,0%	52	16,9%
	3.Sırada	2	14,3%	68	28,7%	22	39,3%	92	30,0%
Diğer Değerler	Cevapsız	12	85,7%	212	89,5%	52	92,9%	276	89,9%
	Hasta Memnuniyeti	0	,0%	1	,4%	0	,0%	1	,3%
	Yok	0	,0%	4	1,7%	0	,0%	4	1,3%
	Gelişme Ve Yenilikleri Takip Etme	1	7,1%	2	,8%	0	,0%	3	1,0%
	Özsaygı	1	7,1%	9	3,8%	0	,0%	10	3,3%
	Diğer	0	,0%	9	3,8%	4	7,1%	13	4,2%

Çalışanların görev sınıfına göre, onları çalışmaya teşvik eden değerlere baktığımızda görev sınıfları arasında önemli bir farklılık yoktur. Diğerlerinden farklı olarak, genel idare hizmet sınıfındaki çalışanlar için “ücret” in yanında “takdir edilme” ilk sırada yer almaktadır. Daha önce belirtildiği gibi “ücret” bireyleri çalışmaya teşvik eden en önemli değer olarak karşımıza çıkmaktadır. “ücret” en yüksek oranda yardımcı hizmetler sınıfında çalışanlar tarafından tercih edilmiştir

(%57,1). En düşük oranda ise, (%28,6) genel idare hizmet sınıfı çalışanları tarafından tercih edilmiştir (Tablo99).

Tablo 100. Çalışanları Cinsiyete Göre Teşvik Eden Değerler

		Cinsiyet					
		Kadın		Erkek		Toplam	
		Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %
Ücret	Cevapsız	55	38,7%	64	38,8%	119	38,8%
	1.Sırada	58	40,8%	61	37,0%	119	38,8%
	2.Sırada	11	7,7%	15	9,1%	26	8,5%
	3.Sırada	18	12,7%	25	15,2%	43	14,0%
Eşit Davranılma	Cevapsız	93	65,5%	116	70,3%	209	68,1%
	1.Sırada	19	13,4%	18	10,9%	37	12,1%
	2.Sırada	23	16,2%	18	10,9%	41	13,4%
	3.Sırada	7	4,9%	13	7,9%	20	6,5%
Takdir Edilme	Cevapsız	73	51,4%	86	52,1%	159	51,8%
	1.Sırada	14	9,9%	28	17,0%	42	13,7%
	2.Sırada	30	21,1%	32	19,4%	62	20,2%
	3.Sırada	25	17,6%	19	11,5%	44	14,3%
Saygı Görme	Cevapsız	52	36,6%	65	39,4%	117	38,1%
	1.Sırada	19	13,4%	23	13,9%	42	13,7%
	2.Sırada	42	29,6%	53	32,1%	95	30,9%
	3.Sırada	29	20,4%	24	14,5%	53	17,3%
Güven	Cevapsız	53	37,3%	60	36,4%	113	36,8%
	1.Sırada	25	17,6%	24	14,5%	49	16,0%
	2.Sırada	21	14,8%	31	18,8%	52	16,9%
	3.Sırada	42	29,6%	50	30,3%	92	30,0%
Diğer Değerler	Cevapsız	130	91,5%	146	88,5%	276	89,9%
	Hasta Memnuniyeti	1	,7%	0	,0%	1	,3%
	Yok	3	2,1%	1	,6%	4	1,3%
	Gelişme ve Yenilikleri Takip Etme	1	,7%	2	1,2%	3	1,0%
	Özsaygı	4	2,8%	6	3,6%	10	3,3%
	Diğer	3	2,1%	10	6,1%	13	4,2%

Cinsiyetler açısından çalışanları çalışmaya teşvik eden değerler arasında farklılık yoktur. Ücret, saygı görme ve güven kadın ve erkek çalışanlar için ilk üç sırada yer almaktadır. “takdir edilme” erkek çalışanlarda (%17), kadın çalışanlara göre (%9,9) daha fazla tercih edilen bir değerdir. Diğer değerlerin tercih edilme oranları birbirine yakın oranlardadır (Tablo 100).

Tablo 101. Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Çalışmaya Teşvik Eden Değerler

	18-23		24-29		30-35		36-41		42-47		48-53		55 ve üzeri		Total	
	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Column N %
Ücret	Cevapsız	0 ,0%	48 44,4%	36 33,3%	15 34,9%	14 40,0%	4 40,0%	2 100,0%	119 38,8%							
	1.sırada	1 100,0%	36 33,3%	56 51,9%	13 30,2%	12 34,3%	1 10,0%	0 ,0%	119 38,8%							
	2.sırada	0 ,0%	8 7,4%	8 7,4%	5 11,6%	2 5,7%	3 30,0%	0 ,0%	26 8,5%							
Eşit Davranılma	3.sırada	0 ,0%	16 14,8%	8 7,4%	10 23,3%	7 20,0%	2 20,0%	0 ,0%	43 14,0%							
	Cevapsız	1 100,0%	73 67,6%	74 68,5%	27 62,8%	25 71,4%	7 70,0%	2 100,0%	209 68,1%							
	1.sırada	0 ,0%	12 11,1%	14 13,0%	7 16,3%	3 8,6%	1 10,0%	0 ,0%	37 12,1%							
Taktir Edilme	2.sırada	0 ,0%	11 10,2%	15 13,9%	8 18,6%	6 17,1%	1 10,0%	0 ,0%	41 13,4%							
	3.sırada	0 ,0%	12 11,1%	5 4,6%	1 2,3%	1 2,9%	1 10,0%	0 ,0%	20 6,5%							
	Cevapsız	1 100,0%	51 47,2%	65 60,2%	26 60,5%	10 28,6%	5 50,0%	1 50,0%	159 51,8%							
Saygı Görme	1.sırada	0 ,0%	16 14,8%	7 6,5%	7 16,3%	10 28,6%	2 20,0%	0 ,0%	42 13,7%							
	2.sırada	0 ,0%	23 21,3%	19 17,6%	7 16,3%	9 25,7%	3 30,0%	1 50,0%	62 20,2%							
	3.sırada	0 ,0%	18 16,7%	17 15,7%	3 7,0%	6 17,1%	0 ,0%	0 ,0%	44 14,3%							
Güven	Cevapsız	1 100,0%	37 34,3%	40 37,0%	19 44,2%	15 42,9%	5 50,0%	0 ,0%	117 38,1%							
	1.sırada	0 ,0%	19 17,6%	10 9,3%	7 16,3%	4 11,4%	1 10,0%	1 50,0%	42 13,7%							
	2.sırada	0 ,0%	38 35,2%	33 30,6%	11 25,6%	11 31,4%	2 20,0%	0 ,0%	95 30,9%							
Diğer Değerler	3.sırada	0 ,0%	14 13,0%	25 23,1%	6 14,0%	5 14,3%	2 20,0%	1 50,0%	53 17,3%							
	Cevapsız	0 ,0%	44 40,7%	40 37,0%	15 34,9%	11 31,4%	3 30,0%	0 ,0%	113 36,8%							
	1.sırada	0 ,0%	19 17,6%	14 13,0%	5 11,6%	6 17,1%	4 40,0%	1 50,0%	49 16,0%							
Diğer Değerler	2.sırada	1 100,0%	18 16,7%	20 18,5%	7 16,3%	5 14,3%	0 ,0%	1 50,0%	52 16,9%							
	3.sırada	0 ,0%	27 25,0%	33 30,6%	16 37,2%	13 37,1%	3 30,0%	0 ,0%	92 30,0%							
	Cevapsız	1 100,0%	100 92,6%	93 86,1%	37 86,0%	35 100,0%	8 80,0%	2 100,0%	276 89,9%							
Diğer Değerler	hasta memnuniyeti yok	0 ,0%	0 ,0%	1 ,9%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	1 ,3%							
	gelişme ve yenilikleri takip etme	0 ,0%	2 1,9%	1 ,9%	1 2,3%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	4 1,3%							
	özsaygı	0 ,0%	4 3,7%	4 3,7%	2 4,7%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	10 3,3%							

Yaş gruplarına göre çalışanları teşvik eden değerlere baktığımızda değerlere verilen önem sırası değişmemektedir. Ücreti ilk sırada en yüksek oranda (%51,9) ile 30-35 yaş aralığındaki çalışanlar tarafından tercih edilmiştir (Tablo 101).

Tablo 102. Çalışanları Eğitim Düzeyine Göre Teşvik Eden Değerler

		Eğitim Durumu											
		İlk-Orta		Lise		Önlisans		Lisans		Lisans Üstü		Toplam	
		Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %
Ücret	Cevapsız	8	42,1%	11	22,0%	20	35,1%	26	34,2%	54	51,4%	119	38,8%
	1.sırada	8	42,1%	32	64,0%	27	47,4%	29	38,2%	23	21,9%	119	38,8%
	2.sırada	3	15,8%	4	8,0%	5	8,8%	5	6,6%	9	8,6%	26	8,5%
	3.sırada	0	,0%	3	6,0%	5	8,8%	16	21,1%	19	18,1%	43	14,0%
Eşit Davranılma	Cevapsız	13	68,4%	37	74,0%	37	64,9%	45	59,2%	77	73,3%	209	68,1%
	1.sırada	2	10,5%	4	8,0%	6	10,5%	11	14,5%	14	13,3%	37	12,1%
	2.sırada	2	10,5%	6	12,0%	11	19,3%	13	17,1%	9	8,6%	41	13,4%
	3.sırada	2	10,5%	3	6,0%	3	5,3%	7	9,2%	5	4,8%	20	6,5%
Takdir Edilme	Cevapsız	8	42,1%	26	52,0%	32	56,1%	39	51,3%	54	51,4%	159	51,8%
	1.sırada	3	15,8%	6	12,0%	6	10,5%	7	9,2%	20	19,0%	42	13,7%
	2.sırada	5	26,3%	11	22,0%	8	14,0%	16	21,1%	22	21,0%	62	20,2%
	3.sırada	3	15,8%	7	14,0%	11	19,3%	14	18,4%	9	8,6%	44	14,3%
Saygı Görme	Cevapsız	7	36,8%	22	44,0%	28	49,1%	29	38,2%	31	29,5%	117	38,1%
	1.sırada	2	10,5%	5	10,0%	5	8,8%	7	9,2%	23	21,9%	42	13,7%
	2.sırada	4	21,1%	11	22,0%	16	28,1%	28	36,8%	36	34,3%	95	30,9%
	3.sırada	6	31,6%	12	24,0%	8	14,0%	12	15,8%	15	14,3%	53	17,3%
Güven	Cevapsız	3	15,8%	19	38,0%	23	40,4%	28	36,8%	40	38,1%	113	36,8%
	1.sırada	4	21,1%	1	2,0%	9	15,8%	19	25,0%	16	15,2%	49	16,0%
	2.sırada	5	26,3%	14	28,0%	7	12,3%	9	11,8%	17	16,2%	52	16,9%
	3.sırada	7	36,8%	16	32,0%	17	29,8%	20	26,3%	32	30,5%	92	30,0%
Diğer Değerler	Cevapsız	18	94,7%	45	90,0%	49	86,0%	72	94,7%	92	87,6%	276	89,9%
	hasta memnuniyeti	0	,0%	0	,0%	1	1,8%	0	,0%	0	,0%	1	,3%
	yok	0	,0%	0	,0%	1	1,8%	1	1,3%	2	1,9%	4	1,3%
	gelişme ve yenilikleri takip	0	,0%	0	,0%	2	3,5%	0	,0%	1	1,0%	3	1,0%
	özsaygı	0	,0%	1	2,0%	1	1,8%	1	1,3%	7	6,7%	10	3,3%
	diğer	1	5,3%	4	8,0%	3	5,3%	2	2,6%	3	2,9%	13	4,2%

Eğitim durumlarına göre çalışanları teşvik eden değerlerin sıralaması değişmemektedir. Ücret en fazla oranda lise mezunlarında (% 64), en düşük oranda

(% 21,9) lisansüstü eğitim düzeyi olan çalışanlarda tercih edilmiştir. Saygı görme (% 21,9) ve takdir edilme (%19) lisansüstü eğitimi olanlarda en yüksek oranda tercih edilen seçeneklerdir (Tablo 102).

Tablo 103. Bir İş Yerinde Paylaşılması Gereken Ortak Değerler

		Çalıştığı Hastane							
		Devlet Hastanesi		Üniversite Hastanesi		Özel Hastane		Toplam	
		Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %
Sevgi,Saygı,Güven Hoşgörü,Anlayış	Evet	39	47,6%	126	60,9%	14	77,8%	179	58,3%
	Hayır	43	52,4%	81	39,1%	4	22,2%	128	41,7%
Ekip Çalışması,İşbirliği Yardımlaşma	Evet	19	23,2%	47	22,7%	6	33,3%	72	23,5%
	Hayır	63	76,8%	160	77,3%	12	66,7%	235	76,5%
Eşitlik ,Adalet	Evet	14	17,1%	30	14,5%	0	,0%	44	14,3%
	Hayır	68	82,9%	177	85,5%	18	100,0%	263	85,7%
Dürüstlük	Evet	25	30,5%	51	24,6%	4	22,2%	80	26,1%
	Hayır	57	69,5%	156	75,4%	14	77,8%	227	73,9%
İş Yerinin Hedef ve Amaçları	Evet	4	4,9%	27	13,0%	3	16,7%	34	11,1%
	Hayır	78	95,1%	180	87,0%	15	83,3%	273	88,9%
Takdir Edilme	Evet	5	6,1%	11	5,3%	4	22,2%	20	6,5%
	Hayır	77	93,9%	196	94,7%	14	77,8%	287	93,5%
Birlik ve Beraberlik	Evet	5	6,1%	20	9,7%	0	,0%	25	8,1%
	Hayır	77	93,9%	187	90,3%	18	100,0%	282	91,9%
Meslek Ahlakı	Evet	1	1,2%	20	9,7%	0	,0%	21	6,8%
	Hayır	81	98,8%	187	90,3%	18	100,0%	286	93,2%
Sorumluluk	Evet	2	2,4%	25	12,1%	7	38,9%	34	11,1%
	Hayır	80	97,6%	182	87,9%	11	61,1%	273	88,9%
Diğer	Evet	18	22,0%	17	8,2%	0	,0%	35	11,4%
	Hayır	64	78,0%	190	91,8%	18	100,0%	272	88,6%

Çalışanlara “bir iş yerinde paylaşılması gereken ortak değerler neler olmalıdır” şeklinde açık uçlu soru sorulmuş, verilen cevaplar gruplandırılarak veri girişi yapılmıştır. Çalışanların verdikleri cevaplara göre, devlet hastanesi çalışanlarının %47,6’sı “sevgi, saygı,güven, hoşgörü, anlayış”, %30,5’i “dürüstlük”, %23,2’si “ekip çalışması, işbirliği ve yardımlaşma” nın bir iş yerinde paylaşılması gereken ortak değerler olduğunu belirtmişlerdir. Üniversite hastanesi çalışanlarına baktığımızda sonuçların benzer olduğunu görmekteyiz. %60,9’u “sevgi, saygı, güven, hoşgörü, anlayış”, %24,6’sı “dürüstlük”, %22,7’si “ekip çalışması, işbirliği ve yardımlaşma”nın iş yerinde paylaşılması gereken ortak değerler olduğunu belirtmişlerdir. Özel hastane çalışanlarının, %77,8’i “sevgi, saygı, güven, hoşgörü,

anlayış”, %38,9’u “sorumluluk”, %33,3’ü “ekip çalışması, işbirliği, yardımlaşma”nın iş yerinde paylaşılması gereken ortak değerler olduğunu ifade etmişlerdir. Her üç hastanede paylaşılması gereken ortak değerlerin başında “sevgi, saygı, anlayış, hoşgörü” gibi değerlerin olduğunu görmekteyiz (Tablo 103). Çalışanların paylaşılması gerektiğini düşündüğü değerlere baktığımızda, bunların kurum tarafından özel gayret gösterilerek örgüt kültürü oluşturmak amacıyla vurgulanan değerler olmayıp, örgütte olması istenen kişilerarası ilişkilerin niteliğini belirleyici özelliklerin ifade edildiği görülmektedir. Her üç hastanede de çalışanların görüşlerinin benzerlik göstermesi örgüte özgü bir kültürün oluşturulması yönünde bir çaba olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 104. Görev Sınıflarına Göre Bir İş Yerinde Paylaşılması Gereken Ortak Değerler

		Görev Sınıfı							
		Genel İdare Hizmet Sınıfı		Sağlık Hizmetleri ve Yardımcı Sağlık Hizm.		Yardımcı Hizmetler		Toplam	
		Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %
Sevgi, Saygı, Güven Hoşgörü, Anlayış	Evet	6	42,9%	140	59,1%	33	58,9%	179	58,3%
	Hayır	8	57,1%	97	40,9%	23	41,1%	128	41,7%
Ekip Çalışması, İşbirliği Yardımlaşma	Evet	4	28,6%	58	24,5%	10	17,9%	72	23,5%
	Hayır	10	71,4%	179	75,5%	46	82,1%	235	76,5%
Eşitlik, Adalet	Evet	3	21,4%	34	14,3%	7	12,5%	44	14,3%
	Hayır	11	78,6%	203	85,7%	49	87,5%	263	85,7%
Dürüstlük	Evet	5	35,7%	61	25,7%	14	25,0%	80	26,1%
	Hayır	9	64,3%	176	74,3%	42	75,0%	227	73,9%
İş Yerinin Hedef ve Amaçları	Evet	2	14,3%	16	6,8%	2	3,6%	20	6,5%
	Hayır	12	85,7%	221	93,2%	54	96,4%	287	93,5%
Takdir Edilme	Evet	3	21,4%	28	11,8%	3	5,4%	34	11,1%
	Hayır	11	78,6%	209	88,2%	53	94,6%	273	88,9%
Birlik ve Beraberlik	Evet	4	28,6%	17	7,2%	4	7,1%	25	8,1%
	Hayır	10	71,4%	220	92,8%	52	92,9%	282	91,9%
Meslek Ahlakı	Evet	2	14,3%	28	11,8%	4	7,1%	34	11,1%
	Hayır	12	85,7%	209	88,2%	52	92,9%	273	88,9%
Sorumluluk	Evet	1	7,1%	17	7,2%	3	5,4%	21	6,8%
	Hayır	13	92,9%	220	92,8%	53	94,6%	286	93,2%
Diğer	Evet	3	21,4%	28	11,8%	4	7,1%	35	11,4%
	Hayır	11	78,6%	209	88,2%	52	92,9%	272	88,6%

Görev sınıflarına göre iş yerinde paylaşılması gerektiği düşünülen değerlere baktığımızda, genel idare hizmet sınıfı çalışanlarının sağlık hizmetleri ve yardımcı hizmetler sınıfında çalışanlara göre farklı değerleri ön plana çıkardığını söyleyebiliriz (Tablo 104). Ekip çalışması % 28,6, eşitlik ve adalet % 21,4, dürüstlük % 35,7, iş yerinin hedef ve amaçları % 14,3, takdir edilme % 21,4, birlik beraberlik % 28,6, meslek ahlakı % 14,3 gibi değerler sağlık hizmetleri ve yardımcı hizmetler sınıfında çalışanlara göre genel idare hizmet sınıfında çalışanlar tarafından daha fazla önem verilen değerler olduğu görülmektedir. Sağlık hizmetleri ve yardımcı hizmet sınıfında çalışanların yaklaşık % 60'ı sevgi, saygı, anlayış, hoşgörü gibi değerlerin paylaşılması gerektiği görüşündedir (Tablo 104).

Tablo 105. Cinsiyete Göre Bir İş Yeri Paylaşılması Gereken Ortak Değerler

		Cinsiyet					
		Kadın		Erkek		Toplam	
		Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %
Sevgi,Saygı,Güven Hoşgörü,Anlayış	Evet	82	57,7%	97	58,8%	179	58,3%
	Hayır	60	42,3%	68	41,2%	128	41,7%
Ekip Çalışması,İşbirliği Yardımlaşma	Evet	34	23,9%	38	23,0%	72	23,5%
	Hayır	108	76,1%	127	77,0%	235	76,5%
Eşitlik ,Adalet	Evet	22	15,5%	22	13,3%	44	14,3%
	Hayır	120	84,5%	143	86,7%	263	85,7%
Dürüstlük	Evet	30	21,1%	50	30,3%	80	26,1%
	Hayır	112	78,9%	115	69,7%	227	73,9%
İş Yerinin Hedef ve Amaçları	Evet	16	11,3%	4	2,4%	20	6,5%
	Hayır	126	88,7%	161	97,6%	287	93,5%
Takdir Edilme	Evet	17	12,0%	17	10,3%	34	11,1%
	Hayır	125	88,0%	148	89,7%	273	88,9%
Birlik ve Beraberlik	Evet	9	6,3%	16	9,7%	25	8,1%
	Hayır	133	93,7%	149	90,3%	282	91,9%
Meslek Ahlakı	Evet	8	5,6%	13	7,9%	21	6,8%
	Hayır	134	94,4%	152	92,1%	286	93,2%
Sorumluluk	Evet	21	14,8%	13	7,9%	34	11,1%
	Hayır	121	85,2%	152	92,1%	273	88,9%
Diğer	Evet	14	9,9%	21	12,7%	35	11,4%
	Hayır	128	90,1%	144	87,3%	272	88,6%

Cinsiyetin iş yerinde paylaşılması gerektiği düşünülen değerlerde farklılık oluşturup oluşturmadığına baktığımızda, dürüstlüğün (% 30) erkek çalışanlarda, iş yerinin hedef ve amaçları (% 11,3) ve sorumluluk (% 14,8) gibi değerlerin ise kadın çalışanlarda daha yüksek oranlarda tercih edildiğini görmekteyiz. Diğer değerlerin almış olduğu oranlar kadın ve erkek çalışanlarda birbirine yakındır (Tablo 105)

Tablo 106. Eğitim Durumuna Göre Bir İş Yerinde Paylaşılması Gereken Ortak Değerler

		Eğitim Durumu											
		İlk-Orta		Lise		Önlisans		Lisans		Lisans Üstü		Toplam	
		Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %
Sevgi,Saygı,Güven Hoşgörü,Anlayış	Evet	11	57,9%	23	46,0%	32	56,1%	43	56,6%	70	66,7%	179	58,3%
	Hayır	8	42,1%	27	54,0%	25	43,9%	33	43,4%	35	33,3%	128	41,7%
Ekip Çalışması,İşbirliği Yardımlaşma	Evet	1	5,3%	15	30,0%	11	19,3%	22	28,9%	23	21,9%	72	23,5%
	Hayır	18	94,7%	35	70,0%	46	80,7%	54	71,1%	82	78,1%	235	76,5%
Eşitlik ,Adalet	Evet	3	15,8%	7	14,0%	11	19,3%	9	11,8%	14	13,3%	44	14,3%
	Hayır	16	84,2%	43	86,0%	46	80,7%	67	88,2%	91	86,7%	263	85,7%
Dürüstlük	Evet	9	47,4%	10	20,0%	12	21,1%	17	22,4%	32	30,5%	80	26,1%
	Hayır	10	52,6%	40	80,0%	45	78,9%	59	77,6%	73	69,5%	227	73,9%
İş Yerinin Hedef ve Amaçları	Evet	2	10,5%	3	6,0%	5	8,8%	8	10,5%	2	1,9%	20	6,5%
	Hayır	17	89,5%	47	94,0%	52	91,2%	68	89,5%	103	98,1%	287	93,5%
Takdir Edilme	Evet	0	,0%	6	12,0%	4	7,0%	13	17,1%	11	10,5%	34	11,1%
	Hayır	19	100,0%	44	88,0%	53	93,0%	63	82,9%	94	89,5%	273	88,9%
Birlik ve Beraberlik	Evet	0	,0%	3	6,0%	5	8,8%	10	13,2%	7	6,7%	25	8,1%
	Hayır	19	100,0%	47	94,0%	52	91,2%	66	86,8%	98	93,3%	282	91,9%
Meslek Ahlakı	Evet	0	,0%	3	6,0%	6	10,5%	3	3,9%	9	8,6%	21	6,8%
	Hayır	19	100,0%	47	94,0%	51	89,5%	73	96,1%	96	91,4%	286	93,2%
Sorumluluk	Evet	1	5,3%	6	12,0%	6	10,5%	10	13,2%	11	10,5%	34	11,1%
	Hayır	18	94,7%	44	88,0%	51	89,5%	66	86,8%	94	89,5%	273	88,9%
Diğer	Evet	1	5,3%	8	16,0%	6	10,5%	7	9,2%	13	12,4%	35	11,4%
	Hayır	18	94,7%	42	84,0%	51	89,5%	69	90,8%	92	87,6%	272	88,6%

İlköğretim mezunu olan çalışanların %57,9'u, lise mezunlarının %46'sı, önlisans mezunlarının %56,1'i, lisans mezunlarının %56,6'sı, lisansüstü eğitimi olanların %66,7'si "sevgi, saygı, güven, hoşgörü, anlayış" gibi değerleri iş yerinde paylaşılması gereken ortak değerler olarak görmektedirler. İlköğretim mezunu olan çalışanlar "sevgi, saygı, güven, hoşgörü, anlayış" ve "dürüstlük" gibi değerlerde

yoğunlaşırken, diğer eğitim düzeyindeki çalışanlar arasında önemli farklılıklar yoktur. “ekip çalışması, işbirliği ve yardımlaşma” en yüksek oranda lise mezunları (% 30) tarafından belirtilirken, en düşük oranda ise ilk ve orta öğretim düzeyindeki (% 5,3) çalışanlar tarafından belirtilmiştir. “Sorumluluk”, “birlik ve beraberlik”, “takdir edilme” gibi değerleri en fazla ifade eden çalışanlar lisans mezunudur. Tablo 112’de dikkat çeken bir nokta, “iş yerinin hedef ve amaçlarını” paylaşılması gereken ortak değer olarak gören lisansüstü mezunu olan çalışanların oranı beklenenin aksine % 1,9 gibi düşük bir oranda olmasıdır (Tablo 106).

Tablo 107. Yöneticilik Görevi Olan Çalışanlara Göre Bir İş Yerinde Paylaşılması Gereken Ortak Değerler

		Yöneticilik Görevi Var Mı?					
		Evet		Hayır		Toplam	
		Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %	Sayı	Sütun N %
Sevgi,Saygı,Güven Hoşgörü,Anlayış	Evet	23	46,0%	156	60,7%	179	58,3%
	Hayır	27	54,0%	101	39,3%	128	41,7%
Ekip Çalışması,İşbirliği Yardımlaşma	Evet	15	30,0%	57	22,2%	72	23,5%
	Hayır	35	70,0%	200	77,8%	235	76,5%
Eşitlik ,Adalet	Evet	7	14,0%	37	14,4%	44	14,3%
	Hayır	43	86,0%	220	85,6%	263	85,7%
Dürüstlük	Evet	9	18,0%	71	27,6%	80	26,1%
	Hayır	41	82,0%	186	72,4%	227	73,9%
İş Yerinin Hedef ve Amaçları	Evet	5	10,0%	15	5,8%	20	6,5%
	Hayır	45	90,0%	242	94,2%	287	93,5%
Takdir Edilme	Evet	17	34,0%	17	6,6%	34	11,1%
	Hayır	33	66,0%	240	93,4%	273	88,9%
Birlik ve Beraberlik	Evet	5	10,0%	20	7,8%	25	8,1%
	Hayır	45	90,0%	237	92,2%	282	91,9%
Meslek Ahlakı	Evet	5	10,0%	16	6,2%	21	6,8%
	Hayır	45	90,0%	241	93,8%	286	93,2%
Sorumluluk	Evet	9	18,0%	25	9,7%	34	11,1%
	Hayır	41	82,0%	232	90,3%	273	88,9%
Diğer	Evet	5	10,0%	30	11,7%	35	11,4%
	Hayır	45	90,0%	227	88,3%	272	88,6%

İş yerinde yöneticilik görevi olan çalışanlar, yöneticilik görevi olmayan çalışanlara göre “ekip çalışması” (%30), “takdir edilme” (%34), “sorumluluk” (%18), “meslek ahlakı” (%10), “iş yerinin hedef ve amaçları” (%10) gibi değerleri iş

yerinde paylaşılması gereken ortak değerler olarak daha fazla ifade etmişlerdir (Tablo 107).

Tablo 108. Kurumlarında Önem Verilen Değerlerin Toplumun Baskın Değerleriyle Benzerlik Göstermesi Hakkında Çalışanların Görüşleri

			Çalıştığı Hastane			Toplam
			Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane	
Toplumdaki baskın değerlerle benzerlik gösterir mi?	Evet	Sayı	60	137	10	207
		% Toplumdaki baskın değerlerle benzerlik gösterir mi?	29,0%	66,2%	4,8%	100,0%
		% Çalıştığı hastane	73,2%	66,2%	55,6%	67,4%
		% Toplam	19,5%	44,6%	3,3%	67,4%
	Hayır	Sayı	7	19	3	29
		% Toplumdaki baskın değerlerle benzerlik gösterir mi?	24,1%	65,5%	10,3%	100,0%
		% Çalıştığı hastane	8,5%	9,2%	16,7%	9,4%
		% Toplam	2,3%	6,2%	1,0%	9,4%
	Fikrim yok	Sayı	15	51	5	71
		% Toplumdaki baskın değerlerle benzerlik gösterir mi?	21,1%	71,8%	7,0%	100,0%
		% Çalıştığı hastane	18,3%	24,6%	27,8%	23,1%
		% Toplam	4,9%	16,6%	1,6%	23,1%
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	% Toplumdaki baskın değerlerle benzerlik gösterir mi?	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	% Çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Örneklem grubunda yer alan tüm çalışanların %67,4'ü çalıştıkları kurumda önem verilen değerlerin toplumdaki baskın olan değerlerle benzerlik gösterdiğini ifade etmiştir. Bu oran, devlet hastanesi çalışanlarında %73,2, üniversite hastanesi çalışanlarında %66,2, özel hastane çalışanlarında %55,6'dır. (Tablo 108). Hastaneleri çevresiyle ilişki içinde olan açık sistemler olarak düşündüğümüzde, örgüt içinde önem verilen değerlerin örgütün içinde yer aldığı toplumun değerleriyle uyumlu olması, hizmet alanların ihtiyaçlarına cevap verebilmesi ve varlığını sürdürebilmesi açısından önemlidir.

5.2. Örgüt Kültürünün Taşıyıcı Unsurları

5.2.1. Semboller

Semboller, örgütün işareti olarak kullanılan objeler, desenler, sloganlar, şarkılar, ritüellerdeki ilişkiler ve eylemlerdir. Ayrıca sembollere, binaların mimarisi, büroların düzenlenmesi, örgütün ismi örnek olarak verilebilir. Fiziksel çevrenin düzenlenmesinin (örgüte ait binaların dış düzenlemesi, büroların iç düzenlemesi, masa ve sandalyelerin yerleştirilmesi) sembolik belirleyiciliği vardır. Bu tür düzenlemeler, yöneticiler, çalışanlar ve hizmet alanların arasındaki ilişkilerin nasıl olduğu hakkında bir fikir verir.¹⁸⁰

Tablo 109. Çalıştığınız Kurumun Logosu (Amblem) Var Mı?

			Çalıştığı Hastane			Toplam
			Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane	
Kurumun logosu var mı?	Evet	Sayı	63	178	18	259
		% logosu var mı?	24,3%	68,7%	6,9%	100,0%
		% çalıştığı hastane	76,8%	86,0%	100,0%	84,4%
		% Toplam	20,5%	58,0%	5,9%	84,4%
	Hayır	Sayı	10	19	0	29
		% logosu var mı?	34,5%	65,5%	,0%	100,0%
		% çalıştığı hastane	12,2%	9,2%	,0%	9,4%
		% Toplam	3,3%	6,2%	,0%	9,4%
	Fikrim yok	Sayı	9	10	0	19
		% logosu var mı?	47,4%	52,6%	,0%	100,0%
		% çalıştığı hastane	11,0%	4,8%	,0%	6,2%
		% Toplam	2,9%	3,3%	,0%	6,2%
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	% logosu var mı?	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	% çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Çalışanlara çalıştıkları kurumun bir logosu olup olmadığını sorduğumuzda, devlet hastanesi çalışanlarının %76,8'i, üniversite hastanesi çalışanlarının %86'sı, özel hastane çalışanlarının %100'ü kurumlarının logosu olduğunu belirtmiştir (Tablo 94). Her üç hastanenin de bir logosu vardır. Kurumlarının logosu olduğunu bilme

¹⁸⁰ Terzi, A., **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s.54.

oranı en düşük oranda devlet hastanesi çalışanlarına aittir. Logosu olmadığını belirten 29 çalışana “olması gerekir mi?” şeklinde sorulduğunda, %65,5’i olması gerektiğini, %24,1’i olmasına gerek olmadığını, %10,3’ü fikri olmadığını belirtmiştir (Tablo 110).

Tablo 110. Çalıştığınız Kurumun Logosu (Amblem) Yoksa Olması Gerekir mi?

		Çalıştığı Hastane			Toplam	
		Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane		
Hayır ise olması gerekir mi?	Evet	Sayı	5	14	0	19
		% gerekir mi?	26,3%	73,7%	,0%	100,0%
		%çalıştığı hastane	6,1%	6,8%	,0%	6,2%
		% Toplam	1,6%	4,6%	,0%	6,2%
	Hayır	Sayı	3	4	0	7
		% gerekir mi?	42,9%	57,1%	,0%	100,0%
		%çalıştığı hastane	3,7%	1,9%	,0%	2,3%
		% Toplam	1,0%	1,3%	,0%	2,3%
	Fikrim yok	Sayı	2	1	0	3
		% gerekir mi?	66,7%	33,3%	,0%	100,0%
		%çalıştığı hastane	2,4%	,5%	,0%	1,0%
		% Toplam	,7%	,3%	,0%	1,0%
	Cevapsız	Sayı	72	188	18	278
		% gerekir mi?	25,9%	67,6%	6,5%	100,0%
		%çalıştığı hastane	87,8%	90,8%	100,0%	90,6%
		% Toplam	23,5%	61,2%	5,9%	90,6%
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	%gerekir mi?	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	%çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Tablo 111. Çalıştığınız Kurumda Kullanılan Formlarda Antet var mı?

		Çalıştığı Hastane			Toplam	
		Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane		
Kullanılan formlarda antet var mı?	Evet	Sayı	60	160	16	236
		% kullanılan formlarda antet var m?	25,4%	67,8%	6,8%	100,0%
		%çalıştığı hastane	73,2%	77,3%	88,9%	76,9%
		% Toplam	19,5%	52,1%	5,2%	76,9%
	Hayır	Sayı	12	28	0	40
		% kullanılan formlarda antet var m?	30,0%	70,0%	,0%	100,0%
		%çalıştığı hastane	14,6%	13,5%	,0%	13,0%
		% Toplam	3,9%	9,1%	,0%	13,0%
	Fikrim yok	Sayı	10	19	2	31
		% kullanılan formlarda antet var m?	32,3%	61,3%	6,5%	100,0%
		%çalıştığı hastane	12,2%	9,2%	11,1%	10,1%
		% Toplam	3,3%	6,2%	,7%	10,1%
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	% kullanılan formlarda antet var m?	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	%çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Çalışanlara kurumlarında kullandıkları formlarda antet (kağıt üzerine basılmış ad, adres, başlık vb.) olup olmadığını sorduğumuzda, devlet hastanesi çalışanlarının %73,2'si, üniversite hastanesi çalışanlarının %77,3'ü, özel hastanesi çalışanlarının %88,9'u kullandıkları formlarda antet olduğunu belirtmiştir. Devlet hastanesi çalışanlarının %12,2'si, üniversite hastanesi çalışanlarının %6,2'si, özel hastane çalışanlarının %11,1'i "fikrim yok" şeklinde cevaplamıştır (Tablo 111). Her üç hastanenin kullanmış olduğu formlarda antet bulunmaktadır.

Tablo 112. Çalıştığınız Kurumda Zorunlu Giyim Tarzı var mı?

			Çalıştığı Hastane			Toplam
			Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane	
Zorunlu bir giyim tarzı var mı?	Evet	Sayı	78	157	14	249
		% zorunlu bir giyim tarzı var mı?	31,3%	63,1%	5,6%	100,0%
		% çalıştığı hastane	95,1%	75,8%	77,8%	81,1%
		% Toplam	25,4%	51,1%	4,6%	81,1%
	Hayır	Sayı	4	49	4	57
		% zorunlu bir giyim tarzı var mı?	7,0%	86,0%	7,0%	100,0%
		% çalıştığı hastane	4,9%	23,7%	22,2%	18,6%
		% Toplam	1,3%	16,0%	1,3%	18,6%
	Fikrim yok	Sayı	0	1	0	1
		% zorunlu bir giyim tarzı var mı?	,0%	100,0%	,0%	100,0%
		% çalıştığı hastane	,0%	,5%	,0%	,3%
		% Toplam	,0%	,3%	,0%	,3%
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	% zorunlu bir giyim tarzı var mı?	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	% çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Devlet hastanesi çalışanlarının %95,1'i, üniversite hastanesi çalışanlarının %75,8'i, özel hastane çalışanlarının %77,8'i kurumlarında zorunlu giyim tarzı olduğunu belirtmiştir (Tablo 112). Hastanelerde çalışanların büyük kısmı, kurumca belirlenen bazı üniformaları giymek zorundadır. Bu kıyafetlerin renk, biçim gibi özellikleri meslek gruplarına, kişinin çalıştığı bölüme göre farklılık gösterebilir. Hastane içinde bazı bölümlerde, özellikle idari hizmetler gibi bölümlerde zorunlu giyim tarzı olmayabilir.

Tablo 113. Çalıştığımız Bölümün Belirli Bir Kıyafeti, Selamlaşması vb. Sembolik Davranışları Var mı?

		Çalıştığı Hastane			Toplam	
		Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane		
Çalıştığımız bölümün belirli bir kıyafeti, selamlaşması vb. sembolik davranışları var mı?	Evet	Sayı	26	67	9	102
		% çalıştığımız bölümün belirli bir kıyafet, selamlaşması vb. sembolik davranışları var mı?	25,5%	65,7%	8,8%	100,0%
		% çalıştığı hastane	31,7%	32,4%	50,0%	33,2%
		% Toplam	8,5%	21,8%	2,9%	33,2%
	Hayır	Sayı	46	128	9	183
		% çalıştığımız bölümün belirli bir kıyafet, selamlaşması vb. sembolik davranışları var mı?	25,1%	69,9%	4,9%	100,0%
		% çalıştığı hastane	56,1%	61,8%	50,0%	59,6%
		% Toplam	15,0%	41,7%	2,9%	59,6%
	Fikrim yok	Sayı	10	12	0	22
		% çalıştığımız bölümün belirli bir kıyafet, selamlaşması vb. sembolik davranışları var mı?	45,5%	54,5%	,0%	100,0%
		% çalıştığı hastane	12,2%	5,8%	,0%	7,2%
		% Toplam	3,3%	3,9%	,0%	7,2%
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	% çalıştığımız bölümün belirli bir kıyafet, selamlaşması vb. sembolik davranışları var mı?	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	% çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Çalışanlara bölümlerine ait kıyafet, selamlaşma gibi kendine özgü sembol yada sembolik davranışların olup olmadığını sorduğumuzda, devlet hastanesi çalışanlarının %31,7'si, üniversite hastanesi çalışanlarının %32,4'ü, özel hastane çalışanlarının %50'si kendi bölümlerine ait kıyafet, selamlaşma gibi semboller olduğunu belirtmişlerdir. Devlet hastanesinden 10 kişi, üniversite hastanesi çalışanlarından 12 kişi "fikrim yok" şeklinde cevap vermişlerdir (Tablo 113).

Tablo 114. Çalıştığınız Bölümün Belirli Bir Kıyafeti,Selamlaşması vb. Sembolik Davranışları Nelerdir ?

		Çalıştığınız Hastane			Toplam	
		Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane		
Evet ise nedir?	Kıyafet,forma	Sayı	19	62	7	88
		% evet ise nedir	21,6%	70,5%	8,0%	100,0%
		%çalıştığı hastane	23,2%	30,0%	38,9%	28,7%
		% Toplam	6,2%	20,2%	2,3%	28,7%
	Günaydın,iyi aksamlar vb. konuşmalar	Sayı	3	3	0	6
		% evet ise nedir	50,0%	50,0%	,0%	100,0%
		%çalıştığı hastane	3,7%	1,4%	,0%	2,0%
		% Toplam	1,0%	1,0%	,0%	2,0%
	Diğer	Sayı	4	0	0	4
		% evet ise nedir	100,0%	,0%	,0%	100,0%
		%çalıştığı hastane	4,9%	,0%	,0%	1,3%
		% Toplam	1,3%	,0%	,0%	1,3%
	Hayır cevabı verenler	Sayı	56	142	11	209
		% evet ise nedir	26,8%	67,9%	5,3%	100,0%
		%çalıştığı hastane	68,3%	68,6%	61,1%	68,1%
		% Toplam	18,2%	46,3%	3,6%	68,1%
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	% evet ise nedir	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	%çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Devlet hastanesinde çalışanların %23,2'si kıyafet, %3,7'si bölüme ait selamlaşma şekli, %4,9'u diğer cevabını vermiştir. Üniversite hastanesinde çalışanların %30'u kıyafet, %1,4'ü bölüme ait selamlaşma şekillerinin olduğunu ifade etmişlerdir (Tablo 114). Hastanelerde bazı bölümlere özgü üniforma biçimleri bulunmaktadır. Çalışanlar çoğunlukla üniforma farklılığını belirtmişlerdir. Bunun dışında gün içinde kullanılan "günaydın", "kolay gelsin", "iyi çalışmalar" gibi ifadelerin sıklıkla kullanıldığını belirtmişlerdir. Bu ifadeler, bölüme özgü bir selamlaşma şekli olmayıp günlük sosyal yaşamda kullanılan ifadelerdir.

Tablo 115. Çalıştığınız Kurumun Bir Sloganı Var mı?

		Çalıştığı Hastane			Toplam	
		Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane		
Kurumun sloganı var mı?	Evet	Sayı	33	48	12	93
		% kurumun bir sloganı var mı?	35,5%	51,6%	12,9%	100,0%
		% çalıştığı hastane	40,2%	23,2%	66,7%	30,3%
		% Toplam	10,7%	15,6%	3,9%	30,3%
	Hayır	Sayı	29	114	3	146
		% kurumun bir sloganı var mı?	19,9%	78,1%	2,1%	100,0%
		% çalıştığı hastane	35,4%	55,1%	16,7%	47,6%
		% Toplam	9,4%	37,1%	1,0%	47,6%
	Fikrim Yok	Sayı	20	45	3	68
		% kurumun bir sloganı var mı?	29,4%	66,2%	4,4%	100,0%
		% çalıştığı hastane	24,4%	21,7%	16,7%	22,1%
		% Toplam	6,5%	14,7%	1,0%	22,1%
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	% kurumun bir sloganı var mı?	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	% çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

“Çalıştığınız kurumun bir sloganı var mı?” sorusuna, devlet hastanesinde çalışanların %40,2’si, üniversite hastanesinde çalışanların %23,2’si, özel hastanede çalışanların %66,7’si, “evet” şeklinde cevaplamışlardır. Devlet hastanesinde çalışanların % 29,4’ü, üniversite hastanesinde çalışanların %66,2’si, özel hastane çalışanlarının %4,4’ü “fikrim yok” şeklinde cevap vermişlerdir (Tablo 115). Devlet hastanesi ve üniversite hastanesinde kurum tarafından belirlenmiş, çalışanlara duyurulan bir slogan bulunmamaktadır. Özel Isparta hastanesi, tanıtım broşürleri, web sayfası ve ilanlarında “ Önce saygı...Önce Hizmet” sloganını kullanmaktadır.

Tablo 116. Çalıştığınız Kurumda Dinlenme Yerleri ve Ofislerin Düzenlenmesi Hakkında Çalışanların Görüşleri

		Çalıştığı Hastane			Toplam	
		Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane		
Dinlenme yerleri ve ofisler statüye göre mi düzenlenmiştir?	Evet	Sayı	56	119	12	187
		%dinlenme yerleri ve ofisler statüye göre mi düzenlenmiştir	29,9%	63,6%	6,4%	100,0%
		% çalıştığı hastane	68,3%	57,5%	66,7%	60,9%
		% Toplam	18,2%	38,8%	3,9%	60,9%
	Hayır	Sayı	20	69	6	95
		%dinlenme yerleri ve ofisler statüye göre mi düzenlenmiştir	21,1%	72,6%	6,3%	100,0%
		% çalıştığı hastane	24,4%	33,3%	33,3%	30,9%
		% Toplam	6,5%	22,5%	2,0%	30,9%
	Fikrim yok	Sayı	6	19	0	25
		%dinlenme yerleri ve ofisler statüye göre mi düzenlenmiştir	24,0%	76,0%	,0%	100,0%
		% çalıştığı hastane	7,3%	9,2%	,0%	8,1%
		% Toplam	2,0%	6,2%	,0%	8,1%
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	%dinlenme yerleri ve ofisler statüye göre mi düzenlenmiştir	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	% çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Devlet hastanesi çalışanlarının %68,3'ü, üniversite hastanesi çalışanlarının %57,5'i, özel hastane çalışanlarının %66,7'si iş yerlerinde dinlenme ve ofis düzeninin kişilerin mesleki statüsüne göre düzenlendiğini ifade etmiştir. Devlet hastanesi çalışanlarının %24'ü, üniversite hastanesi çalışanlarının % 7,3'ü, üniversite hastanesi çalışanlarının % 9,2'si " fikrim yok" şeklinde cevap vermiştir (Tablo 116).

Tablo 117. Çalıştığımız Kurumda Yönetici ve Çalışanlar Aynı Yerde mi Yemek Yerler?

		Çalıştığı Hastane			Toplam	
		Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane		
Yönetici ve çalışanlar aynı yerde mi yemek yerler	Evet	Sayı	7	45	18	70
		% yönetici ve çalışanlar aynı yerde mi yemek yerler	10,0%	64,3%	25,7%	100,0%
		% çalıştığı hastane	8,5%	21,7%	100,0%	22,8%
		% Toplam	2,3%	14,7%	5,9%	22,8%
	Hayır	Sayı	75	161	0	236
		% yönetici ve çalışanlar aynı yerde mi yemek yerler	31,8%	68,2%	,0%	100,0%
		% çalıştığı hastane	91,5%	77,8%	,0%	76,9%
		% Toplam	24,4%	52,4%	,0%	76,9%
	fikrim yok	Sayı	0	1	0	1
		% yönetici ve çalışanlar aynı yerde mi yemek yerler	,0%	100,0%	,0%	100,0%
		% çalıştığı hastane	,0%	,5%	,0%	,3%
		% Toplam	,0%	,3%	,0%	,3%
	Toplam	Sayı	82	207	18	307
% yönetici ve çalışanlar aynı yerde mi yemek yerler		26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
% çalıştığı hastane		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
% Toplam		26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Çalışanlarla yöneticilerin aynı yerde yemek yeme durumuna baktığımızda, devlet hastanesinde çalışanların %91,5'i, üniversite hastanesinde çalışanların %77,8'i çalışanlarla yöneticilerin aynı yerde yemek yemediğini belirtmiştir. Özel hastanede ise çalışanların tümü yöneticilerle çalışanların aynı yerde yemek yediğini belirtmiştir. Üniversite hastanesinde yemekhane cam bir bölmeyle ayrılmış olup, yönetici ve çalışanlar aynı yerde fakat farklı bölümlerde yemek yemekte-dirler. Bu nedenle üniversite hastanesi çalışanları bu soruya farklı cevaplar vermişlerdir (Tablo 117).

Tablo 118. Çalıştığınız Kurumda Yönetici ve Çalışanlar Aynı Yemekleri mi Yerler?

		Çalıştığı Hastane			Toplam	
		Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane		
yönetici ve çalışanlar aynı yemekleri mi yerler	Evet	Sayı	71	184	18	273
		% yönetici ve çalışanlar aynı yemeği mi yemek yerler	26,0%	67,4%	6,6%	100,0%
		% çalıştığı hastane	86,6%	88,9%	100,0%	88,9%
		% Toplam	23,1%	59,9%	5,9%	88,9%
	Hayır	Sayı	7	19	0	26
		% yönetici ve çalışanlar aynı yemeği mi yemek yerler	26,9%	73,1%	,0%	100,0%
		% çalıştığı hastane	8,5%	9,2%	,0%	8,5%
		% Toplam	2,3%	6,2%	,0%	8,5%
	Fikrim yok	Sayı	4	4	0	8
		% yönetici ve çalışanlar aynı yemeği mi yemek yerler	50,0%	50,0%	,0%	100,0%
		% çalıştığı hastane	4,9%	1,9%	,0%	2,6%
		% Toplam	1,3%	1,3%	,0%	2,6%
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	% yönetici ve çalışanlar aynı yemeği mi yemek yerler	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	% çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Devlet hastanesi çalışanlarının %91,5'i, üniversite hastanesi çalışanlarının %77,8'i çalışanlarla yöneticilerin aynı yemekleri yemediğini belirtirken, özel hastane çalışanlarının tümü çalışanların ve yöneticilerin aynı yemeği yediklerini belirtmiştir (Tablo 118). Yönetici ve çalışanların aynı yerde ve aynı yemeği yemeleri çalışanlara, yöneticilerle çalışanlar arasında mesafe olmadığı ve çalışanların kolaylıkla yöneticilere ulaşabileceği mesajını verdiği şeklinde bir değerlendirme yapılabilir.

5.2.2. Dil

Tablo 119. Çalıştığınız Bölüme Ait Kullanılan Ortak Bir Dil Var mı?

			Çalıştığı Hastane			Toplam
			Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane	
Bölümünüzde kullanılan ortak bir dil var mı?	Evet	Sayı	20	71	5	96
		% bölümünüzde kullanılan ortak bir dil var mı?	20,8%	74,0%	5,2%	100,0%
		% çalıştığı hastane	24,4%	34,3%	27,8%	31,3%
		% Toplam	6,5%	23,1%	1,6%	31,3%
	Hayır	Sayı	56	125	13	194
		% bölümünüzde kullanılan ortak bir dil var mı?	28,9%	64,4%	6,7%	100,0%
		% çalıştığı hastane	68,3%	60,4%	72,2%	63,2%
		% Toplam	18,2%	40,7%	4,2%	63,2%
	Fikrim yok	Sayı	6	11	0	17
		% bölümünüzde kullanılan ortak bir dil var mı?	35,3%	64,7%	,0%	100,0%
		% çalıştığı hastane	7,3%	5,3%	,0%	5,5%
		% Toplam	2,0%	3,6%	,0%	5,5%
	Toplam	Sayı	82	207	18	307
% bölümünüzde kullanılan ortak bir dil var mı?		26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
% çalıştığı hastane		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
% Toplam		26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Çalıştıkları bölüme ait ortak bir dil (mecazlar, kelimeler, kısaltmalar, mesleki terimler vb.) olduğunu belirten devlet hastanesi çalışanlarının oranı %24,4, üniversite hastanesi çalışanlarının oranı %34,3, özel hastane çalışanlarının oranı %27,8'dir. "Fikrim yok" diyen devlet hastanesi çalışanlarının oranı %7,3, üniversite hastanesi çalışanlarının oranı ise %5,3'dür (Tablo 119). Çalıştıkları bölüme özgü kullanılan ortak bir dil olduğunu belirten çalışanlar mesleklerine özgü kavramları kullandıklarını belirtmişlerdir. Tıbbi terminoloji olarak ifade edilen bu ortak dil sağlık çalışanlarının arasında işleri yürütülmesinde ortak bir anlayış ve ortak bir dil

oluşturmaktadır. Ve bu açıdan sağlık çalışanlarını diğer meslek gruplarından ayırmaktadır.

5.2.3. Hikayeler Ve Kahramanlar

Tablo 120. Çalıştığınız Kurumun Kuruluşu Ve Gelişmesine Ait Anlatılan Hikayeler Var Mı?

		Çalıştığı Hastane			Toplam	
		Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane		
Kurumun kuruluşu ve gelişmesine ait anlatılan hikayeler var mı?	Evet	Sayı	18	46	3	67
		% kurumun kuruluşu ve gelişmesine ait anlatılan hikayeler var mı?	26,9%	68,7%	4,5%	100,0%
		% çalıştığı hastane	22,0%	22,2%	16,7%	21,8%
		% Toplam	5,9%	15,0%	1,0%	21,8%
	Hayır	Sayı	36	121	7	164
		% kurumun kuruluşu ve gelişmesine ait anlatılan hikayeler var mı?	22,0%	73,8%	4,3%	100,0%
		% çalıştığı hastane	43,9%	58,5%	38,9%	53,4%
		% Toplam	11,7%	39,4%	2,3%	53,4%
	Fikrim yok	Sayı	28	40	8	76
		% kurumun kuruluşu ve gelişmesine ait anlatılan hikayeler var mı?	36,8%	52,6%	10,5%	100,0%
		% çalıştığı hastane	34,1%	19,3%	44,4%	24,8%
		% Toplam	9,1%	13,0%	2,6%	24,8%
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	% kurumun kuruluşu ve gelişmesine ait anlatılan hikayeler var mı?	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	% çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Çalıştıkları kurumun kuruluşu ve gelişmesine ilişkin hikayelerin olduğunu söyleyen devlet hastanesi çalışanlarının oranı %22, üniversite hastanesi çalışanlarının oranı % 22,2, özel hastane çalışanlarının oranı %16,7' dir (Tablo 120).

Tablo 121. Çalıştığımız Kurumun Kuruluşu ve Gelişmesine Ait Anlatılan Hikayeleri Bilme Durumu ve Çalışma Yılı

			Kurumdaki Çalışma Süresi					Toplam
			1 yıldan az	1-3 yıl	4-10 yıl	11-15 yıl	16 +	
Kurumun kuruluşu ve gelişmesine ait anlatılan hikayeler var mı?	Evet	Sayı	6	20	22	11	8	67
		% kurumun kuruluşu ve gelişmesine ait anlatılan hikayeler var mı?	9,0%	29,9%	32,8%	16,4%	11,9%	100,0%
		% kurumdaki çalışma yılı	16,2%	20,8%	19,0%	33,3%	32,0%	21,8%
		% Toplam	2,0%	6,5%	7,2%	3,6%	2,6%	21,8%
	Hayır	Sayı	15	60	63	15	11	164
		% kurumun kuruluşu ve gelişmesine ait anlatılan hikayeler var mı?	9,1%	36,6%	38,4%	9,1%	6,7%	100,0%
		% kurumdaki çalışma yılı	40,5%	62,5%	54,3%	45,5%	44,0%	53,4%
		% Toplam	4,9%	19,5%	20,5%	4,9%	3,6%	53,4%
	Fikrim yok	Sayı	16	16	31	7	6	76
		% kurumun kuruluşu ve gelişmesine ait anlatılan hikayeler var mı?	21,1%	21,1%	40,8%	9,2%	7,9%	100,0%
		% kurumdaki çalışma yılı	43,2%	16,7%	26,7%	21,2%	24,0%	24,8%
		% Toplam	5,2%	5,2%	10,1%	2,3%	2,0%	24,8%
Toplam	Sayı	37	96	116	33	25	307	
	% kurumun kuruluşu ve gelişmesine ait anlatılan hikayeler var mı?	12,1%	31,3%	37,8%	10,7%	8,1%	100,0%	
	% kurumdaki çalışma yılı	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	12,1%	31,3%	37,8%	10,7%	8,1%	100,0%	

Çalışanların kurumda çalışma süreleri, kuruluşu ve gelişmesine ilişkin hikayelerin varlığından haberdar olma ya da kendilerinin bu olaylara tanık olması açısından önemlidir. Tablo 121 incelendiğinde kurumda çalışma yılı arttıkça, kuruma ait hikayelerin olduğunu belirten çalışanların oranı da artmaktadır. Çalışanların kurumda çalışma süresi ile kuruma ait hikayeleri bilmesi ilişkilidir. Kurumun

kuruluşu ve gelişmesine ait hikayeleri bilenlerin oranı 1 yıldan az çalışanlarda %16,2 iken 16 yıldan fazla çalışanlarda bu oran % 2’dir (Tablo 121).

Tablo 122. Çalıştığınız Kurumda Geçmişte Çalışanların Başarıları Örnek Olarak Anlatılır mı?

		Çalıştığı Hastane			Toplam	
		Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane		
Geçmişte çalışanların başarıları örnek olarak anlatılır mı?	Evet	Sayı	14	55	0	69
		% geçmişte çalışanların başarıları örnek olarak anlatılır mı?	20,3%	79,7%	,0%	100,0%
		% çalıştığı hastane	17,1%	26,6%	,0%	22,5%
		% Toplam	4,6%	17,9%	,0%	22,5%
	Hayır	Sayı	39	124	16	179
		% geçmişte çalışanların başarıları örnek olarak anlatılır mı?	21,8%	69,3%	8,9%	100,0%
		% çalıştığı hastane	47,6%	59,9%	88,9%	58,3%
		% Toplam	12,7%	40,4%	5,2%	58,3%
	Fikrim yok	Sayı	29	28	2	59
		% geçmişte çalışanların başarıları örnek olarak anlatılır mı?	49,2%	47,5%	3,4%	100,0%
		% çalıştığı hastane	35,4%	13,5%	11,1%	19,2%
		% Toplam	9,4%	9,1%	,7%	19,2%
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	% geçmişte çalışanların başarıları örnek olarak anlatılır mı?	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	% çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Çalışanlara kurumda geçmişte çalışanların başarılarının anlatılması konusunda, devlet hastanesinde çalışanların %17,1’i, üniversite hastanesinde çalışanların %26,6’sı geçmişte başarılı olmuş kişilerin başarılarının aktarıldığını söylemişlerdir. Özel hastanedeki duruma baktığımızda, hastanenin yeni kurulmuş olması ve şu andaki çalışan personelin kurumun ilk çalışanları olması nedeniyle bu soruya “evet” cevabı veren olmamıştır (Tablo 122).

Tablo 123. Çalıştığınız Kurumda Başarılı Bulduğunuz Önemli Hizmetler Yapmış Kişiler Var mı?

		Çalıştığınız Hastane			Toplam	
		Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane		
kurumda başarılı bulduğunuz.önemli hizmet yapmış kişiler var mı?	Evet	Sayı	29	104	13	146
		% kurumda başarılı bulduğunuz.önemli hizmet yapmış kişiler var mı?	19,9%	71,2%	8,9%	100,0%
		% çalıştığı hastane	35,4%	50,2%	72,2%	47,6%
		% Toplam	9,4%	33,9%	4,2%	47,6%
	Hayır	Sayı	12	52	2	66
		% kurumda başarılı bulduğunuz.önemli hizmet yapmış kişiler var mı?	18,2%	78,8%	3,0%	100,0%
		% çalıştığı hastane	14,6%	25,1%	11,1%	21,5%
		% Toplam	3,9%	16,9%	,7%	21,5%
	Fikrim yok	Sayı	41	51	3	95
		% kurumda başarılı bulduğunuz.önemli hizmet yapmış kişiler var mı?	43,2%	53,7%	3,2%	100,0%
		% çalıştığı hastane	50,0%	24,6%	16,7%	30,9%
		% Toplam	13,4%	16,6%	1,0%	30,9%
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	% kurumda başarılı bulduğunuz.önemli hizmet yapmış kişiler var mı?	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	% çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Çalışanlara kurumda başarılı buldukları, kuruma önemli hizmetler yapmış kişiler olup olmadığını sorduğumuzda devlet hastanesinde çalışanların % 35,4'ü "evet", %50'si "fikrim yok" şeklinde cevap vermiştir. Üniversite hastanesi çalışanlarının %50,2'si "evet", % 24,6'sı "fikrim yok" şeklinde cevaplamıştır. Özel hastane çalışanlarının %72,2'si "evet", %16,7'si "fikrim yok" şeklinde cevaplamıştır (Tablo 123).

Üniversite hastanesinde çalışanlar, başhekim, hastane müdürü ve çeşitli anabilim dallarında özellikle yurtdışında bilimsel çalışmalar ve yayınlar yapmış öğretim üyelerini başarılı kişiler olarak örnek vermişlerdir. Başhekimin, radyoterapi merkezinin kurulması, hastalar için gezici kütüphane kurulması, hastane içinde okul kurulması, hastanenin mali açıdan yeniden yapılandırılması gibi başarılı hizmetleri olduğunu belirtmişlerdir. Devlet hastanesi çalışanları, hastanede otomasyon sisteminin kurulmasına öncülük eden daha önce görev yapmış başhekimlerini başarılı

kişilere örnek göstermişlerdir. Özel hastane çalışanları, hastanenin kurucusu ve yöneticisi konumunda olan kişileri başarılı gördüklerini ve

5.2.4. Tören Ve Toplantılar

Tablo 124. Çalıştığınız Kurumda Düzenli Aralıklarla Yapılan Tanışma ve Kaynaşma Toplantıları Var mı?

		Çalıştığı Hastane			Toplam	
		Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane		
Kurumunuzda düzenli aralıklarla yapılan tanışma ve kaynaşma toplantıları var mı?	Evet	Sayı	16	85	3	104
		% kurumunuzda tanışma ve kaynaşma toplantıları var mı?	15,4%	81,7%	2,9%	100,0%
		% çalıştığı hastane	19,5%	41,1%	16,7%	33,9%
		% Toplam	5,2%	27,7%	1,0%	33,9%
	Hayır	Sayı	60	108	15	183
		% kurumunuzda tanışma ve kaynaşma toplantıları var mı?	32,8%	59,0%	8,2%	100,0%
		% çalıştığı hastane	73,2%	52,2%	83,3%	59,6%
		% Toplam	19,5%	35,2%	4,9%	59,6%
	Fikrim yok	Sayı	6	14	0	20
		% kurumunuzda tanışma ve kaynaşma toplantıları var mı?	30,0%	70,0%	,0%	100,0%
		% çalıştığı hastane	7,3%	6,8%	,0%	6,5%
		% Toplam	2,0%	4,6%	,0%	6,5%
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	% kurumunuzda tanışma ve kaynaşma toplantıları var mı?	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	% çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Devlet hastanesi çalışanlarının %19,5'i, üniversite hastanesi çalışanlarının %41,1'i, özel hastane çalışanlarının %16,7'si kurumlarında düzenli aralıklarla yapılan tanışma ve kaynaşma toplantılarının olduğunu belirtmiştir. Örneklem grubunda toplam 183 kişi bu tür toplantıların yapılmadığını belirtmiştir. Bu tür toplantıların yapılması gerekir mi şeklinde sordüğümüzda, devlet hastanesi

çalışanlarının %56,1', yapılması gerektiğini, %9,8'i yapılmasına gerek olmadığını, %6,1'i fikri olmadığını ifade etmiştir. Üniversite hastanesi çalışanlarının %35,7'si yapılması gerektiğini, %10,6'sı gerekli olmadığını, %6,3'ü fikri olmadığını belirtmiştir. Özel hastane çalışanlarının ise, %72,2'si yapılması gerektiğini, % 11,1'i fikri olmadığını belirtmiştir (Tablo 124). Devlet hastanesi ve üniversite hastanesi çalışanları, 14 Mart Tıp Bayramı ve 12 Mayıs Hemşirelik günlerinde düzenli olarak yapılan yemeklerin olduğunu belirtmişlerdir.

Tanışma, kaynaşma toplantıları, düzenlenen yemekler, davetler gibi örgütsel törenler bütün çalışanları birbirine bağlama ve sosyal düzeni ve kontrolü sağlama amacına yöneliktir. Bu törenler; örneğin yöneticilerle çalışanların bir arada yemek yemesi, çay kahve içmesi, rol, statü ve prestij farklılıklarını geçici süreyle ortadan kaldırır. Bu faaliyetler sayesinde bireyler; örgütün sosyal yapısının geçici de olsa dışına çıkarlar.¹⁸¹

¹⁸¹ Engin Yıldırım, “ Örgüt Kültürü ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki Üzerine Kısa Bir Not”, *Çalışma Yaşamında Dönüşümler*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2002, s.41.

Tablo 125. Çalıştığımız Kurumda Emekli Olan ya da Başarılı Olan Kişiler İçin Yapılan Özel Kutlama Törenleri Var mı?

		Çalıştığı Hastane			Toplam	
		Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane		
Emekli olan yada başarılı kişiler için özel kutlama törenleri var mı?	Evet	Sayı	42	93	3	138
		% emekli olan yada başarılı kişiler için özel kutlama törenleri var mı?	30,4%	67,4%	2,2%	100,0%
		% çalıştığı hastane	51,2%	44,9%	16,7%	45,0%
		% toplam	13,7%	30,3%	1,0%	45,0%
	Hayır	Sayı	34	83	13	130
		% emekli olan yada başarılı kişiler için özel kutlama törenleri var mı?	26,2%	63,8%	10,0%	100,0%
		% çalıştığı hastane	41,5%	40,1%	72,2%	42,3%
		% toplam	11,1%	27,0%	4,2%	42,3%
	Fikrim yok	Sayı	6	31	2	39
		% emekli olan yada başarılı kişiler için özel kutlama törenleri var mı?	15,4%	79,5%	5,1%	100,0%
		% çalıştığı hastane	7,3%	15,0%	11,1%	12,7%
		% toplam	2,0%	10,1%	,7%	12,7%
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	% emekli olan yada başarılı kişiler için özel kutlama törenleri var mı?	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	% çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Devlet hastanesi çalışanlarının, %51,2'si, üniversite hastanesi çalışanlarının %44,9'u, özel hastane çalışanlarının %16,7'si kurumlarında emekli olan ya da başarılı olan kişiler için özel törenler olduğunu belirtmişlerdir. Devlet hastanesi çalışanlarının %7,3'ü, üniversite hastanesi çalışanlarının %15'i, özel hastane çalışanlarının %11,1'i fikri olmadığını belirtmiştir (Tablo 125). Bu tür tören ve kutlamaların yapılmadığını söyleyen çalışanlara bu tören ve kutlamaların yapılması gerekir mi? şeklinde sorduğumuzda devlet hastanesinde çalışanların %39'u, üniversite hastanesi çalışanlarının %30,9'u, özel hastane çalışanlarının % 50'si bu tür törenlerin yapılması gereklidir şeklinde cevap vermiştir.

6. Yönetim Sürecinde Örgüt Kültürünün Rolü

Örgüt kültürünün yönetim üzerinde etkisi olduğu gibi yönetimin de örgüt kültürünün şekillenmesinde etkisi vardır.

Örgüt içinde benimsenen ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ortak değerler, normlar ve inançlar çoğu kez kurumun geleceğini etkileyecek kararlara ışık tutar. Amaçlar belirlenirken, plan ve programlar oluşturulurken kurum yöneticilerinin izleyebilecekleri birden çok yol olabileceği kuşkusuzdur. Söz konusu seçenekler için, gerekli değerlendirmelerin yapılması ve karar alınması durumunda karar alma durumunda olan kişilerin benimsediği değer, norm ve davranışlar alınan kararlarda etkili olacaktır.¹⁸²

6.1. Çalışanların Kurumlarındaki Yönetim Sürecine İlişkin Değerlendirmeleri

Tablo 126. Kurumlarında Hedef ve Amaçlarının Belirlenmesine İlişkin Çalışanların Görüşleri

		Çalıştığı Hastane			Toplam	
		Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane		
Kurumun amaç ve hedefleri belirlenmiş midir?	Evet	Sayı	72	162	12	246
		% kurumun amaç ve hedefleri belirlenmiş midir?	29,3%	65,9%	4,9%	100,0%
		% çalıştığı hastane	87,8%	78,3%	66,7%	80,1%
		% Toplam	23,5%	52,8%	3,9%	80,1%
	Hayır	Sayı	5	20	0	25
		% kurumun amaç ve hedefleri belirlenmiş midir?	20,0%	80,0%	,0%	100,0%
		% çalıştığı hastane	6,1%	9,7%	,0%	8,1%
		% Toplam	1,6%	6,5%	,0%	8,1%
	Fikrim yok	Sayı	5	25	6	36
		% kurumun amaç ve hedefleri belirlenmiş midir?	13,9%	69,4%	16,7%	100,0%
		% çalıştığı hastane	6,1%	12,1%	33,3%	11,7%
		% Toplam	1,6%	8,1%	2,0%	11,7%
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	% kurumun amaç ve hedefleri belirlenmiş midir?	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	% çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

¹⁸² Unutkan, G. Ataman; a.g. e. , s.79.

Kurumun amaç ve hedeflerinin belirlenmesi yönetimin önemli işlevlerinden birisidir. Bu amaç ve hedeflerin belirlenmesinin yanında kurum çalışanlarıyla paylaşılması, duyurulması ve ortak bir anlayışın geliştirilmesi önemlidir. Kurumun hedef ve amaçları aynı zamanda kurumun benimsediği değerleri yansıtır niteliktedir. Bu amaca yönelik olarak çalışanlara kurumlarında hedef ve amaçların belirlenip belirlenmediğini sorduğumuzda, devlet hastanesi çalışanlarının %87,8'i, üniversite hastanesi çalışanlarının %78,3'ü, özel hastane çalışanlarının %66,7'si kurumlarında hedef ve amaçların belirlenmiş olduğunu ifade etmişlerdir. Devlet hastanesi çalışanlarının %6,1'i, üniversite hastanesi çalışanlarının %12,1'i, özel hastane çalışanlarının %33,3'ü bu konuda fikri olmadığını belirtmiştir (Tablo 126).

Tablo 127. Kurumlarında Belirlenmiş Hedef ve Amaçların Çalışanlara Duyurulmasına İlişkin Çalışanların Görüşleri

		Çalıştığı Hastane			Toplam	
		Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane		
Çalışanlara duyurulur mu?	Evet	Sayı	70	153	12	235
		% evet ise çalışanlara duyurulur mu?	29,8%	65,1%	5,1%	100,0%
		% çalıştığı hastane	85,4%	73,9%	66,7%	76,5%
		% Toplam	22,8%	49,8%	3,9%	76,5%
	Hayır	Sayı	2	9	0	11
		% evet ise çalışanlara duyurulur mu?	18,2%	81,8%	,0%	100,0%
		% çalıştığı hastane	2,4%	4,3%	,0%	3,6%
		% Toplam	,7%	2,9%	,0%	3,6%
	Cevapsız	Sayı	10	45	6	61
		% evet ise çalışanlara duyurulur mu?	16,4%	73,8%	9,8%	100,0%
		% çalıştığı hastane	12,2%	21,7%	33,3%	19,9%
		% Toplam	3,3%	14,7%	2,0%	19,9%
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	% evet ise çalışanlara duyurulur mu?	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	% çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Belirlenen hedef ve amaçların çalışanlara duyurulup duyurulmadığını sorduğumuzda, devlet hastanesi çalışanlarının %85,4'ü, üniversite hastanesi

çalışanlarının %73,9'u, özel hastane çalışanlarının %66,7'si kurumun hedef ve amaçlarının duyurulduğunu ifade etmişlerdir (Tablo 127).

Tablo 128. Kurumlarında İşin ve Çalışanların Yönetilmesinde En Çok Tercih Edilen Yöntemlere İlişkin Çalışanların Görüşleri

		Çalıştığı Hastane			Toplam	
		Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane		
İşin Ve Çalışanların Yönetilmesinde En Çok Tercih Edilen Yöntem	Ödül Verme Yoluyla	Sayı	2	2	0	4
		% en çok tercih edilen yöntem	50,0%	50,0%	,0%	100,0%
		% çalıştığı hastane	2,4%	1,0%	,0%	1,3%
		% Toplam	,7%	,7%	,0%	1,3%
	Ceza Verme Yoluyla	Sayı	8	36	2	46
		% en çok tercih edilen yöntem	17,4%	78,3%	4,3%	100,0%
		% çalıştığı hastane	9,8%	17,4%	11,1%	15,0%
		% Toplam	2,6%	11,7%	,7%	15,0%
	Yazılı Kurallar,Prosedür	Sayı	56	114	5	175
		% en çok tercih edilen yöntem	32,0%	65,1%	2,9%	100,0%
		% çalıştığı hastane	68,3%	55,1%	27,8%	57,0%
		% Toplam	18,2%	37,1%	1,6%	57,0%
	Çalışanlarla İyi İlişkiler Kurarak,Motive Ederek	Sayı	12	38	5	55
		% en çok tercih edilen yöntem	21,8%	69,1%	9,1%	100,0%
		% çalıştığı hastane	14,6%	18,4%	27,8%	17,9%
		% Toplam	3,9%	12,4%	1,6%	17,9%
	çalışanlara niteliklerine uygun is vererek	Sayı	4	17	6	27
		% en çok tercih edilen yöntem	14,8%	63,0%	22,2%	100,0%
		% çalıştığı hastane	4,9%	8,2%	33,3%	8,8%
		% Toplam	1,3%	5,5%	2,0%	8,8%
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	% en çok tercih edilen yöntem	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	% çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Çalışanlara yöneticilerin, işleri ve çalışanları yönetirken en çok hangi yönteme başvurduklarını sorduğumuzda, devlet hastanesi çalışanlarının %2,4'ü

ödül verme, % ,8'i ceza verme, %68,3'ü yazılı kuralları, % 4,6'sı çalışanlarla iyi ilişkiler kurup onları motive etme, %4,9'u çalışanların niteliklerine uygun iş verme yolunu tercih ettiğini belirtmiştir. Üniversite hastanesi çalışanları, %1'i ödül verme, %17,4'ü ceza verme, %55,1'i yazılı kuralları, % 18,4'ü çalışanlarla iyi ilişkiler kurup onları motive etme, %8,9'u çalışanların niteliklerine uygun iş verme yolunu tercih ettiklerini belirtmiştir. Özel hastane çalışanlarına baktığımızda, %11,1'i ceza verme, % 27,8'i yazılı kuralları, % 27,8'i çalışanlarla iyi ilişkiler kurup onları motive ederek, %33,8'i çalışanların niteliklerine uygun iş verme yolunu tercih ettiklerini belirtmiştir (Tablo 128).

Tablo 129. Kurumlarında Kararların Alınmasında En Sık Başvurulan Yöntemlere İlişkin Çalışanların Görüşleri

		Çalıştığı Hastane			Toplam	
		Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane		
Kurumda kararlar nasıl alınmaktadır	Yöneticiler tarafından verilmektedir	Sayı	34	113	11	158
		% kararlar nasıl alınmaktadır?	21,5%	71,5%	7,0%	100,0%
		% çalıştığı hastane	41,5%	54,6%	61,1%	51,5%
		% Toplam	11,1%	36,8%	3,6%	51,5%
	Çalışanların görüşleri alınarak verilmektedir	Sayı	6	24	2	32
		%kararlar nasıl alınmaktadır?	18,8%	75,0%	6,3%	100,0%
		% çalıştığı hastane	7,3%	11,6%	11,1%	10,4%
		% Toplam	2,0%	7,8%	,7%	10,4%
	Çalışanların görüşleri sorulmakta fakat uygulanmamaktadır	Sayı	22	35	1	58
		% kararlar nasıl alınmaktadır?	37,9%	60,3%	1,7%	100,0%
		% çalıştığı hastane	26,8%	16,9%	5,6%	18,9%
		% Toplam	7,2%	11,4%	,3%	18,9%
	Bunlardan biri duruma göre tercih edilmektedir	Sayı	13	28	4	45
		% kararlar nasıl alınmaktadır?	28,9%	62,2%	8,9%	100,0%
		% çalıştığı hastane	15,9%	13,5%	22,2%	14,7%
		% Toplam	4,2%	9,1%	1,3%	14,7%
	Fikrim yok	Sayı	7	7	0	14
		%kararlar nasıl alınmaktadır?	50,0%	50,0%	,0%	100,0%
		% çalıştığı hastane	8,5%	3,4%	,0%	4,6%
		% Toplam	2,3%	2,3%	,0%	4,6%
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	% kararlar nasıl alınmaktadır?	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	% çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Çalışanlara kurumlarında kararların nasıl alındığını sorduğumuzda, kararlar yöneticiler tarafından alınmaktadır diyen devlet hastanesi çalışanlarının oranı % 41,5, üniversite hastanesi çalışanlarının oranı %54,6, özel hastane çalışanlarının oranı %61,1'dir. Çalışanların görüşleri alınarak verilmektedir diyen devlet hastanesi çalışanları %7,3, üniversite hastanesi çalışanları %11,6, özel hastane çalışanları %11,1 oranındadır. Çalışanların görüşleri alınmakta fakat uygulamada yer almamaktadır diyen devlet hastanesi çalışanları %26,8, üniversite hastanesi çalışanları %16,9, özel hastane çalışanları %5,6 oranındadır. Duruma göre bu yöntemlerden biri tercih edilmektedir diyen devlet hastanesi çalışanlarının oranı %15,9, üniversite hastanesi çalışanlarının oranı %13,5, özel hastane çalışanlarının oranı %22,2'dir. Fikri olmadığını belirten devlet hastanesi çalışanlarının oranı %8,5, üniversite hastanesi çalışanlarının oranı %3,4, özel hastane çalışanlarının oranı %0'dır (Tablo 129).

Tablo 130. Kurumlarında Denetimlerin Nasıl Yapıldığına İlişkin Çalışanların Görüşleri

		Çalıştığı Hastane			Toplam	
		Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane		
Kurumdaki Denetimler Nasıl Yapılmaktadır?	Tüm Çalışmalar Yakından Denetlenir	Sayı	19	55	5	79
		% kurumda denetimler nasıl yapılmaktadır?	24,1%	69,6%	6,3%	100,0%
		% çalıştığı hastane	23,2%	26,6%	27,8%	25,7%
		% Toplam	6,2%	17,9%	1,6%	25,7%
	Bazı Çalışmalar Denetlenir	Sayı	20	29	0	49
		% kurumda denetimler nasıl yapılmaktadır?	40,8%	59,2%	,0%	100,0%
		% çalıştığı hastane	24,4%	14,0%	,0%	16,0%
		% Toplam	6,5%	9,4%	,0%	16,0%
	Sadece Belli Sorun Olduğunda Yapılır	Sayı	26	43	4	73
		% kurumda denetimler nasıl yapılmaktadır?	35,6%	58,9%	5,5%	100,0%
		% çalıştığı hastane	31,7%	20,8%	22,2%	23,8%
		% Toplam	8,5%	14,0%	1,3%	23,8%
	Denetimlerde Belli Kural Ve Açıklık Yoktur	Sayı	13	54	5	72
		% kurumda denetimler nasıl yapılmaktadır?	18,1%	75,0%	6,9%	100,0%
		% çalıştığı hastane	15,9%	26,1%	27,8%	23,5%
		% Toplam	4,2%	17,6%	1,6%	23,5%
	Fikrim Yok	Sayı	4	26	4	34
		% kurumda denetimler nasıl yapılmaktadır?	11,8%	76,5%	11,8%	100,0%
		% çalıştığı hastane	4,9%	12,6%	22,2%	11,1%
		% Toplam	1,3%	8,5%	1,3%	11,1%
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	% kurumda denetimler nasıl yapılmaktadır?	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	% çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Çalışanlara kurumlarında denetimlerin nasıl yapıldığını sorduğumuzda, “ tüm çalışmalar yakından denetlenir” diyen devlet hastanesi çalışanlarının oranı, %23,2, üniversite hastanesi çalışanlarının oranı %26,6, özel hastane çalışanlarının oranı %27,8’dir. “ Sadece bazı çalışmalar denetlenir” diyen devlet hastanesi çalışanlarının oranı %24,4, üniversite hastanesi çalışanlarının oranı %14, özel hastane çalışanlarının oranı %0’dir. “Sadece belirli bir sorun çıktığında denetim yapılır” diyen devlet hastanesi çalışanlarının oranı %31,7, üniversite hastanesi çalışanlarının oranı %20,8, özel hastane çalışanlarının oranı %22,2’dir. “ denetimlerde belirli bir kural ve açıklık yoktur” diyen devlet hastanesi çalışanlarının oranı % 15,9, üniversite hastanesi çalışanlarının oranı %26,1, özel hastane çalışanlarının oranı %27,8’dir.

Fikri olmadığını belirten devlet hastanesi çalışanlarının oranı %4,9, üniversite hastanesi çalışanlarının %12,6, özel hastane çalışanlarının oranı %22,2'dir (Tablo 130).

6.2. Yönetimin Çalışanları Değerlendirmesi ve Desteklemesi

Tablo 131. Kurumlarında Başarısızlık Nedeni Olarak Gösterilen Etkenlere İlişkin Çalışanların Görüşleri

		Çalıştığı hastane							
		Devlet hastanesi		Üniversite hastanesi		Özel hastane		Toplam	
		Sayı	N %	Sayı	N %	Sayı	N %	Sayı	N %
Çalışanlar	Cevapsız	46	56,1%	132	63,8%	7	38,9%	185	60,3%
	1.sırada	18	22,0%	16	7,7%	6	33,3%	40	13,0%
	2.sırada	10	12,2%	20	9,7%	3	16,7%	33	10,7%
	3.sırada	8	9,8%	39	18,8%	2	11,1%	49	16,0%
Yöneticiler	Cevapsız	27	32,9%	93	44,9%	8	44,4%	128	41,7%
	1.sırada	20	24,4%	66	31,9%	6	33,3%	92	30,0%
	2.sırada	22	26,8%	28	13,5%	4	22,2%	54	17,6%
	3.sırada	13	15,9%	20	9,7%	0	,0%	33	10,7%
Sistemin işleyişi, kural ve prosedürler	Cevapsız	31	37,8%	48	23,2%	2	11,1%	81	26,4%
	1.sırada	25	30,5%	64	30,9%	5	27,8%	94	30,6%
	2.sırada	15	18,3%	60	29,0%	7	38,9%	82	26,7%
	3.sırada	11	13,4%	35	16,9%	4	22,2%	50	16,3%
Teknik yetersizlikler	Cevapsız	19	23,2%	77	37,2%	12	66,7%	108	35,2%
	1.sırada	16	19,5%	26	12,6%	1	5,6%	43	14,0%
	2.sırada	25	30,5%	66	31,9%	4	22,2%	95	30,9%
	3.sırada	22	26,8%	38	18,4%	1	5,6%	61	19,9%
Mali yetersizlikler	Cevapsız	43	52,4%	84	40,6%	6	33,3%	133	43,3%
	1.sırada	3	3,7%	35	16,9%	0	,0%	38	12,4%
	2.sırada	11	13,4%	28	13,5%	0	,0%	39	12,7%
	3.sırada	25	30,5%	60	29,0%	12	66,7%	97	31,6%

Çalışanlara kurumunuzda başarısızlık nedeni olarak gösterilen durumları sıralamalarını istediğimizde, devlet hastanesi çalışanlarının % 30,5'i sistemin işleyişi, kural ve prosedürleri, %24,4'ü yöneticileri, %19,5'i teknik yetersizlikleri göstermiştir. Üniversite hastanesi çalışanlarının, %31,9'u yöneticileri, %30,9'u sistemin işleyişi, kural ve prosedürleri, %16,9'u mali yetersizlikleri başarısızlık nedeni olarak göstermiştir. Özel hastane çalışanları % 33,3 eşit oranıyla çalışanlar ve

yöneticileri ilk sırada gösterirken, ikinci sırada % 27,8 ile sistemin işleyişi, kural ve prosedürleri göstermişlerdir. Özel hastane çalışanları arasında mali yetersizliği sorun olarak belirten çalışan olmamıştır (Tablo 131).

Tablo 132. Yöneticilerin Çalışanları Fikir Üretmeleri İçin Cesaretlendirmesine İlişkin Çalışanların Görüşleri

		Çalıştığı Hastane			Toplam	
		Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane		
Yöneticiler fikir üretmede çalışanları cesaretlendirir mi?	Evet	Sayı	33	85	10	128
		% yöneticiler fikir üretmede çalışanları cesaretlendirir mi?	25,8%	66,4%	7,8%	100,0%
		% çalıştığı hastane	40,2%	41,1%	55,6%	41,7%
		% Toplam	10,7%	27,7%	3,3%	41,7%
	Hayır	Sayı	34	97	7	138
		% yöneticiler fikir üretmede çalışanları cesaretlendirir mi?	24,6%	70,3%	5,1%	100,0%
		% çalıştığı hastane	41,5%	46,9%	38,9%	45,0%
		% Toplam	11,1%	31,6%	2,3%	45,0%
	Fikrim yok	Sayı	15	25	1	41
		% yöneticiler fikir üretmede çalışanları cesaretlendirir mi?	36,6%	61,0%	2,4%	100,0%
		% çalıştığı hastane	18,3%	12,1%	5,6%	13,4%
		% Toplam	4,9%	8,1%	,3%	13,4%
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	% yöneticiler fikir üretmede çalışanları cesaretlendirir mi?	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	% çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Yöneticilerin çalışanlara, yeni fikirler üretmeleri için destek olma durumuna baktığımızda, devlet hastanesi çalışanlarının %40,2'si, üniversite hastanesi çalışanlarının %41,1'i, özel hastane çalışanlarının %55,6'sı yöneticilerinin kendilerine destek verdiğini ve cesaretlendirdiğini belirtmişlerdir. Devlet hastanesi çalışanlarının, %41,5'i, üniversite hastanesi çalışanlarının %46,9'u, özel hastane çalışanlarının % 38,9'u yöneticilerinden destek görmediğini belirtmiştir (Tablo 132).

Tablo 133. Yöneticilerin Çalışanları Mesleki İlerleme Konusunda Desteklemesine İlişkin Çalışanların Görüşleri

		Çalıştığı Hastane			Toplam	
		Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane		
Yöneticiler mesleki ilerleme konusunda çalışanları desteklerler mi?	Evet	Sayı	16	57	5	78
		% yöneticiler mesleki ilerleme konusunda çalışanları desteklerler mi?	20,5%	73,1%	6,4%	100,0%
		% çalıştığı hastane	19,5%	27,5%	27,8%	25,4%
		% Toplam	5,2%	18,6%	1,6%	25,4%
	Hayır	Sayı	54	118	8	180
		% yöneticiler mesleki ilerleme konusunda çalışanları desteklerler mi?	30,0%	65,6%	4,4%	100,0%
		% çalıştığı hastane	65,9%	57,0%	44,4%	58,6%
		% Toplam	17,6%	38,4%	2,6%	58,6%
	Fikrim yok	Sayı	12	32	5	49
		% yöneticiler mesleki ilerleme konusunda çalışanları desteklerler mi?	24,5%	65,3%	10,2%	100,0%
		% çalıştığı hastane	14,6%	15,5%	27,8%	16,0%
		% Toplam	3,9%	10,4%	1,6%	16,0%
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	% yöneticiler mesleki ilerleme konusunda çalışanları desteklerler mi?	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	% çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Çalışanlara yöneticilerinden mesleki ilerlemeleri için destek alma durumuna baktığımızda, devlet hastanesi çalışanlarının %19,5'i, üniversite hastanesi çalışanlarının %27,5'i, özel hastane çalışanlarının %27,8'i yöneticilerinden destek aldıklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerinin mesleki ilerleme konusunda kendilerini desteklemediğini düşünen devlet hastanesi çalışanlarının oranı %65,9, üniversite hastane çalışanlarının oranı %57, özel hastane çalışanlarının oranı %44,4'dür (Tablo 133).

Tablo 134. Yöneticilerin Çalışanları Başarılı Olduklarında Ödüllendirmesine İlişkin Çalışanların Görüşleri

		Çalıştığı Hastane			Toplam	
		Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane		
Çalışanlar başarılı olduklarında yöneticiler tarafından ödüllendirilir mi ?	Evet	Sayı	16	26	3	45
		% çalışanlar başarılı olduklarında yöneticiler tarafından ödüllendirilir mi ?	35,6%	57,8%	6,7%	100,0%
		% çalıştığı hastane	19,5%	12,6%	16,7%	14,7%
		% Toplam	5,2%	8,5%	1,0%	14,7%
	Hayır	Sayı	57	146	12	215
		% çalışanlar başarılı olduklarında yöneticiler tarafından ödüllendirilir mi ?	26,5%	67,9%	5,6%	100,0%
		% çalıştığı hastane	69,5%	70,5%	66,7%	70,0%
		% Toplam	18,6%	47,6%	3,9%	70,0%
	Fikrim yok	Sayı	9	35	3	47
		% çalışanlar başarılı olduklarında yöneticiler tarafından ödüllendirilir mi ?	19,1%	74,5%	6,4%	100,0%
		% çalıştığı hastane	11,0%	16,9%	16,7%	15,3%
		% Toplam	2,9%	11,4%	1,0%	15,3%
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	% çalışanlar başarılı olduklarında yöneticiler tarafından ödüllendirilir mi ?	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	% çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Çalışanlara başarılı olduklarından yöneticileri tarafından ödüllendirilip ödüllendirilmediklerini sorduğumuzda, devlet hastanesi çalışanlarının %19,5'i, üniversite hastanesi çalışanlarının %12,6'sı, özel hastane çalışanlarının %16,7'si yöneticileri tarafından ödüllendirildiklerini belirtmişlerdir. Devlet hastanesi çalışanlarının %69,5'i, üniversite hastanesi çalışanlarının %70,5'i, özel hastane çalışanlarının %66,7'si başarılı olduklarında yöneticileri tarafından ödüllendirilmediklerini ifade etmişlerdir (Tablo 134).

Tablo 135. Yöneticilerin Ödüllendirme Sistemine İlişkin Çalışanların Görüşleri

		Çalıştığı Hastane			Toplam	
		Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane		
Ödüllendirme sistemi adil midir?	Evet	Sayı	7	15	3	25
		% evet ise ödüllendirme sistemi adil midir	28,0%	60,0%	12,0%	100,0%
		% çalıştığı hastane	8,5%	7,2%	16,7%	8,1%
		% Toplam	2,3%	4,9%	1,0%	8,1%
	Hayır	Sayı	7	7	0	14
		% evet ise ödüllendirme sistemi adil midir	50,0%	50,0%	,0%	100,0%
		% çalıştığı hastane	8,5%	3,4%	,0%	4,6%
		% Toplam	2,3%	2,3%	,0%	4,6%
	Fikrim yok	Sayı	2	4	0	6
		% evet ise ödüllendirme sistemi adil midir	33,3%	66,7%	,0%	100,0%
		% çalıştığı hastane	2,4%	1,9%	,0%	2,0%
		% Toplam	,7%	1,3%	,0%	2,0%
	Cevapsız	Sayı	66	181	15	262
		% evet ise ödüllendirme sistemi adil midir	25,2%	69,1%	5,7%	100,0%
		% çalıştığı hastane	80,5%	87,4%	83,3%	85,3%
		% Toplam	21,5%	59,0%	4,9%	85,3%
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	% evet ise ödüllendirme sistemi adil midir	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	% çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Başarılı olan çalışanların yöneticiler tarafından ödüllendirildiğini belirten çalışanlardan devlet hastanesindekilerin %43,7'si, üniversite hastanesinde çalışanların %57,6'sı, özel hastane çalışanlarının % 100' ü ödüllendirme sistemini adil bulduklarını belirtmişlerdir (Tablo 135).

Tablo 136. Çalışanların Yapacağı Yeni Bir İşe İlişkin Bilgilendirilme Durumu

		Çalıştığı Hastane			Toplam	
		Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane		
Yapacağımız yeni bir işle ilgili yeterince bilgilendiriliyor musunuz?	Evet	Sayı	50	105	15	170
		% yapacağımız yeni bir işle ilgili yeterince bilgilendiriliyor musunuz?	29,4%	61,8%	8,8%	100,0%
		% çalıştığı hastane	61,0%	50,7%	83,3%	55,4%
		% Toplam	16,3%	34,2%	4,9%	55,4%
	Hayır	Sayı	28	86	3	117
		% yapacağımız yeni bir işle ilgili yeterince bilgilendiriliyor musunuz?	23,9%	73,5%	2,6%	100,0%
		% çalıştığı hastane	34,1%	41,5%	16,7%	38,1%
		% Toplam	9,1%	28,0%	1,0%	38,1%
	Fikrim yok	Sayı	4	16	0	20
		% yapacağımız yeni bir işle ilgili yeterince bilgilendiriliyor musunuz?	20,0%	80,0%	,0%	100,0%
		% çalıştığı hastane	4,9%	7,7%	,0%	6,5%
		% Toplam	1,3%	5,2%	,0%	6,5%
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	% yapacağımız yeni bir işle ilgili yeterince bilgilendiriliyor musunuz?	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	% çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Devlet hastanesi çalışanlarının % 61'i, üniversite hastanesi çalışanlarının %50,7'si , özel hastane çalışanlarının % 83,3'ü yapacakları yeni bir işle ilgili olarak kendilerine bilgi verildiğini belirtmişlerdir (Tablo 136).

7. Kurum İçi İletişim Ve Haberleşme Yöntemleri

7.1. Çalışanlar Arasındaki İletişim

Tablo 137. Çalışma Arkadaşlarıyla İş Dışında Görüşme

			Çalıştığı Hastane			Toplam
			Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane	
Çalışma arkadaşlarıyla iş dışında görüşme	Evet	Sayı	74	168	11	253
		% çalışma arkadaşlarıyla iş dışında görüşme	29,2%	66,4%	4,3%	100,0%
		% çalıştığı hastane	90,2%	81,2%	61,1%	82,4%
		% Toplam	24,1%	54,7%	3,6%	82,4%
	Hayır	Sayı	8	39	7	54
		% çalışma arkadaşlarıyla iş dışında görüşme	14,8%	72,2%	13,0%	100,0%
		% çalıştığı hastane	9,8%	18,8%	38,9%	17,6%
		% Toplam	2,6%	12,7%	2,3%	17,6%
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	% çalışma arkadaşlarıyla iş dışında görüşme	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	% çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Devlet hastanesi çalışanlarının %90,2'si, üniversite hastanesi çalışanlarının %81,2'si, özel hastane çalışanlarının %61,1'i çalışma arkadaşlarıyla iş dışında da görüştiklerini ifade etmiştir (Tablo 137).

Tablo 138. Çalışma Arkadaşlarıyla Ailece Görüşüyor Mu?

			Çalıştığı Hastane			Toplam
			Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane	
Ailece Görüşüyor Mu?	Evet	Sayı	64	128	4	196
		% ailece görüşüyor mu?	32,7%	65,3%	2,0%	100,0%
		% çalıştığı hastane	78,0%	61,8%	22,2%	63,8%
		% Toplam	20,8%	41,7%	1,3%	63,8%
	Hayır	Sayı	10	41	7	58
		% ailece görüşüyor mu?	17,2%	70,7%	12,1%	100,0%
		% çalıştığı hastane	12,2%	19,8%	38,9%	18,9%
		% Toplam	3,3%	13,4%	2,3%	18,9%
	Cevapsız	Sayı	8	38	7	53
		% ailece görüşüyor mu?	15,1%	71,7%	13,2%	100,0%
		% çalıştığı hastane	9,8%	18,4%	38,9%	17,3%
		% Toplam	2,6%	12,4%	2,3%	17,3%
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	% ailece görüşüyor mu?	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	% çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Çalışanların iş arkadaşlarıyla ailece görüşme durumlarına baktığımızda, devlet hastanesi çalışanlarının % 12,2'si, üniversite hastanesi çalışanlarının % 19,8'i, özel hastane çalışanlarının % 38,9'u iş arkadaşlarıyla ailece görüşmediğini belirtmiştir (Tablo 138).

Tablo 139. Çalışma Arkadaşlarıyla Boş Zamanlarını Değerlendirme Durumu

			Çalıştığı Hastane			Toplam
			Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane	
Bos zamanlarını iş arkadaşlarıyla değerlendirme	Evet	Sayı	54	116	6	176
		% bos zamanlarınızı iş yerindeki arkadaşlarınızla değerlendirir misiniz?	30,7%	65,9%	3,4%	100,0%
		% çalıştığı hastane	65,9%	56,0%	33,3%	57,3%
		% Toplam	17,6%	37,8%	2,0%	57,3%
	Hayır	Sayı	28	91	12	131
		% bos zamanlarınızı iş yerindeki arkadaşlarınızla değerlendirir misiniz?	21,4%	69,5%	9,2%	100,0%
		% çalıştığı hastane	34,1%	44,0%	66,7%	42,7%
		% Toplam	9,1%	29,6%	3,9%	42,7%
	Toplam	Sayı	82	207	18	307
		% bos zamanlarınızı iş yerindeki arkadaşlarınızla değerlendirir misiniz?	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%
% çalıştığı hastane		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
% Toplam		26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Çalışanların boş zamanlarını iş arkadaşlarıyla geçirme durumuna baktığımızda, devlet hastanesi çalışanlarının %65,9'u, üniversite hastanesi çalışanlarının %56'sı, özel hastane çalışanlarının %33,3'ü boş zamanlarını iş arkadaşlarıyla geçirdiğini ifade etmiştir (Tablo 139).

Tablo 140. Çalışanların İş Arkadaşlarıyla Yardımlaştıkları Konular

		Çalıştığı Hastane			Toplam	
		Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane		
İş arkadaşlarıyla yardımlaşılan konular	Her konuda	Sayı	31	82	4	117
		% İş arkadaşlarınızla hangi konularda yardımlaşırsınız?	26,5%	70,1%	3,4%	100,0%
		% çalıştığı hastane	37,8%	39,6%	22,2%	38,1%
		% Toplam	10,1%	26,7%	1,3%	38,1%
	iş ve mesleki konularda, bilgi paylaşımı vb.	Sayı	34	106	14	154
		% İş arkadaşlarınızla hangi konularda yardımlaşırsınız?	22,1%	68,8%	9,1%	100,0%
		% çalıştığı hastane	41,5%	51,2%	77,8%	50,2%
		% of Total	11,1%	34,5%	4,6%	50,2%
	özel hayat,ailevi konular	Sayı	7	7	0	14
		% İş arkadaşlarınızla hangi konularda yardımlaşırsınız?	50,0%	50,0%	,0%	100,0%
		% çalıştığı hastane	8,5%	3,4%	,0%	4,6%
		% Toplam	2,3%	2,3%	,0%	4,6%
	Hiçbir konuda	Sayı	10	12	0	22
		% İş arkadaşlarınızla hangi konularda yardımlaşırsınız?	45,5%	54,5%	,0%	100,0%
		% çalıştığı hastane	12,2%	5,8%	,0%	7,2%
		% Toplam	3,3%	3,9%	,0%	7,2%
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	% İş arkadaşlarınızla hangi konularda yardımlaşırsınız?	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	% çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Çalışanların yardımlaştıkları konulara baktığımızda, her üç hastanede de çalışanlar ağırlıklı olarak iş ve mesleki konularda bilgi paylaşımında bulduklarını ifade etmişlerdir. Bu oranlar devlet hastanesi çalışanlarında, %41,5, üniversite hastanesi çalışanlarında, %51,2, özel hastane çalışanlarında %77,8'dir. Hiçbir konuda yardımlaşmadığını söyleyen devlet hastanesi çalışanlarının oranı %12,2, üniversite hastanesi çalışanlarının oranı %5,8, özel hastane çalışanları arasında yardımlaşma olmadığını belirten çalışan olmamıştır. (Tablo 140).

Tablo 141. Çalışanların İş Arkadaşlarıyla En Sık Anlaşmazlığa Düştüğü Konular

		Çalıştığı Hastane							
		Devlet Hastanesi		Üniversite Hastanesi		Özel Hastane		Toplam	
		Sayı	Sütun %	Sayı	Sütun %	Sayı	Sütun %	Sayı	Sütun %
Siyasi Konularda	Evet	6	7,3%	8	3,9%	0	,0%	14	4,6%
	Hayır	76	92,7%	199	96,1%	18	100,0%	293	95,4%
Dini Konularda	Evet	2	2,4%	6	2,9%	0	,0%	8	2,6%
	Hayır	80	97,6%	201	97,1%	18	100,0%	299	97,4%
Ahlaki Konularda	Evet	8	9,8%	24	11,6%	2	11,1%	34	11,1%
	Hayır	74	90,2%	183	88,4%	16	88,9%	273	88,9%
İşle İlgili Konularda	Evet	65	79,3%	152	73,4%	18	100,0%	235	76,5%
	Hayır	17	20,7%	55	26,6%	0	,0%	72	23,5%
Diğer Konular	Cevapsız	73	89,0%	173	83,6%	18	100,0%	264	86,0%
	anlaşmazlığa düşmem	7	8,5%	33	15,9%	0	,0%	40	13,0%
	diğer konularda	2	2,4%	1	,5%	0	,0%	3	1,0%

Çalışanların iş arkadaşlarıyla en sık anlaşmazlığa düştüğü konulara baktığımızda, devlet hastanesi çalışanlarının % 90,2'si, üniversite hastanesi çalışanlarının % 88,4'ü, özel hastane çalışanlarının % 88,9'u iş arkadaşlarıyla en fazla işle ilgili konularda anlaşmazlık yaşadıklarını belirtmişlerdir. İş arkadaşlarıyla anlaşmazlık yaşamadığını ifade edenlerin oranı devlet hastanesinde % 8,5, üniversite hastanesinde % 15,9'dur. Özel hastane çalışanlarından anlaşmazlık yaşamadığını belirten çalışan olmamıştır (Tablo 141).

Tablo 142. Çalışanların Arkadaş Seçiminde Dikkat Ettiği Özellikler

		Çalıştığı Hastane							
		Devlet Hastanesi		Üniversite Hastanesi		Özel Hastane		Toplam	
		Sayı	Sütun %	Sayı	Sütun %	Sayı	Sütun %	Sayı	Sütun %
Farklı Bir Dini Mezhepten Olmamasına	Evet	0	,0%	1	,5%	0	,0%	1	,3%
	Hayır	82	100,0%	206	99,5%	18	100,0%	306	99,7%
Farklı Bir Siyasi Partiden Olmamasına	Evet	1	1,2%	1	,5%	0	,0%	2	,7%
	Hayır	81	98,8%	206	99,5%	18	100,0%	305	99,3%
Dürüst ve Namuslu Olmasına	Evet	69	84,1%	180	87,0%	16	88,9%	265	86,3%
	Hayır	13	15,9%	27	13,0%	2	11,1%	42	13,7%
Problemlerime Çözüm Getirebilecek Bir Kişi Olmasına	Evet	26	31,7%	91	44,0%	6	33,3%	123	40,1%
	Hayır	56	68,3%	116	56,0%	12	66,7%	184	59,9%
Diğer	Cevapsız	74	90,2%	194	93,7%	18	100,0%	286	93,2%
	kişilik özelliklerimin uyması	2	2,4%	8	3,9%	0	,0%	10	3,3%
	birçok konuda aynı fikir paylaşmak	5	6,1%	5	2,4%	0	,0%	10	3,3%
	diğer	1	1,2%	0	,0%	0	,0%	1	,3%

Çalışanların her üç hastanede de ilk sırada arkadaş olarak seçeceği kişinin dürüst ve namuslu olmasına dikkat edeceği belirtmiştir. İkinci sırada önem verilen nokta ise, problemlerine çözüm getirebilecek kişilerle arkadaş olmayı tercih ettikleridir. Devlet hastanesi çalışanlarında bu oran, % 31,7, üniversite hastanesinde % 44, özel hastane çalışanlarında % 33,3'dür. Çalışanların, arkadaş seçerken kişinin farklı bir dini mezhepten olmasına, farklı bir siyasi görüşe sahip olmasına önem vermedikleri dikkat çekmektedir. Çalışma ortamında iş dışı nedenlerden kaynaklı çatışmaların yaşanmaması açısından çalışanların bu yaklaşımı olumlu olarak değerlendirilebilir (Tablo 142).

7.2. Çalışanların Yöneticilerle İletişimi

Tablo 143. Çalışanların Yöneticileriyle Kolayca Görüşüp Sorunlarını Çözebilme Durumu

			Çalıştığı Hastane			Toplam
			Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane	
Yöneticileriyle görüşebilme	Evet	Sayı	56	105	13	174
		% yöneticilerinizle kolay görüşebiliyor musunuz?	32,2%	60,3%	7,5%	100,0%
		% çalıştığı hastane	68,3%	50,7%	72,2%	56,7%
		% Toplam	18,2%	34,2%	4,2%	56,7%
	Hayır	Sayı	22	77	3	102
		% yöneticilerinizle kolay görüşebiliyor musunuz?	21,6%	75,5%	2,9%	100,0%
		% çalıştığı hastane	26,8%	37,2%	16,7%	33,2%
		% Toplam	7,2%	25,1%	1,0%	33,2%
	Fikrim yok	Sayı	4	25	2	31
		% yöneticilerinizle kolay görüşebiliyor musunuz?	12,9%	80,6%	6,5%	100,0%
		% çalıştığı hastane	4,9%	12,1%	11,1%	10,1%
		% Toplam	1,3%	8,1%	,7%	10,1%
	Toplam	Sayı	82	207	18	307
% yöneticilerinizle kolay görüşebiliyor musunuz?		26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
% çalıştığı hastane		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
% Toplam		26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Çalışanların yöneticileriyle kolayca görüşüp sorunlarını iletebilme durumuna baktığımızda, devlet hastanesi çalışanlarının %68,3'ü, üniversite hastanesi çalışanlarının %50,7'si, özel hastane çalışanlarının %72,2'si yöneticileriyle kolayca görüşüp sorunlarını çözebildiklerini ifade etmişlerdir (Tablo 143).

Tablo 144. Yöneticileriyle Sorunlarını Çözemeyen Çalışanların Bu Durumun Nedenlerine İlişkin Görüşleri

			Çalıştığı Hastane			Toplam
			Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane	
Hayır ise neden	İletişim sorunlarının olması	Sayı	7	37	0	44
		% hayır ise neden	15,9%	84,1%	,0%	100,0%
		% çalıştığı hastane	8,5%	17,9%	,0%	14,3%
		% Toplam	2,3%	12,1%	,0%	14,3%
	Dinleniyoruz ama çözülüyor	Sayı	9	19	1	29
		% hayır ise neden	31,0%	65,5%	3,4%	100,0%
		% çalıştığı hastane	11,0%	9,2%	5,6%	9,4%
		% Toplam	2,9%	6,2%	,3%	9,4%
	Önemsenmiyoruz	Sayı	3	13	2	18
		% hayır ise neden	16,7%	72,2%	11,1%	100,0%
		% çalıştığı hastane	3,7%	6,3%	11,1%	5,9%
		% Toplam	1,0%	4,2%	,7%	5,9%
	Diğer	Sayı	2	1	0	3
		% hayır ise neden	66,7%	33,3%	,0%	100,0%
		% çalıştığı hastane	2,4%	,5%	,0%	1,0%
		% Toplam	,7%	,3%	,0%	1,0%
	Cevapsız	Sayı	61	137	15	213
		% hayır ise neden	28,6%	64,3%	7,0%	100,0%
		% çalıştığı hastane	74,4%	66,2%	83,3%	69,4%
		% Toplam	19,9%	44,6%	4,9%	69,4%
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	% hayır ise neden	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	% çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Çalışanların yöneticileriyle görüşmesine ve sorunlarını çözmesine engel teşkil ettiğini düşündüğü nedenlere baktığımızda, yöneticileriyle görüşemediğini ifade edenlerin tümü için bakıldığında, çalışanlarla yöneticiler arasında iletişim sorunlarının olmasını (%14,3) ilk sırada belirtildiğini görüyoruz. Hastaneler için değerlendirdiğimizde devlet hastanesi çalışanları ilk sırada, sorunlarının dinlendiğini fakat çözüm getirilmediğini (%11) belirtmişlerdir. Üniversite hastanesi çalışanları ilk

sırada iletişim sorunları yaşadıklarını (%17,9), özel hastane çalışanları ise, önemsenmediklerini (% 11,1) ifade etmişlerdir (Tablo 144).

Tablo 145. Çalışanların Sorunlarını Çözemediklerinde Bir Üst Yöneticiye Sorunu Götürebilme Durumu

		Çalıştığı Hastane			Toplam	
		Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane		
Üst Yöneticiye Sorunu Götürebiliyor Musunuz?	Evet	Sayı	47	90	11	148
		% yöneticilerinizle kolay görüşebiliyor musunuz?	31,8%	60,8%	7,4%	100,0%
		% çalıştığı hastane	57,3%	43,5%	61,1%	48,2%
		% Toplam	15,3%	29,3%	3,6%	48,2%
	Hayır	Sayı	17	75	4	96
		% yöneticilerinizle kolay görüşebiliyor musunuz?	17,7%	78,1%	4,2%	100,0%
		% çalıştığı hastane	20,7%	36,2%	22,2%	31,3%
		% Toplam	5,5%	24,4%	1,3%	31,3%
	Bazen	Sayı	18	42	3	63
		% yöneticilerinizle kolay görüşebiliyor musunuz?	28,6%	66,7%	4,8%	100,0%
		% çalıştığı hastane	22,0%	20,3%	16,7%	20,5%
		% Toplam	5,9%	13,7%	1,0%	20,5%
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	% yöneticilerinizle kolay görüşebiliyor musunuz?	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	% çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Çalışanlara sorunlarını çözemediklerinde bir üst yöneticiye ulaşip ulaşamadığını sorduğumuzda, devlet hastanesi çalışanlarının %20,7'si, üniversite hastanesi çalışanlarının %36,2'si, özel hastane çalışanlarının % 22,2'si sorunlarını bir üst yöneticisine iletemediklerini ifade etmişlerdir (Tablo 145).

Tablo 146. Çalışanların Sorunları Çözülmediğinde Başvurdukları Yöntemler

		Çalıştığı Hastane			Toplam	
		Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane		
Nasıl çözüyorsunuz	Kendi imkanlarımla çözüyorum	Sayı	2	10	0	12
		% hayır ise nasıl çözüyorsunuz?	16,7%	83,3%	,0%	100,0%
		% çalıştığı hastane	2,4%	4,8%	,0%	3,9%
		% Toplam	,7%	3,3%	,0%	3,9%
	Çözüm bulunmuyor, kabulleniyorum	Sayı	12	53	4	69
		% hayır ise nasıl çözüyorsunuz?	17,4%	76,8%	5,8%	100,0%
		% çalıştığı hastane	14,6%	25,6%	22,2%	22,5%
		% Toplam	3,9%	17,3%	1,3%	22,5%
	İletişim sorunları nedeniyle ulaşamıyoruz	Sayı	3	6	0	9
		% hayır ise nasıl çözüyorsunuz?	33,3%	66,7%	,0%	100,0%
		% çalıştığı hastane	3,7%	2,9%	,0%	2,9%
		% Toplam	1,0%	2,0%	,0%	2,9%
	Cevapsız	Sayı	65	138	14	217
		% hayır ise nasıl çözüyorsunuz?	30,0%	63,6%	6,5%	100,0%
		% çalıştığı hastane	79,3%	66,7%	77,8%	70,7%
		% Toplam	21,2%	45,0%	4,6%	70,7%
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	% hayır ise nasıl çözüyorsunuz?	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	% çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Yöneticileriyle sorunlarını götüremeyen çalışanlara sorunlarını nasıl çözdüklerini sorduğumuzda, “sorunlarımıza çözüm bulunmuyor, kabulleniyoruz” ifadesinin en yüksek oranda yer aldığını görüyoruz. Sorunlarına çözüm getirilmediği için durumu kabullenen oran çalışanların en yüksek olduğu hastane üniversite hastanesidir (% 25,6) (Tablo 146).

Tablo 147. Çalışanların Kurumlarıyla İlgili Düşüncelerini Açıkça Söyleyebilme Durumu

		Çalıştığı Hastane			Toplam	
		Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane		
Kurumla ilgili düşüncelerinizi söyleyebilme	Evet	Sayı	67	135	15	217
		% kurumla ilgili düşüncelerinizi söyleyebiliyor musunuz?	30,9%	62,2%	6,9%	100,0%
		% çalıştığı hastane	81,7%	65,2%	83,3%	70,7%
		% Toplam	21,8%	44,0%	4,9%	70,7%
	Hayır	Sayı	12	56	3	71
		% kurumla ilgili düşüncelerinizi söyleyebiliyor musunuz?	16,9%	78,9%	4,2%	100,0%
		% çalıştığı hastane	14,6%	27,1%	16,7%	23,1%
		% Toplam	3,9%	18,2%	1,0%	23,1%
	Fikrim yok	Sayı	3	16	0	19
		% kurumla ilgili düşüncelerinizi söyleyebiliyor musunuz?	15,8%	84,2%	,0%	100,0%
		% çalıştığı hastane	3,7%	7,7%	,0%	6,2%
		% Toplam	1,0%	5,2%	,0%	6,2%
	Toplam	Sayı	82	207	18	307
% kurumla ilgili düşüncelerinizi söyleyebiliyor musunuz?		26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
% çalıştığı hastane		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
% Toplam		26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Çalışanların kurumla ilgili düşüncelerini açıkça söyleyebilme durumlarına baktığımızda, devlet hastanesinde çalışanların %81,7'si, üniversite hastanesi çalışanlarının % 65,2'si, özel hastane çalışanlarının %83,3'ü kurumla ilgili düşüncelerini açıkça ifade edebildiklerini belirtmişlerdir (Tablo 147).

Tablo 148. Çalışanların Kurumla İlgili Düşüncelerini Söyleyememe Nedenleri

		Çalıştığı Hastane			Toplam	
		Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane		
Hayır ise neden	İsten atılma, cezalandırılma korkusu, baskı, tehdit	Sayı	8	20	1	29
		%nedeni	27,6%	69,0%	3,4%	100,0%
		% çalıştığı hastane	9,8%	9,7%	5,6%	9,4%
		% Toplam	2,6%	6,5%	,3%	9,4%
	Düşüncelerimin önemsenmemesi	Sayı	2	13	1	16
		%nedeni	12,5%	81,3%	6,3%	100,0%
		% çalıştığı hastane	2,4%	6,3%	5,6%	5,2%
		% Toplam	,7%	4,2%	,3%	5,2%
	Söylesem de bişey değişmiyor	Sayı	0	10	1	11
		%nedeni	,0%	90,9%	9,1%	100,0%
		% çalıştığı hastane	,0%	4,8%	5,6%	3,6%
		% Toplam	,0%	3,3%	,3%	3,6%
	Görev, ünvan, pozisyon nedeniyle söyleyemem	Sayı	0	7	0	7
		%nedeni	,0%	100,0%	,0%	100,0%
		% çalıştığı hastane	,0%	3,4%	,0%	2,3%
		% Toplam	,0%	2,3%	,0%	2,3%
	Diğer	Sayı	1	5	0	6
		%nedeni	16,7%	83,3%	,0%	100,0%
		% çalıştığı hastane	1,2%	2,4%	,0%	2,0%
		% Toplam	,3%	1,6%	,0%	2,0%
Cevapsız	Sayı	71	152	15	238	
	%nedeni	29,8%	63,9%	6,3%	100,0%	
	% çalıştığı hastane	86,6%	73,4%	83,3%	77,5%	
	% Toplam	23,1%	49,5%	4,9%	77,5%	
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	%nedeni	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	% çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Kurumla ilgili düşüncelerini söylemelerine engel olarak gösterilen nedenlere baktığımızda, işten atılma, cezalandırılma ya da baskı görme korkusu her üç hastanede de ilk sırada yer almaktadır. Çalışanlar, düşüncelerinin kurum tarafından

önemsenmediğini ve söyleseler bile değişen bir şey olmadığını ifade etmişlerdir (Tablo 148).

7.3. Kurum İçinde Kullanılan Haberleşme Yöntemleri

Tablo 149. Çalışanların Kendi Aralarında İşlerin Yürütülmesi İçin Tercih Ettikleri Haberleşme Yöntemleri

		Çalıştığı Hastane							
		Devlet Hastanesi		Üniversite Hastanesi		Özel Hastane		Toplam	
		Sayı	Sütun %	Sayı	Sütun %	Sayı	Sütun %	Sayı	Sütun %
Telefon	Cevapsız	2	2,4%	11	5,3%	1	5,6%	14	4,6%
	1. sırada	52	63,4%	134	64,7%	10	55,6%	196	63,8%
	2. sırada	28	34,1%	55	26,6%	7	38,9%	90	29,3%
	3. sırada	0	,0%	7	3,4%	0	,0%	7	2,3%
	4. sırada	0	,0%	0	,0%	0	,0%	0	,0%
İnternet	Cevapsız	55	67,1%	135	65,2%	12	66,7%	202	65,8%
	1. sırada	1	1,2%	4	1,9%	0	,0%	5	1,6%
	2. sırada	1	1,2%	20	9,7%	6	33,3%	27	8,8%
	3. sırada	6	7,3%	36	17,4%	0	,0%	42	13,7%
	4. sırada	19	23,2%	12	5,8%	0	,0%	31	10,1%
Resmi Yazışma	Cevapsız	31	37,8%	112	54,1%	9	50,0%	152	49,5%
	1. sırada	0	,0%	3	1,4%	0	,0%	3	1,0%
	2. sırada	4	4,9%	19	9,2%	0	,0%	23	7,5%
	3. sırada	44	53,7%	57	27,5%	6	33,3%	107	34,9%
	4. sırada	3	3,7%	16	7,7%	3	16,7%	22	7,2%
Yüz Yüze Görüşme	Cevapsız	2	2,4%	12	5,8%	0	,0%	14	4,6%
	1. sırada	29	35,4%	67	32,4%	8	44,4%	104	33,9%
	2. sırada	46	56,1%	99	47,8%	4	22,2%	149	48,5%
	3. sırada	4	4,9%	25	12,1%	5	27,8%	34	11,1%
	4. sırada	1	1,2%	4	1,9%	1	5,6%	6	2,0%
Diğer Yöntemler	Cevapsız	82	100,0%	199	96,1%	18	100,0%	299	97,4%
	Diğer	0	,0%	8	3,8%	0	,0%	8	2,6%

Çalışanlardan işlerin yürütülmesinde, iletişimi sağlamak için belirtilen iletişim araçlarını tercih etme durumlarına göre sıralamalarını istediğimizde, telefonun işlerin yürütülmesinde en sık kullanılan iletişim aracı olduğunu görüyoruz. İkinci sırada, yüz yüze görüşme, üçüncü sırada resmi yazışma ve son sırada internet yer almaktadır. İnterneti tercih etme oranının en fazla üniversite hastanesi çalışanları arasında olduğunu görmekteyiz. Hastaneler fiziki mekan olarak da büyük olması

nedeniyle, yüz yüze görüşme olanağının her zaman mümkün olmadığını düşünürsek, telefon kullanılması çalışanlara kolaylık sağlamaktadır. Çağrı cihazı, yüksek sesle seslenme çalışanlar tarafından belirtilen haberleşme şekillerindedir (Tablo 149).

Tablo 150. Çalışanların Yöneticileriyle İletişim Kurmak Amacıyla Tercih Ettikleri Haberleşme Yöntemleri

		Çalıştığı Hastane							
		Devlet Hastanesi		Üniversite Hastanesi		Özel Hastane		Toplam	
		Sayı	Sütun %	Sayı	Sütun %	Sayı	Sütun %	Sayı	Sütun %
Telefon	Cevapsız	13	15,9%	32	15,5%	7	38,9%	52	16,9%
	1. sırada	23	28,0%	71	34,3%	2	11,1%	96	31,3%
	2. sırada	34	41,5%	93	44,9%	9	50,0%	136	44,3%
	3. sırada	12	14,6%	11	5,3%	0	,0%	23	7,5%
	4. sırada	0	,0%	0	,0%	0	,0%	0	,0%
İnternet	Cevapsız	59	72,0%	161	77,8%	17	94,4%	237	77,2%
	1. sırada	1	1,2%	0	,0%	0	,0%	1	,3%
	2. sırada	0	,0%	7	3,4%	0	,0%	7	2,3%
	3. sırada	0	,0%	21	10,1%	1	5,6%	22	7,2%
	4. sırada	22	26,8%	18	8,7%	0	,0%	40	13,0%
Resmi Yazışma	Cevapsız	20	24,4%	108	52,2%	11	61,1%	139	45,3%
	1. sırada	2	2,4%	10	4,8%	0	,0%	12	3,9%
	2. sırada	22	26,8%	16	7,7%	1	5,6%	39	12,7%
	3. sırada	38	46,3%	65	31,4%	5	27,8%	108	35,2%
	4. sırada	0	,0%	8	3,9%	1	5,6%	9	2,9%
Yüz Yüze Görüşme	Cevapsız	0	,0%	9	4,3%	0	,0%	9	2,9%
	1. sırada	56	68,3%	127	61,4%	16	88,9%	199	64,8%
	2. sırada	22	26,8%	61	29,5%	2	11,1%	85	27,7%
	3. sırada	4	4,9%	8	3,9%	0	,0%	12	3,9%
	4. sırada	0	,0%	2	1,0%	0	,0%	2	,7%

Çalışanların yöneticileriyle görüşmek için tercih ettikleri haberleşme yöntemlerine baktığımızda, yöneticilerle yüz yüze görüşme en fazla tercih edilen yöntemidir. İkinci sırada telefon tercih edilmektedir. Resmi yazışma ve internet sıralamayı izlemektedir. Yüz yüze görüşme yöntemini tercih etme oranı (%88,9), özel hastanede diğer hastanelere göre daha yüksektir. Resmi yazışmayı tercih etme oran ise devlet hastanesinde (% 46,3) diğer hastanelere oranla daha yüksektir (Tablo 150).

8. Örgütsel Değişim ve Örgütsel Sosyallezyon

8.1. Kurumsal Değişim ve Çalışanların Değişime Uyumu

Tablo 151. Çalışanların Çalıştıkları Kurumun Hizmet Alanların İhtiyaçlarına Cevap Verebilmesi Konusundaki Görüşleri

			Çalıştığı Hastane			Toplam
			Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane	
Kurum Hizmet Alanların İhtiyaçlarına Cevap Verebiliyor Mu?	Evet	Sayı	52	79	8	139
		% kurum hizmet alanların ihtiyaçlarına cevap verebiliyor mu?	37,4%	56,8%	5,8%	100,0%
		% çalıştığı hastane	63,4%	38,2%	44,4%	45,3%
		% Toplam	16,9%	25,7%	2,6%	45,3%
	Hayır	Sayı	23	97	10	130
		% kurum hizmet alanların ihtiyaçlarına cevap verebiliyor mu?	17,7%	74,6%	7,7%	100,0%
		% çalıştığı hastane	28,0%	46,9%	55,6%	42,3%
		% Toplam	7,5%	31,6%	3,3%	42,3%
	Fikrim yok	Sayı	7	31	0	38
		% kurum hizmet alanların ihtiyaçlarına cevap verebiliyor mu?	18,4%	81,6%	,0%	100,0%
		% çalıştığı hastane	8,5%	15,0%	,0%	12,4%
		% Toplam	2,3%	10,1%	,0%	12,4%
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	% kurum hizmet alanların ihtiyaçlarına cevap verebiliyor mu?	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	% çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Örgüt, amaçlarına ulaşabilmek, varlığını sürdürmek ve değişen çevre koşullarına uyum yapmak zorundadır. Hizmet üreten örgütlerde, üretilen hizmeti kullananların ihtiyaçlarının karşılanabilmesi, örgütün başarısını ve devamlılığını sağlayan önemli bir faktördür. Çalışanlara kurumlarının hizmet alanların ihtiyaçlarını karşılayabilme durumunu sorduğumuzda, devlet hastanesi çalışanlarının %63,4'ü, üniversite hastanesi çalışanlarının %38,2'si, özel hastane çalışanlarının %44,4'ü kurumlarının hizmet alanların ihtiyaçlarına cevap verebildiğini ifade etmişlerdir. Devlet hastanesinde fikrim yok diyenlerin oranı, % 8,5, üniversite hastanesinde %15'dir (Tablo 151).

Tablo 152. Çalışanların Kurumlarında Değişim Yapma Kararlarında Etkili Olan Faktörlere İlişkin Görüşleri

		Çalıştığı Hastane							
		Devlet Hastanesi		Üniversite Hastanesi		Özel Hastane		Toplam	
		Sayı	Sütun %	Sayı	Sütun %	Sayı	Sütun %	Sayı	Sütun %
Yasal Düzenlemeler	Cevapsız	29	35,4%	69	33,3%	16	88,9%	114	37,1%
	1. sırada	28	34,1%	54	26,1%	2	11,1%	84	27,4%
	2. sırada	10	12,2%	33	15,9%	0	,0%	43	14,0%
	3. sırada	15	18,3%	51	24,6%	0	,0%	66	21,5%
Rekabetin Artması	Cevapsız	59	72,0%	172	83,1%	11	61,1%	242	78,8%
	1. sırada	5	6,1%	8	3,9%	3	16,7%	16	5,2%
	2. sırada	11	13,4%	15	7,2%	3	16,7%	29	9,4%
	3. sırada	7	8,5%	12	5,8%	1	5,6%	20	6,5%
Yeni Teknolojilerin Kullanılması	Cevapsız	35	42,7%	114	55,1%	8	44,4%	157	51,1%
	1. sırada	19	23,2%	24	11,6%	3	16,7%	46	15,0%
	2. sırada	17	20,7%	39	18,8%	5	27,8%	61	19,9%
	3. sırada	11	13,4%	30	14,5%	2	11,1%	43	14,0%
Yöneticilerin Değişmesi	Cevapsız	44	53,7%	84	40,6%	12	66,7%	140	45,6%
	1. sırada	15	18,3%	64	30,9%	2	11,1%	81	26,4%
	2. sırada	19	23,2%	41	19,8%	2	11,1%	62	20,2%
	3. sırada	4	4,9%	18	8,7%	2	11,1%	24	7,8%
Yönetim Anlayışının Değişmesi	Cevapsız	42	51,2%	80	38,6%	3	16,7%	125	40,7%
	1. sırada	8	9,8%	35	16,9%	3	16,7%	46	15,0%
	2. sırada	12	14,6%	56	27,1%	6	33,3%	74	24,1%
	3. sırada	20	24,4%	36	17,4%	6	33,3%	62	20,2%
Hizmet Alanların Talepleri	Cevapsız	47	57,3%	124	59,9%	8	44,4%	179	58,3%
	1. sırada	7	8,5%	25	12,1%	5	27,8%	37	12,1%
	2. sırada	8	9,8%	14	6,8%	2	11,1%	24	7,8%
	3. sırada	20	24,4%	44	21,3%	3	16,7%	67	21,8%

Devlet hastanesi çalışanları kurumlarında yapılan değişimlerde etkili olan faktörlere ilişkin, ilk sırada yasal düzenlemelerin, ikinci sırada yöneticilerin değişmesinin, üçüncü sırada da yönetim anlayışının değişmesinin ve hizmet alanların taleplerinin etkili olduğunu belirtmişlerdir. Üniversite hastanesi çalışanlarına baktığımızda, ilk sırada yasal düzenlemelerin, ikinci sırada yönetim anlayışındaki değişikliklerin, üçüncü sırada hizmet alanların taleplerinin yer aldığını görüyoruz. Özel hastane çalışanlarının cevaplarına baktığımızda, hizmet alanların taleplerinin değişim kararlarının alınmasında en önemli etken olarak gösterildiğini, yönetim anlayışındaki değişimlerin ikinci önemli etken olduğunu, yeni teknolojilerin

kullanılmasının ve yönetici değişikliklerinin de üçüncü sırada değişim etkeni olarak gösterildiğini görmekteyiz (Tablo 152).

Tablo 153. Çalışanların Kurumlarının Değişim ve Yeniliklere Uyumu Konusundaki Görüşleri

		Çalıştığı Hastane			Toplam	
		Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane		
Kurumunuz değişiklik ve yeniliklere kolay uyum sağlar mı?	Evet	Sayı	60	118	15	193
		% kurumunuz değişiklik ve yeniliklere kolay uyum sağlar mı?	31,1%	61,1%	7,8%	100,0%
		% çalıştığı hastane	73,2%	57,0%	83,3%	62,9%
		% Toplam	19,5%	38,4%	4,9%	62,9%
	Hayır	Sayı	14	65	3	82
		% kurumunuz değişiklik ve yeniliklere kolay uyum sağlar mı?	17,1%	79,3%	3,7%	100,0%
		% çalıştığı hastane	17,1%	31,4%	16,7%	26,7%
		% Toplam	4,6%	21,2%	1,0%	26,7%
	Fikrim yok	Sayı	8	24	0	32
		% kurumunuz değişiklik ve yeniliklere kolay uyum sağlar mı?	25,0%	75,0%	,0%	100,0%
		% çalıştığı hastane	9,8%	11,6%	,0%	10,4%
		% Toplam	2,6%	7,8%	,0%	10,4%
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	% kurumunuz değişiklik ve yeniliklere kolay uyum sağlar mı?	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	% çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Devlet hastanesi çalışanlarının % 73,2'si, üniversite hastanesi çalışanlarının % 57'si, özel hastane çalışanlarının %83,3'ü kurumlarının değişim ve yeniliklere kolay uyum sağlayabildiğini belirtmiştir (Tablo 153).

Tablo 154. Kurum İçinde Yapılan Değişimlerin Çalışanlarca Nasıl Karşılandığına İlişkin Çalışanların Görüşleri

		Çalıştığı Hastane			Toplam	
		Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane		
Değişimler çalışanlar tarafından nasıl karşılanır?	Çalışanlar kolayca uyum sağlar	Sayı	49	88	11	148
		% değişimler çalışanlar tarafından nasıl karşılanır?	33,1%	59,5%	7,4%	100,0%
		% çalıştığı hastane	59,8%	42,5%	61,1%	48,2%
		% Toplam	16,0%	28,7%	3,6%	48,2%
	Değişim her zaman dirençle karşılanır	Sayı	12	68	3	83
		% değişimler çalışanlar tarafından nasıl karşılanır?	14,5%	81,9%	3,6%	100,0%
		% çalıştığı hastane	14,6%	32,9%	16,7%	27,0%
		% Toplam	3,9%	22,1%	1,0%	27,0%
	Yöneticiler Çalışanları değişime uyum için destekler	Sayı	18	41	4	63
		% değişimler çalışanlar tarafından nasıl karşılanır?	28,6%	65,1%	6,3%	100,0%
		% çalıştığı hastane	22,0%	19,8%	22,2%	20,5%
		% Toplam	5,9%	13,4%	1,3%	20,5%
	Diğer	Sayı	3	10	0	13
		% değişimler çalışanlar tarafından nasıl karşılanır?	23,1%	76,9%	,0%	100,0%
		% çalıştığı hastane	3,7%	4,8%	,0%	4,2%
		% Toplam	1,0%	3,3%	,0%	4,2%
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	% değişimler çalışanlar tarafından nasıl karşılanır?	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	% çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Devlet hastanesi çalışanlarının % 59,8'i, üniversite hastanesi çalışanlarının % 42,5'i, özel hastane çalışanlarının % 61,1'i çalışanların kurumlarındaki değişimlere kolay uyum sağladıklarını belirtmişlerdir. Değişimlerin her zaman dirençle karşılandığını ifade eden devlet hastanesi çalışanlarının oranı %14,6, üniversite hastanesi çalışanlarının oranı % 32,9, özel hastane çalışanlarının oranı %16,7'dir. Değişim sürecinde yöneticilerin çalışanları uyum yapmaları için desteklediğini belirtenlerin devlet hastanesindeki oranı %22, üniversite hastanesinde %19,8, özel

hastanede %22'dir. Diğer seçeneğindeki cevaplarda ise, değişime uymak zorunda kaldıklarını, değişime zamanla uyum sağlanacağı şeklinde cevaplar yer almaktadır (Tablo 154).

8.2. İşe Yeni Başlayanların Kuruma Uyumu

Tablo 155. İşe Yeni Başlayanlar İçin Uyum Programlarının Düzenlenmesi Hakkında Çalışanların Görüşleri

		Çalıştığı Hastane			Toplam	
		Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane		
İşe yeni başlayanlar için uyum programları var mı?	Evet	Sayı	31	110	9	150
		% işe yeni başlayanlar için uyum programları var mı?	20,7%	73,3%	6,0%	100,0%
		% çalıştığı hastane	37,8%	53,1%	50,0%	48,9%
		% Toplam	10,1%	35,8%	2,9%	48,9%
	Hayır	Sayı	37	84	5	126
		% işe yeni başlayanlar için uyum programları var mı?	29,4%	66,7%	4,0%	100,0%
		% çalıştığı hastane	45,1%	40,6%	27,8%	41,0%
		% Toplam	12,1%	27,4%	1,6%	41,0%
	Fikrim yok	Sayı	14	13	4	31
		% işe yeni başlayanlar için uyum programları var mı?	45,2%	41,9%	12,9%	100,0%
		% çalıştığı hastane	17,1%	6,3%	22,2%	10,1%
		% Toplam	4,6%	4,2%	1,3%	10,1%
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	% işe yeni başlayanlar için uyum programları var mı?	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	% çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

İşe yeni başlayanlar için kurumlarında uyum programlarının düzenlendiğini belirten devlet hastanesi çalışanlarının oranı %37,8, üniversite hastanesi çalışanlarının oranı %53,1, özel hastane çalışanlarının oranı ise %50'dir. Devlet hastanesinde çalışanların % 17,1'i, üniversite hastanesinde çalışanların % 6,3'ü, özel

hastane çalışanlarının %22,2'si fikri olmadığını belirtmiştir. uyum programları olmadığını belirten çalışanlara “bu tür programların olması gerekli mi?” şeklinde sordüğümüzda, uyum programı olmadığını belirten 126 kişinin %92'si bu tür programların olması gerektiğini ifade etmiştir (Tablo 155).

Tablo 156. İşe Yeni Başlayanların İşe ve Çalışanlara Kısa Sürede Alışabilmesi Hakkında Çalışanların Görüşleri

			Çalıştığı Hastane			Toplam
			Devlet Hastanesi	Üniversite Hastanesi	Özel Hastane	
İşe yeni başlayanlar işe ve çalışanlara kısa sürede alışabiliyor mu?	Evet	Sayı	53	129	13	195
		% işe yeni başlayanlar işe ve çalışanlara kısa sürede alışabiliyor mu?	27,2%	66,2%	6,7%	100,0%
		% çalıştığı hastane	64,6%	62,3%	72,2%	63,5%
		% Toplam	17,3%	42,0%	4,2%	63,5%
	Hayır	Sayı	21	55	5	81
		% işe yeni başlayanlar işe ve çalışanlara kısa sürede alışabiliyor mu?	25,9%	67,9%	6,2%	100,0%
		% çalıştığı hastane	25,6%	26,6%	27,8%	26,4%
		% Toplam	6,8%	17,9%	1,6%	26,4%
	Fikrim yok	Sayı	8	23	0	31
		% işe yeni başlayanlar işe ve çalışanlara kısa sürede alışabiliyor mu?	25,8%	74,2%	,0%	100,0%
		% çalıştığı hastane	9,8%	11,1%	,0%	10,1%
		% Toplam	2,6%	7,5%	,0%	10,1%
Toplam	Sayı	82	207	18	307	
	% işe yeni başlayanlar işe ve çalışanlara kısa sürede alışabiliyor mu?	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	
	% çalıştığı hastane	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Toplam	26,7%	67,4%	5,9%	100,0%	

Devlet hastanesi çalışanlarının % 64,6'sı , üniversite hastanesi çalışanlarının % 62,3'ü, özel hastane çalışanlarının % 72,2'si işe yeni başlayan çalışanların işe ve çalışanlara kısa sürede alışabildiğini ifade etmiştir (Tablo 156).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ

Her toplum ihtiyaçlarını karşılayabilmek, gelişmek, ilerlemek, bünyesinde oluşan sorunları çözmek ve refahını artırabilmek için bir takım kurumlara ihtiyaç duyar. İhtiyaçların ve sorunların çeşidine göre oluşan bu toplumsal kurumların kuruluş amaçlarını gerçekleştiren birimler örgütlerdir. İnsanların tek başlarına gerçekleştiremedikleri işleri ve üstesinden gelemedikleri sorunları çözebilmek için oluşturulan örgütler, toplumun işleyiş biçimini belirleyen temel araçlardır.

Temel hipotez 1

Hastanelerde çalışan personelin demografik özellikleri, çalışma yaşamına ait özellikleri, iş ve iş yerlerine ilişkin düşünce, tutum ve davranışları örgüt kültürünün oluşmasında etkili olmaktadır.

Örgüt kültürünün oluşumunda örgütün içinde bulunduğu toplumun kültürel özellikleri etkili olmaktadır. Bir örgütün üyeleri örgüte girerken bir çok değer, inanç, tutum ve davranış şekillerini beraberinde getirir. İlk olarak, kişinin ilk sosyal ortamı sayılabilecek ailenin, meslek seçiminde ve kişinin mesleğine, çalışma yaşamına olan bakış açısına önemli etkileri olduğu bilinen bir gerçektir. Bireyin içinde yetiştiği toplum, toplumsal bir birim olarak aileyi ne kadar fazla ön plana çıkarıyorsa, bireyin ailesinden etkilenmesi ve özdeşim kurması o kadar fazla olacaktır. Ve çoğu zaman aileler, aile üyeleri için hangi işin uygun olduğu konusunda bazı tutumlara sahiptirler ve bu tutumlar bireyin bazı işlere yönelmesine neden olur. İkinci olarak, kişinin çalışma yaşamı diğer bir sosyalizasyon süreci olarak görülebilir. Bir örgütte çalışan kişinin, çalışma yaşamına ne zaman ve nerede başladığı, çalışma süresinin uzunluğu, nerelerde çalışmış olduğu, mesleki statüsü ve görevleri, bu kurumda ne kadar zaman geçirdiği, yaptığı iş ve çalıştığı kuruma ilişkin düşünce ve tutumlarının şekillenmesinde etkili olmaktadır.

Çalışanların eğitim, cinsiyet ve yaş gibi demografik özellikleri, çalışma yaşamına ilişkin değer, inanç ve tutumlarının oluşmasında etkili olmakta, çalışanlar bu niteliklerini o örgüte üye olmalarıyla birlikte beraberlerinde getirmektedirler. Örgüt kültürünü, bir kurumda çalışanların paylaştıkları değer, inanç, tutum ve

davranışların tümü olarak tanımlarsak bu faktörlerin örgüt kültürünün oluşumundaki etkisi oldukça fazla olacaktır.

Çalışanların iş tercihlerini kendisi ve çevresiyle ilgili birçok faktör etkilemektedir. Örneklem grubumuzdaki çalışanların iş yerlerini seçmelerindeki en önemli neden işin bulunduğu şehir, iş güvencesi ve ücrettir (Tablo 34). Başka bir çalışmada katılımcılar, ücret, iş güvencesi ve güvenli çalışma ortamını meslek tercih nedeni olarak göstermişlerdir.¹⁸³ Çalışmamızda iş tercihinde ilk sırada yer alan nedenler yaş, cinsiyet ve eğitim durumlarına farklılık göstermemiştir. 24-35 yaş grubu arasındaki çalışanlar için iş güvencesi ve işin niteliği daha ön sırada gelen tercih nedenleri olurken, yaşın artmasıyla fiziksel çalışma ortamı ve işin prestiji daha önemli hale gelmektedir (Tablo 38). Ücretin, eğitim düzeyinin artmasıyla iş tercihindeki önemi azalmakta, yönetimin tutumu, işin niteliği ve işin prestiji gibi faktörler çalışanlar için daha önemli hale gelmektedir (Tablo 40). Kadın ve erkek çalışanların iş yerlerini tercih etme nedenleri farklılaşmaktadır. Erkek çalışanlar iş tercihinde işin niteliğine, fiziksel çalışma ortamına ve yönetimin tutumuna, kadın çalışanlar ise işin bulunduğu şehir, iş güvencesi ve ücrete daha fazla önem vermektedirler (Tablo 41).

İş memnuniyeti, kişinin iş yaşamından beklentileri ile elde etmiş olduğu sonuçlar arasında yaptığı karşılaştırma sonucunda işine karşı beslediği duygusal bir tepki, davranışlarını etkileyen bir tutum şeklinde düşünülebilir. Kişinin iş memnuniyetini etkileyebilecek bir çok neden olabilir. İş memnuniyeti, çalışanın kuruma bağlılığını, işindeki başarısını etkilediği gibi işinden memnun olan bir kişinin toplumsal yaşamda ve aile çevresinde daha olumlu tutumlar sergilemesi muhtemeldir. Araştırma bulgularımıza göre, çalışanların % 85'i işlerinden memnun olduklarını ifade etmişlerdir (Tablo 43). Kamu ve özel sektör çalışanlarının iş memnuniyeti üzerine yapılan bir çalışmada, kamu çalışanlarının kendilerini daha güvende hissettikleri için iş memnuniyetlerinin yüksek olduğu bulunmuştur.¹⁸⁴ Benzer şekilde Özkul'un yapmış olduğu çalışmada, diğer sektörlere göre kamu

¹⁸³ İlker Çarıkçı, Aygen Oskay, **a.g.m**, s.120-122.

¹⁸⁴ İlker Çarıkçı, " Hizmet İşletmelerinde Çalışan Kamu ve Özel Sektör Personelinin İş Tatminlerinin Karşılaştırılması", **Amme İdaresi Dergisi**, Sayı 37, 2004, s.83-95.

çalışanlarının memnuniyet oranı %91,5 ile en yüksek oranda bulunmuştur.¹⁸⁵ Çalışmamızda, memnuniyet oranları devlet hastanesinde %91,5, üniversite hastanesinde %82,1, özel hastanede %88,9 bulunmuştur (Tablo 43). İş memnuniyetini etkileyebilecek faktörler açısından baktığımızda, kadın ve erkek çalışanların hastanelere göre memnuniyet oranları değişmekle beraber, cinsiyetler arasında önemli bir farklılık bulunmamaktadır (Tablo 45). Doğum yeri köy olanların, genel çalışma süresi 16 yıldan fazla olanların, kurumda çalışma yılı 10 yıl ve üzeri olanların ve baba mesleği memur olan çalışanların iş memnuniyet düzeyleri daha yüksek bulunmuştur (Tablo 48, Tablo 49, Tablo 50, Tablo 52). Çalışma yaşamında ve kurumda geçirilen sürenin artması çalışanların işleriyle ilgili bilgi ve deneyimlerinin artmasına, karşılaştığı sorunlara daha kolay ve kısa sürede çözümler getirebilmesine imkan sağlayacağı için iş memnuniyetini yükselteceği söylenebilir. Çalışanın doğum yeri ve baba mesleği gibi faktörler bireyin sosyalleşme sürecinde çalışma yaşamına ilişkin değer, tutum ve bir bakış açısı oluşturmasında etkili olabilmektedir. Babası memur olan çalışanların işlerinden daha memnun olmaları bahsedilen sosyalleşme sürecinde çalışma yaşamına ilişkin kuralların öğrenilmesi ve çalışma yaşamına daha kolay uyum sağlanmasına neden olduğu için iş memnuniyetini artırmış olabilir. Çalışma koşullarının zor olması, çalışmamızda en önemli memnuniyetsizlik nedeni olarak gösterilmiştir. Hastanelerde çalışan sağlık personelinin çalışma şartlarını göz önüne aldığımızda, işlerinin niteliğine bağlı olarak, sağlığı bozulmuş olan kişilerle uzun süre birlikte olmak, gece nöbetleri, çalışma saatlerinin değişken olması ve insan hayatıyla ilgili sorumluluk gerektiren uygulamalar yapmaları nedeniyle çalışanların iş memnuniyetinde azalma olabilmektedir. İş memnuniyetsizliği çalışanların işten ayrılma eğilimini artırmaktadır. Çalışmamızda işten ayrılmayı düşünen çalışanların oranı %11,1'dir (Tablo 55). İşinden memnun olan çalışanların %94,6'sı işinden ayrılmayı düşünmediğini belirtmiştir (Tablo 56). İşten ayrılmak isteyenler daha iyi şartlarda bir iş bulduklarında işten ayrılacaklarını belirtmişlerdir (Tablo 57). Kadın çalışanlar arasında ayrılmayı düşünenlerin oranı erkek çalışanlara göre yüksektir (Tablo 58). Kadınların çalışma hayatında en yoğun yer aldığı sektörlerden biri sağlık sektörüdür.

¹⁸⁵ Metin Özkul, a.g.e., s.341.

Fakat, hastanelerdeki çalışma şartlarının zorluğu, evlilik, çocuk bakımı, hamilelik, ev işlerinin sorumluluğu gibi nedenler kadınların özellikle evlendikten sonra işten ayrılmalarına neden olabilmektedir.

Araştırmamızda, çalışanların çoğu iş yerinde yaşadıkları en önemli sorunun iletişim sorunları olduğunu belirtmişlerdir. İletişim sorunu yaşadığını ifade eden çalışanlar 30-35 yaş aralığında ve lisans mezunu çalışanlarda yoğunlaşmaktadır (Tablo 61, Tablo 63). Örgüt içindeki genel iletişim ortamı çalışanları motive edici olabildiği gibi olumsuz bir etkide yaratabilir. Kurum içinde iletişim sorunlarının yaşanması, belirsizlik ve güvensizliğe dayanan iletişim şekilleri çalışanın iş memnuniyetini ve başarısını olumsuz etkileyebilmektedir. Örgüt içinde güçlü bir kültürün varlığı çalışanlar arasında ortak bir anlayış, bakış açısı ve ortak bir dil oluşturması bakımından iletişim sorunlarının en aza indirilmesinde önemli bir etki yapabilir. İletişim, örgüt kültürünün temel öğeleri olan değerler, normlar, hikayelerin üyelere aktarılmasını ve yorumlanmasını sağlar. Örgüt kültürünün anlamlı hale gelmesi örgütteki etkin bir iletişim sayesinde olabilir. bu açıdan örgüt kültürü ile iletişim arasında karşılıklı bir ilişki olduğu söylenebilir.

Çalışanların %77,2'si almış olduğu ücreti yaptığı işin karşılığı olarak görmemektedir. Devlet hastanesinde çalışanları aldıkları ücreti, diğer hastane çalışanlarına göre daha yeterli bulmaktadır (Tablo 66). Devlet hastanelerinde çalışanların maaşlarına ek olarak döner sermaye işletmesinden ödeme yapılması, ücret konusundaki memnuniyetin yüksek olmasında etkili olduğu düşünülebilir. Aldığı ücretin yeterli olduğunu düşünen çalışanların oranı ilköğretim mezunlarında en yüksek, lisansüstü mezunu çalışanlarda en düşük orandadır (Tablo 68). Örneklem grubumuz, eğitim seviyesinin oldukça yüksek olduğu bir gruptur. Eğitim seviyesinin yükselmesi, kişinin çevresini algılamasında ve değerlendirmesinde farklılık yaratarak, beklentilerinin değişmesine neden olabilir. Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların aldıkları ücreti yetersiz bulmaları bu durumla ilişkili olabilir. Cinsiyetler arasında fark bulunmazken, doğum yeri köy ve ilçe olanların, il doğumlulara göre aldıkları ücreti yeterli bulma oranları daha yüksektir (Tablo 69, Tablo 70).

Çalışanların %55,4'ü iş yükünün olması gerekenden fazla olduğunu düşünmektedir (Tablo 71). Üniversite hastanesinde çalışanlar, sağlık hizmetleri ve yardımcı sağlık hizmetler sınıfında çalışanlar, 24-29 yaş grubu çalışanlar, lisans

mezunu çalışanlar, kadın çalışanlar iş yüklerini olması gerektiğinden fazla olarak değerlendirmektedirler (Tablo 77, Tablo 78, Tablo 79).

Çalışanların çoğu ideal bir işin, kişinin ailesi, çevresi ve memleketi için yararlı olması gerektiği görüşündedir. Çalışanların ideal bir işten en önemli beklentisi toplumsal fayda özelliği taşımasıdır. Bu tanımlamanın temelinde, toplumda egemen olan kültürün toplumcu bir kültür olması ve sağlık hizmetlerinin esas itibarıyla toplumsal, kutsal ve özveriye dayalı bir hizmet olarak algılanmasının yattığı söylenebilir. İdeal işten beklenen bir diğer özellik, kişinin kendisine, ailesine zaman ayırabilmesine elverişli olmasıdır. Bu tanımlama için, sağlık hizmetlerinde hizmetin kesintisiz devam etmesi, nöbet ve vardiya usulü çalışma şeklini gerektirmekte, bu durum çalışanların kendilerine ve ailelerine zaman ayırmasına engel olmaktadır. Bu nedenler sağlık çalışanlarının ideal işi tarifinde bu isteğin yansımaları görülebilir. Dikkat çeken bir diğer husus, ideal iş seçeneklerinde “çok para kazandıran bir iş olmalıdır” seçeneğinin, toplumdaki maddi değerlerin ve bireyciliğin giderek önem kazandığı şeklindeki yaygın kanaatin aksine az tercih edilmiş olmasıdır.

Çalışanlar için iş yerlerinin ne anlama geldiği, hastanelere göre farklılık göstermektedir. Devlet hastanesi çalışanları mutlu ve huzurlu oldukları bir yer, üniversite hastanesi çalışanları sadece para kazanmak için geldikleri bir yer, özel hastane çalışanları gurur duydukları bir yer olarak iş yerlerini tarif etmişlerdir (Tablo 77). Genel idare hizmet sınıfında çalışanlar ve kurumda yöneticilik görevi olanlar iş yerlerini mutlu ve huzurlu oldukları, gurur duydukları bir yer olarak tanımlamaktadırlar. Çalışanın kurumda yöneticilik görevinin olması iş yerine, işine yüklediği anlamları ve yaklaşımını etkileyebilmektedir. Sağlık hizmetleri ve yardımcı sağlık hizmetleri sınıfında çalışanlar ile yardımcı hizmetler sınıfında çalışanlar iş yerlerini sadece para kazanmak için geldikleri bir yer olarak görmektedir. Kadın ve erkek çalışanlar iş yerlerini farklı şekilde tanımlamışlardır. Erkek çalışanlar için iş yerlerini mutlu ve huzurlu bir yer olarak görürken, kadın çalışanlar sadece para kazanmak için geldiği bir yer olarak görmektedir. Çalışanın yaşı, kurumda çalışma süresi iş yerine yüklediği anlamları etkileyebilmektedir. 24-29 yaş arasında iş yeri huzursuz ve stresli bir iş yeri olarak tanımlanırken, 30-35 yaş aralığında para kazanmak için gelinen bir yer, 35 yaşından sonra, iş yeri mutlu ve huzurlu oldukları, gurur duyulan bir yer anlamı taşımaktadır. 1-10 yıl arasında

çalışmış olanlar iş yerini para kazanmak için geldikleri bir yer olarak tanımlarken, 10 yıldan fazla çalışmış olanlar mutlu ve huzurlu oldukları bir yer olarak tanımlamışlardır. Kurumda geçirilen süreye paralel yaşın da artmasıyla birlikte çalışanın özgüveni, mesleki deneyimi ve iş yerine uyumu artmakta, çalışanın işine ve iş yerine verdiği değer değişebilmektedir.

Çalışanların %91,5'i kurumları için gerektiğinde özveride bulunabileceklerini belirtmişlerdir. Çalışanlar kurumlarında bir çok konuda sorun yaşamış olduklarını belirtmelerine karşın özveride bulunabileceğini belirtenlerin oranının yüksek olması, daha önce belirtildiği gibi sağlık hizmetlerinin toplumda özveri gerektiren, kutsal bir görev olarak nitelendirilmesine bağlanabilir. Devlet hastanesi çalışanlarının %93,9'u, üniversite hastanesi çalışanlarının %74,4'ü, özel hastane çalışanlarının %94,4'ü kendilerini kurumun bir parçası gibi hissettiklerini belirtmişlerdir (Tablo 88). Çalışanın kendini kurumun bir parçası gibi görmesi, kurumun değerlerini, hedef ve amaçlarını benimsediğini ve kurumla bütünleştiğini gösteren önemli bir sonuçtur. Buna paralel gerektiğinde özveride bulunabileceğini belirten çalışanların oranının yüksek olması, beklenen bir durum olarak değerlendirilebilir (Tablo 87).

Temel hipotez 2

Örgüt kültürünü oluşturan temel değerler, örgüt kültürünün taşıyıcı unsurları, kurumdaki yönetim süreci ve uygulamaları, kurumdaki çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişim, örgütün değişime yaklaşımı ve çalışanların örgüte uyumu gibi kıstaslar her örgütte kendine özgü bir örgüt kültürü yapılanması oluşturur.

Her örgüt kendi kültürünü oluşturur ve bu şekilde diğerlerinden ayrılır. Araştırma alanımızda yer alan hastaneler, buldukları yer, çalışanlarının özellikleri, idari yapıları ve mülkiyetleri açısından birbirinden farklı özellikler göstermektedir. Örgüt kültürünün çeşitli boyutlarını ortaya koyan araştırma bulgularını değerlendirerek hastanelerdeki örgüt kültürünün benzer ve farklı yanları ortaya konmaya çalışılacaktır.

Çalışanlar arasında paylaşılan ortak değer, inanç ve ortak bir bakış açısı olduğunu düşünen devlet hastanesi çalışanlarının oranı, %65,9, üniversite hastanesi çalışanlarının oranı % 62,3, özel hastane çalışanlarının oranı % 44,4'dür (Tablo 89).

Çalışanların %88,6'sı değerlerin paylaşılmasının önemli olduğunu düşünmekte, (Tablo 90), çalışanların yaşı ve genel çalışma süresi arttıkça değerlerin paylaşılmasına verdikleri önem de artmaktadır (Tablo 93, Tablo 95). Çalışanlar arasında paylaşılan ortak birtakım değer ve inançların olmadığını düşünen çalışanlar, iletişim sorunları ve birlik beraberliğin olmamasını bu duruma neden olarak göstermişlerdir. Her üç hastanenin çalışanları da, bir iş yerinde paylaşılması gereken değerlerin sevgi, saygı, güven, hoşgörü ve anlayış olduğunu görüşündedir (Tablo103). Çalışanların, iş yerinde paylaşılmasının önemli olduğunu düşündüğü değerlere baktığımızda, her üç hastane çalışanlarının da benzer cevaplar verdiklerini görmekteyiz. İş yerinde sevgi, saygı, hoşgörü, anlayış gibi değerlerin paylaşılmasının önemli olduğunu ifade etmeleri, örgütte olmasını istedikleri iletişim ortamının niteliklerini belirleyici olması açısından dikkat çekicidir. Bu değerlerin, örgütün kendi özel çabasıyla oluşturulmamış insanların etkileşimde bulunduğu ortamlarda olmasını istediği, genel özellikler olduğu söylenebilir. Çalışanlar, örgüt içinde mesleki statüleri ve görevleri gereği farklı değer, tutum ve davranış şekilleri geliştirebilirler. Çalışmamızda genel idare hizmet sınıfında çalışanların ve yöneticilik görevi olanların, diğer çalışanlara göre işbirliği, eşitlik, adalet, birlik beraberlik, meslek ahlaki ve iş yerinin hedef ve amaçlarını paylaşılması gereken değerler olarak ifade ettiklerini görmekteyiz (Tablo 104).

Her üç hastanenin çalışanlarının ifadesine göre, kurumlarında önem verilen değerler aynıdır. İlk sırada “ hasta memnuniyeti”, ikinci sırada “kalite”, üçüncü sırada “ sürekli gelişim ve değişim” yer almaktadır (Tablo 97). Sağlık hizmeti veren hastanelerde özellikle son yıllarda popüler olan kalite çalışmaları ve hasta memnuniyeti gibi kavramların hastane yönetimleri tarafından sıklıkla telafuz edilmesi ve hastane yönetiminin uygulamaları arasında yer alması çalışanların bu değerlere yoğunlaşmasına neden olmuş olabilir. Çalışanların bir iş yerinde paylaşılması gerektiğini düşündüğü değerler konusunda vermiş oldukları cevaplarla, kurumlarında önem verilen değerlere verdikleri cevaplar benzerlik göstermemektedir. Bu sonuç, örgüt yönetiminin benimsenen değerlerin çalışanlara yansıtılmadığı, bu anlamda gerekli çabanın gösterilmediği yönünde yorumlanabilir.

Ücret, örnekleme yer alan çalışanları çalışmak için teşvik eden değerlerin başında gelmektedir. Ücreti takip eden değerler ise, takdir edilme ve saygı görmedir

(Tablo 98). Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi, bireyi çalışmaya yönlendiren güdüleri inceleyen önemli teorilerden biridir. İnsan davranışını yönlendiren en önemli etkenin gereksinimler olduğunu savunur. Bu gereksinimler dinamikdir, bireyin kişilik yapısına ve toplumsal değişmelere bağlı olarak değişebilir. Bu teoriye göre, insan önce fizyolojik gereksinimlerini karşılamak için çalışır, ikinci sırada güvenlik gereksinimi ve bu temel gereksinimlerin karşılanmasından sonra bireyin işten beklentisi, saygı görme, beğenilme, takdir edilme gibi duygusal ve toplumsal gereksinimlerinin karşılanmasıdır.¹⁸⁶ Ancak, bireyin içinde yaşadığı toplumun ekonomik ve sosyal yapısı, bireyin gereksinimlerini ne ölçüde karşılayabildiğinin anlaşılması bakımından önemlidir. Çalışmamızda "ücret" in, her eğitim düzeyinde ve görev sınıfındaki çalışanları, çalışmaya teşvik eden en önemli unsur olarak karşımıza çıkması, bireysel tercihler dışında ülkemizdeki ekonomik ve sosyal koşulların belirleyiciliğini göstermesi bakımından önemlidir.

Örneklem grubundaki tüm çalışanların %67,4'ü kurumlarında önem verilen değerlerin toplumda baskın olan değerlerle benzerlik gösterdiğini düşünmektedir (Tablo 108). Benzerlik göstermediğini düşünen çalışanların oranı ise %7,9'dur. Toplumun ve çalışma ortamının değerlerinin farklı olduğunu belirtmişlerdir.

Bir kurumun sembolleri sayılabilecek slogan, fiziki yapı, çalışanlarının kıyafetleri, kurum içinde düzenlenen çeşitli tören ve toplantılar, çeşitli etkinlikler, kurum içinde anlatılan hikayeler, kuruma önemli katkıları olmuş kişiler yani örgütün kahramanları örgüt kültürünün oluşmasında ve özellikle örgüte yeni üye olan çalışanlara ve örgütün çevresine örgüt kültürünün yansıtılmasında önemli rol oynar. Devlet hastanesi çalışanlarının %76,8'i, üniversite hastanesinin % 86'sı, özel hastane çalışanlarının tamamı kurumlarının logosu olduğunu belirtmişlerdir (Tablo 109). Çalışanlar, kurumlarının sloganı ve formlarda kullanılan antet gibi sembollerin olduğu konusunda yeterli bilgiye sahip değildir. Genel olarak, hastane yönetimleri için kurumun hedef ve amaçlarını yansıtan, sembolik unsurlara önem vermediklerini ve çalışanlarına bu konuda güçlü mesajlar iletemedikleri söylenebilir. Sağlık kurumlarında hizmet veren çalışanların, kurum tarafından belirlenen, mesleklere göre değişik renk ve biçimlerde olabilen üniformaları giymeleri zorunludur. Her

¹⁸⁶ Doğan Cüceloğlu, **İnsan ve Davranışı**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1998, s.236.

hastanenin bazı meslek gruplarına göre belirlemiş olduğu, belirli bir üniforma biçimi bulunmaktadır. Çalışanlar arasında bölümlerine özgü sembolik kıyafet, selamlaşma ve ortak bir dil olduğunu düşünenlerin oranı devlet hastanesinde %31,7, üniversite hastanesinde %32,4, özel hastanede %50'dir (Tablo 113). Bu oranların düşük olmasında, kıyafet zorunluluğu olmayan çalışanların verdiği cevapların etkili olduğu düşünülmektedir. Çalışma ortamının fiziksel olarak düzenlenmesi, çalışanlar arasındaki mesleki farklılıkları ve hiyerarşiyi temsil etmesi bakımından çalışanlara çeşitli mesajlar iletmektedir. Devlet hastanesi, üniversite hastanesi ve özel hastane çalışanları, ofis ve dinlenme yerlerinin düzenlenmesinde mesleki statüye dikkat edildiğini düşünmektedir. Çalışanların ifadelerinden, devlet hastanesi ve üniversite hastanesinde yönetici ve çalışanların yemekhanelerinin ayrı olduğu fakat, aynı yemekleri yedikleri, özel hastanede, çalışanlar ve yöneticilerin aynı yerde ve aynı yemekleri yedikleri anlaşılmaktadır (Tablo 117, Tablo 118). Kurum içinde bu tür düzenlemeler, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki mesafenin azaltılmasına ve çalışanların yönetime karşı olumlu tutum geliştirerek, çalışan ve yönetici arasındaki iletişimin gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Kurum içinde düzenlenen tanışma, kaynaşma toplantıları, emekli olan ya da başarılı çalışanlar için düzenlenen ödül törenleri düzenlenmesi çalışanlar arasında iletişimi artırıcı, aynı zamanda çalışanları teşvik edici olmaktadır. Bu tören ve toplantıların bir diğer işlevi, kurum içinde nelerin ödüllendirileceğini, kabul görüp onaylanacağını çalışanlara ileten sembolik anlamlar taşımasıdır. Üniversite hastanesi çalışanlarının %41,1'i kurumlarında düzenli yapılan tanışma toplantılarının yapıldığını belirtmişlerdir. Devlet hastanesinde ve özel hastanede bu tür toplantıların daha az yapılmaktadır. Hastanelerde genel olarak emekli olanlar, başarılı olanlar için çeşitli kutlama törenlerinin daha sık yapılırken, tanışma ve kaynaşma toplantıları gibi etkinliklere daha az önem verildiği anlaşılmaktadır (Tablo 124, Tablo 125).

Kurumun kuruluşu ve gelişmesiyle ilgili hikayeler, geçmişte başarılı olmuş kişilere ait hikayelerinin çalışanlar arasında bilinmesi ve aktarılması güçlü bir örgüt kültürünün oluşmasına yardım eder. Her üç hastanede de bu tür hikayelerin olduğunu belirten çalışanların oranı oldukça azdır. Kurumda çalışma süresi artıkça çalışanların kurumun kuruluşu ve gelişmesine ilişkin hikayeleri bilme oranları artmaktadır (Tablo 121).

Çalışanlar, yöneticilerin çalışanların ve işlerin yönetilmesinde en fazla yazılı kural ve prosedürlere uymayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Çalışanlarla iyi ilişkiler kurup, çalışanları teşvik ederek işlerin yönetildiğini belirtenlerin oranı her üç hastanede de düşüktür. (Tablo 128). Çalışanlar kararların yöneticiler tarafından alındığını, çalışanların görüşlerine önem verilmediğini, bazı konularda çalışanların görüşleri alınsa bile uygulamada yer almadığını belirtmişlerdir. Çalışanların, kararlara katılması yönetimin etkisinin alt kademelere kadar ulaşmasında, aynı zamanda daha etkili ve sağlıklı kararlar alınmasında etkili olabilmektedir. Kararların alınmasına söz sahibi olan çalışanlar kurumun işleyişine ilişkin sorunları da aynı ölçüde sahiplenerek çözüm bulmada daha yapıcı bir tutum içine girebilirler.

Devlet hastanesi çalışanları, denetimlerin sadece belirli bir sorun olduğunda yapıldığını, üniversite hastanesi ve özel hastane çalışanları, tüm çalışmaların yakından denetlendiğini ve denetimlerde belirli bir kural ve açıklık olmadığını ifade etmişlerdir (Tablo 130). Denetim yönetimin önemli işlevlerinden birisidir. Her örgütte denetimlerin nasıl yapılacağına ilişkin belirlenmiş kurallar bulunmaktadır. Denetimin nasıl yapıldığına ilişkin farklı cevapların verilmesinde, çalışanın yöneticisi konumundaki kişilerin bu kuralları nasıl uyguladığı ve çalışanın bunu nasıl algıladığı etkili olabilir. Kurumlarında başarısızlık nedeni olarak gösterilen nedenlere, devlet hastanesi çalışanları sistemin işleyişinin, üniversitesi hastanesi çalışanları yöneticilerin, özel hastane çalışanları çalışanlar ve yöneticilerin gösterildiğini ifade etmişlerdir (Tablo 131).

Devlet hastanesi çalışanlarının %68,3'ü, üniversite hastanesi çalışanlarının %50,7'si, özel hastane çalışanlarının %72,2'si yöneticileriyle kolay bir şekilde görüşüp sorunlarını çözebildiklerini ifade etmişlerdir (Tablo143). Yöneticileriyle görüşemediğini belirten çalışanlar yöneticilerine ulaşamadıklarını ve yöneticilerin kendilerini önemsememesi nedeniyle sorunlarını çözemediklerini, çoğu zaman bu sorunu kabullenmek zorunda kaldıklarını belirtmişlerdir.Çalışanlar, mesleki ilerleme, yeni fikirler üretme gibi konularda da yöneticilerinden yeterli destek alamadıklarını düşünmektedir (Tablo 132, Tablo 133). Her üç hastanede de çalışanlar başarılı olan çalışanların yeterince ödüllendirilmediğini, ödüllendirme yapılır diyen çalışanlar ise adaletli yapılmadığı kanaatindedir (Tablo 134, Tablo 135).

Kurumla ilgili düşüncelerini açıkça ifade edebildiğini söyleyen çalışanların oranı devlet hastanesinde % 81,7, üniversite hastanesinde % 65,2, özel hastanede %83,3'dür (Tablo 147). Düşüncelerini söyleyemediğini belirtenler, cezalandırılma korkusu, baskı ya da buldukları konum nedeniyle düşüncelerini rahat ifade edemediklerini belirtmişlerdir. Çalışanların kurumla ilgili düşüncelerini rahat ifade edebilmeleri için, düşüncelerini açıklayabilecekleri ortamların oluşturulması ve çalışanlarla yöneticiler arasında etkin bir iletişimin kurulabilmesi gerekmektedir.

Üniversite hastanesi ve devlet hastanesinde çalışanlar, iş dışında çalışma arkadaşlarıyla daha sık görüşmektedirler. Özel hastane çalışanları arasında sosyal iletişimin yeterince gerçekleşmemiş olması, hastanenin yeni açılmış olmasına bağlanabilir. Devlet hastanesi çalışanları, iş arkadaşlarının ailesiyle diğer hastane çalışanlarına göre daha fazla görüşmektedir. Bunun nedeni evli olan çalışanların devlet hastanesinde yoğun olmasına bağlanabilir. Devlet hastanesi çalışanlarının %65,9'u, üniversite hastanesi çalışanlarının %56'sı, özel hastane çalışanlarının %33,3'ü boş zamanlarını iş arkadaşlarıyla geçirmektedir (Tablo 132). Arkadaş seçiminde, öncelikli olarak kişinin dürüst ve namuslu olmasına dikkat edilmektedir. İş ve mesleki konular, çalışanların birbirleriyle en sık yardımlaştıkları, aynı zamanda da en fazla anlaşmazlığa düştükleri konulardır (Tablo 133).

Üniversite hastanesinde çalışanların %38,2'si, devlet hastanesinde çalışanların % 63,4'ü, özel hastane çalışanlarının % 44,4'ü çalıştıkları hastanenin hizmet alanların ihtiyaçlarına cevap veremediğini düşünmektedir (Tablo 151). Bu değerlendirmenin yapılmasında birçok faktörün etkili olduğu düşünülebilir, fakat çalışanların çalıştıkları hastanenin özelliğine göre beklentilerinin değişmesi çalışanların değerlendirme kriterlerini etkileyebilmektedir. Örneğin, üniversite hastanesi devlet hastanesine göre birçok açıdan talepleri karşılayabilecek bir hastane olmasına karşın, üniversite hastanesi çalışanları kurumlarını kendi emsalleri içinde değerlendirdikleri için ihtiyaca cevap veremediği şeklinde bir değerlendirme yapmış olabilirler.

Devlet hastanesi ve üniversite hastanesinde kurumda alınan değişim kararlarında en önemli etkenin yasal düzenlemeler olduğu belirtilmiştir. Özel hastane çalışanları ise değişim kararlarının alınmasında hizmet alanların taleplerinin dikkate alındığını belirtmişlerdir (Tablo 152). Kamu hastanelerine göre, değişim kararlarında

hizmeti alanların taleplerinin değerlendirilmesi müşteriye merkeze alan özel sektör anlayışının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Devlet hastanesi çalışanlarının %73,2'si, üniversite hastanesi çalışanlarının %57'si, özel hastane çalışanlarının %83,3'ü kurumlarının değişime kolay uyum sağlayabildiğini belirtmişlerdir. Benzer şekilde her üç hastanenin çalışanları arasında da kurumdaki değişimlere çalışanların kolay uyum sağladığı yönündeki görüş daha yaygındır. Fakat üniversite hastanesinde, değişimin çalışanlarca dirençle karşılandığını belirtenlerin oranı diğer hastanelere göre daha yüksektir(Tablo 154).

Çalışanların kuruma ve işine kısa sürede uyum sağlamasına yardımcı olan, aynı zamanda kurumun değerlerini, inançlarını, hedef ve amaçlarını örgüte yeni giren üyelere aktarma işlevi bulunan uyum programları, aynı zamanda örgüt kültürünün aktarıldığı formal süreçlerdir. Uyum programlarında, çalışanlar kurumdaki görevlerine ilişkin bir takım temel bilgileri alırken, örgütün benimsemiş olduğu değer ve inançlar örgütün yeni üyelerine sembolik mesajlarla, ya da direkt eğitimin içeriği olarak aktarılır. Kurumlarında uyum programlarının düzenlendiğini belirten devlet hastanesi çalışanlarının oranı %37,8, üniversite çalışanlarının oranı %53,1, özel hastane çalışanlarının oranı %50'dir. İşe yeni başlayanların işe ve çalışanlara kısa sürede alışabildiğini belirtenlerin oranı devlet hastanesinde %64,6, üniversite hastanesinde %62,3, özel hastanede %72,2'dir (Tablo 155, Tablo 156).

Sonuç olarak, çalışmamızın ortaya koyduğu sonuçları birkaç maddede toplamak istersek;

- 1- Elde edilen verilerden her üç örgütün özel olarak bir "örgüt kültürü" oluşturma çabası olmadığı söylenebilir.
- 2- Her ne kadar toplumsal bir ortamda bir kültürel birikim ya da oluşumdan bahsetmemek mümkün değilse de, çalışmamızda ortaya çıkan kültürel ortam ya da örgütler arasındaki bu bağlamdaki yakınlık, örgütün özel çabasıyla değil, çalışanların toplumsallaşma sürecindeki kültürel kazanımlarının örgüte yansımaları sonucu ortaya çıkmıştır. Böyle bir sonuç, hemen hemen bütün tablolarda çalışanların cevaplarının birbirine yakın olma eğilimi göstermesinden anlaşılmaktadır.

Dolayısıyla, temel hipotezlerimiz ve onu oluşturan değişkenler göz önüne alındığında her örgütte bir örgüt kültüründen bahsedilebileceğini ancak her örgütün

kendine özel bir örgüt kültüründen bahsetmenin ise oldukça zor olduğu söyleyebiliriz. Bu bakımdan 1. temel hipotezimizin doğrulandığını, ikincisinin ise rastlantısal faktörlerin etkisinin çok fazla olması nedeniyle doğrulanmadığını söylemek daha uygun olacaktır.

KAYNAKÇA

MAKALELER

AK , B, “Kavramlar ve Sağlık Sistemi”, **Yeni Türkiye**, Sayı 39, 2001, s.303-305.

ALAN, W., L., In L.R.PONDY ve diğerleri. (Edt), *Organizational Stories as Symbols Which Control the Organization*”, **Organizational Symbolizm**, Jai Press Inc., Greenwich, 1983, s.83-84.

AKINCI, Z.B, “Kurum Kültürünün Tanımı, Özellikleri ve Boyutları”, **Human Resources**, Cilt 1, No 16,s.

AYTAÇ Ö., “Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 14, Sayı 1, Elazığ, 2004, s, 190.

CHARLES, O’R., “Corporations ,Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organization”, **Managing Human Resources**, Summer 9-25, zkr. Mehmet Şişman ,a.g.e., s.148.

CHATMAN J. A., K. A. JEHN, “Assessing The Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture : How Different Can You Be?”, **Academy of Management Journal**, 37 (June),1994, s.522-553.

CHATMAN J., “ Personality Organizational Culture and Cooperation Evidence from a Business Simulation” **Administrative Science Quarterly**, Vol 36, Sayı 4, 1995, s.426-428.

ÇARIKÇI, İ., “ Hizmet İşletmelerinde Çalışan Kamu ve Özel Sektör Personelinin İş Tatminlerinin Karşılaştırılması”, **Amme İdaresi Dergisi**, Sayı 37, 2004, s.83-95.

DEMİRBİLEK, T. “Örgütsel Değişimin Örgüt Yaşamındaki Yeri ve Önemi Hizmet Sektöründe Bir Uygulama”, **Verimlilik Dergisi**, No:1,1992.

ERDEM, F. ve Ç. ŞATIR, “Farklı Örgütlerde Kültürel Yapının Metaforlarla Analizi”, **10.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, Erciyes, 2002.

FİŞEK, N., “Sağlık İdaresinde Modern Eğilimler”, **XX. Türk Tıp Kongresi**, İstanbul, 1968, s. 73-76.

GÜÇLÜ N.,“Örgüt Kültürü”, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.4, Sayı 3, s.149-150.

HALİS M., “Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler- Amprik Bir Araştırma”, **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 2, 2001.

HOOD J. N., C. S. KOBERG, "Pattern of Differential Assimilation and Acculturation for Women in Business Organization", **Human Relations**, Cilt 47, Sayı 2, 1994, s.159-165.

İNANÇOĞLU, E., "Çalışma Değerlerinin Örgütsel Değişime Dirence Etkisi", **10. Ulusal Yönetim Organizasyonu Kongresi Bildiri Kitabı**, s.146-160, 2002.

ÖZDEMİR, Y. E., "Cumhuriyet Dönemi Sağlık Politikaları-Cumhuriyetin Kuruluşundan 1980'li Yıllara Sağlık Politikaları" **Yeni Türkiye**, Sayı 39, 2001,s. 257-265.

ÖZTEK Z., "Türkiye'de Sağlık Hizmetleri", **Yeni Türkiye**, Sayı 39, 2001, s.61-64.

SACKMANN, S. A., "Uncovering Culture in Organizations" **Journal of Applied Behaviroal&Science**, Cilt 27, Sayı 33, 1991, s. 295-315.

SCHEİN, E., (Ed), "Organizational Culture", **American Psychologist Published**, Vol.45, No.2, s.109-119., Çev. Atilla Akbaba, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt.4, Sayı.3, 2002.

SCHEİN E., "Coming to New Awareness of Organizational Culture", **Sloan Management Review**, 24 (Winter), 3-16, zkr., Mehmet Şişman,a.g.e., s.147-148.

SİMİRCİCH, L., "Concepts of Culture and Organizational Analysis", **Administrative Science Quarterly**, 28/3, 1983 ,p.339-358.zkr.Şişman, Mehmet; a.g.e., s.107.

TRİCE VE BEYER; "Studying Organizational Culture Through Rites and Ceremonils", **Acedemy of Management Rewiew**, Vol 9, No 4, s. 653-669, 1984.

ÜÇOK, T., "Organizasyon Kültürünün Oluşumu", **Dokuz Eylül İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Sayı 1-2, 1989,s.309-310.

YAĞMURLU, A., "Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar", **Ankara Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Cilt:II, No.1,Ankara, 2001.

YÜKSEL, B. "Kültürel Niteliklerimizin Yönetime Etkisi", **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:1, No:7, 1989,s.336.

WILKINS ve OUCHİ "Efficient Cultures:Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance", **Administrative Science Quarterly**, s. 468-481, zkr. Mehmet Şişman ,a.g.e., s.150.

KİTAPLAR

AK, B., **Hastane Yöneticiliği**, Özkan Matbaacılık, Ankara, 1990.

AK, B., **Hastane Yöneticiliği**, Özkan Matbaacılık, Ankara, 1990.

AKAR, Ç., H. ÖZALP, **Sağlık Hizmetlerinde Ve İşletmelerinde Yönetim**, Somgür Yayıncılık, Ankara, 1998.

AKAT, İ. ve T. ATILGAN., **Sanayi İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Şirket Kültürü**, TOBB Yayın No: 226, Ankara, 1992.

AKAT, İ ve DİĞERLERİ, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, 3. Baskı, İzmir, 1999.

ATAMAN, G. U., **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1995.

BAL, H., **Bilimsel Araştırma Yöntem ve Teknikleri**, Süleyman Demirel Üniversitesi Yayın No: 20, Isparta, 2001.

BANNER, D. K ve T.E. GAYNE, **Effective Organization**. Sage Publications, London, 1995.

BAŞARAN E. İ., **Örgütsel Davranışın Yönetimi**, A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları, Yayın No.11, Ankara, 1982.

BEDESTENCİ Ç., İ. BAKAN ve T. BÜYÜKBEŞE, **Örgüt Kültürü**, Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2004.

CÜCELOĞLU, D., **İnsan ve Davranışı**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1998.

DEAL AND KENNEDY, **Corporate Cultures**, Addition –Wesley Publishing, Massachusetts.

ERDEM, F., **İşletme Kültürü**, Friedrich Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayınları, Antalya, 1996.

ERDOĞAN İ., **İşletmelerde Davranış**, Beta Basım Yayım Dağıtım, 4.Basım, İstanbul, 1994.

EREN, E., **“Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”**, Beta Basım Yayım A.Ş., Mayıs, 2006.

FİŞEK, N., **Halk Sağlığına Giriş**, Çağ Matbaası, Ankara, 1983.

GÜVENÇ B., **İnsan ve Kültür**, Remzi Kitabevi, 10.Basım, İstanbul, 2003.

HANDY, C., **Understanding Organization**, 2.Ed., Hazell Watson Ltd., Aylesbury, 1981, zkr.Unutkan, G.Ataman; a.g.e., s.57.

HOFSTEDE, G.,**Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values**, Sage Publishing, London, 1980, zkr.Bedestenci Ç. ve Diğerleri; a.g.e.,s.82.

KAĞITÇIBAŞI, Ç., **İnsan ve İnsanlar**, Beta Yayınevi, 6.Basım, İstanbul, 1983.

KESER,. A., **Çalışma Yaşamında Dönüşümler**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2002.

KİLLMANN ve DİĞERLERİ, **Gaining Control of the Corporate Culture**, Third Ed., Jossey-Bass, San Francisco ,1988 ,s.252, zkr. Mehmet Şişman ,a.g.e., s.149.

KIRAY, M., **Ereğli: Ağır Sanayiden Önce Sahil Kasabası**, DPT Yayınları, Ankara, 1964.

KOTTER J., "Kültürler ve Koalisyonlar" R. Gibson (Ed).,**Geleceği Yeniden Düşünmek**, Çev. Sinem Gül, Sabah Yayınları, İstanbul, 2001.

KUTAL, G. ve A. R. BÜYÜKUSLU, **Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi**, Der Yayınları, İstanbul, 1996.

OSKAY, Ü., **Sosyolojik Düşünce Tarihi**, Ege Ün. Yayınları, Cilt 1, İzmir, 1990.

ÖNCÜ A., **Örgüt Sosyolojisi**, Turhan Yayınları, İstanbul, 1982.

ÖZKALP, E., **Örgütler ve Çalışma**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1980.

ÖZKUL M., **Çalışma Sosyolojisi**,Türk Dünyası Araştırma Vakfı Yayınları, İstanbul,2002.

POLAMA, M., **Çağdaş Sosyoloji Kuramları**, çev. Hayriye Erbaş, Gündoğan Yayınları, Ankara, 1993.

REİTZ, J., **Behaviour SEÇİM, H., Hastane İşletmeciliği(Seçme Yazılar)**, Anadolu Üniversitesi Yayınları,Eskişehir, 1995.

SEZAL, İ., **Sosyolojiye Giriş**, Martı Kitap Yayınevi, 2. Basım, Ankara, 2003.

ŞİŞMAN M., **Örgüt Kültürü (Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma)**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:732, Eskişehir

TERZİ A. R., **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2000.

TİKİCİ, M., **Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.

TOLAN, B., **Toplum Bilimlerine Giriş**, Savaş Yayınları, 3.Baskı, Ankara,1983.

TOSİ H., **Managing Organizational Behavior**, Third Edition, Massachussets: Blackwell Publisher Ltd.,1996.

USER İ., **Örgütler**, İstanbul Mülkiyeliler Vakfı Bilimsel Sempozyumlar Dizisi 10, Övünel Matbaacılık, İstanbul, 1995.

DIĞER

ÖZBİLGİN, F., **Örgüt Kültürü: Sigorta Sektöründe Bir Uygulama**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1994.

657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, Tarih, 14.7.1965, Sayı, 12056, Resmi Gazete 23.07.1965.

<http://hastaneler.sdu.edu.tr/?kat=hastane>

www.saglik.gov.tr

www.burdurbdh.gov.tr

EKLER

EK -1

SAĞLIK KURUMLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Görüşme Yeri.....
Anketör

1-İş yerindeki göreviniz.....

2- Çalıştığınız Bölüm 1-() Klinik 2-() Poliklinik 3-() Laboratuar 4-() Teknik İşler 5-() İdari İşler
6-() Diğer

3- Hangi sosyal güvenlik kuruluşuna üyesiniz?

1- () Emekli Sandığı 2- () BAĞKUR 3- () SSK 4- () Özel
Sigorta
5- () Hiçbiri 6- () Diğer

4- İkamet ettiğiniz yer 1- () Isparta merkez 2- () Burdur merkez 3- () İlçe 4- () Köy

5- Doğum yeriniz? 1- () İl 2- () İlçe 3- () Köy

6- Aile nüfusunuz kaç kişi?.....

sizin dışınızda ailenizdeki kişilerin:

Ailedeki Statüsü	Cinsiyeti		Yaşı	Doğum yeri İl İlçe köy	Eğitim Düzeyi	Medeni hali				İşi
	E	K				Evli	Bekar	Dul	Ayrılmış	
.....	()	()	() () ()	()	()	()	()
.....	()	()	() () ()	()	()	()	()
.....	()	()	() () ()	()	()	()	()
.....	()	()	() () ()	()	()	()	()
.....	()	()	() () ()	()	()	()	()
.....	()	()	() () ()	()	()	()	()
.....	()	()	() () ()	()	()	()	()
.....	()	()	() () ()	()	()	()	()

7- Babanızın eğitim durumu nedir?.....

8- Annenizin eğitim durumu nedir?.....

9- Sizin ve evli iseniz eşinizin baba ve anne meslekleri nelerdir?

	Baba mesleği		Sizin	Anne mesleği	
	Sizin	Eşinizin		Sizin	Eşinizin
1- Esnaf/sanatkar	()	()	()	()	
2- İşçi	()	()	()	()	
3- Memur	()	()	()	()	
4- Tüccar	()	()	()	()	
5- Çiftçi	()	()	()	()	
6- Diğer	()	()	()	()	
7- Ev hanımı	()	()	()	()	

10- Genel olarak kaç yıldır çalışıyorsunuz?.....

11- Bu kurumda ne kadar süredir çalışıyorsunuz?.....

12- Yöneticilik göreviniz var mı? 1- Evet () 2- Hayır ()

13- EVET ise nedir?.....

14- Daha önce başka kurumda çalıştınız mı? 1- Evet () 2- Hayır ()

15- EVET ise nerede/nerelerde ne süre ile çalıştınız?

Nerede (Kurum)	Yer	Süre
1.....
2.....
3.....

- 4.....
5.....
- 16- Bu işyerini seçmenizdeki en önemli olan 3 seçeneği işaretleyiniz.
1-() yaptığınız işin niteliği 5-() ücret
2-() iş yerinin bulunduğu şehir 6-() iş yerinin prestiji
3-() fiziksel çalışma ortamı 7-() yönetimin tutum ve davranışları
4-() iş güvencesi 8- diğer (belirtiniz).....
- 17- İşinizden memnun musunuz? 1- Evet () 2- Hayır ()
18- HAYIR ise neden?.....
- 19- İşinizden ayrılmayı düşünüyor musunuz? 1- Evet () 2- Hayır ()
20- EVET ise neden?.....
- 21- İşinizde karşılaştığınız en önemli sorun nedir? (Birden fazla işaretlenebilir)
1-() gelir yetersizliği
2-() çalışma koşullarının kötü olması
3-() mesleki hiyerarşinin katılığı
4-() bilgi ve eğitim yetersizliği
5-() iletişim sorunları
6- diğer (belirtiniz).....
- 22- Aldığınız ücretin yaptığınız işin gerçek karşılığı olduğuna inanıyor musunuz?
1- Evet () 2- Hayır () 3- Fikrim yok ()
- 23- Çalışma arkadaşlarınızla iş dışında da görüşüyor musunuz? 1- Evet () 2- Hayır ()
24- EVET ise ailece de görüşür müsünüz? 1- Evet () 2- Hayır ()
- 25- Çalışma arkadaşlarınızla yakın ilişki kurarken onların en çok hangi özelliklerine dikkat edersiniz?
1- () farklı bir dini mezhepten olmamasına dikkat ederim.
2- () farklı bir siyasi partiden olmamasına dikkat ederim.
3- () dürüst ve namuslu olmasına dikkat ederim.
4- () gerektiğinde problemlerime çözüm getirecek kişiler olmasına dikkat ederim.
5- Diğer (belirtiniz).....
- 26- Çalışma arkadaşlarınızla en çok hangi konularda anlaşmazlığa düşersiniz?
1- () siyasi konularda
2- () dini konularda
3- () ahlaki konularda
4- () işle ilgili konularda
5- Diğer (belirtiniz).....
- 27- Çalıştığınız kurumda çalışanların çoğu tarafından paylaşılan bir takım değerler, inançlar ve ortak bir bakış açısı var mıdır?
1- Evet () 2- Hayır () 3- Fikrim yok ()
28- HAYIR ise bunun en önemli nedenleri sizce nelerdir?.....
- 29- Çalıştığınız kurumda aşağıdaki değerlerden 3 tanesini verilen önem sırasına göre numaralandırınız.
1-()Hasta memnuniyeti 5-() Gelenek
2-()Kalite 6-() Disiplin
3-() Dürüstlük 7-() Çalışkanlık
4-() Sürekli gelişime ve değişim
- 30- Kurum içinde değerlerin paylaşılması önemli midir?
1- Evet () 2- Hayır () 3- Fikrim yok ()
- 31- Sizi çalışmaya teşvik eden en önemli 3 değeri numaralandırınız.
1-() Ücret 4-() Saygı görme
2-() Eşit davranılma 5-() Güven
3-() Takdir edilme
- 32- Çalıştığımız işyeri sizin için ne anlama geliyor?

5-()Fikrim yok

46- Yöneticilerinizle kolayca görüşüp problemlerinizi çözebiliyor musunuz?

1- Evet ()

2- Hayır ()

3- Fikrim yok ()

47- HAYIR ise neden çözemiyorsunuz?.....

48-Herhangi bir sorununuzu kendi yöneticinizle çözemediğinizde daha üst bir yöneticiye sorununuzu götürebiliyor musunuz?

1- Evet ()

2- Hayır ()

3- Bazen ()

49- HAYIR ise sorununuzu nasıl çözüyorsunuz?

50- Çalıştığımız kurumdaki yöneticiler çalışanları fikir üretmeleri ve geliştirmeleri için cesaretlendirirler mi?

1- Evet ()

2- Hayır ()

3- Fikrim yok ()

51- Kendinizi çalıştığımız kurumun bir parçası olarak görüyor musunuz?

1- Evet ()

2- Hayır ()

3- Fikrim yok ()

52- HAYIR ise neden görmüyorsunuz ?.....

53- Çalıştığımız kurum içinde değişim yapma kararlarında etkili olan en önemli etken hangisidir? (Önem sırasına göre 3 tanesini işaretleyiniz)

1-() Yasal düzenlemeler

2-() Rekabetin artması

3-() Yeni teknolojilerin kullanılması

4-() Yöneticilerin değişmesi

5-() Yönetim anlayışındaki değişiklikler

6-() Hizmet alanların talepleri

7-Diğer(belirtiniz).....

54- Çalıştığımız kurum değişiklik ve yeniliklere kolay uyum sağlayabiliyor mu?

1- Evet ()

2- Hayır ()

3- Fikrim yok ()

55- Kurum içinde yapılan değişimler çalışanlar tarafından nasıl karşılanır?

1-() Çalışanlar değişime kolayca uyum gösterir.

2-() Değişiklikler her zaman dirençle karşılanır.

3-() Yöneticiler değişime uyum için çalışanları destekler.

4-diğer (belitiniz).....

56- Çalıştığımız kurumun amaç ve hedefleri belirlenmiş midir?

1- Evet ()

2- Hayır ()

3- Fikrim yok ()

57- EVET ise bunlar çalışanlara duyurulur mu?

1- Evet ()

2- Hayır ()

58-Çalıştığımız kurum hizmet alanların ihtiyaçlarına yeterince cevap verebiliyor mu?

1- Evet ()

2- Hayır ()

3- Fikrim yok ()

59- Çalıştığımız kurumda işe yeni başlayanlar için uyum programları düzenlenmekte midir?

1- Evet ()

2- Hayır ()

3- Fikrim yok ()

60- HAYIR ise bu tür programların olması gerekir mi?

1- Evet ()

2- Hayır ()

3- Fikrim yok ()

61- Çalıştığımız kurumda işe yeni başlayanlar çalışanlara ve işe kısa sürede alışabiliyorlar mı?

1- Evet ()

2- Hayır ()

3- Fikrim yok ()

62- Yapacağınız yeni bir iş ile ilgili yeterince bilgilendiriliyor musunuz?

1- Evet ()

2- Hayır ()

3- Fikrim yok ()

63- Çalışanlar başarılı olduklarında yöneticiler tarafından ödüllendirilir mi?

1- Evet ()

2- Hayır ()

3- Fikrim yok ()

64- EVET ise ödüllendirme sistemini adil buluyor musunuz?

1- Evet ()

2- Hayır ()

3- Fikrim yok ()

65- Yöneticiler mesleki ilerleme konusunda çalışanları yeterince destekliyor mu?

1- Evet ()

2- Hayır ()

3- Fikrim yok ()

66- Çalıştığımız kurumun bir logosu (amblem) var mıdır?

1- Evet ()

2- Hayır ()

3- Fikrim yok ()

67- HAYIR ise olması gerekir mi?

1- Evet ()

2- Hayır ()

3- Fikrim yok ()

- 68- İşyerinizde kullandığınız formlarda antet (kağıt veya zarf üzerine basılmış ad, adres, başlık) var mı?
1- Evet () 2- Hayır () 3- Fikrim yok ()
- 69- İşyerinizde çalışanların zorunlu bir giyim tarzı var mıdır?
1- Evet () 2- Hayır () 3- Fikrim yok ()
- 70- Çalıştığınız kurumun sloganı var mıdır?
1- Evet () 2- Hayır () 3- Fikrim yok ()
- 71- Çalıştığınız kurumda her yönüyle başarılı bulduğunuz, kuruma önemli hizmetler yapmış/yapan kişiler var mıdır?
1- Evet () 2- Hayır () 3- Fikrim yok ()
- 72- EVET ise bu kişi/ kişiler ne tür hizmetler yapmışlardır örnek verebilir misiniz?
- 73- Çalıştığınız kurumda geçmişte çalışanların başarıları size örnek olarak anlatılır mı?
1- Evet () 2- Hayır () 3- Fikrim yok ()
- 74- EVET ise, bir örnek vererek kısaca anlatabilir misiniz?
- 75- Çalıştığınız iş yerinde düzenli aralıklarla yapılan tanışma ve kaynaşma toplantıları vb. var mıdır?
1- Evet () 2- Hayır () 3- Fikrim yok ()
- 76- HAYIR ise bu tür tören ve kutlamaların yapılması gerekli midir?
1- Evet () 2- Hayır () 3- Fikrim yok ()
- 77- Çalıştığınız iş yerinde başarılı olanlar, emekli olanlar için yapılan özel kutlama törenleri var mıdır?
1- Evet () 2- Hayır () 3- Fikrim yok ()
- 78- HAYIR ise bu tür tören ve kutlamaların yapılması gerekli midir?
1- Evet () 2- Hayır () 3- Fikrim yok ()
- 79- Çalıştığınız kurumda dinlenme yerleri ve ofislerin düzenlenmesinde statüye dikkat edilir mi?
1- Evet () 2- Hayır () 3- Fikrim yok ()
- 80- Yöneticiler ve diğer çalışanların hepsi aynı yerde mi yemek yerler?
1- Evet () 2- Hayır () 3- Fikrim yok ()
- 81- Yöneticiler ve diğer çalışanların hepsi aynı yemekleri mi yerler?
1- Evet () 2- Hayır () 3- Fikrim yok ()
- 82- Çalıştığınız bölümün kendine ait belirli bir kıyafeti, selamlaşması gibi sembolleri ya da yapılan sembolik davranışları var mıdır?
1- Evet () 2- Hayır () 3- Fikrim yok ()
- 83- Varsa bunlar nelerdir?.....
- 84- Yoksa sizce olması gerekli mi? 1- Evet () 2- Hayır ()
- 85- Çalıştığınız kurumun kuruluşu ve gelişmesine ilişkin anlatılan hikayeler var mıdır?
1- Evet () 2- Hayır () 3- Fikrim yok ()
- 86- Çalıştığınız kuruma ya da çalıştığınız bölüme ait çalışanlar arasında kullanılan özel bir dil var mıdır?
(özel ifadeler, kelimeler, mecazlar, kısaltmalar, mesleki terimler vb.)
1- Evet () 2- Hayır () 3- Fikrim yok ()
- 87- Çalıştığınız kurumda çalışanların işlerin yürütülmesi amacıyla kullandıkları haberleşme yöntemlerini tercih edilme sırasına göre numaralandırınız.
1-() Telefon 4-() Yüzyüze görüşme
2-() İnternet 5- Diğer (belirtiniz)
3-() Resmî yazışma
- 88- Çalıştığınız kurumda çalışanların yöneticileriyle görüşmek için kullandıkları haberleşme yöntemlerini tercih edilme sırasına göre numaralandırınız.
1-() Telefon 4-() Yüzyüze görüşme
2-() İnternet 5- Diğer (belirtiniz)
3-() Resmî yazışma
- 89- Boş zamanlarınızı kurum arkadaşlarınızla birlikte değerlendirir misiniz?
1- Evet () 2- Hayır ()
- 90- EVET ise neler yaparsınız?.....

91- Kurum arkadaşınızla hangi konularda yardımlaşırsınız?.....

92- Sizce kurumunuzda eksikliğini hissettiğiniz neler var?

- | | | |
|----------------------|---------------|----------------------------|
| 1- Kreş | 2- Kantin | 3- Eğlence Lokali |
| 4- Dayanışma sandığı | 5- Spor alanı | 6- Diğer (Belirtiniz)..... |

93- Sizce kurumunuzda iş verimini artırmak için alınması gereken önlemler nelerdir?

.....

94- Sizce kurum personelinin kuruma olan bağlılığını artırmak için neler yapmak gerekir?

.....

95- Sizce ideal bir kurumun çalışanlarını memnun etmek için sahip olması gereken özellikler nelerdir?

.....

Teşekkürler...

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : ESİN KAYA

Doğum Yeri: Senirkent / Isparta

Doğum Yılı: 03.01.1977

Medeni Hali: Bekar

Eğitim Durumu:

Lise 1991-1995 Kocaeli Sağlık Meslek Lisesi

Lisans 1996-2000 Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik
Yüksekokulu

Yabancı dil(ler) ve düzeyi

1.İngilizce UDS (63.750)

İş Deneyimi:

1995-1996 Senirkent Merkez Sağlık Ocağı –Isparta

1996-2002 Güzelbahçe Sağlık Ocağı-İzmir

2002-..... Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sağlık Yüksekokulu- Burdur

Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar:

A. Diğer bilimsel dergilerde yayımlanan teknik not, editöre mektup, tartışma, vaka takdimi ve özet türünden yayınlar dışındaki makale

1. Özbek S, Kaya E, Tekin A, Doğan Ş,: Yaşlılarda Tedaviye Uyum,Türk Geriatri Dergisi,9(3):177-181,2006.

B. Uluslararası toplantıda poster, sözlü sunum ile gösterimleri

1. Kaya E, Özbek S, Ergin S, Yaman A, Tekin A, "I.Uluslararası Evde Bakım Kongresi",10,İzmir,20.