

Faktör bire göre değerlendirme farkının ($F=2,597$, $p= 0,027$) 1 yıldan az ile 4–6 yıl gruplarından ($p=0,036$) kaynaklandığı saptanmıştır. Ortalamalara bakıldığında toplam çalışma süresi 4–6 yıl olanların hastanenin kurum kültürünü daha olumsuz değerlendirdiği görülmektedir.

Faktör ikiye göre değerlendirme farkının ($F=2,319$, $p= 0,045$) 1 yıldan az ile 4–6 yıl gruplarından ($p=0,013$) kaynaklandığı saptanmıştır. Ortalamalara bakıldığında toplam çalışma süresi 4–6 yıl olanların hastanenin kurum kültürünü daha olumsuz değerlendirdiği görülmektedir..

Faktör dörde göre değerlendirme farkının ($F=3,341$, $p= 0,006$) 1-3 yıl ile 13 yıl ve üzeri gruplarından ($p=0,017$) kaynaklandığı saptanmıştır. Ortalamalara bakıldığında toplam çalışma süresi 1–3 yıl olan grubun hastanenin kurum kültürünü daha olumsuz değerlendirdiği görülmektedir.

Tablo 16. Çalışanların Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesinde Çalışma Sürelerine Göre Kültürel Boyutları Değerlendirmeleri

Hastanede Çalışma Süresi	Hastanenin Kurumsal kültürünü Değerlendirme Boyutları							
		Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5	Faktör 6	Faktör 7
1 yıldan az n=58	X	35,96	31,43	16,63	21,20	16,94	11,62	6,10
	SS	7,647	5,929	1,734	3,401	2,768	2,041	1,266
	SH	1,004	0,778	0,227	0,446	0,363	0,268	0,166
	Min.	17,00	12,00	12,00	11,00	10,00	6,00	3,00
	Mak.	47,00	45,00	20,00	28,00	25,00	16,00	9,00
1-3 yıl n=38	X	32,00	28,52	16,15	20,28	15,94	11,23	6,05
	SS	7,735	6,993	2,509	3,805	4,053	2,329	1,250
	SH	1,254	1,134	0,407	0,617	0,657	0,377	0,202
	Min.	16,00	13,00	8,00	14,00	5,00	6,00	3,00
	Mak.	48,00	45,00	20,00	27,00	25,00	16,00	10,00
4-6 yıl n=29	X	30,96	27,75	16,82	20,55	15,93	11,41	6,10
	SS	6,247	6,133	2,976	4,322	3,261	2,570	1,759
	SH	1,160	1,138	0,552	0,802	0,605	0,477	0,326
	Min.	12,00	9,00	4,00	7,00	5,00	4,00	2,00
	Mak.	43,00	39,00	20,00	28,00	21,00	16,00	10,00
7-9 yıl n=19	X	33,78	30,68	17,05	22,47	16,94	11,31	5,78
	SS	6,587	5,292	1,870	3,906	2,344	1,765	1,474
	SH	1,511	1,214	0,429	0,896	0,537	0,405	0,338
	Min.	25,00	19,00	14,00	14,00	12,00	9,00	3,00
	Mak.	48,00	41,00	20,00	32,00	21,00	16,00	10,00
10-12 yıl n=19	X	33,05	28,15	17,63	22,84	14,89	10,57	6,10
	SS	5,995	4,947	2,113	3,789	2,979	2,090	1,696
	SH	1,375	1,134	0,484	0,869	0,683	0,479	0,389
	Min.	25,00	17,00	13,00	16,00	10,00	7,00	3,00
	Mak.	44,00	37,00	20,00	29,00	22,00	16,00	10,00
13 yıl ve üzeri n=31	X	35,19	29,16	16,61	23,19	16,45	10,51	5,74
	SS	8,268	4,960	1,706	3,218	2,307	2,791	1,365
	SH	1,484	0,890	0,306	0,578	0,414	0,501	0,245
	Min.	18,00	19,00	13,00	17,00	12,00	5,00	3,00
	Mak.	54,00	40,00	19,00	29,00	22,00	17,00	9,00
F		2,597	2,319	1,317	3,341	1,690	1,278	0,407
P		0,027	0,045	0,258	0,006	0,139	0,275	0,843

Tablo 16’da çalışanların Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesinde çalışma sürelerine göre hastanenin kurumsal kültür boyutlarına ilişkin değerlendirmelerini karşılaştırmaları verilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi birinci, ikinci ve dördüncü faktöre ilişkin değerlendirmelerin farklılığının istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır.

Faktör bire göre değerlendirme farkının ($F=2,874$, $p= 0,016$) 1-3 yıl ile 4-6 yıl gruplarından ($p=0,006$) kaynaklandığı saptanmıştır. Ortalamalara bakıldığında toplam çalışma süresi 4- 6 yıl olan grubun hastanenin kurum kültürünü daha olumsuz değerlendirdiği görülmektedir.

Faktör ikiye göre değerlendirme farkının ($F=2,586$, $p= 0,027$) 1-3 yıl ile 4-6 yıl gruplarında ($p=0,029$) kaynaklandığı saptanmıştır. Ortalamalara bakıldığında toplam çalışma süresi 4- 6 yıl olan grubun hastanenin kurum kültürünü daha olumsuz değerlendirdiği görülmektedir.

Faktör dörde göre değerlendirme farkının ($F=4,635$, $p= 0,001$) 4-6 yıl ile 10-12 yıl grupları ($p=0,011$) ve 4-6 yıl ile 13 yıl ve üzeri gruplarından ($p=0,001$) kaynaklandığı saptanmıştır. Ortalamalara bakıldığında toplam çalışma süresi 4- 6 yıl olan grubun hastanenin kurum kültürünü daha olumsuz değerlendirdiği görülmektedir.

Tablo 15.Çalışanların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Kültürel Boyutları Değerlendirmeleri

Toplam Çalışma Süresi	Hastanenin Kurumsal kültürünü Değerlendirme Boyutları							
		Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5	Faktör 6	Faktör 7
1 yıldan az n=19	X	35,21	31,31	17,05	21,89	16,73	11,63	6,21
	SS	8,196	6,600	1,928	3,016	2,490	1,920	1,357
	SH	1,880	1,514	0,442	0,692	0,571	0,440	0,311
	Min.	18,00	12,00	13,00	15,00	12,00	8,00	4,00
	Mak.	47,00	40,00	20,00	28,00	21,00	15,00	9,00
1-3 yıl n=61	X	35,55	30,81	16,49	21,00	16,73	11,50	6,00
	SS	7,203	6,396	1,928	3,331	3,429	2,225	1,278
	SH	0,922	0,819	0,246	0,426	0,439	0,284	0,163
	Min.	16,00	14,00	8,00	13,00	7,00	6,00	3,00
	Mak.	48,00	45,00	20,00	27,00	25,00	16,00	10,00
4-6 yıl n=41	X	30,31	27,17	16,29	19,68	15,85	11,36	6,14
	SS	7,247	6,053	2,993	4,315	3,553	2,447	1,589
	SH	1,131	0,945	0,467	0,673	0,554	0,382	0,248
	Min.	12,00	9,00	4,00	7,00	5,00	4,00	2,00
	Mak.	44,00	38,00	20,00	26,00	21,00	16,00	10,00
7-9 yıl n=20	X	33,05	30,75	17,15	22,45	16,60	11,35	6,00
	SS	6,557	5,599	1,785	4,198	2,583	1,954	1,337
	SH	1,466	1,252	0,339	0,938	0,577	0,436	0,299
	Min.	24,00	19,00	14,00	14,00	12,00	7,00	3,00
	Mak.	48,00	41,00	20,00	32,00	21,00	16,00	10,00
10-12 yıl n=20	X	33,55	28,50	17,60	23,05	15,30	10,60	5,85
	SS	5,853	4,904	2,112	3,575	2,957	2,036	1,755
	SH	1,308	1,096	0,472	0,799	0,661	0,455	0,392
	Min.	26,00	17,00	13,00	16,00	10,00	7,00	3,00
	Mak.	44,00	37,00	20,00	29,00	22,00	16,00	10,00
13 yıl ve üzeri n=33	X	34,78	29,09	16,60	23,12	16,33	10,48	5,81
	SS	8,214	4,837	1,657	3,218	2,367	2,717	1,356
	SH	1,430	0,842	0,288	0,560	0,412	0,472	0,236
	Min.	18,00	19,00	13,00	17,00	10,00	5,00	3,00
	Mak.	54,00	40,00	19,00	29,00	22,00	17,00	9,00
F		2,874	2,586	1,379	4,635	0,948	1,328	0,319
P		0,016	0,027	0,234	0,001	0,451	0,254	0,901

Tablo 15’de çalışanların toplam çalışma sürelerine göre hastanenin kurumsal kültür boyutlarına ilişkin değerlendirmelerinin karşılaştırmaları verilmiştir. Tabloda da görüldüğü birinci, ikinci ve dördüncü faktöre ilişkin değerlendirmelerin farklılığı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Tablo 13. Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Kültürel Boyutları Değerlendirmeleri

Medeni Durum	Hastanenin Kurumsal kültürünü Değerlendirme Boyutları							
		Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5	Faktör 6	Faktör 7
Evli n=88	X	33,47	29,34	17,09	22,11	16,25	11,10	5,95
	SS	7,310	4,973	1,772	3,724	2,881	2,233	1,405
	SH	0,779	0,530	0,188	0,397	0,307	0,238	0,149
Bekar n=105	X	34,13	29,78	16,40	21,03	16,41	11,29	6,03
	SS	7,683	6,773	2,424	3,832	3,248	2,381	1,433
	SH	0,749	0,661	0,236	0,374	0,317	0,232	0,139
T		0,604	0,506	2,191	1,967	0,379	0,577	0,407
P		0,547	0,614	0,030	0,051	0,705	0,565	0,685

Tablo 13’de çalışanların medeni durumlarına göre hastanenin kurumsal kültür faktörlerine ilişkin değerlendirmelerinin karşılaştırmaları verilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi 3. faktörü çalışanların medeni durumlarına göre değerlendirmelerinin farklılığı ($t=2,191$, $p= 0,030$) istatistiksel olarak önemli bulunmuş, ortalamalara bakıldığında bekar grubun hastanenin kurum kültürünü daha olumsuz değerlendirdiği saptanmıştır.

Tablo 14. Çalışanların Çalıştıkları Bölüme Göre Kültürel Boyutları Değerlendirmeleri

Bölüm	Hastanenin Kurumsal kültürünü Değerlendirme Boyutları							
		Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5	Faktör 6	Faktör 7
Dahili Bölüm n=112	X	33,87	30,05	16,83	21,34	16,47	11,12	6,02
	SS	7,904	6,349	2,236	4,105	3,176	2,348	1,479
	SH	0,746	0,600	0,211	0,387	0,300	0,221	0,139
Cerrahi Bölüm n=82	X	33,74	28,87	16,52	21,71	16,10	11,31	5,97
	SS	6,922	5,457	2,091	3,360	2,969	2,254	1,333
	SH	0,764	0,602	0,231	0,371	0,327	0,248	0,147
T		0,120	1,350	0,995	0,590	0,809	0,572	0,248
P		0,904	0,179	0,321	0,556	0,419	0,568	0,804

Tablo 14’de çalışanların çalıştıkları bölümlere göre hastanenin kurumsal kültür faktörlerine ilişkin değerlendirmelerinin karşılaştırması verilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi faktörlere ilişkin değerlendirmeler arasındaki fark ($P >0,05$) istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur.

hastanenin kurum kültürünü poliklinik ve diğer hemşire grubundan daha olumsuz değerlendirdikleri görülmektedir.

Tablo 12. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Kültürel Boyutları Değerlendirmeleri

Eğitim Durumu	Hastanenin Kurumsal kültürünü Değerlendirme Boyutları							
		Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5	Faktör 6	Faktör 7
Lise n=11	X	35,45	29,63	15,45	22,27	17,36	12,00	6,00
	SS	10,866	8,309	4,227	5,917	4,985	3,521	1,788
	SH	3,276	2,505	1,274	1,784	1,503	1,061	0,539
	Min.	12,00	9,00	4,00	7,00	5,00	4,00	2,00
	Mak.	54,00	38,00	19,00	29,00	23,00	16,00	8,00
Ön lisans n=46	X	33,34	28,97	16,91	22,86	16,30	10,69	5,82
	SS	6,746	4,669	1,644	2,940	2,430	2,308	1,121
	SH	0,994	0,688	0,242	0,433	0,358	0,340	0,165
	Min.	16,00	17,00	14,00	17,00	11,00	5,00	3,00
	Mak.	48,00	40,00	20,00	29,00	21,00	16,00	9,00
Lisans n=129	X	33,70	29,70	16,74	20,85	16,27	11,26	6,10
	SS	7,451	6,237	2,122	3,758	3,131	2,130	1,467
	SH	0,656	0,549	0,186	0,330	0,275	0,187	0,129
	Min.	17,00	12,00	8,00	11,00	5,00	6,00	3,00
	Mak.	48,00	45,00	20,00	32,00	25,00	16,00	10,00
Yüksek Lisans n=8	X	36,12	30,37	16,62	23,75	15,75	12,12	5,50
	SS	7,548	6,300	1,597	2,815	2,815	2,799	1,603
	SH	2,668	2,227	0,564	0,995	0,995	0,989	0,566
	Min.	26,00	22,00	14,00	20,00	13,00	8,00	2,00
	Mak.	49,00	40,00	19,00	29,00	21,00	17,00	10,00
F		0,495	0,216	1,376	4,555	0,517	1,654	0,778
P		0,686	0,885	0,251	0,004	0,671	0,179	0,508

Tablo 12’de çalışanların eğitim durumlarına göre hastanenin kurumsal kültür faktörlerine ilişkin değerlendirmelerinin karşılaştırmaları verilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi 4. faktörü çalışanların eğitim gruplarına göre değerlendirmelerinin farklılığı (F=4,555, p=0,004) istatistiksel olarak önemli bulunmuş ve farkın ön lisans- lisans mezunu gruplarından (p= 0,009) kaynaklandığı saptanmıştır. Grupların ortalamalarına bakıldığında lisans mezunlarının hastanenin kurum kültürünü daha olumsuz değerlendirdikleri görülmektedir.

Tablo 10’da çalışanların yaş dağılımlarına göre hastanenin kurumsal kültür faktörlerine ilişkin değerlendirmelerinin karşılaştırmaları verilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi 4. faktörü çalışanların yaş gruplarına göre değerlendirmelerinin farklılığı (F= 3,039, p=0,017) istatistiksel olarak önemli bulunmuş ve farkın 25–29 yaş grubu ile 35–39 yaş grubundan kaynaklandığı saptanmıştır (p=0,042) . Grupların ortalamalarına bakıldığında 25–29 yaş grubundaki çalışanların hastanenin kurum kültürünü daha olumsuz değerlendirdikleri görülmektedir.

Tablo 11. Çalışanların Görevlerine Göre Kültürel Boyutları Değerlendirmeleri

Görev	Hastanenin Kurumsal kültürünü Değerlendirme Boyutları							
		Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5	Faktör 6	Faktör 7
Klinik Hemşiresi n=155	X	33,50	29,65	16,56	20,94	16,36	11,31	6,05
	SS	7,449	6,169	2,239	3,679	3,180	2,164	1,429
	SH	0,598	0,495	0,179	0,295	0,255	0,173	0,114
	Min.	12,00	9,00	4,00	7,00	5,00	4,00	2,00
	Mak.	48,00	45,00	20,00	32,00	25,00	16,00	10,00
Poliklinik Hemşiresi n=23	X	34,95	28,30	17,17	23,73	16,08	11,21	5,82
	SS	7,176	4,949	1,556	2,717	2,695	2,906	1,226
	SH	1,496	1,031	0,324	0,566	0,562	0,606	0,264
	Min.	25,00	17,00	14,00	19,00	10,00	5,00	4,00
	Mak.	54,00	37,00	20,00	29,00	22,00	17,00	8,00
Diğer n=16	X	35,18	30,37	17,43	24,06	16,18	10,12	5,75
	SS	8,423	5,806	2,189	4,281	2,833	2,552	1,527
	SH	2,105	1,451	0,547	1,070	0,708	0,638	0,381
	Min.	24,00	20,00	12,00	17,00	11,00	7,00	3,00
	Mak.	49,00	40,00	20,00	29,00	20,00	16,00	9,00
F		0,663	0,669	1,792	10,166	0,098	1,955	0,549
P		0,517	0,513	0,169	0,001	0,907	0,144	0,578

Tablo 11’de çalışanların görevlerine göre hastanenin kurumsal kültür faktörlerine ilişkin değerlendirmelerini karşılaştırmaları verilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi 4. faktörü çalışanların görev gruplarına göre değerlendirmelerinin farklılığı (F=10,166, p=0,0001) istatistiksel olarak önemli bulunmuş ve farkın klinik hemşiresi- poliklinik hemşiresi (P=0,002) ve klinik hemşiresi - diğer hemşire (P=0,004) gruplarından kaynaklandığı saptanmıştır. Ortalamalara bakıldığında klinik hemşirelerinin

FAKTÖR 5	35. Çalışanlar olarak aramızdaki problemleri karşılıklı anlayış içinde çözüyoruz.	0,749
	34. Çalışma arkadaşlarımla uyum içindeyim.	0,742
	1. Çalışanlar olarak aramızda sıkı bir dostluk ve yardımlaşma vardır.	0,601
	39. Mesleki konularda diğer çalışanlarla aramda yarışma vardır.	0,442
	14. Çalışanlar olarak aramızda işle ilgili konularda fikir ayrılığı olmaz.	0,369
FAKTÖR 6	4. Fiziksel çalışma ortamından kaynaklanan problemim yoktur.	0,621
	3. İş ortamındaki her şeyi olduğu gibi kabul ediyorum.	0,566
	5. İşe yeni girenler bize ve işe kısa sürede alışıyor.	0,564
	19. Başarısızlığın tek nedeni olarak çalışanlar görülüyor.	0,301
FAKTÖR 7	26. Hiç bir durumda kuralları ihlal etmemeye çalışıyorum.	0,707
	42. Yeni hizmetlerin verilmesi iş yükümü artıracığı için istemiyorum.	0,519

Tablo 10. Çalışanların Yaşlarına Göre Kültürel Boyutları Değerlendirmeleri

Yaş Grupları	Hastanenin Kurumsal kültürünü Değerlendirme Boyutları							
		Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5	Faktör 6	Faktör 7
20-24 n=35	X	35,57	31,37	16,54	21,51	16,57	11,54	5,97
	SS	7,017	4,777	1,960	3,355	2,692	2,146	1,175
	SH	1,186	0,807	0,331	0,567	0,455	0,362	0,198
	Min.	18,00	21,00	12,00	13,00	11,00	7,00	4,00
	Mak.	46,00	40,00	20,00	28,00	22,00	16,00	8,00
25-29 n=94	X	33,39	28,92	16,47	20,68	16,35	11,36	6,02
	SS	7,794	6,836	2,403	3,804	3,475	2,228	1,398
	SH	0,803	0,705	0,247	0,392	0,358	0,229	0,144
	Min.	12,00	9,00	4,00	7,00	5,00	4,00	2,00
	Mak.	48,00	45,00	20,00	28,00	25,00	16,00	10,00
30-34 n=35	X	32,74	29,74	17,62	22,60	16,05	11,20	6,02
	SS	5,857	5,315	1,971	4,152	2,857	2,083	1,740
	SH	0,990	0,898	0,333	0,701	0,483	0,352	0,294
	Min.	24,00	19,00	13,00	14,00	10,00	7,00	3,00
	Mak.	44,00	41,00	20,00	32,00	23,00	16,00	10,00
35-39 n=24	X	35,41	29,41	16,66	23,08	16,37	10,04	5,75
	SS	8,627	5,232	1,736	3,374	2,533	2,440	1,293
	SH	1,761	1,068	0,354	0,688	0,517	0,498	0,264
	Min.	18,00	19,00	13,00	17,00	12,00	5,00	3,00
	Mak.	54,00	40,00	19,00	29,00	22,00	15,00	9,00
>=40 n=6	X	30,16	28,33	16,00	22,50	15,66	11,50	6,83
	SS	7,859	3,932	1,095	2,880	2,732	4,086	1,471
	SH	3,208	1,605	0,447	1,176	1,115	1,668	0,600
	Min.	22,00	23,00	14,00	19,00	12,00	7,00	4,00
	Mak.	44,00	33,00	17,00	26,00	20,00	17,00	8,00
F	1,377	1,137	2,083	3,093	0,190	1,883	0,714	
P	0,244	0,341	0,085	0,017	0,944	0,115	0,583	

Tablo 9 Çalışanların Hastanenin Kurum Kültürünü Değerlendirmelerini Etkileyen Faktörler

FAKTÖRLER	İFADELER	VARYANSLAR
FAKTÖR 1	40. Yöneticiler başarılı olduğumuzda bizi ödüllendiriyorlar.	0,690
	41. Herkesin eşit şartlarda ödüllendirildiğine inanıyorum	0,672
	24. Ödül dağıtımından memnunum.	0,632
	23. Bu hastanede çalışmak bana yüksek statü sağlıyor.	0,596
	36. Yöneticiler karar verirken bizim fikirlerimizi önemsiyorlar	0,591
	30. Yöneticiler başarılı olduğumda beni takdir ediyorlar.	0,563
	21. Başarılı olmaya teşvik ediliyorum.	0,552
	28. İş güvencem sağlanmıştır.	0,550
	9. Yöneticiler mesleğimizde ilerlememiz için her türlü desteği sağlıyor.	0,525
	29. Yöneticilerle aramda işle ilgili konularda iyi ilişkiler vardır.	0,523
	8. İşimi hobi gibi yapıyorum	0,450
	25. Yöneticilerle aramızda işle ilgili konularda fikir ayrılığı oluyor	0,347
FAKTÖR 2	15. Yapacağım iş bana açıkça anlatılıyor.	0,682
	16. Fikirlerimi açıkça söylüyorum.	0,675
	20. Yapacağım işle ilgili bilgilendirildiğim için işimi yaparken zorlanmıyorum	0,608
	12. Yeni bir hizmeti diğer hizmetler kadar iyi verebilmek için bilgilendiriliyorum.	0,588
	18. Hastane ile ilgili düşüncelerimizi çekinmeden açıklayabiliyoruz.	0,558
	2. Yöneticiler bireysel amaçlarıma önem veriyor.	0,520
	6. İşimi yapmak için gerekli araçları seçebiliyorum	0,481
	7. İşle ilgili konularda kişisel becerilerimi kullanabiliyorum.	0,466
17. Hepimiz hastanenin amaçlarını aynı şekilde yorumluyoruz	0,449	
FAKTÖR 3	10. Hastanede her zaman daha iyi hizmet vermek için çalışıyorum.	0,811
	33. Kaliteli sağlık hizmeti için maksimum çaba sarf ediyorum.	0,748
	13. İşimle ilgili konularda sorumluluk almaktan kaçınmam	0,698
	11. Hastanenin başarılı olması için elimden geleni yapıyorum	0,614
FAKTÖR 4	32. Hastane değişiklik ve yeniklere uyum sağlıyor.	0,545
	38. İşimle ilgili önerilerim desteklenmiyor.	0,541
	31. Çalışma yaşamımda gerginlik ve stres hissetmiyorum.	0,500
	27. Bu hastanedeki denetim sistemi beni rahatsız etmiyor.	0,495
	43. İşimde tecrübelerimden faydalanabiliyorum.	0,478
	37. İş yükümden rahatsız olmuyorum.	0,436
22. Yönetim, hastane dışından gelebilecek etki ve tepkilere karşı hastaneyi korur.	0,399	

EK-3 Çalışanların Kurum Kültürünü Değerlendirme Boyutlarını Etkileyen Faktörler

Çalışan hemşirelerin Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesinin kurumsal kültürüne ilişkin değerlendirmelerini etkileyen boyutları saptamak için faktör analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda çalışanların ankete verdikleri cevaplara göre kurumsal kültürü değerlendirmeleri ile ilgili olarak yedi faktör ortaya çıkmıştır. Çalışanların tanıtıcı özelliklerine göre hastanenin kurum kültürünü değerlendirme farklılıklarını saptamak için Anova ve farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını saptamak için de Tukey HSD testi yapılmıştır. Medeni durum tanıtıcı özelliğinde Dul veya boşanmış kişi sayısı 1 olduğu için analize dahil edilmemiş, çalışan bölüm dahili ve cerrahi bilim olmak üzere iki kısımda sınıflandırıldığı için iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi (t-testi) kullanılmıştır.

III. BÖLÜM

Bu bölümde sizin hastanenize özel uygulamalarla ilgili bazı sorular sorulmuştur. Bu bölümde sizden beklenen **HASTANENİZİ GÖZ ÖNÜNDE BULUNDURARAK** sorulara cevap vermenizdir.

1.Hastanenizde şu an çalışan veya hastanenin kuruluşunda çalışmış; halen yaşayan veya yaşamayan herkes tarafından sevilen, sayılan, sözü dinlenen “kahraman” olarak nitelendirebileceğiniz kişi veya kişiler var mı? Lütfen isim belirtiniz.

.....
.....

2.Hastanenizde görevinize veya hastanenize özgü kıyafet, amblem, rozet, renk veya hastaneyi tanımlayan bunlara benzeyen herhangi bir sembol/semboller var mı? Lütfen belirtiniz.

.....
.....

3.Hastanenizde herkes tarafından bilinen, hastaneye yeni giren kişilere anlatılan, yaşadığınız veya duyduğunuz hastanenin kuruluşuna ya da geçmişine yönelik anlatılan, olay hikâye ve benzeri şeyler var mı? Lütfen belirtiniz.

.....
.....

4.a) Hastane genelinde hangi günlerde ne tür kutlamalar (yemek, gezi, plaket, toplantı, vb.) yapılır? Lütfen belirtiniz.

.....
.....

4.b) Sizin bölümünüze ya da mesleğinize has ne tür kutlamalar yapılır? Lütfen belirtiniz.

.....
.....

5. Sadece sizin hastanenizde kullanıldığını düşündüğünüz diğer hastanelerde farklı şekilde ifade edilen mesleğinizde, bölümünüzde veya hastanenin tamamında kullanılan kelime, terim veya cümleler var mı? Lütfen belirtiniz.

.....
.....

İLGİLERİNİZ VE ZAMANINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ

Nurhan ÇİNGÖL
Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Hemşirelik Programı Yüksek Lisans Öğrencisi

Yrd. Doç. Dr. Hatice ULUSOY (Tez Danışmanı)
Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu
Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı Öğretim Üyesi

	1-Kesinlikle Katılmıyorum	2-Katılmıyorum	3-Kararsızım	4-Katılıyorum	5-Kesinlikle Katılıyorum
21. Başarılı olmaya teşvik ediliyorum.					
22. Yönetim, hastane dışından gelebilecek etki ve tepkilere karşı hastaneyi korur.					
23. Bu hastanede çalışmak bana yüksek statü sağlıyor.					
24. Ödül dağıtımından memnunum.					
25. Yöneticilerle aramızda işle ilgili konularda fikir ayrılığı oluyor.					
26. Hiç bir durumda kuralları ihlal etmemeye çalışıyorum.					
27. Bu hastanedeki denetim sistemi beni rahatsız etmiyor.					
28. İş güvencem sağlanmıştır.					
29. Yöneticilerle aramda işle ilgili konularda iyi ilişkiler vardır.					
30. Yöneticiler başarılı olduğumda beni takdir ediyorlar.					
31. Çalışma yaşantımda gerginlik ve stres hissetmiyorum.					
32. Hastane değişiklik ve yeniklere uyum sağlıyor.					
33. Kaliteli sağlık hizmeti için maksimum çaba sarf ediyorum.					
34. Çalışma arkadaşlarımla uyum içindeyim.					
35. Çalışanlar olarak aramızdaki problemleri karşılıklı anlayış içinde çözüyoruz.					
36. Yöneticiler karar verirken bizim fikirlerimizi önemsiyorlar.					
37. İş yükümden rahatsız olmuyorum.					
38. İşimle ilgili önerilerim desteklenmiyor.					
39. Mesleki konularda diğer çalışanlarla aramda yarışma vardır.					
40. Yöneticiler başarılı olduğumuzda bizi ödüllendiriyorlar.					
41. Herkesin eşit şartlarda ödüllendirildiğine inanıyorum.					
42. Yeni hizmetlerin verilmesi iş yükümü artıracığı için istemiyorum.					
43. İşimde tecrübelerimden faydalanabiliyorum.					

II. BÖLÜM
DEĞERLENDİRME

Aşağıda kişilerin çalışma yaşamından cümleler verilmiştir. **ÇALIŞTIĞINIZ KURUMUN KOŞULLARINI GÖZ ÖNÜNDE BULUNDURARAK** ifadelere ne derecede katıldığınızı, size uygun olan kutucuğa çarpı (X) işareti koyarak lütfen belirtiniz

	1-Kesinlikle Katılmıyorum	2-Katılmıyorum	3-Kararsızım	4-Katılıyorum	5-Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalışanlar olarak aramızda sıkı bir dostluk ve yardımlaşma vardır.					
2. Yöneticiler bireysel amaçlarıma önem veriyor.					
3. İş ortamındaki her şeyi olduğu gibi kabul ediyorum.					
4. Fiziksel çalışma ortamından kaynaklanan problemim yoktur.					
5. İşe yeni girenler bize ve işe kısa sürede alışıyor.					
6. İşimi yapmak için gerekli araçları seçebiliyorum.					
7. İşle ilgili konularda kişisel becerilerimi kullanabiliyorum.					
8. İşimi hobi gibi yapıyorum.					
9. Yöneticiler mesleğimizde ilerlememiz için her türlü desteği sağlıyor.					
10. Hastanede her zaman daha iyi hizmet vermek için çalışıyorum.					
11. Hastanenin başarılı olması için elimden geleni yapıyorum.					
12. Yeni bir hizmeti diğer hizmetler kadar iyi verebilmek için bilgilendiriliyorum.					
13. İşimle ilgili konularda sorumluluk almaktan kaçınmam.					
14. Çalışanlar olarak aramızda işle ilgili konularda fikir ayrılığı olmaz.					
15. Yapacağım iş bana açıkça anlatılıyor.					
16. Fikirlerimi açıkça söylüyorum.					
17. Hepimiz hastanenin amaçlarını aynı şekilde yorumluyoruz.					
18. Hastane ile ilgili düşüncelerimizi çekinmeden açıklayabiliyoruz.					
19. Başarısızlığın tek nedeni olarak çalışanlar görülüyor.					
20. Yapacağım işle ilgili bilgilendirildiğim için işimi yaparken zorlanmıyorum.					

	1-Kesinlikle Katılmıyorum	2-Katılmıyorum	3-Kararsızım	4-Katılıyorum	5-Kesinlikle Katılıyorum
21. İş güvencem olmalıdır.					
22. Becerilerimi kullanacağım yerde çalışmak isterim.					
23. Yapabileceğim kadar iş almak isterim.					
24. Birbiri ile uyumlu insanlar bir arada çalışmalıdır.					
25. İşimin heyecanlı ve zevkli olmasını isterim.					
26. Hastanede ilerleme olanaklarımın olmasını isterim.					
27. Yapılacak işlerin açıkça anlatıldığı düzenli iş ortamı olmasını isterim.					
28. Geçmiş tecrübelerin insanı şimdiki işinde başarılı kılacağına inanırım.					
29. Çalıştığım kurumun kurallarına uymalıyım.					
30. Fikirlerimi açıkça söylemek isterim.					
31. Yöneticilerle aramda işle ilgili konularda fikir ayrılığı olabilir.					
32. Çalışma arkadaşlarımla aramda işle ilgili konularda fikir ayrılığı olabilir.					
33. Ödül dağıtımının adil olması gerekir.					
34. Yöneticilerin denetiminden rahatsız olmamalıyım.					
35. Kurumun başarısızlığında çalışanların tek neden olarak görülmesini istemem.					
36. Çalışma arkadaşlarımla aramda olan fikir ayrılığımı uzlaşma ile çözmeliyim					
37. Kendi bilgime göre hareket etmemeli iş ortamına uymalıyım.					
38. Yöneticiler beni çalıştığım bölümün hatta kurumun en başarılı personeli olmaya teşvik etmelidirler.					
39. Çalıştığım kurumun bana yüksek statü sağlamasını isterim.					
40. Bir grubun alacağı kararların bireysel kararlardan daha iyi olacağına inanırım.					
41. Başarılı olmak için çalışma arkadaşlarımla aramızda rekabet olmalıdır.					
42. Hatalarım hoşgörü ile karşılanmalıdır.					
43. Yeni iş için cesaretlendirilmeliyim.					

EK-2 Çalışanlar İçin Anket Soruları

I. BÖLÜM TUTUMLAR

Bu bölümde kişilerin çalışma yaşamından neler beklediğine yönelik olarak düşünebilecekleri çeşitli ifadeler sıralanmıştır. **ŞU ANDA ÇALIŞTIĞINIZ KURUMUN MEVCUT KOŞULLARINI DİKKATE ALMADAN** ifadelere ne derecede katıldığınızı, size uygun olan kutucuğa çarpı (X) işareti koyarak lütfen belirtiniz.

	1-Kesinlikle Katılmıyorum	2-Katılmıyorum	3-Kararsızım	4-Katılıyorum	5-Kesinlikle Katılıyorum
1. İşe yeni giren kişilerin işe ve iş arkadaşlarıma kısa sürede alışması sağlanmalıdır.					
2. Mesleki gelişimim için yönetim her türlü desteği sağlamalıdır.					
3. Hastanenin başarılı olması için herkes üzerine düşeni yapmalıdır.					
4. Hastanede görevimle ilgili sorumluluk almayı isterim.					
5. Hastanenin amaçlarını açık bir şekilde anlayıp yorumlamalıyım.					
6. Hastane yönetimi dışardan gelecek etki ve baskılara karşı hastaneyi korumalıdır.					
7. İnsanlar iş ortamını değiştirmeye kalkmamalı, olduğu gibi kabul etmelidir.					
8. Hastanede dostluğun, güvenin ve yardımlaşmanın önemli olmasını isterim.					
9. Görevimi yerine getirebilmek için gerekli araçları seçebilmeliyim.					
10. Hastanenin verdiği hizmetin kalitesinin yüksek olmasını isterim.					
11. Bireysel amaçlarıma önem veren kurumda çalışmayı tercih ederim.					
12. Yöneticilerin hastanenin genel başarısında katkıda bulunduğumu kabul edip, beni ödüllendirmelerini isterim.					
13. Hastanenin daha iyi hizmet verebilmesi için gayret göstermem gerekir.					
14. Hastanenin değişikliklere ve yeniliklere uyum sağlamasını isterim.					
15. Yeni bir hizmeti diğer hizmetler kadar iyi verebilmek için bilgilendirilmeliyim.					
16. Hastanenin yeni hizmet sunması gerekmektedir.					
17. Görevimle ilgili ayrıntıların planlanmasını isterim.					
18. İşimde çok az stres ve gerginlik yaşamalıyım.					
19. Fiziksel çalışma ortamım iyi olmalıdır.					
20. Yöneticilerle aramda işle ilgili konularda iyi ilişkiler olmalıdır.					

Kişisel Bilgiler (Çalışanlar için)

1. Yaşınız:

2. Göreviniz

- 1) Klinik Hemşiresi
 2) Poliklinik Hemşiresi
 3) Diğer (lütfen belirtiniz).....

3.Eğitim Durumunuz

- 1) Lise
 2) Önlisans
 3) Lisans
 4) Yüksek Lisans

4.Medeni Durumunuz

- 1) Evli
 2) Bekâr
 3) Dul veya Boşanmış

5. Hastanede çalıştığınız bölüm/klinik:

6.Toplam Çalışma Süreniz :.....yıl

7.Bu Hastanedeki Çalışma Süreniz :.....yıl

II BÖLÜM

Bu bölümde sizin hastanenize özel uygulamalarla ilgili bazı sorular sorulmuştur. Bu bölümde sizden beklenen **HASTANENİZİ GÖZ ÖNÜNDE BULUNDURARAK** sorulara cevap vermenizdir.

1.Hastanenizde şu an çalışan veya hastanenin kuruluşunda çalışmış; halen yaşayan veya yaşamayan herkes tarafından sevilen, sayılan, sözü dinlenen “kahraman” olarak nitelendirebileceğiniz kişi veya kişiler var mı? Lütfen isim belirtiniz.

.....
.....

2.Hastanenizde görevinize veya hastanenize özgü kıyafet, amblem, rozet, renk veya hastaneyi tanımlayan bunlara benzeyen herhangi bir sembol/semboller var mı? Lütfen belirtiniz.

.....
.....

3.Hastanede herkes tarafından bilinen, hastaneye yeni giren kişilere anlatılan, yaşadığınız veya duyduğunuz hastanenin kuruluşuna ya da geçmişine yönelik anlatılan, olay hikaye ve benzeri şeyler var mı? Lütfen belirtiniz.

.....
.....

4.a) Hastane genelinde hangi günlerde ne tür kutlamalar (yemek, gezi, plaket, toplantı, vb.) yapılır? Lütfen belirtiniz.

.....
.....

4. b) Sizin bölümünüze ya da mesleğinize has ne tür kutlamalar yapılır? Lütfen belirtiniz.

.....
.....

5. Sadece sizin hastanenizde kullanıldığını düşündüğünüz diğer hastanelerde farklı şekilde ifade edilen mesleğinizde, bölümünüzde veya hastanenin tamamında kullanılan kelime, terim veya cümleler var mı? Lütfen belirtiniz.

.....
.....

İLGİLERİNİZ VE ZAMANINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ

Nurhan ÇİNGÖL
Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Hemşirelik Programı Yüksek Lisans Öğrencisi

Yrd. Doç. Dr. Hatice ULUSOY (Tez Danışmanı)
Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu
Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı Öğretim Üyesi

	1-Kesinlikle Katılmıyorum	2-Katılmıyorum	3-Kararsızım	4-Katılıyorum	5-Kesinlikle Katılıyorum
21. Çalışanlara kişisel becerilerini kullanmaları için fırsat veriyorum.					
22. Birbiri ile uyumlu insanları bir araya getiriyorum.					
23. Çalışanlara işlerini zevkli ve isteyerek yapmaları için gerekli ortamı sağlıyorum.					
24. Çalışanlara ilerleme fırsatı veriyorum.					
25. Çalışanların işlerini yaparken problem yaşamamaları için görev tanımları yapıp, çalışanlara bilgi veriyorum					
26. Kurallara her durumda uyulmasını sağlıyorum.					
27. Çalışanlara fikirlerini açıkça söyleme fırsatı veriyorum.					
28. Normal düzeyde çatışmanın örgütsel başarı için önemli olduğunu düşünüyorum.					
29. Başarılı çalışmanı ödüllendiriyorum.					
30. Çalışanlar denetlemelerimden rahatsız olmuyor.					
31. Başarısızlık durumlarında çalışanların önemli rolü olduğunu düşünüyorum.					
32. Çatışmanın çözümünde en etkili yolun uzlaşma olduğunu düşünüyorum.					
33. Çalışanların bireysel hareketlerini desteklemiyorum.					
34. Çalışanları örgütsel amaç doğrultusunda yönlendiriyorum.					
35. Çalışanları çalıştığı bölümün hatta hastanenin en başarılı çalışmanı olmaya teşvik ediyorum.					
36. Çalışanlara bu hastanede çalışıyor olmak yüksek statü sağlıyor.					
37.Çalışanların görevleri ile ilgili yaptıkları hataları hoşgörü ile karşılayabiliyorum.					
38. Çalışanların daha önceki tecrübelerine önem veriyorum.					
39. Çalışanlar arasında rekabeti destekliyorum.					
40. Çalışanları yeni görev almaya teşvik ediyorum.					
41. Çalışanlara yapması gerektiği kadar iş veriyorum.					
42.Çalışanların düşüncelerini hiç çekinmeden söyleyebileceği bir ortam yaratıyorum.					
43. Çalışanların bazı durumlarda kurallara uymamasına ses çıkarmıyorum.					
44. İşle ilgili konularda çalışanlarla arama sınır koymuyorum.					

EK-1 Yöneticiler İçin Anket Soruları

I.BÖLÜM DEĞERLENDİRME

Aşağıda bazı durum ve uygulamalara ilişkin cümleler verilmiştir. Bu bölümde sizden beklenen **ÇALIŞTIĞINIZ KURUMU GÖZ ÖNÜNDE BULUNDURARAK** aşağıdaki ifadelere ne derecede katıldığınızı size uygun olan kutucuğa çarpı (X) işareti koyarak belirtmenizdir.

	1-Kesinlikle Katılmıyorum	2-Katılmıyorum	3-Kararsızım	4-Katılıyorum	5-Kesinlikle Katılıyorum
1. Hastaneye yeni gelen kişilerin kısa sürede işe ve personele alışması için gerekli ortamı sağlıyorum.					
2. Çalışanların mesleki gelişimi için her türlü desteği sağlıyorum.					
3. Hastanenin başarılı olması için herkesin üzerine düşeni yapmasını sağlıyorum.					
4. Bütün personelin hastanenin amaçlarını açık bir şekilde anlayıp yorumlaması için gerekenleri yapıyorum.					
5. Hastaneyi dışardan gelecek etki ve baskılardan korurum.					
6. Çalışanların her şeyi olduğu gibi kabul etmesini sağlıyorum.					
7. Çalışanların fikirlerini açıkça söyleyebileceği ortamı yaratıyorum.					
8. Çalışanların dostluk, yardımlaşma ve güven içinde çalışması için gereken ortamı sağlıyorum.					
9. Çalışanlara işlerini daha iyi yapabilmeleri için kullanacakları araçları seçme fırsatı veriyorum.					
10. Çalışanların bireysel amaçlarına önem veriyorum.					
11. Kaliteli sağlık hizmeti için toplam kalite yönetiminin gereğini yapıyorum.					
12. Çalışanların başarılarını fark edip, ödüllendiriyorum.					
13. Hastanenin şimdi olduğundan daha başarılı olması için gerekeni yapıyorum.					
14. Değişiklik ve yeniliklere uyum sağlamaya çalışıyorum.					
15. Hastanede yeni bir hizmetin iyi bir şekilde verilmesi için çalışanları bilgilendiriyorum.					
16. Finansal açıdan risk taşısa bile yeni hizmetleri destekliyorum.					
17. İşlerin düzenli bir şekilde yapılması için sorumluluğum altındaki işleri ayrıntılı bir şekilde planlıyorum.					
18. Çalışanların iş stresi ve gerginliğini azaltmak için gereken ortamı sağlıyorum.					
19. Çalışanların verimli çalışması için fiziksel iş ortamının iyi olmasını sağlıyorum.					
20. Çalışanların iş güvencesini sağlıyorum.					

(Yöneticiler İçin)

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Yaşınız:

2. Göreviniz:

- 1) Süpervisor
- 2) Klinik Sorumlu Hemşiresi
- 3) Başhemşire Yardımcısı
- 4) Başhemşire

3. Eğitim Durumunuz

- 1) Lise
- 2) Önlisans
- 3) Lisans
- 4) Yüksek Lisans

4. Medeni Durumunuz

- 1) Evli
- 2) Bekâr
- 3) Dul veya Boşanmış

5. Hastanede çalıştığınız bölüm/klinik:

6. Toplam Çalışma Süreniz :.....yıl

7. Bu Hastanedeki Çalışma Süreniz :.....yıl

EKLER

Yahyagil M. (2004) "Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması; Ampirik Bir Uygulama" İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisat Enstitüsü Yönetim Dergisi, 15 (47); 53- 76

Yahyagil M. ve Deniz Y. (2004) " Bir Sağlık Kuruluşu Çalışanlarının Örgüt İklimi İle Stres Unsurlarını Algılamaları ve İşi Bırakma Niyetleri", 2. Ulusal Sağlık Kuruluşları Yönetimi Kongresi Kitabı, Denizli, 58-73

Yıldırım H.(2003),"Uygarlık, Kültür ve İnsanlık" http://www.historicalsense.com./Archive/Fener64_1.htm, Erişim Tarihi: 16.02.2006

Young D.W.(2000)"The Six Levels for Managing Organizational Culture" Business Horizons / September-October (19-28)

Simmons E.S. (2006) “Organizational Culture and Work-Related Attitudes Among Staff in Assisted Living”, *Journal of Gerontological Nursing*, 32 (2), 19-27

Solmuş T. (2000) “İnsan Kaynakları Yönetiminde Bir Uygulama Alanı Olarak Motivasyon”, *Türk Psikoloji Bülteni*, Sayı: 19, 65-73

Sullivan E.J. and Decker D.J. (2001) *Effective Leadership and Management in Nursing (Fifth Edition)*, New Jersey, Mosby

Swanburg R.C. and Swanburg R.J.(1999) *Introductory Management and Leadership For Nurses (Second Edition)*, Jones And Bartlett Publishers, Sudbury, Massachusetts

Şahin Ü. (1999) Hastane İşletmeciliği, www.kaliteofisi.com, Erişim Tarihi (28.09.2005)

Şimşek N.ve Fidan M. (2005) *Kurum Kültürü ve Liderlik*, Tablet Kitabevi, Konya

Şişman M. (2002) *Örgütler ve Kültürler*, Ankara, Pegem Yayınları.

Terzi A.R. (2000) *Örgüt Kültürü*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım Ltd.Şti.

Tomey, A.M. (1996) *Guide To Nursing Management and Leadership (Fifth Edition)*, New Jersey, Mosby, (152-164)

Unutkan G.A.(1995) *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, İstanbul, Türkmen Kitabevi

Urrabazo C.K. (2006) “Management's Role In Shaping Organizational Culture” *Journal of Nursing Management*, 14 (188-194)

Vandenberghe C. (1999) “Organizational culture, person-culture fit, and turnover: A replication in the health care industry”, *Journal of Organizational Behavior*, 20 (2)

Vural Z.B.A.(2003), *Kurum Kültürü*, İstanbul, İletişim Yayınları

İnaloğlu S. (1998) "Hastanelerde Örgütsel Kültür: H.Ü.İhsan Doğramacı Çocuk Hastanesinde Bir Uygulama", Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara

Johnson K. (2004) "Keeping Patients Safe; An Analysis of Organizational Culture and Caregiver Training", Journal of Healthcare Management, 49 (3);171-179

Karcıoğlu F. ve Timuroğlu M. K.(2004) "Örgüt Kültürü ve Liderlik" Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 18 (1- 2); 319-338

Kongar E. (1996) "Kültür ve Bilim İnsanın Sorumluluğu", http://www.kongar.org/makaleler/mak_kulb.php, Erişim Tarihi (12.02.2007)

Köse S., Tetik S. ve Ercan C.(2001) "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler", Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 7 (1), 219- 242

Manley K. (2000) "Organisational culture and consultant nurse outcomes: part 1 organisational culture", Nursing Standard, 14; 35- 38

Mok E. and Au-Yeung B. (2001) "Relationship between organizational climate and empowerment of nurses in Hong Kong" Journal of Nursing Management 10; 129-157

Özkalp E. ve Kırel Ç. (2001) Örgütsel Davranış, Eskişehir, Etom, A.Ş. Matbaacılık

Schein, E.H. (1995) "The Rol of the Founder in Creating Organizational Culture", Family Business Review, 8 (3), 221-238

Scott T., Mannion R., Davies, H. and Marshall M. (2003) "The Quantitative Measurement of Organizational Culture in Health Care: A Review of the Available Instruments"Health Services Research, 38 (3); 923- 942

Seago J. (2000) Registered Nurses, Unlicensed Assistive Personnel, and Organizational Culture in Hospitals. Journal Of Nursing Administration 30, 278–286

Eren E. Alpan L. Ergün E. (2003) ” kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 4 (1), 55–70

Erkmen T. ve Ordun G. (2001) ” Örgüt Kültürü Tipleri İle Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma ” <http://www.isletme.istanbul.edu.tr/duyurular/kongrebook/7/kongre.htm>, Erişim Tarihi, 10.10.2005

Eroğlu F.(1998) Davranış Bilimleri, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Eryılmaz F.A. (2002) Özel hastanelerde Kurumsallaşma Düzeyi İle Algılanan Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkiyi Ele Alan Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

Gifford B. D., Zammuto R. F., Goodmand E. A. and Hill K.S. (2002) “The Relationship Between Hospital Unit Culture and Nurses’ Quality of Work Life”, Journal of Healthcare Management, 47 (1); 13- 26

Gürçay C. (2001) “İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasında Sektörel Farklılığın Etkisi”, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 3 (1), <http://www.isguc.org/dergiarsivi3.php>, Erişim Tarihi (05.01.2006)

Güvenç B. (1979) İnsan ve Kültür, İstanbul, Remzi Kitabevi

Hasanoğlu M. (2004) ”Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi”, Sayıştay Dergisi, 52; 43- 58

ICN (2006) International Nurses Day Information and Action Tool Kit, www.icn.ch/indkit2006.pdf (Erişim Tarihi Nisan 2006)

Ingersoll G. L., J. C. Kirsch, S. Ehrlich Merk, ve J. Lightfoot. 2000 “Relationship of Organizational Culture and Readiness for Change to Employee Commitment to the Organization.” Journal of Nursing Administration 30 (1): 11–20.

Can H. (1999) Organizasyon ve Yönetim, Ankara, Siyasal Kitabevi Yayınları

Carney M. (2006) “Understanding organizational culture: the key to successful middle manager strategic involvement in health care delivery? “ Journal of Nursing Management 14; 23–33

Çetin M.Ö.(2004) Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım

Çimete G. Karaöz S.(1992) “Hemşirelikte Değerler”, III. Ulusal Hemşirelik Kongresi Kitabı, Sivas, Esnaf Ofset Matbaacılık, 481–487

Davies H.T.O. Sandra M. Nutley M.N. Mannion R. (2000) “Organisational Culture and Quality of Health Care”, Quality in Health Care, 9, 111–119

Dedehayır H. (2004) ”Kurum Kültürü ve Performans” , Kaynak Dergisi, 18 (Nisan-Haziran), http://www.baltas_baltas.com/kaynakdergiyazi. Erişim Tarihi 06.04.2005

Demir N.(2005) ” Hastanelerde Örgüt Kültürü ve Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmada Yeterlilikleri”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara

Duygulu S. Abaan, S. (2004) “Bir Yataklı Tedavi Kurumunda Çalışan Hemşirelerin Örgüte Bağlılık Durumu” Hacettepe Üniversitesi HYO Dergisi, Ocak – Haziran 11 (1), (11-24)

Erdem F. ve İşbaşı Özen J. (2001) “Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları”, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 1; 33- 57

Erdem R. (2003) ”Toplumsal Kültürün Hastanelerin Kurum Kültürüne Etkisi: Fırat Tıp Merkezi Örneği”, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara

Eren E. (2004) Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

10.KAYNAKÇA

Aiken L.H. Clarke, S.P. Sloane, D.M. Sochalski, J. and Silber, J.H. (2002) "Hospital nurse staffing and patient mortality, nurse burnout, and job dissatisfaction. JAMA, 288(16); 1987- 1993

Akat İ. Budak G. (2002) İşletme Yönetimi, İzmir, Şafak Matbaacılık

Akbaba A.(2002) "Örgütsel Kültür" Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,4 (3); 1- 32

Alvesson M. (1989) "The Culture Perspective on Organizations: Instrumental Values and Basic Features of Culture" Scand. J .Mgmt, 5(2); 123-136

Ataman G. (2001) İşletme Yönetimi, İstanbul, Türkmen Kitabevi

Bahçecik N. Öztürk H. Taşçı F. ve Yılmaz A. (2004) "Hastanelerde Örgüt Kültürü", 2. Ulusal Sağlık Kuruluşları Yönetimi Kongresi Kitabı, Denizli, 74-80

Bakan İ. Bedestenci Ç. Büyükeşe T. (2004) Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım, (I.Basım), İstanbul, Motif Matbaacılık

Başar B. (2004) "Kurum Kültürünün Belirleyicileri", Kaynak Dergisi, 18 (Nisan-Haziran), http://www.baltas_baltas.com/kaynakdergiyazi. Erişim Tarihi 06.04.2005

Başaran İ.E.(1992) Örgütsel Davranış (2.Baskı), Ankara, Gül Yayınevi, 241-252

Berlowitz D. R. Young G. J. Hickey E. C. ve diğ. (2003) "Quality Improvement Implementation in the Nursing Home" Health Services Research, 38 (1); 65- 80

Boan D. Funderburk F. (2003) " Healthcare Quality Improvement and OrganizationalCulture",http://www.delmarvafoundation.org/html/content_pages/pdf_documents/organi-ational_culture.pdf, Erişim Tarihi 12.10.2005

9. SUMMARY

This descriptive study was conducted to determine how the nurses in Cumhuriyet University Hospital evaluated the organizational culture of their hospital.

The study sample consisted of nursing managers (N=50) and all the other nursing staff (N=246) from Cumhuriyet University Hospital. However, due to various reasons, 94 % of nursing managers and 78.9 % of nursing staff participated in to the study. A personal information form and the “Organizational Culture; Organizational Culture in Hospital Environment and Its Effects on Personnel Attitudes Survey Form”, developed by İnaloğlu (1998) were used as data collection tools. The internal consistency coefficients of the survey were calculated as 0,901 and 0,932. The data were collected between April 1 – April 30, 2006 and analysed using ANOVA, Tukey HSD, Factor analysis and t – test.

Nurses who were high school graduates, were found more pessimistic in evaluating organizational culture ($X=3,84$) when compared to undergraduate degree holders and staff nurses with a 4 - 6 years of work were found ($p<0,05$) more pessimistic ($X=2,95$) likewise. The comparison of attitudes of staff nurses with their organizational culture evaluation was found to be inconsisted ($p=0,001$). The organizational culture evaluation of nursing staff were found ($p<0,05$) more pessimistic in dimensions such as self – expression, accentuating individual goals, prizing if compared to nursing managers.

It was found that there was no correlation between the attitudes of nursing staff about organizational culture and the organizational culture of the hospital itself. Similarly, the evaluation of organizational culture were found different in the two groups, nursing staff and nursing managers. In the light of the findings of this study, a number of recommendations were made to develop better organizational culture in the hospital.

8. ÖZET

Bu araştırma, Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesinde çalışan hemşirelerin hastanenin kurum kültürüne ilişkin değerlendirmelerini belirlemek amacıyla tanımlayıcı olarak yapılmıştır.

Araştırmanın evrenini Cumhuriyet Üniversitesindeki yönetici hemşireler (N=50) ve diğer tüm çalışan hemşireler (N=246) oluşturmuştur. Ancak değişik nedenlerle yönetici hemşirelerin % 94'üne, çalışan hemşirelerin % 78,9'una ulaşılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak, kişisel bilgi formu ve İnaloglu (1998) tarafından geliştirilen “Örgütsel Kültür; Hastane Örneğinde Örgütsel Kültür ve Personel Davranışına Etkileri Anket Formu” kullanılmıştır. Anketin iç tutarlılık kat sayıları 0,901 ile 0,932 olarak hesaplanmıştır. Çalışmanın verileri 1-30 Nisan 2006 tarihlerinde toplanmıştır. Verilerin analizinde ANOVA, Tukey HSD, Faktör analizi ve t testi kullanılmıştır.

Hemşirelerin, kurum kültürüne ilişkin tutumlarında lise mezunlarının üniversite mezunlarına göre daha olumsuz tutumlara ($X=3,84$) sahip olduğu ve çalışma süresi 4-6 yıl olanların hastanenin kurum kültürünü daha olumsuz değerlendirdiği ($X=2,95$) saptanmıştır ($p<0,05$). Çalışan hemşirelerin sahip oldukları tutumlar ile hastanede var olan kültürü değerlendirmeleri karşılaştırıldığında tutumlar ile kültürün uyumlu olmadığı saptanmıştır ($p=0,001$). Yönetici hemşirelerin ve çalışan hemşirelerin hastanenin kurum kültürünü değerlendirmeleri karşılaştırıldığında ise fikirlerini açıkça ifade edebilme, bireysel amaçlara önem verme, ödüllendirme gibi boyutlarda çalışanların hastanenin kültürünü daha olumsuz değerlendirdikleri saptanmıştır ($p<0,05$). Araştırmada, çalışan hemşirelerin kurum kültürüne ilişkin tutumları ile hastanenin kurum kültürünün uyumlu olmadığı, yöneticilerin hastanenin kurum kültürünü çalışanlardan daha olumlu değerlendirdiği, çalışanların hastanenin kültürü hakkında açık ve net fikirlere sahip olmadıkları, yöneticilerin ise daha olumlu fikirlere sahip oldukları saptanmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda hastanenin kurum kültürünü olumlu yönde geliştirmeye yönelik öneriler getirilmiştir.

7. ÖNERİLER

Çalışmadan elde edilen bulgular doğrultusunda;

Çalışan hemşirelerin, hastanede olması gereken olumlu kurum kültürü algularını geliştirmek için; çalışanların fikirlerinin önemsendiği, kararlara katılımının sağlandığı, mesleki ve kişisel gelişim için desteklendiği, görev tanımlarının ve yapılacak işlerin netleştirildiği, ödüllendirme sisteminin performansa göre yapıldığı, koç ve ekip lideri yöneticilik biçiminin uygulandığı yeni bir sisteme geçiş için planlamaların yapılması,

Hastanenin başarısızlık durumlarından sadece çalışan hemşirelerin suçlu olduğu fikri yerine sistemle ilgili aksaklıkların araştırılıp ortaya çıkarılması ve çözüm yollarının hayata geçirilmesi, tüm çalışanların hastanenin vazgeçilmez bir parçası olarak düşünülüp, çalışanlara bireysel amaç ve hedeflerine de önem verildiğini hissettirecek bireysel ve mesleki gelişimleri için fırsatlar sunulması,

Hastanenin kurum kültürünü paylaşılan ve köklü bir kültür haline getirecek, ortak bir dilin, çalışanların sosyal etkileşimlerini artıracak toplantı ve törenlerin daha etkin hale getirilmesi, özel gün ve gecelerin düzenlenmesi dışında, çalışanların birbirleriyle ve yöneticilerle olan ilişkilerini geliştirecek aktivitelerin daha sistematik olarak düzenlenmesi,

Hastanenin kurum kültürünün hemşire grubunun dışındaki çalışanlarca da nasıl değerlendirildiğinin ve hizmet kalitesinin, motivasyonun, iş doyumunun, hasta ve personel memnuniyetinin, tükenmişliğin, yeniliklere açık olma ve değişme hazır olma durumu ile hastanenin kurum kültürü arasındaki ilişkiyi ortaya çıkaracak çalışmaların planlanması önerilmiştir.

-Yönetici hemşireler ile çalışan hemşirelerin hastanenin kurum kültürüne ilişkin değerlendirmelerinin karşılaştırılmasında (Tablo 8); “iş ortamındaki her şeyi olduğu gibi kabul etme, hastanenin başarısı için üzerine düşeni yapma, kaliteli bir sağlık hizmet için üzerine düşeni yapma ve iş yükünden rahatsız olma maddelerinin karşılaştırmalarının istatistiksel olarak anlamsız ($p > 0,05$) olduğu saptanmıştır. Ancak, mesleki gelişim ve başarı için desteklenme, bireysel amaçlara önem verme, kurumsal amaçlar etrafında yönlendirme, adil ödül dağılımı, iş ortamının fiziksel uygunluğu, iş stresi ve gerginliği, iş için uygun araçları seçme fırsatı, fikirlerini açıkça ifade edebilme, yeniliklere uyum sağlama, görev tanımları ve bilgilendirme gibi maddelerin yönetici ve çalışan değerlendirmelerinin karşılaştırmalarının farkının istatistiksel olarak ileri derecede anlamlı ($p = 0,001$) olduğu belirlenmiştir.

-Yöneticilerin hastanenin kültürünü olumlu değerlendirirken çalışanların çoğunlukla olumsuz değerlendirdikleri ya da kararsız kaldıkları,

Yönetici ve çalışanların hastanenin kurum kültürü değerlendirmelerinin uyumlu olmadığı,

Çalışanların hastanenin kültürünü açık ve net kavramadığı ve yöneticilerle aynı değerlendirmelere sahip olmadıkları, yöneticilerin de oluşturmaya çalıştıkları kültürü çalışanlara yansıtamadıkları belirlenmiştir.

Sonuç olarak Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesinde yönetici ve çalışan hemşireler örneğinde, herkes tarafından paylaşılan ve genel olarak hakim olan güçlü bir kurum kültürünün olmadığı saptanmıştır.

6. SONUÇLAR

-Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin (n=47) % 38,3'nün 30-35 yaş grubunda, çalışan hemşirelerin (n= 196) % 48,5'nin 20-25 yaş grubunda olduğu, yöneticilerin % 83,0'nün servis sorumlusu, çalışanların 79,9'nun klinik hemşiresi olduğu, yöneticilerin % 63,8'nin ön lisans mezunu, çalışanların % 66,5'nin lisans mezunu olduğu, yöneticilerin % 66,0'sının evli, çalışanların % 54,1' nin bekar olduğu, yöneticilerin % 44,7'sinin cerrahi bilimlerde, çalışanların % 57,7'sinin dahili bilimlerde çalıştığı, yöneticilerin çoğunluğunun toplam çalışma sürelerinin ve bu hastanede çalışma sürelerinin 13 yıl ve üzerinde, çalışanların ise çoğunluğunun 0-3 yıl olduğu saptanmıştır (Tablo 1).

-Yöneticilerin hastanenin kurum kültürüne ilişkin değerlendirmelerinde tanıtıcı özelliklerin etkili olmadığı saptanmıştır (Tablo 2).

-Çalışanların kurum kültürüne ilişkin tutumlarında tanıtıcı özelliklerden "eğitim durumunun" etkili olduğu lise mezunlarının diğer gruplara göre daha olumsuz tutumlara sahip oldukları saptanmıştır (Tablo 3, 4)

-Çalışanların hastanenin kurum kültürüne ilişkin değerlendirmelerinde tanıtıcı özelliklerden "toplam çalışma süresinin" etkili olduğu ve meslekteki çalışma süresi 4-6 yıl olanların diğerlerine göre hastanenin kurum kültürünü daha olumsuz değerlendirdikleri saptanmıştır (Tablo 5,6).

-Çalışanların sahip oldukları tutumlar ile hastanenin kurum kültürünü değerlendirme ortalamalarının farkı bir karşılaştırma maddesinde istatistiksel olarak anlamsız ($p>0,395$), diğer tüm karşılaştırmalarda ileri derece anlamlı ($p= 0,0001$) bulunmuştur. Çalışanların olumlu kurum kültürü tutumlarına sahip oldukları halde hastanenin kurum kültürünü olumsuz değerlendirdikleri saptanmıştır (Tablo 7).

yetki verme ve iş memnuniyeti seviyelerinin daha yüksek olduğu, daha az işten ayrılma eğiliminde oldukları saptanmıştır. Simmons'un (2006) çalışmasında da, çalıştıkları hastanelerde kendilerine adil ve saygılı davranıldığını düşünen ve kurum kültürünü olumlu değerlendiren hemşirelerin, iş ve iş arkadaşlarından memnun olma seviyelerinin ve kurumlarına bağlılık seviyelerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Yine bir başka çalışmada yönetimin çalışanı olumlu desteklediği bir kurum kültüründe, iş doyumunun arttığı, tükenmişliğin ve hasta ölümlerinin azaldığı ve böylece dolaylı olarak hizmet kalitesinin arttığı saptanmıştır (Aiken ve diğ., 2002).

İnaloğlu'nun (1998) çalışmasında da bulgularımıza benzer şekilde Hacettepe Üniversitesi İhsan Doğramacı Çocuk Hastanesindeki, yönetici ve çalışanların kurum kültürü değerlendirmelerinin de farklı olduğu ve çalışanların hastanenin kültürünü daha olumsuz değerlendirdiği saptanmış, yöneticilerin oluşturmaya çalıştıkları kültürü çalışanlara yansıtamadığı belirlenmiştir. Demir'in (2005) çalışmasında da Gazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde, çalışanların çoğunluğunun yöneticileri kültürel yapıyı anlatmada, kültürel liderlik rolünde, kurumsal amaçlarla çalışanların amaçlarını dengelemede, karar alma sürecinde demokratik davranmada ve adil ödül dağıtımında yetersiz gördükleri saptanmıştır. Yine Eryılmaz'ın (2002) İstanbul da 33 özel hastaneden 132 (Hekim ve hemşire) çalışanın katıldığı “özel hastanelerdeki kurumsallaşma düzeyi ile algılanan örgüt kültürünü” saptamaya yönelik çalışmasında da yöneticilerin çalışanlara göre hastanelerinin kurum kültürünü daha olumlu algıladıkları saptanmıştır. Ancak Eryılmaz'ın (2002) çalışmasında bizim çalışmamızın aksine çalışanların ödül dağılımına ilişkin kurum kültürü değerlendirmelerinin olumlu olduğu saptanmıştır. Bu farklılığın İnaloğlu'nun, Demir'in ve bizim çalışmamızın üniversite hastanelerinde Eryılmaz'ın çalışmasının ise özel hastanelerde yapılmış olmasından kaynaklandığı düşünülebilir.

Yöneticiler kurum kültürünün majör belirleyicisidirler. Otoriter, koç ve ekip lideri, vizyon sahibi ve ilham veren motive edici yönetici tiplerinin her biri farklı bir kurum kültürünün oluşmasını sağlar (Sullivan ve Decker, 2001). Klasik yönetim anlayışında bu roller daha çok “tepe yönetimde” bulunan yöneticilere atfedilmişken, çağdaş yönetim anlayışı ve hemşirelik mesleğindeki profesyonelleşme seviyesinin artması ve kliniklerdeki en büyük profesyonel kadroya sahip grubun hemşireler olması nedeniyle, hastanelerin stratejik karar alma süreçlerinde yönetici hemşirelerin de yer almasının önemi fark edilmiştir. Yönetici hemşirelerin stratejik kararlara katılımının kurum kültürünü olumlu yönde etkilediği ve güçlü bir kültürün oluşmasını sağladığı belirlenmiştir (Carney, 2006).

Gifford ve arkadaşlarının (2002) çalışmasında resmi koordinasyon ve kontrol sistemlerine daha az önem veren, çalışanların kararlara katıldığı, yatay iletişimin olduğu hastanelerde çalışan hemşirelerin, belirgin şekilde kuruma bağlılık gösterdiği,

- yöneticilerin çalışanlara fikirlerini açıkça ifade etmek için uygun ortamı sağladıklarını düşündükleri saptanırken (X=4,69) çalışanların kararsız kaldıkları (X=2,83),
- yöneticilerin çalışanların bireysel amaçlarına önem verdiklerini düşündükleri saptanırken (X=4,17) çalışanların kararsız kaldıkları (X=2,98),
- yöneticilerin çalışanlara işlerini daha iyi yapmaları için gerekli araçları seçme fırsatı verdiklerini düşündükleri saptanırken (X=4,06), çalışanların kararsız kaldıkları (X= 2,98),
- yöneticilerin çalışanların işlerini zevkle ve isteyerek yapmaları için gerekli ortamı sağladıklarını düşündükleri saptanırken (X=4,04), çalışanların kararsız kaldıkları (2,74),
- yöneticilerin hastanede yeni bir hizmetin iyi bir şekilde verilmesi için çalışanları bilgilendirdiklerini düşündükleri saptanırken (X=4,68), çalışanların kararsız kaldıkları (X=3,28),
- yöneticilerin çalışanların işlerini yaparken problem yaşamamaları için görev tanımlarını yapıp, çalışanları bilgilendirdiklerini (X=4,17) düşündükleri saptanırken çalışanların kararsız kaldıkları (X=3,66),
- yöneticilerin çalışanları örgütsel amaç doğrultusunda yönlendirdiklerini düşündükleri saptanırken (X= 3,77), çalışanların kararsız kaldıkları (X=2,96),
- yöneticilerin çalışanları başarılı olmaya teşvik ettiklerini düşündükleri saptanırken (X= 4,00), çalışanların kararsız kaldıkları (3,17) ve
- yöneticilerin başarısızlık durumlarının tek nedeninin çalışanlar olduğunu düşündükleri saptanırken (X=3,96) çalışanların kararsız kaldıkları (X=3,00) belirlenmiştir.

Bu bulgular doğrultusunda, yönetici ve çalışanların hastanenin kurum kültürünü farklı değerlendiği, diğer bir deyişle yöneticilerin hastanenin kurum kültürünü çalışanlardan daha olumlu değerlendirdiği, çalışanların hastanenin kültürü hakkında açık ve net fikirlere sahip olmadıkları, yöneticilerin ise daha olumlu fikirlere sahip oldukları söylenebilir.

davranış ve inançlarını etkileyen faktörleri saptamak için yaptığı çalışmada, bilgi eksikliği, hataları rapor etmede yönetimin desteği ve güvenli ortamın olmayışı, iletişim yetersizliği ya da yokluğu, uzun çalışma saatleri, iş yoğunluğu ve personel azlığı gibi faktörlerin etkili olduğunu saptamıştır.

Yönetici ve çalışanların “hastanede var olan kurum kültürüne” ilişkin değerlendirmeleri karşılaştırıldığında; “iş ortamını olduğu gibi kabul etme, hastanenin başarısı ve daha iyi hizmet sunmak için çaba sarf etme, işle ilgili konularda araya sınır koyma ve fikir ayrılığı yaşama, çalışanlara kaldırabilecekleri kadar iş verme, yönetici denetiminden rahatsız olma maddelerinin istatistiksel olarak anlamsız ($p>0,05$) olduğu, yani bu konularda çalışan ve yöneticilerin benzer düşüncelere sahip oldukları, diğer tüm maddelerin karşılaştırmasında ise istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılıklar ($p= 0,001$) saptanmıştır (Tablo 8).

Çalışmamızda,

- yöneticilerin ‘başarılı çalışanı ödüllendirdiklerini’ düşündükleri saptanırken ($X=3,89$) çalışanların buna katılmadıkları ($X=2,45$),
- yöneticilerin ‘dışardan gelecek etki ve tepkilere karşı hastaneyi koruduklarını’ ($X=3,79$) düşündükleri saptanırken, çalışanların buna katılmadıkları ($X=2,28$),
- yöneticilerin ‘çalışanların iş stresi ve gerginliğini azaltmak için gereken ortamı sağladıklarını’ düşündükleri ($X=3,96$), çalışanların buna katılmadıkları ($X=2,11$),
- yöneticilerin ‘çalışanların verimli çalışması için fiziksel iş ortamının iyi olmasını sağladıklarını’ düşündükleri saptanırken ($X=4,00$), çalışanların buna katılmadıkları ($X=2,47$) saptanmıştır. Benzer şekilde,
- yöneticilerin çalışanlara fikirlerini açıkça söyleme fırsatı verdiklerini düşündükleri saptanırken ($X= 4,68$), çalışanların bu konuda kararsız kaldıkları ($2,83$),
- yöneticilerin işe yeni başlayanların işe ve diğer çalışanlara uyumu için uygun ortam hazırladıklarını düşündükleri saptanırken ($X=4,56$) çalışanların ($X=2,98$) kararsız kaldıkları,

Çalışanların bir kurumda olması gerektiğini düşündükleri pozitif “kurum kültürüne” ilişkin tutumları ile “çalıştıkları hastanede var olan kurum kültürüne” ilişkin değerlendirmeleri karşılaştırılmış ve “ hastanenin daha iyi hizmet verebilmesi için gayret gösterme” maddesi (p= 0,395) hariç, diğer tüm maddelerde istatistiksel olarak ileride düzeyde anlamlı farklılıklar (p=0,001) olduğu saptanmıştır (Tablo 7). “Hastanenin amaçlarını açık bir şekilde anlayıp yorumlama, yeniliklere uyum sağlama, iş stresi, işini zevkle yapma, mesleki gelişimde yöneticilerin destek olması, hastane ile ilgili fikirlerini açıkça söyleyebilme, iş ortamını olduğu gibi kabul etme ve ödül dağılımının adil olması” maddelerinde çalışanların tutumları ile hastanenin kurum kültürünün uyumlu olmadığı belirlenmiştir. Çalışanların olumlu kurum kültürü tutumlarına sahip oldukları halde hastanede var olan kurum kültürünü tutumlarına göre daha olumsuz değerlendirdikleri, başka bir deyişle çalışan hemşirelerin tutumlarının ve değerlendirmelerinin uyumsuz olduğu saptanmıştır. İnaloğlu'nun (1998) çalışmasında da bulgularımıza benzer şekilde Hacettepe Üniversitesi İhsan Doğramacı Çocuk Hastanesinde çalışanların da tutumları ile hastanenin kurum kültürünün uyumsuz olduğu saptanmıştır.

Çalışanların sahip oldukları tutumları ile kurum kültürü uyumlu değilse, çalışanın değerleriyle kurumun değerleri örtüşmüyorsa kurum içinde bütünleşme sağlanamaz ve zayıf bir kurum kültürü ortaya çıkar. Böyle kültürlerde motivasyon, iş doyumunu, hasta memnuniyeti, performans ve yeniliklere uyum ve değişime hazır olma seviyesi azalır, hasta bakım kalitesi düşer tükenmişlik, hatalı uygulamalar, hasta ölümleri, işten ayrılma eğilimleri artar (Unutkan, 1995; Bakan ve diğ.2004; Urrabazo, 2006). Berlowitz ve arkadaşlarının (2003) çalışmasında, kalite geliştirmeye önem veren, işbirliğini ve yeniliği destekleyen kurumsal kültüre sahip hastanelerde çalışan hemşirelerin, iş doyumlarının ve hasta memnuniyetinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Hemşirelerin kurumlarının kültürünü yapıcı ve olumlu olarak değerlendirdiği hastanelerde, kurumun değişime hazır olma seviyesinin ve hemşirelerin kuruma bağlılığının daha yüksek olduğu saptanmıştır (Ingersoll, 2000). Çalıştıkları hastanenin kurum kültürünün değerleriyle uyumlu değerlere sahip hemşirelerin işte kalma eğilimlerinin yüksek olduğu saptanmıştır (Vandanberghe, 1999). Johnson'un (2004) hastane çalışanlarının, hasta güvenliğini etkileyen tutum,

Çalışan hemşirelerin tanıtıcı özelliklerine göre bir kurumda olmasını istedikleri “kurum kültürüne” ilişkin sahip oldukları tutumlarının karşılaştırma sonucuna göre ise eğitim durumunun “kurum kültürüne” ilişkin tutumları etkilediği, diğer tanıtıcı özelliklerin etkilemediği saptanmıştır (Tablo 3-4). Seago (2000)’nun A.B.D.’deki 5 farklı hastanede 525 hemşirenin katıldığı çalışmasının sonucunda ise, çalışmamızın bulgularının aksine, eğitim durumunun kurum kültürüne ilişkin tutumları etkilemediği saptanmıştır.

Çalışan hemşirelerin tanıtıcı özelliklerine göre “bu hastanede var olan kurum kültürüne” ilişkin değerlendirmelerinin karşılaştırılması sonucuna göre ise, toplam çalışma süresinin “hastanenin kurum kültürüne ilişkin değerlendirmeleri” etkilediği, diğer tanıtıcı özelliklerin etkilemediği saptanmıştır (Tablo 5-6). Toplam çalışma süresi 4-6 yıl olanların hastanede var olan kurum kültürüne ilişkin düşüncelerinin diğer gruplara göre daha olumsuz ($X= 2,95$) olduğu görülmektedir.

İnaloğlu (1998) ‘nun çalışmasında tanıtıcı özelliklerden cinsiyet değişkeni dışındaki tüm değişkenlerin kurum kültürünü değerlendirmede etkili olduğu saptanmıştır. Yine Demir (2005)’in çalışmasında da yaşın, eğitimin, meslek yılının kurum kültürünü değerlendirmede etkili olduğu saptanmıştır. Bahçecik ve arkadaşlarının (2004) İstanbul’da bir devlet hastanesinde 214 hekim ve 140 hemşire ile yaptığı “hastanelerde örgüt kültürü” isimli çalışmasının sonuçlarına göre ise tanıtıcı özelliklerin kurum kültürüne ilişkin değerlendirmeleri etkilemediği saptanmıştır. Çalışmamızla uyumlu olarak, meslekteki toplam çalışma süresinin kurum kültürüne ilişkin değerlendirmelerde etkili olduğu ancak İnaloğlu’nun çalışmasında yaş arttıkça kurum kültürüne ilişkin olumlu değerlendirme artmaktayken, bizim çalışmamızda 4-6 yıldır çalışanların hastanenin kurum kültürünü diğer tüm gruplardan daha olumsuz değerlendirdikleri saptanmıştır. Çalışanların değerlendirme ortalamalarına bakıldığında daha çok kararsız kaldıkları, hastanede var olan kültürü tam olarak anlayamadıkları ve ortak paylaşılan güçlü bir kültürel yapının olmadığı düşünülebilir.

5.TARTIŞMA

Bu çalışma, Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesinde çalışan hemşirelerin, kurum kültürüne ilişkin tutum ve hastanenin kurum kültürüne ilişkin değerlendirmelerini saptamak, tutum ve değerlendirmeler arasındaki farkı ortaya çıkarmak ve yönetici hemşireler ile çalışan hemşirelerin hastanenin kurumsal kültürüne ilişkin değerlendirmeleri arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılmış olup bulgular literatür ışığında tartışılmıştır.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin % 38,3'nün 30-34 yaş grubunda, çalışanların % 48,5'nin 25-29 yaş grubunda olduğu, yöneticilerin % 83,0 'ünün klinik sorumlusu, çalışanların % 79,9'nun klinik hemşiresi olduğu, yöneticilerin % 63,8'inin ön lisans mezunu iken çalışanların % 66,5'inin lisans mezunu olduğu, yöneticilerin % 66,0'sının evli iken çalışanların % 54,1'nin bekar olduğu, yöneticilerin % 44,7'sinin cerrahi bilimlerde, çalışanların % 57,7'sinin dahili bilimlerde çalıştığı, yöneticilerin çoğunluğunun toplam çalışma süresi ve Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesinde çalışma süresinin 13 yıl ve üzerinde iken çalışanların çoğunluğunun 0-3 yıl arasında olduğu saptanmıştır (Tablo 1). Yöneticilerin çalışanlara göre daha ileri yaşta olduğu, eğitim seviyelerinin daha düşük ve hem mesleki hem de hastanede çalışma yıllarının daha fazla olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre meslekteki ve hastanede çalışma süresinin, bu hastanede yönetici pozisyonuna gelmek için eğitim seviyesinden daha önemli olduğu sonucuna varılabilir.

Yönetici hemşirelerin tanıtıcı özelliklerine göre "hastanenin kurum kültürüne" ilişkin değerlendirme karşılaştırmalarının sonucuna göre tanıtıcı özelliklerin hastanenin kurum kültürüne ilişkin değerlendirmeleri istatistiksel olarak etkilemediği saptanmıştır (Tablo 2).

değerlendirmesi ile “Başarısızlığın tek nedeni olarak çalışanlar görülüyor” ($X=3,00$) çalışan değerlendirmesi arasında,” Çalışanları çalıştığı bölümün hatta hastanenin en başarılı çalışanı olmaya teşvik ediyorum” ($X=4,00$) yönetici değerlendirmesi ile “Başarılı olmaya teşvik ediliyorum” ($X=3,17$) çalışan değerlendirmesi arasında da görülmektedir.

saptanmıştır. Benzer durum “*Hastaneyi dışardan gelecek etki ve baskılardan korurum*” (X=3,79) yönetici değerlendirmesi ile “*Yönetim, hastane dışından gelebilecek etki ve tepkilere karşı hastaneyi korur*” (X=2,28) çalışan değerlendirmesi arasında, “*Çalışanların iş stresi ve gerginliğini azaltmak için gereken ortamı sağlıyorum*” (X=3,96) yönetici değerlendirmesi ile “*Çalışma yaşantımda gerginlik ve stres hissetmiyorum*” (X=2,11) çalışan değerlendirmesi arasında da görülmektedir.

“*Çalışanların bireysel amaçlarına önem veriyorum*” ifadesine yöneticiler katılıyorken (X=4,17), “*Yöneticiler bireysel amaçlarıma önem veriyor*” ifadesini değerlendirirken çalışanların kararsız kaldıkları görülmektedir (X=2,98). Diğer bir deyişle, yöneticilerin “*çalışanların bireysel amaçlarına önem verdiklerini*” düşünüyor olmalarına karşın, çalışanların bu konuda kararsız kaldıkları görülmektedir. Benzer durum “*Çalışanların verimli çalışması için fiziksel iş ortamının iyi olmasını sağlıyorum*” (X=4,00) yönetici değerlendirmesi ile , “*Fiziksel çalışma ortamından kaynaklanan problemim yoktur*” (X=2,47) çalışan değerlendirmesi arasında, “*Çalışanlara işlerini daha iyi yapabilmeleri için kullanacakları araçları seçme fırsatı veriyorum*” (X=4,06) yönetici değerlendirmesi ile “*İşimi yapmak için gerekli araçları seçebiliyorum*” (X=2,98) çalışan değerlendirmesi arasında, “*Çalışanlara işlerini zevkli ve isteyerek yapmaları için gerekli ortamı sağlıyorum*” (X=4,04) yönetici değerlendirmesi ile “*İşimi hobi gibi yapıyorum*” (X=2,74) çalışan değerlendirmesi arasında, “*Hastanede yeni bir hizmetin iyi bir şekilde verilmesi için çalışanları bilgilendiriyorum*” (X=4,68) yönetici değerlendirmesi ile “*Yeni bir hizmeti diğer hizmetler kadar iyi verebilmek için bilgilendiriliyorum*” (X=3,28) çalışan değerlendirmesi arasında, “*Çalışanların işlerini yaparken problem yaşamamaları için görev tanımları yapıp, çalışanlara bilgi veriyorum*” (X=4,17) yönetici değerlendirmesi ile “*Yapacağım iş bana açıkça anlatılıyor*” (X=3,66) çalışan değerlendirmesi arasında, “*Çalışanları örgütsel amaç doğrultusunda yönlendiriyorum*” (X= 3,77) yönetici ifadesi ile “*Hepimiz hastanenin amaçlarını aynı şekilde yorumluyoruz*” (X=2,96) çalışan değerlendirmesi arasında, “*Başarısızlık durumlarında çalışanların önemli rolü olduğunu düşünüyorum*” (X=3,96) yönetici

ediyorum” (X=4,09) çalışan değerlendirmesi arasında ve “*Çalışanlara yapması gerektiği kadar iş veriyorum*”(X=3,02) yönetici değerlendirmesi ile “*İş yükümden rahatsız olmuyorum*” (X=2,68) çalışan değerlendirmesi arasındaki fark da istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ve çalışanların ve yöneticilerin bu konularda hastanede var olan durum hakkındaki düşüncelerinde uyum halinde oldukları saptanmıştır.

Yukarıda karşılaştırılan ifadeler dışındaki diğer ifadelerin karşılaştırılmasında aradaki farklar istatistiksel olarak önemli bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre; “*Çalışanlara fikirlerini açıkça söyleme fırsatı veriyorum*” ifadesine yöneticiler kesinlikle katılıyorum’a yakın bir değerlendirme yaparken (X=4,68),” *Hastane ile ilgili düşüncelerimizi çekinmeden açıklayabiliyoruz*” ifadesini değerlendirirken çalışanların kararsıza yakın bir değerlendirme yaptıkları görülmektedir (X=2,83). Başka bir deyişle yöneticiler, “*çalışanlara fikirlerini açıkça söyleme fırsatı*” verdiklerini düşünüyorlarken, çalışanların bu konuda kararsız kaldıkları, yani yönetici ve çalışanların hemfikir olmadıkları görülmektedir. Benzer durum “*Hastaneye yeni gelen kişilerin kısa sürede işe ve personele alışması için gerekli ortamı sağlıyorum*” (X=4,56) yönetici değerlendirmesi ile “*İşe yeni girenler bize ve işe kısa sürede alışıyor*” (X=2,98) çalışan değerlendirmesi arasında “*Çalışanların mesleki gelişimi için her türlü desteği sağlıyorum*” (X=4,40) yönetici değerlendirmesi ile “*Yöneticiler mesleğimizde ilerlememiz için her türlü desteği sağlıyor*” (X=2,62) çalışan değerlendirmesi arasında, “*Çalışanların fikirlerini açıkça söyleyebileceği ortamı yaratıyorum*” (X= 4,69) yönetici değerlendirmesi ile “*Fikirlerimi açıkça söylüyorum*” (X= 3,55) çalışan değerlendirmesi, " arasında da görülmektedir.

“*Başarılı çalışanı ödüllendiriyorum*” ifadesine yöneticiler katıldıklarını ifade ederken ((X=3,89), “*Ödül dağıtımından memnunum*” ifadesine çalışanlar katılmadıklarını (X=2,45) ifade etmektedirler. Başka bir deyişle yöneticilerin çalışanları adil ödüllendirdiğini düşünüyorlarken çalışanların böyle düşünmedikleri

Yönetici hemşireler ile çalışan hemşirelerin hastanede var olan kurum kültürüne ilişkin değerlendirmelerini karşılaştırılmak için toplum ortalamalarına dayalı iki örneklem t testi yapılmıştır. Karşılaştırma sonucu tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8’de görüldüğü gibi “Çalışanların her şeyi olduğu gibi kabul etmesini sağlıyorum” (X=2,17) yönetici değerlendirmesi ile “İş ortamındaki her şeyi olduğu gibi kabul ediyorum” (X=2,40) çalışan değerlendirmesi arasında fark istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (P>0,05), Diğer bir deyişle “bu hastanede çalışanların her şeyi olduğu gibi kabul etmesi “ ifadesine hem çalışan hemşireler, hem de yönetici hemşireler kararsıza yakın değerlendirmeler yapmışlardır yani bu konuda hastanede var olan durum hakkında hemfikir oldukları görülmektedir.

“Hastanenin başarılı olması için herkesin üzerine düşeni yapmasını sağlıyorum” (X=4,19) yönetici değerlendirmesi ile “Hastanede her zaman daha iyi hizmet vermek için çalışıyorum” (X=4,30) çalışan değerlendirmesi arasındaki fark da istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p> 0,05). Başka bir deyişle hem yöneticilerin hem de çalışanların bu hastanede “hastanenin daha iyi hizmet vermesi” konusunda yeteri kadar çalıştıklarını düşündükleri, yani bu konuda hemfikir oldukları görülmektedir. Benzer şekilde “İşle ilgili konularda çalışanlarla arama sınır koymuyorum” (X=3,68) yönetici değerlendirmesi ile “Yöneticilerle aramızda işle ilgili konularda fikir ayrılığı oluyor” (X=3,38) çalışan değerlendirmesi arasında, “Çalışanlar denetlemelerimden rahatsız olmuyor” (X=3,89) yönetici değerlendirmesi ile “Bu hastanedeki denetim sistemi beni rahatsız etmiyor” (X=3,70) çalışan değerlendirmesi arasında, “Çalışanların iş güvencesini sağlıyorum” (X=3,28) yönetici değerlendirmesi ile “iş güvencem sağlanmıştır” (X=3,17) çalışan değerlendirmesi arasında, “İşle ilgili konularda çalışanlarla arama sınır koymuyorum” (X=3,68) yönetici değerlendirmesi ile ,” Yöneticilerle aramda işle ilgili konularda iyi ilişkiler vardır” (X=3,57) çalışan değerlendirmesi arasında, “Kaliteli sağlık hizmeti için toplam kalite yönetiminin gereğini yapıyorum” (X=3,81) yönetici değerlendirmesi ile “Kaliteli sağlık hizmeti için maksimum çaba sarf

YD.31. Başarısızlık durumlarında çalışanların önemli rolü olduğunu düşünüyorum.	3,96	0,83	0,12	5,954	0,001
	3,00	1,12	0,16		
ÇD.19. Başarısızlığın tek nedeni olarak çalışanlar görülüyor.					
YD.35. Çalışanları çalıştığı bölümün hatta hastanenin en başarılı çalışanı olmaya teşvik ediyorum.	4,00	0,88	0,13	4,194	0,001
	3,17	1,01	0,15		
ÇD.21. Başarılı olmaya teşvik ediliyorum.					
YD.5. Hastaneyi dışardan gelecek etki ve baskılardan korurum.	3,79	0,98	0,14	2,452	0,018
ÇD.22. Yönetim, hastane dışından gelebilecek etki ve tepkilere karşı hastaneyi korur.	2,28	1,10	0,16		
YD.36. Çalışanlara bu hastanede çalışıyor olmak yüksek statü sağlıyor.	3,04	1,06	0,15	2,443	0,019
	2,43	1,14	0,17		
ÇD.23. Bu hastanede çalışmak bana yüksek statü sağlıyor.					
YD.29. Başarılı çalışmanı ödüllendiriyorum.	3,89	0,94	0,14	7,539	0,001
ÇD.24. Ödül dağıtımdan memnunuz.	2,45	1,16	0,17		
YD.44. İşle ilgili konularda çalışanlarla arama sınır koymuyorum.	3,68	1,22	0,18	1,334	0,189
ÇD.25. Yöneticilerle aramızda işle ilgili konularda fikir ayrılığı oluyor.	3,38	0,90	0,13		
YD.43. Çalışanların bazı durumlarda kurallara uymamasına ses çıkarmıyorum.	2,80	1,01	0,16	6,016	0,001
	4,02	0,82	0,13		
ÇD.26. Hiç bir durumda kuralları ihlal etmemeye çalışıyorum.					
YD.30. Çalışanlar denetlemelerimden rahatsız olmuyor.	3,89	0,87	0,13	1,086	0,283
ÇD.27. Bu hastanedeki denetim sistemi beni rahatsız etmiyor.	3,70	1,02	0,15		
YD.20. Çalışanların iş güvencesini sağlıyorum.	3,28	0,85	0,13	0,475	0,637
ÇD.28. İş güvencem sağlanmıştır.	3,17	1,22	0,18		
YD.44. İşle ilgili konularda çalışanlarla arama sınır koymuyorum.	3,68	1,22	0,18	0,479	0,634
ÇD.29. Yöneticilerle aramda işle ilgili konularda iyi ilişkiler vardır.	3,57	1,02	0,15		
YD.18. Çalışanların iş stresi ve gerginliğini azaltmak için gereken ortamı sağlıyorum.	3,96	0,83	0,12	10,146	0,001
	2,11	1,09	0,16		
ÇD.31. Çalışma yaşantımda gerginlik ve stres hissetmiyorum.					
YD.16. Finansal açıdan risk taşısa bile yeni hizmetleri destekliyorum.	3,96	0,75	0,11	5,480	0,001
ÇD.32. Hastane değişiklik ve yeniklere uyum sağlıyor.	2,96	1,04	0,15		
YD.11. Kaliteli sağlık hizmeti için toplam kalite yönetiminin gereğini yapıyorum.	3,81	0,95	0,14	1,462	0,151
ÇD.33. Kaliteli sağlık hizmeti için maksimum çaba sarf ediyorum.	4,09	0,62	0,09		
YD.22. Birbiri ile uyumlu insanları bir araya getiriyorum.	3,47	1,16	0,17	2,959	0,005
ÇD.34. Çalışma arkadaşlarımla uyum içindeyim.	4,04	0,70	0,10		
YD.27. Çalışanlara fikirlerini açıkça söyleme fırsatı veriyorum.	4,68	0,47	0,07	9,320	0,001
ÇD.36. Yöneticiler karar verirken bizim fikirlerimizi önemsiyorlar.	3,02	1,20	0,18		
YD.41. Çalışanlara yapması gerektiği kadar iş veriyorum.	3,02	1,09	0,16	1,407	0,166
ÇD.37. İş yükümden rahatsız olmuyorum.	2,68	1,27	0,19		
YD.39. Çalışanlar arasında rekabeti destekliyorum.	3,45	1,04	0,15	3,316	0,002
ÇD.39. Mesleki konularda diğer çalışanlarla aramda yarışma vardır.	2,66	1,07	0,16		

**Tablo 8.Çalışan Değerlendirme (ÇD) ve Yönetici Değerlendirmelerinin (YD)
Karşılaştırılması**

Yönetici ve Çalışan Değerlendirme İfadeleri	Ort.	S.S.	S.H.	t	P
YD.8. Çalışanların dostluk, yardımlaşma ve güven içinde çalışması için gereken ortamı sağlıyorum.	4,53	0,55	0,08		
ÇD.1. Çalışanlar olarak aramızda sıkı bir dostluk ve yardımlaşma vardır.	3,72	1,12	0,16	4,277	0,001
YD.10. Çalışanların bireysel amaçlarına önem veriyorum.	4,17	0,87	0,13	5,617	0,001
ÇD.2. Yöneticiler bireysel amaçlarıma önem veriyor.	2,98	1,13	0,17		
YD.6. Çalışanların her şeyi olduğu gibi kabul etmesini sağlıyorum.	2,17	0,96	0,14	1,279	0,207
ÇD.3. İş ortamındaki her şeyi olduğu gibi kabul ediyorum.	2,40	0,83	0,12		
YD.19. Çalışanların verimli çalışması için fiziksel iş ortamının iyi olmasını sağlıyorum.	4,00	0,81	0,12	8,532	0,001
ÇD.4. Fiziksel çalışma ortamından kaynaklanan problemim yoktur.	2,47	1,02	0,15		
YD.1. Hastaneye yeni gelen kişilerin kısa sürede işe ve personele alışması için gerekli ortamı sağlıyorum.	4,56	0,50	0,07	10,899	0,001
ÇD.5. İşe yeni girenler bize ve işe kısa sürede alışıyor.	2,91	0,93	0,14		
YD.9. Çalışanlara işlerini daha iyi yapabilmeleri için kullanacakları araçları seçme fırsatı veriyorum.	4,06	0,87	0,13	6,045	0,001
ÇD.6. İşimi yapmak için gerekli araçları seçebiliyorum.	2,98	1,11	0,16		
YD.21. Çalışanlara kişisel becerilerini kullanmaları için fırsat veriyorum.	4,43	0,62	0,09	2,898	0,006
ÇD.7. İşle ilgili konularda kişisel becerilerimi kullanabiliyorum.	4,11	0,60	0,09		
YD.23. Çalışanlara işlerini zevkli ve isteyerek yapmaları için gerekli ortamı sağlıyorum.	4,04	0,83	0,12	6,165	0,001
ÇD.8. İşimi hobi gibi yapıyorum.	2,74	1,22	0,18		
YD.2. Çalışanların mesleki gelişimi için her türlü desteği sağlıyorum.	4,40	0,65	0,09	10,087	0,001
ÇD.9. Yöneticiler mesleğimizde ilerlememiz için her türlü desteği sağlıyor.	2,62	1,01	0,15		
YD.3. Hastanenin başarılı olması için herkesin üzerine düşeni yapmasını sağlıyorum.	4,19	0,65	0,09	0,778	0,441
ÇD.10. Hastanede her zaman daha iyi hizmet vermek için çalışıyorum.	4,30	0,62	0,09		
YD.15. Hastanede yeni bir hizmetin iyi bir şekilde verilmesi için çalışanları bilgilendiriyorum.	4,68	0,47	0,07	8,779	0,001
ÇD.12. Yeni bir hizmeti diğer hizmetler kadar iyi verebilmek için bilgilendiriliyorum.	3,28	1,06	0,15		
YD.25. Çalışanların işlerini yaparken problem yaşamamaları için görev tanımları yapıp, çalışanlara bilgi veriyorum.	4,17	0,67	0,10	3,125	0,003
ÇD.15. Yapacağım iş bana açıkça anlatılıyor.	3,66	0,92	0,13		
YD.7. Çalışanların fikirlerini açıkça söyleyebileceği ortamı yaratıyorum.	4,69	0,52	0,08	8,371	0,001
ÇD.16. Fikirlerimi açıkça söylüyorum.	3,55	1,00	0,15		
YD.34. Çalışanları örgütsel amaç doğrultusunda yönlendiriyorum.	3,77	0,87	0,13	3,736	0,001
ÇD.17. Hepimiz hastanenin amaçlarını aynı şekilde yorumluyoruz.	2,96	1,14	0,17		
YD.27. Çalışanlara fikirlerini açıkça söyleme fırsatı veriyorum.	4,68	0,47	0,07	11,306	0,001
ÇD.18. Hastane ile ilgili düşüncelerimizi çekinmeden açıklayabiliyoruz.	2,83	1,13	0,16		

hem olumlu tutumlara sahip oldukları (X= 4,19), hem de hastanedeki çalışma yaşantılarında böyle davrandıklarını düşündükleri (X= 4,25) görülmektedir.

Diğer karşılaştırma maddelerine göre ise; çalışanların “*Hastanenin amaçlarını açık bir şekilde anlayıp yorumlamalıyım*” tutumunda kesinlikle katılıyorum’a yakın bir ortalamaya sahip oldukları görülürken (X=4.30), “*Hepimiz hastanenin amaçlarını aynı şekilde yorumluyoruz*” değerlendirmesinde kararsıza yakın bir değerlendirme yaptıkları görülmektedir.(X=2.74). Yani “hastanenin amaçlarını açık bir şekilde anlayıp yorumlamaları” gerektiğini düşünürken, çalıştıkları hastanede bunun uygulandığından emin olmadıkları görülmektedir. Benzer durum “*Hastanenin değişikliklere ve yeniliklere uyum sağlamasını isterim*” (X=4.57) tutumu ile “*Hastane değişiklik ve yeniklere uyum sağlıyor*” (X=2.58) değerlendirmesi arasında, “*İşimde çok az stres ve gerginlik yaşamalıyım*” (X=4,38) tutumu ile “*Çalışma yaşantımda gerginlik ve stres hissetmiyorum*”(X=2.30) değerlendirmesi arasında, “*Mesleki gelişimim için yönetim her türlü desteği sağlamalıdır*” (X=4,52) tutumu ile “*Yöneticiler mesleğimizde ilerlememiz için her türlü desteği sağlıyor* “ (X= 2,48) arasında, “*İşimin heyecanlı ve zevkli olmasını isterim*” (X= 4,37) tutumu ile “*İşimi hobi gibi yapıyorum*” (X= 2,67) değerlendirmesi arasında, “*Fikirlerimi açıkça söylemek isterim*” (X= 4,59) tutumu ile “*Hastane ile ilgili düşüncelerimizi çekinmeden açıklayabiliyoruz*” (X= 2,81) değerlendirmesi arasında, “*Ödül dağıtımının adil olması gerekir*”(X= 4,53) tutumu ile “*Herkesin eşit şartlarda ödüllendirildiğine inanıyorum*” (X=2,30) değerlendirmesi arasında. da saptanmıştır.

Çalışanlar, “*İnsanlar iş ortamını değiştirmeye kalkmamalı, olduğu gibi kabul etmelidir*” tutumuna katılmadıklarını belirtirken (X=1,71), “*İş ortamındaki her şeyi olduğu gibi kabul ediyorum*” değerlendirmesinde kararsıza yakın bir değerlendirme yapmışlardır (X= 2,44). Diğer bir deyişle “iş ortamının olduğu gibi kabul edilmesi” düşüncesine katılmamalarına rağmen çalıştıkları hastanede bunun uygulandığından emin olmadıkları görülmektedir.

ÇT.25. İşimin heyecanlı ve zevkli olmasını isterim.	4,37	0,77	0,05	17,415	0,001
ÇD.8. İşimi hobi gibi yapıyorum.	2,67	1,12	0,08		
ÇT.30. Fikirlerimi açıkça söylemek isterim.	4,59	0,60	0,04	22,917	0,001
ÇD.18. Hastane ile ilgili düşüncelerimizi çekinmeden açıklayabiliyoruz.	2,81	1,00	0,07		
ÇT.33. Ödül dağıtımının adil olması gerekir.	4,53	0,68	0,05	25,044	0,001
ÇD.41 Herkesin eşit şartlarda ödüllendirildiğine inanıyorum.	2,30	0,96	0,07		
ÇT.34. Yöneticilerin denetiminden rahatsız olmamalıyım.	4,27	0,82	0,06	10,085	0,001
ÇD.27. Bu hastanedeki denetim sistemi beni rahatsız etmiyor.	3,44	1,12	0,08		
ÇT.35. Kurumun başarısızlığında çalışanların tek neden olarak görülmesini istemem.	4,49	0,74	0,05	14,278	0,001
ÇD.19. Başarısızlığın tek nedeni olarak çalışanlar görülüyor.	3,12	1,18	0,08		
Ç.T.36. Çalışma arkadaşlarımla aramda olan fikir ayrılığını uzlaşma ile çözmeliyim	4,35	0,74	0,05	7,544	0,001
ÇD.35. Çalışanlar olarak aramızdaki problemleri karşılıklı anlayış içinde çözüyoruz.	3,77	0,99	0,07		
ÇT.38. Yöneticiler beni çalıştığım bölümün hatta kurumun en başarılı personeli olmaya teşvik etmelidirler.	3,82	0,92	0,07	8,895	0,001
ÇD.21. Başarılı olmaya teşvik ediliyorum.	3,02	1,02	0,07		
ÇT. 40. Bir grubun alacağı kararların bireysel kararlardan daha iyi olacağına inanırım.	3,99	0,86	0,06	9,435	0,001
ÇD.36. Yöneticiler karar verirken bizim fikirlerimizi önemsiyorlar.	3,00	1,17	0,08		

Çalışanların, bir kurumda var olması gerektiğini düşündükleri kurum kültürüne ilişkin sahip oldukları tutumları ile çalıştıkları hastanede var olduğunu düşündükleri kurum kültürüne ilişkin değerlendirmelerini karşılaştırmak için eşleştirilmiş t testi (bağımlı iki örneklem t testi) yapılmış ve sonuçlar Tablo 7’de verilmiştir.

Tabloda 7’de görüldüğü gibi “ *Hastanenin daha iyi hizmet verebilmesi için gayret göstermem gerekir*” tutumu ile “*Hastanede her zaman daha iyi hizmet vermek için çalışıyorum*” değerlendirmesi hariç, tüm maddelerde istatistiksel olarak ileri derecede anlamlı fark (p= 0,001) vardır. Başka bir deyişle çalışan hemşirelerin “hastanede daha iyi hizmet vermek için gayret gösterilmesi gerektiği” konusunda

Tablo 7. Çalışan Tutum (ÇT) ve Çalışan Değerlendirme (ÇD) İfadelerinin Karşılaştırmaları

Çalışanlar İçin Tutum ve Değerlendirme İfadeleri	Ort.	S.S.	S.H	t	P
ÇT 1. İşe yeni giren kişilerin işe ve iş arkadaşlarıma kısa sürede alışması sağlanmalıdır	4,51	0,75	0,05	16,572	0,001
ÇD.5. İşe yeni girenler bize ve işe kısa sürede alışıyor	3,06	1,01	0,07		
ÇT.2. Mesleki gelişimim için yönetim her türlü desteği sağlamalıdır.	4,52	0,65	0,05	23,303	0,001
ÇD 9. Yöneticiler mesleğimizde ilerlememiz için her türlü desteği sağlıyor.	2,58	0,99	0,07		
ÇT.3. Hastanenin başarılı olması için herkes üzerine düşeni yapmalıdır.	4,60	0,58	0,04	10,462	0,001
ÇD.11. Hastanenin başarılı olması için elimden geleni yapıyorum	3,98	0,76	0,05		
ÇT.5. Hastanenin amaçlarını açık bir şekilde anlayıp yorumlamalıyım.	4,30	0,73	0,05	18,005	0,001
ÇD.17. Hepimiz hastanenin amaçlarını aynı şekilde yorumluyoruz.	2,74	1,01	0,07		
ÇT.7. İnsanlar iş ortamını değiştirmeye kalkmamalı, olduğu gibi kabul etmelidir.	1,71	0,79	0,06	8,555	0,001
ÇD.3. İş ortamındaki her şeyi olduğu gibi kabul ediyorum.	2,44	0,93	0,07		
ÇT.11. Bireysel amaçlarıma önem veren kurumda çalışmayı tercih ederim	3,93	1,10	0,08	9,736	0,001
ÇD2. Yöneticiler bireysel amaçlarıma önem veriyor.	2,90	1,11	0,08		
ÇT13. Hastanenin daha iyi hizmet verebilmesi için gayret göstermem gerekir.	4,19	0,80	0,06	0,852	0,395
ÇD.10. Hastanede her zaman daha iyi hizmet vermek için çalışıyorum.	4,25	0,70	0,05		
ÇT.14. Hastanenin değişikliklere ve yeniliklere uyum sağlamasını isterim.	4,57	0,63	0,05	22,482	0,001
ÇD.32. Hastane değişiklik ve yeniklere uyum sağlıyor.	2,87	0,97	0,07		
ÇT.18. İşimde çok az stres ve gerginlik yaşamalıyım.	4,38	0,80	0,06	19,945	0,001
ÇD.31. Çalışma yaşamımda gerginlik ve stres hissetmiyorum	2,30	1,10	0,08		
T.19. Fiziksel çalışma ortamım iyi olmalıdır.	4,64	0,56	0,04	22,614	0,001
Ç.D.4. Fiziksel çalışma ortamından kaynaklanan problemim yoktur.	2,59	1,13	0,08		
ÇT.20. Yöneticilerle aramda işle ilgili konularda iyi ilişkiler olmalıdır.	4,55	0,64	0,05	14,373	0,001
ÇD.29. Yöneticilerle aramda işle ilgili konularda iyi ilişkiler vardır.	3,50	0,97	0,07		
ÇT.22. Becerilerimi kullanacağım yerde çalışmak isterim.	4,68	0,60	0,04	10,336	0,001
ÇD.7. İşle ilgili konularda kişisel becerilerimi kullanabiliyorum.	4,09	0,73	0,05		

bakıldığında toplam çalışma süresi 4-6 yıl olanların hastanenin kurum kültürünü diğer gruplara göre daha olumsuz (X= 2,95) değerlendirdiği saptanmıştır. İstatistiksel olarak çalışanların yaş, görev, eğitim, medeni durum ve Cumhuriyet Üniversitesi hastanesinde çalışma sürelerine göre “hastanenin kurum kültürünü” değerlendirme ortalamaları arasındaki fark önemsiz bulunmuştur ($p > 0,05$). Ancak, 20–24 yaş grubunun (X=3,23), poliklinik hemşirelerinin (X= 3,19), yüksek lisans mezunlarının (X=3,26) ve evli olanların (X=3,15) diğer gruplara göre daha pozitif, bu hastanede çalışma süresi 4-6 yıl olanların (X=3,01) ise diğer gruplara göre daha negatif değerlendirmeler yaptıkları görülmektedir. Başka bir deyişle, 20-24 yaş grubunun, poliklinik hemşirelerinin, yüksek lisans mezunlarının ve evli olanların hastanenin kurum kültürüne ilişkin diğer gruplara göre daha olumlu düşüncelere sahip oldukları görülürken, bu hastanede çalışma süresi 4-6 yıl olanların hastanenin kurum kültürüne ilişkin diğer gruplara göre daha olumsuz düşüncelere sahip oldukları görülmektedir. Genel olarak bakıldığında çalışan hemşirelerin hastanenin kurum kültürüne ilişkin daha çok kararsız ve kararsıza yakın değerlendirmeler yaptıkları görülmektedir.

Tablo 6. Çalışanların Çalıştıkları Bölümlere Göre Hastanenin Kurum Kültürünü Değerlendirme Ortalamalarının Dağılımı

Bölüm	n	%	Ortalama	t	P
Dahili Bölüm	112	57,7	3,16	0,553	0,581
Cerrahi Bölüm	82	42,3	3,12		

Tablo 6’da çalışan anketinin ikinci bölümünde yer alan çalışanların Cumhuriyet Üniversitesi hastanesinin kurum kültürüne ilişkin değerlendirmelerini saptamaya yönelik 43 soruya verdikleri yanıtların tanıtıcı özelliklerden biri olan çalışılan bölüme göre ortalamaları verilmiştir. İstatistiksel olarak çalışan hemşirelerin çalıştıkları bölüme göre hastanenin kurum kültürünü değerlendirme ortalamaları arasındaki fark önemsiz bulunmuştur. Ancak dahili bölümlerde çalışan hemşirelerin hastanenin kurum kültürüne ilişkin (X=3,16), cerrahi bölümlerde çalışanlara (X=3,12) göre daha olumlu düşüncelere sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 5.Çalışanların Tanıtıcı Özelliklerine Göre Hastanenin Kurum Kültürünü Değerlendirme Ortalamalarının Dağılımı

		n	%	Ort.	F	P
Yaş	20–24	35	18,0	3,23	0,761	0,552
	25–29	94	48,5	3,10		
	30–34	35	18,0	3,16		
	35–39	24	12,4	3,18		
	>= 40	6	3,1	3,04		
Görev	Klinik Hemşiresi	155	79,9	3,13	0,623	0,537
	Poliklinik Hemşiresi	23	11,9	3,19		
	Diğer	16	8,2	3,24		
Eğitim	Lise	11	5,7	3,21	0,320	0,811
	Ön lisans	46	23,7	3,14		
	Lisans	129	66,5	3,13		
	Y.Lisans	8	4,1	3,26		
Medeni Hal	Evli	88	45,4	3,15	0,246	0,782
	Bekar	105	54,1	3,14		
	Dul-boş.	1	0,5	2,84		
Toplam Çalışma Süresi	1 yıldan az	19	9,8	3,26	2,320	0,045
	1-3 yıl	61	31,4	3,21		
	4-6 yıl	41	21,1	2,95		
	7-9 yıl	20	10,3	3,19		
	10-12 yıl	20	10,3	3,13		
	>= 13 yıl	33	17,0	3,17		
Hastanede Çalışma Süresi	1 yıldan az	58	29,9	3,25	2,009	0,079
	1-3 yıl	38	19,6	3,03		
	4-6 yıl	29	14,9	3,01		
	7-9 yıl	19	9,8	3,21		
	10-12 yıl	19	9,8	3,10		
	>=13 yıl	31	16,0	3,18		
	Toplam	194	100,0	-		

Tablo 5’de çalışan anketinin ikinci bölümünde yer alan, çalışan hemşirelerin “Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesinin kurum kültürüne” ilişkin değerlendirmelerini saptamaya yönelik 43 soruya verdikleri yanıtların tanıtıcı özelliklerine göre ortalamaları verilmiştir. Toplam çalışma süresine göre hastanenin kurum kültürüne ilişkin değerlendirme ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak önemli ($p= 0,045$) bulunmuştur. Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını saptamak için yapılan Tukey HSD testi sonucunda farkın toplam çalışma süresi 1-3 yıl ($X= 3,21$, $p= 0,034$) ve 4-6 yıl ($X= 2,95$, $p= 0,034$) olan gruplardan kaynaklandığı bulunmuştur. Ortalamalara

gruplarından kaynaklandığı bulunmuştur. Ortalamalara bakıldığında lise mezunlarının diğer gruplara göre tutum ortalamalarının daha düşük olduğu ($X=3,83$), yani kurum kültürüne ilişkin diğer gruplara göre daha olumsuz tutumlara sahip oldukları saptanmıştır. İstatistiksel olarak çalışanların yaş, görev, medeni durum, toplam çalışma süresi ve Cumhuriyet Üniversitesi hastanesinde çalışma sürelerine göre “kurum kültürüne” ilişkin tutumları arasındaki fark önemsiz bulunmuştur ($p > 0,05$). Ancak 30-34 yaş grubunun ($X= 4,31$), evli olanların ($X= 4,21$), toplam çalışma süresi ve Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesinde çalışma süresi 7-9 yıl olanların ($X=4,27$) ve klinik hemşirelerinin ($X=4,20$) “kurum kültürüne” ilişkin tutum ortalamalarının daha yüksek olduğu saptanmıştır, başka bir deyişle diğer gruplara göre kurum kültürüne ilişkin daha olumlu tutumlara sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 4.Çalışanların Çalıştıkları Bölümlere Göre Kurum Kültürüne İlişkin Tutum Ortalamalarının Dağılımı

Bölüm	n	%	Ort.	t	P
Dahili Bölüm	112	57,7	4,23	1,753	0,081
Cerrahi Bölüm	82	42,3	4,13		

Tablo 4’de çalışan anketinin birinci bölümünde yer alan çalışanların kurum kültürüne ilişkin tutumlarını saptamaya yönelik 43 soruya verdikleri yanıtların tanıtıcı özelliklerden biri olan çalışılan bölüme göre ortalamaları verilmiştir. İstatistiksel olarak çalışılan bölüme göre tutum ortalamaları arasındaki fark önemsiz bulunmuştur ($p > 0,05$). Ancak dahili bölümlerde çalışanların ($X=4,23$) kurum kültürüne ilişkin daha yüksek ortalamaya sahip oldukları saptanmıştır.

Tablo 3.Çalışanların Tanıtıcı Özelliklerine Göre Kurum Kültürüne İlişkin Tutum Ortalamalarının Dağılımı

		n	%	Ort.	F	P
Yaş	20-24	35	18,0	4,19	1,601	0,176
	25-29	94	48,5	4,18		
	30-34	35	18,0	4,31		
	35-39	24	12,4	4,07		
	>= 40	6	3,1	4,07		
Görev	Klinik Hemşiresi	155	79,9	4,20	0,656	0,237
	Poliklinik Hemşiresi	23	11,9	4,11		
	Diğer	16	8,2	4,23		
Eğitim	Lise	11	5,7	3,83	3,826	0,011
	Ön lisans	46	23,7	4,18		
	Lisans	129	66,5	4,23		
	Y.Lisans	8	4,1	4,10		
Medeni Hal	Evli	88	45,4	4,21	0,652	0,522
	Bekar	105	54,1	4,17		
	Dul-boş.	1	0,5	3,84		
Toplam Çalışma Süresi	1 yıldan az	19	9,8	4,21	0,457	0,808
	1-3 yıl	61	31,4	4,19		
	4-6 yıl	41	21,1	4,20		
	7-9 yıl	20	10,3	4,27		
	10-12 yıl	20	10,3	4,20		
	>= 13 yıl	33	17,0	4,11		
Hastanede Çalışma Süresi	1 yıldan az	58	29,9	4,20	0,398	0,850
	1-3 yıl	38	19,6	4,19		
	4-6 yıl	29	14,9	4,19		
	7-9 yıl	19	9,8	4,27		
	10-12 yıl	19	9,8	4,22		
	>=13 yıl	31	16,0	4,11		
	Toplam	194	100,0	-		

Tablo 3’de çalışan anketinin birinci bölümünde yer alan, çalışan hemşirelerin “kurum kültürüne” ilişkin tutumlarını saptamaya yönelik, yani “bir kurumda var olması gerektiğini düşündükleri kurum kültürüne” ilişkin 43 soruya verdikleri yanıtların tanıtıcı özelliklerine göre ortalamaları verilmiştir. Çalışanların eğitim durumuna göre kurum kültürüne ilişkin tutumları arasındaki fark ($p=0,011$) istatistiksel olarak önemli bulunmuştur. Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını saptamak için yapılan Tukey HSD testi sonucunda farkın lise-ön lisans ($p=0,042$) ve lise-lisans ($p=0,006$)

40 yaş ve üstündekilerin ($X=4,04$), baş hemşire yardımcılarının ($X=4,02$), dahili bölümlerde çalışanların ($X=4,06$) ve toplam çalışma süresi ve bu hastanede çalışma süresi 10–12 yıl arasında olan yönetici hemşirelerin ($X=4,07$), hastanenin kurum kültürünü değerlendirme ortalamalarının daha yüksek olduğu, başka bir deyişle hastanenin kurum kültürünü diğer gruplara göre daha olumlu değerlendirdikleri görülmektedir. Ayrıca, yine istatistiksel olarak anlamlı olmamasına rağmen ön lisans mezunu yöneticilerin, lisans mezunu yöneticilere göre hastanenin kurum kültürünü değerlendirme ortalamaları daha yüksektir. Diğer bir deyişle hastanenin kurum kültürünü diğer gruplara göre daha pozitif bulmaktadırlar. Genel olarak bakıldığında tüm yönetici hemşirelerin hastanenin kültürüne ilişkin pozitif değerlendirmeler ($X= 3,70$ ve üzeri) yaptıkları görülmektedir.

Tablo 2. Yöneticilerin Tanıtıcı Özelliklerine Göre Hastanenin Kurum Kültürünü Değerlendirme Ortalamalarının Dağılımı

		n	%	Ort.	F	P
Yaş	<=29	7	14,9	3,87	0,347	0,791
	30-34	18	38,3	3,92		
	35-39	14	29,8	3,90		
	>=40	8	17,0	4,04		
Görev	Süpervisor	4	8,5	3,60	1,375	0,263
	Klinik sorumlusu	39	83,0	3,95		
	Başhemşire Yardımcısı	3	6,4	4,02		
	Başhemşire	1	2,1	3,82		
Eğitim	Lise	2	4,3	3,97	1,204	0,320
	Ön lisans	30	63,8	3,95		
	Lisans	14	29,8	3,83		
	Y.Lisans	1	2,1	4,45		
Medeni Hal	Evli	31	66,0	3,92	0,447	0,642
	Bekar	15	31,9	3,93		
	Dul-Boş.	1	2,1	4,25		
Bölüm	Dahili bölüm	18	38,3	4,06	2,418	0,101
	Cerrahi bölüm	21	44,7	3,87		
	İdari Bölüm	8	17,0	3,79		
Toplam Çalışma Süresi	4-6 yıl	4	8,5	3,68	1,187	0,326
	7-9 yıl	5	10,6	3,90		
	10-12 yıl	8	17,0	4,07		
	>= 13 yıl	30	63,8	3,93		
Hastanede Çalışma Süresi	4-6 yıl	4	8,5	3,68	1,173	0,331
	7-9 yıl	5	10,6	3,90		
	10-12 yıl	8	17,0	4,07		
	>= 13 yıl	30	63,8	3,93		
	Toplam	47	100,0	-	-	-

Tablo 2’de yönetici anketinin birinci bölümünde yer alan, yöneticilerin hastanenin kurum kültürünü değerlendirmelerine ilişkin 44 soruya verdikleri yanıtların tanıtıcı özelliklere göre ortalamaları verilmiştir. İstatistiksel olarak yöneticilerin yaş, görev, eğitim, medeni durum, çalışılan bölüm, toplam çalışma süresi ve Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesinde çalışma sürelerine göre hastanenin kurum kültürünü değerlendirme ortalamalarının farklılıklarını saptamak için toplam puan ortalamalarının farklılıklarını saptayan Anova yapılmış ve fark önemsiz bulunmuştur ($p > 0,05$). Ancak

süresi ve Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesinde çalışma süresinin 13 yıl ve üzerinde olduğu saptanmıştır. Genel olarak bakıldığında, yönetici hemşirelerin çoğunluğunun; 30 yaş ve üzerinde olduğu, ön lisans mezunu olduğu, klinik sorumlu hemşiresi olarak çalıştığı, cerrahi bölümlerde çalıştığı, evli olduğu, hem toplam çalışma sürelerinin hem de bu hastanede çalışma sürelerinin 13 yıl ve üzerinde olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan ve çalışan hemşireler grubunda yer alan hemşirelerin, % 48,5'inin 25-29 yaş grubunda olduğu, % 79,9'unun klinik hemşiresi olduğu, % 66,5'inin lisans mezunu olduğu, % 54,1'nin bekar olduğu, % 57,7'sinin dahili bölümlerde çalıştığı, % 31,4'nün toplam çalışma süresinin 1-3 yıl arasında olduğu ve % 29,9'nun Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesinde çalışma süresinin 1 yıldan az olduğu saptanmıştır. Genel olarak bakıldığında çalışan hemşirelerin çoğunluğunun; 30 yaşın altında olduğu, klinik hemşiresi olduğu, lisans mezunu olduğu, bekar olduğu, dahili bölümlerde çalıştığı ve hem toplam çalışma sürelerinin hem de bu hastanede çalışma sürelerinin 6 yıl ve altında olduğu görülmektedir.

Tablo 1.Tamıtcı Özelliklerin Dağılımı

TANITICI ÖZELLİKLER						
YÖNETİCİLER				ÇALIŞANLAR		
		n	%		n	%
Yaş	<=29 yaş	7	14,9	20–24 yaş	35	18,0
	30-34 yaş	18	38,3	25–29 yaş	94	48,5
	35-39 yaş	14	29,8	30–34 yaş	35	18,0
	>=40 yaş	8	17,0	35–39 yaş	24	12,4
	Toplam	47	100,0	>= 40 yaş	6	3,1
Görev	Süpervisor	4	8,5	Klinik hem.	155	79,9
	K.sorumlusu	39	83,0	Pol.Hem.	23	11,9
	Başhem.yrd.	3	6,4	Diğer	16	8,2
	Başhemşire	1	2,1	Toplam	194	100,0
	Toplam	47	100,0			
Eğitim	Lise	2	4,3	Lise	11	5,7
	Ön lisans	30	63,8	Ön lisans	46	23,7
	Lisans	14	29,8	Lisans	129	66,5
	Yük. lisans	1	2,1	Yük. Lisans	8	4,1
	Toplam	47	100,0	Toplam	194	100
Medeni Hal	Evli	31	66,0	Evli	88	45,4
	Bekar	15	31,9	Bekar	105	54,1
	Dul - boş.	1	2,1	dul -boş.	1	0,5
	Toplam	47	100,0	Toplam	194	100,0
Bölüm	Dahili bölüm	18	38,3	Dahili bölüm	112	57,7
	Cerrahi bölüm	21	44,7	Cerrahi bölüm	82	42,3
	İdari bölüm	8	17,0	Toplam	194	100,0
	Toplam	47	100,0			
Toplam Çalışma Süresi	1 yıldan az	-	-	1 yıldan az	19	9,8
	1-3 yıl	-	-	1-3 yıl	61	31,4
	4-6 yıl	4	8,5	4-6 yıl	41	21,1
	7-9 yıl	5	10,6	7-9 yıl	20	10,3
	10-12 yıl	8	17,0	10-12 yıl	20	10,3
	>=13 yıl	30	63,8	>=13 yıl	33	17,0
	Toplam	47	100,0	Toplam	194	100,0
Hastanede Çalışma Süresi	1 yıldan az	-	-	1 yıldan az	58	29,9
	1-3 yıl	-	-	1-3 yıl	38	19,6
	4-6 yıl	4	8,5	4-6 yıl	29	14,9
	7-9 yıl	5	10,6	7-9 yıl	19	9,8
	10-12 yıl	9	19,1	10-12 yıl	19	9,8
	>=13 yıl	29	61,7	>=13 yıl	31	16,0
	Toplam	47	100,0	Toplam	194	100,0

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin % 38,3'nün 30-34 yaş grubunda olduğu, % 83,0'ünün klinik sorumlusu olduğu, % 63,8'inin ön lisans mezunu, % 66,0'sının evli, % 44,7'sinin cerrahi bölümlerde çalıştığı, çoğunluğunun toplam çalışma

4. BULGULAR

Bu bölümde, araştırma kapsamına alınan 47 yönetici hemşire ve 194 çalışan hemşireye ilişkin tanıtıcı özellikler, bu özelliklere göre kurum kültürüne ilişkin tutum ve değerlendirme ortalamaları, tutum ve değerlendirme karşılaştırmaları, yönetici ve çalışanların hastanenin kurum kültürüne ilişkin değerlendirmelerinin karşılaştırmaları yer almaktadır. Ayrıca çalışanların hastanenin kurumsal kültürünü değerlendirmelerinde etkili olan boyutlar ve bu boyutların tanıtıcı özelliklere göre farklılıkları da ek 3'de yer almaktadır.

değerlendirmede de yöneticilerin tanıtıcı özelliklerine göre (yaş, görev, eğitim, medeni durum, bölüm, toplam çalışma süresi ve hastanede çalışma süresi) hastanenin kurumsal kültürünü değerlendirmelerinde farklılık olup olmadığını saptamak için Anova ve farklılığın saptandığı durumlarda da Tukey HSD testi uygulanmıştır.

Çalışanların kurum kültürüne ilişkin sahip oldukları tutumlar ile çalıştıkları hastanenin kurumsal kültürüne ilişkin değerlendirmelerini karşılaştırılmak için bağımlı iki toplum farklarının ortalamasına dayalı iki örneklem t testi (eşleştirilmiş t testi / bağımlı iki örnek t testi/ Paired-Samples t test) uygulanmıştır. Yönetici hemşireler ile çalışan hemşirelerin hastanenin kurum kültürüne ilişkin değerlendirmelerini karşılaştırmak için toplum ortalamalarına dayalı iki örneklem t testi (Independent Samples Test) kullanılmıştır. Çalışanların hastanenin kurumsal kültürü ile ilgili değerlendirmelerini belirleyen faktörleri saptayabilmek için çok değişkenli bir istatistik analiz yöntemi olan faktör analizi kullanılmıştır. Faktör analizinden elde edilen sonuçlar Ek 3' de yer almaktadır.

Araştırma anketinde yer alan beşli ölçekteki değerlerin her birine, olumsuzdan olumluya doğru bir puan verilmiştir. Puanlama şu şekildedir;

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

Ortalamalar hesaplanırken, çalışan anketinin değerlendirme bölümünde yer alan 19. ve 25. sorular ters çevrilmiştir. Hemşirelerin herhangi bir soruya ilişkin değerlendirmelerinde ortalamanın yüksek oluşu kurumsal kültürün olumlu, düşük oluşu olumsuz değerlendirildiği anlamını taşımaktadır.

Üçüncü bölüm ise kurumsal kültürün taşınmasını sağlayan ve kurum çalışanları tarafından paylaşılan, kurumsal kahramanlar, semboller, hikâyeler ve seremoniler ile ilgili 5 açık uçlu sorudan oluşmaktadır.

Yöneticiler için hazırlanan anket formu ise iki bölümden oluşmaktadır (Ek 1). Birinci bölümde kurumsal kültürü oluşturan boyutlarla ilgili 43 ifade bulunmaktadır.

İkinci bölüm ise kurumsal kültürün taşınmasını sağlayan ve kurum çalışanları tarafından paylaşılan, kurumsal kahramanlar, semboller, hikâyeler ve seremoniler ile ilgili 5 açık uçlu sorudan oluşmaktadır.

3.4. Veri Toplama Aracının Uygulanması

Araştırma için gerekli yasal izinler alındıktan sonra veri toplama araçları, araştırmacının kendisi tarafından hemşirelerle bire bir yüz yüze görüşülüp, gerekli açıklamalar yapıp araştırmaya katılmaları konusunda sözel onamları alındıktan sonra hemşirelere dağıtılmış ve formlar doldurulduktan sonra yine araştırmacının kendisi tarafından toplanmıştır.

3.5. Verilerin Değerlendirilmesi

Çalışmadan elde edilen veriler, SPSS 11,5 programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Çalışanların verilerini değerlendirmek için, çalışanların tanıtıcı özelliklerine göre (yaş, görev, eğitim, medeni durum, bölüm, toplam çalışma süresi ve hastanede çalışma süresi) kurum kültürüne ilişkin tutumları ve hastanenin kurum kültürüne ilişkin değerlendirmelerinde farklılık olup olmadığını saptamak için toplam puan ortalamalarının farklılıklarını saptayan Anova (Tek yönlü varyans analizi) uygulanmıştır. Farklılığın saptandığı durumlarda farkın hangi gruplardan kaynaklandığını saptamak için Tukey HSD testi kullanılmıştır. Aynı şekilde yöneticilerin verilerini

3.3. Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak araştırmacının kendisi tarafından hazırlanan ve 7 sorudan oluşan kişisel bilgi formu ve İnaloğlu (1998) tarafından Türkiye de geliştirilmiş, geçerlik - güvenirlik çalışması yine İnaloğlu tarafından yapılmış olan ‘‘Örgütsel Kültür; Hastane Örneğinde Örgütsel Kültür ve Personel Davranışına Etkileri Anket Formu’’ kullanılmıştır (Ek 1,2).

Örgütsel Kültür; Hastane Örneğinde Örgütsel Kültür ve Personel Davranışına Etkileri Anket Formu

İnaloğlu (1998) tarafından Türkiye de geliştirilen ve geçerlik, güvenirlik çalışması yapılan bu anket, yöneticiler tarafından oluşturulan örgütsel kültür ve çalışanların bu örgütsel kültür ile ilgili değerlendirmelerini saptamak amacıyla çalışanlar ve yöneticiler için ayrı ayrı hazırlanmıştır. Anketin iç tutarlılık katsayıları 0, 901 ile 0, 932 arasında bulunmuştur.

Çalışanlar için hazırlanan anket formu  bölümden oluşmaktadır (Ek 2). Anketin birinci bölümü çalışanların belirli değer yargıları ve inançlarından oluşan ve onların bir iş hayatı ile ilgili düşüncelerini ifade eden tutumlarını ölçmeye yönelik hazırlanmış olup 43 ifadeden oluşmaktadır.

İkinci bölüm kurumsal kültür boyutlarını oluşturan çalışanlar arası ve çalışan yönetici arası ilişki, başarı-ödül, önemsenme, iletişim, motivasyon, kontrol ve karar verme gibi kurumsal kültür boyutlarıyla ilgili olup çalışanların sahip olduğu tutumların hangilerinin kurumsal kültür ile uyumlu hangilerinin uyumsuz olduğunu saptamak amacıyla hazırlanmış olup 43 ifadeden oluşmaktadır.

3. GEREÇ ve YÖNTEM

3.1.Araştırmanın Şekli

Bu araştırma tanımlayıcı olarak yapılmıştır

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Araştırma ve Uygulama Hastanesinde çalışan hemşireler üzerinde yapılmıştır.

Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Araştırma ve Uygulama Hastanesinde anketin uygulandığı dönem olan Nisan 2006 'da toplam 296 hemşire çalışmaktaydı. Hemşirelerin 50'si yönetici konumunda (1 başhemşire, 4 başhemşire yardımcısı, 4 süpervisor, 41 servis sorumlu hemşiresi) olup, 246'sı servis ve poliklinik hemşiresi olarak çalışmaktaydı. Ayrıntılar aşağıda verilmiştir.

	Yönetici Hemşireler		Çalışan Hemşireler		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Evren	50	100,0	246	100,0	296	100,0
Ulaşılan	47	94,0	194	78,9	241	81,4

Evrenin tamamının araştırmaya dahil edilmesi planlanmıştır. Toplam 246 çalışan 50 yönetici olmak üzere 296 anket formu dağıtılmış 194 çalışan, 47 yönetici olmak üzere toplam 241 anket formu geri dönmüş ve dönen anket formlarının hepsi eksiksiz doldurulduğu için analize dahil edilmiştir.

Kurumsal verimlilik, etkililik ve performansa etkileri de kurum kültürünün dolaylı fonksiyonları arasındadır (Şişman, 2002). Hastanelerde verilen hizmetin etkinliğinin en önemli göstergelerinden birisi de hasta güvenliğidir. Hasta güvenliğinin sağlanmasında kurum kültürü önemli etkilere sahiptir. Johnson'un (2004) ABD'de bir hastanede hasta güvenliğini etkileyen tutum, davranış ve inançları etkileyen faktörleri saptamak amacıyla, 653 hastane çalışanı ile yaptığı araştırmasında, bilgi eksikliği, hataları rapor etmede yönetimin desteği ve güvenli ortamın olmayışı, iletişim yetersizlikleri ya da yokluğu, uzun çalışma saatleri, iş yoğunluğu ve personel azlığı gibi faktörlerin etkili olduğunu saptanmıştır.

Kurum kültürü kurum üyelerinin psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını doyurarak onların kurumla bütünleşmelerini, kurumun amaçlarını benimsemelerini ve dolayısıyla daha etkin ve verimli çalışmalarını sağlayarak iş doyumunu artırır (Unutkan, 1995). Berlowitz ve arkadaşlarının (2003) 1065 hemşire ile yaptıkları bir çalışmada, kalite geliştirmeye önem veren, işbirliğini ve yeniliği destekleyen kurumsal kültüre sahip hastanelerde çalışan hemşirelerin, iş doyumlarının yüksek olduğu ve bakım verdikleri hastalarda bası yarası ülserleri görülme oranının düşük olduğu ve hasta memnuniyetinin yüksek olduğu saptanmıştır. Yine 10,184 hemşire ve 232,342 cerrahi hastası ile 168 hastanede yapılan bir çalışmada da, kurumun çalışana verdiği desteğin iş doyumunu artırdığı tükenmişliği ve hasta ölümlerini azalttığı ve böylece dolaylı olarak hizmet kalitesini artırdığı saptanmıştır (Aiken ve diğ., 2002).

2.4.10.2. Dolaylı Fonksiyonlar

Kurum kültürünün dolaylı fonksiyonları, ortak değer, norm ve davranışların dolaylı bir sonucu niteliği taşırlar. Kurumun amaçları doğrultusunda birleşme, çalışanların bağlılık duygusunun artması, düşük işgücü devir hızı, plan program ve projelerin hızlı bir şekilde uygulanabilmesi, tüm kurum kademelerinde problemlerin etkin çözümlere bağlanabilmesi, büyüme yeteneği gibi faktörlerin her biri kurum kültürünün dolaylı fonksiyonlarıdır (Unutkan, 1995).

Kurum kültürü kurumsal değişim sürecinde de önemli bir etkiye sahiptir. (Şişman, 2002; Bakan ve diğ. 2004). Günümüzde sağlık hizmetlerinde gittikçe artan bir şekilde müşteriye duyarlı kültürler benimsenmekte olup bu da kurumsal değişim ve gelişimi zorunlu kılan faktörlerden biri olmaktadır (Sullivan ve Decker, 2001). Bir kurumun değişim karşısında göstereceği tepki, kültür gibi kurumsal değişkenler tarafından etkilendiği için bir kavram olarak “kurum kültürü” kurumsal değişim ve yenileşmenin anahtar elementidir (Keskin, Günsel ve Eren, 2004). Ingersoll ve arkadaşlarının (2000) ABD'nin orta batısındaki iki farklı hastanede çalışan 864 hemşire ile yaptıkları çalışmada, hemşirelerin kurumlarının kültürünü yapıcı ve olumlu olarak değerlendirdiği hastanelerde, kurumun değişime hazır olma seviyesinin ve hemşirelerin kuruma bağlılığının daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Güçlü kültürler çalışanlar arasında dostluk, saygı, samimiyet, güven gibi insani duygu ve değerleri geliştirerek kurumda “ birimiz hepimiz, hepimiz birimiz için” anlayışını meydana getirir (Şişman, 2002). Kurum kültürü kurumda mevcut olan çalışanları ve bölümleri bütünleştirmenin yanı sıra, kuruma yeni katılan üyelerin kurumu benimsemesine de hizmet eder. (Unutkan, 1995; Vanderberghe, 1999). Simmons’un (2006) destekli yaşam ünitelerinin kurumsal kültürünü hemşirelerin nasıl algıladıklarını ve bu algıların hemşirelerin mesleki tavırlarını nasıl etkilediğini saptamak amacıyla ABD’nin Maryland eyaletinde 61 hastanede 317 hemşire ile birlikte yaptığı çalışmasının sonuçlarına göre; çalıştıkları hastanede kendilerine adil ve saygılı davranıldığını düşünen, kurum kültürünü olumlu değerlendiren hemşirelerin, iş ve iş arkadaşlarından memnun olma seviyeleri ve kurumlarına bağlılık seviyelerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Kurum kültürünün bir boyutu olan ortak kimlik ve ait olma duygusunu yansıtan kuruma bağlılığı araştıran ülkemizde hemşirelerle yapılmış az sayıda çalışma olmasına rağmen, Sağlık Bakanlığına bağlı bir hastanede 84 hemşire ile yapılan bir çalışmada hemşirelerin, kurumlarına bağlılıklarının düşük olduğu saptanmıştır. Bu durum işe devamsızlık, işe geç gelme, işten ayrılma, iş stresi, iş memnuniyetsizliği ve performans düşmesi gibi sonuçlara neden olmaktadır (Duygulu ve Abaan, 2004).

c) Motivasyon

Motivasyon, içten gelen itici kuvvetlerle belirli bir hedefe doğru yönelme ve amaçlı davranışlar gösterme sürecidir: Kurumsal yaşamda motivasyon, bireyin ve kurumun ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir çalışma ortamı oluşturarak, bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi veya isteklendirilmesi süreci ya da işle ilgili davranışları başlatan ve bu davranışların biçimini, yönünü, yoğunluğunu, süresini belirleyen bir grup içsel ve dışsal faktör olarak tanımlanmaktadır (Solmuş, 2000).

sonucunda ortaya çıkan hiyerarşik yapıda koordinasyonun gerçekleştirilmesi zorunludur. Kurumlarda koordinasyonu sağlamak için oluşturulan biçimsel kural ve düzenlemeler çoğunlukla yetersiz kalmaktadır. Koordinasyonun etkinliğini artırmak için, bunların yanı sıra kurumda ortak düşünce ve davranışı sağlayacak mekanizmaların yani kurum kültürünün oluşturulması gerekir. Kurumda güçlü bir kurum kültürünün varlığı halinde koordinasyon daha kolay sağlanabilmektedir. Kurumun tüm kademelerinde çalışan personel, ortak değer, düşünce ve normlar çerçevesinde sorunlara çözüm arar ve bu şekilde belirli davranış kalıpları ortaya çıkar. Ortak değer, düşünce ve normların var olması ve bunların çalışanlar tarafından paylaşılması halinde biçimsel kural ve düzenlemelere daha az ihtiyaç duyulacaktır. Kurum kültürü ayrıca etkin bir koordinasyonun sağlanmasında temel olan işbirliği anlayışının geliştirilmesi için de gereklidir. İşbirliği anlayışı çalışanların kurum amaçlarını benimsemeleri ile gerçekleşir. Çalışanların amaçları ile kurum amaçlarının uygunluğunun sağlanması ise ortak değer, norm ve davranışların benimsenmesiyle daha kolay hale gelmektedir (Unutkan, 1995). ABD'nin batısındaki beş şehirde bulunan ortalama 474 yatak kapasiteli yedi farklı hastaneden 276 hemşirenin katıldığı, kurumsal kültürün hastanede çalışan hemşirelerin iş hayatlarının kalitesi üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla yapılan bir çalışmanın sonucunda; resmi koordinasyon ve kontrol sistemlerine daha az önem veren, çalışanların kararlara katıldığı, yatay iletişimin olduğu hastanelerde çalışan hemşirelerin belirgin şekilde kuruma bağlılık gösterdiği, yetki verme ve iş memnuniyeti seviyelerinin daha yüksek olduğu, daha az işten ayrılma eğiliminde oldukları saptanmıştır (Gifford ve diğ., 2002).

b) Bütünleşme

Bütünleşme, kurumun faaliyetlerini sürdürürken çevreye uyum sağlamak amacıyla bölümler arasında gerçekleştirdikleri işbirliği ve koordinasyonun seviyesi olarak tanımlanmaktadır. Güçlü bir kurum kültürü aracılığı ile farklı zihinsel ve duygusal yönelimlere sahip kurum üyelerinin ortak değer, norm ve davranışlar altında toplanması ve ortak amaçlar doğrultusunda faaliyet göstermesi mümkün olabilmektedir (Unutkan, 1995). Kurum kültürü ortak kimlik ve aitlik duygusu oluşturarak grubun sürekliliğini ve bütünleşmesini sağlamaktadır. Bütünleşme kurumun temel amacıdır.

Rol Kültürü: Bu kültürde ayrıntılı iş tanımları, haberleşme kuralları, ayrıntılı hiyerarşik düzenlemeler, katı biçimde belirlenmiş kurumsal roller gibi özellikler vardır. Rol kültürüne daha çok resmi kuruluşlar, sigorta şirketleri ve bankalarda rastlanır.

Görev Kültürü: Güç ve rol kültüründen çalışanlara bağımsızlık verme özelliği ile ayrılır. Bu kültür tipinde daha çok proje ve takım çalışmalarına önem verilir. Çalışanların kendi kendilerini kontrol etmesinin esas olduğu bu kültür, esnek ve uyum sağlayabilir yapılarda kendini gösterir. Bu kültür tipine danışmanlık, reklam şirketleri ve büyük işletmelerin araştırma – geliştirme, pazarlama bölümlerinde rastlanır.

Birey Kültürü: Odak noktası birey ve uzmanlaşma derecesidir. Bu kültürde temel amaç çok az sayıda olan kurum üyelerinin ihtiyaçlarının tatminidir. Bu kültür tipine mimarlık büroları ve küçük çaplı danışmanlık şirketlerinde rastlanır.

2.4.10.Kurum Kültürünün Fonksiyonları

Kurum kültürünün fonksiyonları temel ve dolaylı fonksiyonlar olmak üzere ikiye ayrılabilir.

2.4.10.1 Temel Fonksiyonlar

a) Koordinasyon

Eş güdümlenme, uyumlaştırma ve düzenleme ile ifade edilen koordinasyon, insanların çabalarını birleştirmeyi, zaman bakımından ayarlamayı, ortaklaşa amaca varmak için faaliyetlerin birbirini takip etmelerini ve kenetlenerek birbirlerini bütünlemelerini sağlar. İyi koordine edilmiş bir kurumda, her bölüm diğer bölümlerle uyum içinde ve birlikte hareket eder. Her bölümün alt bölümleri ve bu alt bölümlerde çalışanlar, genel amaca nasıl hizmet edeceklerinin bilincindedirler. Kurumun bütünlüğünün ve sürekliliğinin sağlanabilmesi için, iş bölümü ve uzmanlaşma

2.4.9. Kurum Kültürünün Sınıflandırması

Kurum kültürünün tanımlanmasında olduğu gibi sınıflandırılmasında da çeşitli görüşler bulunmaktadır. Bu çalışmada, yaygın olarak kullanılan iki sınıflama üzerinde durulacaktır.

2.4.9.1. Cook ve Lafferty Sınıflandırması

Sullivan ve Decker'ın (2001) aktardığına göre, Cook ve Lafferty (1989)' üç tip kültür tanımlamışlardır;

- a) **Yapıcı veya pozitif kültür:** Odak noktası hümanizm, yakın ilişki, başarı ve bağlılıktır.
- b) **Pasif veya savunucu kültür:** Odak noktası onaylanma, bağımlılık, kaçınma ve anlaşmadır.
- c) **Saldırgan veya savunucu kültür:** Odak noktası mükemmeliyetçilik, rekabet ve güç üzerinedir.

Hastaneler ve hemşirelik bakımı açısından baktığımızda yapıcı kültür işten ayrılmaları, hasta ölümlerini azaltır, iş doyumunu ve hasta doyumunu artırır (Sullivan ve Decker, 2001).

2.4.9.2. Charles Handy Sınıflandırması

Handy kurum kültürünü, kurumda çalışanların davranışlarını, düşüncelerini ve değerlerini şekillendiren normlar sistemi olarak ele alır. Bu tanımdan yola çıkan Handy dört tip kültür tanımlamıştır (Unutkan, 1995; Terzi 2000; Şişman, 2002; Bakan ve diğ., 2004; Vural, 2005; Urrabazo, 2006)

Güç Kültürü: Bu kültürün en önemli özelliği merkezileşmedir. Otokratik yönetimin uygulandığı bu kültürlerde kararlar tepedeki bir kimse veya grup tarafın alınır, alt kademedekiler kararlara katılmayıp sadece bunları uygularlar. Güç kültürüne daha çok küçük işletmelerde, askeri birimlerde ve büyük işletmelerin tepe yönetimlerinde rastlanır

2.4.8.Kurum İklimi

Kurum iklimi, kurum kültürünün bir kurumda yarattığı hava veya ortam olarak açıklanmaktadır. Kurum iklimi ve kurum kültürü zaman zaman aynı anlamda kullanılmaktadır. Ancak her iki kavram temelde birbirinden farklı olup aralarında sebep sonuç ilişkisinin varlığı söz konusudur. Kültür kavramı, paylaşılan inanç, değer ve normlar üzerine odaklanmakta ve iklimi kapsamaktadır. Kültür eylemlerde süreklilik ve kurumsal davranışlarda uyum sağlayarak kurum ikliminin ortaya çıkmasında önemli rol oynar. Çalışanların kurum kültürünü benimsemeleri durumunda güçlü bir kurum iklimi meydana gelir. Aksi takdirde zayıf bir kurum iklimi ortaya çıkmaktadır.(Unutkan, 1995; Vural, 2005)

Kurum iklimi, bireylerin kurum içindeki çalışmanın nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonucunda oluşan genel bir havayı, kurum kültürü ise, tüm kurum üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançları temsil eder. Kültür belirleyici iklim değerleyicidir. Kültür davranış normlarını oluştururken, iklim bu davranış normlarına ne kadar uyulup uyulmadığının bir göstergesidir (Bakan ve diğ.). Kurum iklimi kurum kültürüne göre daha kısa sürelidir. Yani genellikle geçicidir ve nispeten kısa zaman aralıklarında farklılıklar gösterebilir. Ancak kurum içinde çalışanlara hakim olan hava, onların motivasyonunu, moralini ve dolayısıyla başarıyı önemli ölçüde etkiler (Hasanoğlu, 2004). Mok ve Au-Yeng'in (2002) Hong-Kong' da bir hastanede 331 hemşire ile yaptığı çalışmada, destekleyici ve cesaretlendirici liderliğin hâkim olduğu kurum ikliminde iş stresinin azaldığı, hemşireler ve yönetim arasında ekip işbirliğinin arttığı saptanmıştır. Yahyagil ve Deniz'in (2004) 2500 yatak kapasiteli, resmi bir üniversite hastanesinin 25 yataklı yoğun bakım ünitesinde görev yapan 110 sağlık personeli (hekim-hemşire) ile hastane çalışanlarının kurum iklimi ile stres unsurlarını algılamaları ve işi bırakma niyetlerini saptamaya yönelik çalışmasında da karar verme sürecine katılım seviyesi azaldıkça ve üstleri ve kendi aralarında resmi iletişim arttıkça stres algılarının ve işi bırakma eğilimlerinin arttığı belirlenmiştir.

oluşturulamaz (Unutkan, 1995). Güçlü bir kurum kültürüne sahip kurumlarda herkes kurumun amacını bilir ve onun için çalışır, motivasyon düzeyi yükselir ve performans artışı sağlanır. Zayıf kültürlerde ise, değerler üzerinde uzlaşma sağlanamamıştır, alt kültürler arası ilişkiler yetersizdir. Zayıf kültürlerde açıkça tanımlanmış temel değerler ve standartlar yoktur. Bu durum çalışanları ve bölümleri farklı yaklaşımlara yöneltmektedir. Zayıf bir kültürde, çalışanlar zamanlarının çoğunu ne yapmaları ve nasıl yapmaları gerektiğini anlamaya çalışmakla harcarlar. Üyeler veya alt kültür grupları arasında diyalog eksikliği, kuşku ve düşmanlık hisleri mevcuttur (Bakan ve diğ.2004; Urrabazo, 2006). İnaloğlu (1998) Hacettepe Üniversitesi İhsan Doğramacı Çocuk Hastanesinde 218 çalışan ile kurum kültürünü saptamaya yönelik yaptığı çalışmasında, kurum kültürünü yönetici ve çalışanların farklı değerlendirdiklerini, yöneticiler tarafından oluşturulmaya çalışılan kültürün, çalışanlara yansıtılmadığını, zayıf ve karışık bir kültür yapısının olduğunu saptamıştır.

Güçlü kültürler paylaşımcı karar verme sürecinde müşteriler ve çalışanlara ağırlık vermekte ve çalışanların katılım ve desteklerini teşvik etmektedir. Diğer yandan güçlü kültürlerde her düzeyde yöneticinin liderliği kurumun performansının artmasını sağlar. Güçlü kurumların net stratejik vizyonları olan, tanımlanmış bazı eylemleri belirli bir zaman aralığında güvenli bir şekilde gerçekleştirebilen ve bölümün belirlediği özel bazı hedefleri yakalayabilen lider ve personelleri vardır (Swanburg ve Swanburg, 1999).

Güçlü bir kurum kültürü kurum açısından sadece olumlu sonuçlar doğurmayıp, kimi zaman olumsuzluklara da neden olmaktadır. Farklı alternatifler oluşturulmasına engel olması, problemlere çözüm bulunmasında yaratıcılığın engellemesi, geçmişteki başarılar ve bu başarılarla ilişkin örneklere fazla yer verilmesi, yeni davranış kalıplarının gelişmesini zorlaştırması ve tek tip düşünce yaratması güçlü bir kurum kültürünün yarattığı olumsuzluklar arasındadır (Unutkan, 1995)

2.4.6. Baskın ve Alt Kültür

Kurum kültürü en genel anlamı ile kurum üyeleri tarafından paylaşılan ve kabul edilen ortak bir anlayışı, değerler bütünü ve algılamayı ifade eder. Kurum üyelerinin çoğunluğunun paylaştığı değerler kurumda baskın kültürü oluşturur. Bir kurumun kültüründen bahsedildiğinde aslında onun baskın kültüründen bahsedilmektedir. Bir kurumun, her bölümünün kendi üyeleri arasında geçerli olan değerleri vardır. Bu değerlerin bazıları kurumun genelde paylaştığı değerler olmasına rağmen, bazıları genel değerlerden ayrılabilir. Genelden ayrılan bu değerler alt kültürleri oluşturur. Alt kültürler kişilerin karşılaştıkları ortak problemler ve deneyimlerle oluşmaktadır. Ayrıca alt kültürler, kurumdaki çalışma ünitelerine, hiyerarşiye ve sosyal faaliyetlere dayalı olarak ortaya çıkabilir. Bir kurumda, farklı birimler, bölümler, meslek grupları alt kültürleri oluşturabilmektedir. Örneğin sağlık hizmeti sunan bir kurumda hemşireler alt kültürlerden birini oluştururlar, çünkü ortak bir dili, alışkanlıkları, kıyafeti paylaşırlar (Terzi, 2000; Sullivan ve Decker, 2001; Bakan ve diğ.2004; Vural, 2005).

Kurum kültürü, kurumda var olan alt kültürlerin toplamı olmayıp, onların ortak yönlerini kapsamaktadır. Eğer alt kültürün gelenekleri ve normları kurumun değer ve normları ile eş ise uyum, aksi halde uyumsuzluk meydana gelir. Uyumlu kültürlerde ekip ruhu, ortak hedefler, ortak kararlar bulunurken, uyumsuz kültürlerde rekabetçi ruh, farklı hedefler, katı yönetim vardır (Swanburg ve Swanburg, 1999; Sullivan ve Decker, 2001; Şişman, 2002).

2.4.7. Güçlü ve Zayıf Kültür

Kurumlar insanların parmak izleri gibi birbirinden farklıdır. Her kurumun kültürünü oluşturan kendine özgü tarihi, haberleşme sistemi, yöntem ve prosedürleri, felsefesi, hikaye ve mitleri vardır. Kurumdan kuruma farklılık gösteren kurum kültürü her kurumda aynı güce sahip değildir. Güçlü bir kurum kültürü her şeyden önce, kurum üyelerinin ortak değer, norm ve davranışları benimsemelerini gerektirir. Kurum üyeleri değer, norm ve davranışlar hakkında bir uzlaşma sağlayamazsa güçlü bir kurum kültürü

görülen sosyal statü, rol ve güç yapılarını açıklar. Kurum üyelerine rolleri tanıtmak, kimin, nerede, nasıl hareket etmesi gerektiği konusunda yol gösterici olabilir. Hikayelerin olumsuz bazı işlevleri de olabilir. Kurum üyeleri arasındaki anlatılan olumlu hikayeler kurumsal bütünleşmeyi sağlarken, olumsuz hikayeler de kurumsal çözülme ve çatışmaları yansıtabilir (Terzi, 2000; Özkalp ve Kirel, 2001; Şişman, 2002; Eren, 2004).

Mitler: Mitler genel olarak kritik edilmeden kabul edilen tecrübe edilmemiş inançlardır. Mitler, dokunulmaz modeller gibi görünmelerine rağmen, insanın girişimini engellemek yerine, insanı yaratıcı olmaya sürüklerler. İdealleştirilmiş ve abartılmış olmalarına rağmen, kültürün en derin inanç ve algılarını temsil eden mitler, bir grubun bireyleri arasındaki bağları pekiştirirken, bir grubu diğerinden de ayırmaya yardım eder. Mitleri oluşturan efsane ve öyküler, bir kültürün gerçekliği nasıl gördüğünü ya da gerçekliğe uyum sağlamaları için inançlarını nasıl uyarladığını anlamada bir anahtar olmaktadır (Terzi, 2000; Köse ve diğ. 2001; Özkalp ve Kirel, 2001).

Kahramanlar: Kültürün kökleşmesi ve güçlenmesi için gerekli olan bir diğer kavram da kahramanlardır. Kahramanlar, bir kültür içinde büyük ölçüde takdir edilen özelliklere sahip, ölmüş ya da yaşayan, gerçek ya da hayali kişilerdir. Kahramanlar kurum açısından ideal özelliklere sahip olarak görülen üyelerdir. Kahramanlar, kurum üyeleri için değer ve ideallerin canlı olarak yaşandığı, gözlemlendiği ve açıklandığı örnekleri ve rol modellerini oluşturmaktadır. Kahramanlar başarının elde edilebileceğini gösterirler, performans için standart oluştururlar, kurumdaki önemli olan durumları korur, çalışanları motive eder ve kurumu dış dünyada temsil ederler (Tomey, 1996; Şişman, 2000; Eren, 2004).

diğer insanları motive etmede, kurumsal etkinlik ve eylemleri gerçekleştirmede önemli bir araçtır. Dil ortak bir sembol olma özelliğiyle kurum kültürünün bir görüntüsüdür. Dil kültürün desteklenmesine yardım eder ve o kültüre ait bireyleri bir arada tutmaya yarayan ortak bir faktör olarak hizmet eder (Terzi, 2000; Şişman, 2002).

Törenler: Törenler, kurumun temel değerlerini, en önemli amaçlarını, kimin önemli olduğunu, kimin feda edilebileceğini açıklayan ve pekiştiren hareketlerdir. Tören bir grubun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran biçimsel, simgesel ve süreli bir kolektif eylemdir. Törenlere örnek olarak hizmet yılına karşılık verilen ödüller, yıllık yemekli toplantılar, yılbaşı partisi ve rozet veya nişan takma gibi uygulamalar gösterilebilir. Törenler kurumsal düzenin sürdürülmesine hizmet eder, kuruma yeni giren üyelerin tanıtılmasını sağlar, sembolik mesajları kurum üyelerine aktarır ve sosyal bağlılık duygusunun gelişmesine katkı sağlarlar (Swanburg ve Swanburg, 1999; Terzi, 2000; Şişman, 2002).

Ritüeller: Kültürel kalıp ve değerleri güçlendirmek için yapılan kurum içerisinde önemli, tekrarlanmış ve alışılmış eylemlerdir. Ritüeller, değerlendirme ve ödüllendirme süreçleri, personel toplantıları, veda törenleri, çalışma programları, sabah verilen çay araları gibi öğeleri kapsar Ritüeller çalışma ortamındaki sosyal ilişkileri güçlendirici bir ayin niteliği taşırlar (Terzi, 2000; Özkalp ve Kirel, 2001).

Hikayeler: Hikayeler gerçek olaylara dayalı ve kurum üyeleri tarafından paylaşılan ve kuruma yeni katılanları kurum hakkında bilgilendirmek için anlatılan öykülerdir. Kurumun tarihinde başarılı olan yönetici ve çalışanların hikâyeleri, özellikle yeni üyelerin sosyalleşmesinde büyük öneme sahiptir. Hikâyelerde kahramanları başarıya götüren davranışları ve bu davranışlar altındaki değerler, inançlar, alışkanlıklar sosyal ve ahlaksal normlar ortaya konarak kurumsal açıdan sosyalleşme, kontrol, bütünleşme aracı olarak kullanılabilirler. Bunlar çeşitli kurumsal uygulamaların canlı, ibret verici, inandırıcı örneklerini oluşturur, bazı kurumsal sorunların çözümüne yardımcı olur. Hikayeler bu günü geçmişe bağlar ve mevcut uygulamalara açıklık ve meşruiyet kazandırır. Kurumsal hikayeler aynı zamanda kurum içinde onaylanan, meşru

İnançlar: İnançlar, gerçeğin şimdi ve geçmişte nasıl olduğuna ilişkin, bireyin bilgilerinden oluşur. Kurumsal açıdan paylaşılmış inanç kavramı “ düşündüğümüz şey doğrudur” şeklinde ifade edilmektedir (Terzi, 2000). Kurumsal değerlerin kaynağını, kurum üyelerinin insan, çevre ve bu ikisinin etkileşimi sonucu ortaya çıkan ve kabul edilen inançlar oluşturmaktadır (Şişman, 2002).İnançlar insanların ya da sosyal grupların içinde yer aldıkları çevreye karşı tavırlarını belirlemektedirler (Köse ve diğ., 2001)

Semboller: Semboller, bir kültür içinde insanlar tarafından özel anlamlar yüklenen, kelimeler, resimler, şekiller, davranışlar, nesnelere. Kültürel semboller değişebilir, bir kültürden diğerine aktarılabilir. Bir sosyal sistem içinde egemen olan bir takım değerler, belirli sembollerle daha somut gözle görülür hale gelmektedirler. Bir sembol, içsel bir inanın dışsal bir işaretidir. Semboller, kodlanmış özel anlamlar olarak bir kültürün en kapsamlı unsurlarıdır. Kuruma yeni katılan üyelerin sosyalleşmesinde, kurumun değer ve normlarını tanımalarında ve öğrenmelerinde önemli bir yer tutmakta olan semboller, bu yönüyle sosyal öğrenme aracı olarak iş görmektedir. Genel olarak semboller fikir, değer ve duyguların kurum üyeleri arasında iletilmesini mümkün kılan bir iletişim aracı, kurumsal sosyalleşme sürecinde önemli bir öğrenme aracı olup, sistemin korunması, dengesinin sağlanması ve devamlılığa yönlendirici işleve sahip olan özel anlamlı objeler, eylemler ve olaylardır. Semboller, kurumun işareti olarak kullanılan objeler, desenler, sloganlar, şarkılar, ritüellerdeki ilişkiler ve eylemlerdir. Sembollere örnek olarak kurumun mimari özellikleri, çalışma yerlerinin düzenlenmesinde kullanılan eşyalar, araçlar gereçler, arabalar, teknoloji, kıyafetler, etiketler, logolar, amblemler, rozetler, posterler, afişler verilebilir (Terzi, 2000; Şişman, 2002; Bakan ve diğ. 2004)

Dil: Kültürün en önemli parçası ve toplumda kullanılan semboller sisteminin en önemlisi dildir. Dil, insanlar arasında bir iletişim, anlaşma ve taşıma aracı olarak başlı başına sembolik bir sistemdir. Her ülkenin bir ana dili olduğu gibi, her kurumun içerisinde de o kuruma özgü bir dil vardır. Kurumların kendilerine özgü olan bu dile şarkılar, marşlar, işaretler, şakalar, mecazlar ve çalışanların oluşturduğu ve özel anlam yüklediği dil biçimleri, selamlaşma biçim ve ifadeleri örnek olarak verilebilir. Dil,

kültürünü oluşturur. Kültür ve değerler sürekli bir etkileşim halindedir. Kurum kültürünü belirleyen değerler o kadar önemlidir ki, çalışanların işe bakışını ve çalışma şekillerini belirler. Kurum değerleri ve çalışanların değerleri arasındaki uyum ne kadar iyi olursa, kuruma bağlılık artar.(Vandenbergh, 1999; Tomey, 1996; Ataman, 2001; Başar, 2004) .

Değerler, kültürün diğer unsurları içinde de yer almakta, çeşitli semboller, uygulamalar, törenler, kurumsal kahramanlar vb. kurumun temel değerlerini yansıtmaktadır. Değerler kurumun genel amaçlarını, ideallerini, standartlarını yansıtmakta, kurumsal yaşamda değişik biçimlerde dile getirilmektedir. Çalışkanlık, sorumluluk, eşitlik, başarı, bağımsızlık, güven, hoşgörü, yardımseverlik, dürüstlük, sevgi, itaat gibi değerler kurumsal yaşamda da önemli yer tutan değerler arasındadırlar(Başaran, 1992; Şişman, 2002). Profesyonel hemşirelik değerleri olan; fedakarlık, eşitlik, insana saygı, doğruluk, gerçeklik, özgürlük ve estetiği benimseyen hemşireler çalıştıkları kurumlarda da bu değerlerin var olmasını isteyecekler (Çimete ve Karagöz,1992). Bireysel ve mesleki değerleriyle uyumlu bir kurumda çalışanların o kurumda kalma eğilimi artacak ve iş gücü devri azalacaktır. Belçika’da 28 hastanede işe yeni başlayan 432 hemşirenin katıldığı ve bir yıllık süreci kapsayan bir çalışma sonucunda, çalıştıkları hastanenin kültürel değerleriyle uyumlu değerlere sahip hemşirelerin işte kalma eğilimlerinin yüksek olduğu saptanmıştır (Vanderberghe, 1999).

Normlar: Kültürün önemli bir parçasını oluşturan ve kaynağını değerlerden alan normlar olay, olgu ve durumları açıklama ve yorumlamada sosyal sistemin üyelerine yol gösteren sosyal kurallar ve standartlardır. Davranışı doğrudan etkileyen genellikle yazılı olmayan informal beklentilerdir (Terzi, 2000; Şişman, 2002). Kurumun kültürel normları bazen yasal düzenlemelerle, çalışanlar için yapılması zorunlu hale getirilir. Normlar çalışanların kuruma uyum sağlamalarında yol göstericidirler. Toplumda olduğu gibi kurumda da kültürün değerler kadar önemli bir unsuru olan normlara çalışanların uyması büyük önem taşır (Başaran, 1992). Bir kurumda egemen olan ve paylaşılan değerler ve normlar, kurumda uzlaşma sağlayan, davranışlarda benzerlik oluşturan, üyelerin davranışlarını kestirmeye yarayan unsurlardır (Şişman, 2000)

sağlayan bu bütüncül anlayış güçlü kültürlerde daha fazla etkili olmakta ve çalışanların performans ve tatminini de etkilemektedir. Kurum kültürünün bu boyutları hem yapısal hem de davranışsal boyutları içerir. Örneğin yönetimin desteği, liderlik davranışının bir ölçütüdür. Bir kurumun teknolojisi ne kadar sıradansa ve karar alma süreci ne kadar merkezileşmişse, çalışanlara kişisel teşebbüs verme de o kadar az olmaktadır (Vural, 2005)

2.4.5.Kurum Kültürünü Oluşturan Öğeler

Kurum kültürünün temel öğelerinin neler olduğu konusunda kültür kavramının tanımında olduğu gibi değişik yaklaşımlar bulunmaktadır. Temelde benzerlik gösteren bu yaklaşımlar değerler, normlar, inançlar, törenler gelenekler, ayinler vb. gibi olguları ele almaktadır (Alvesson, 1989; Başaran, 1992; Unutkan, 1995; Terzi, 2000; Şişman, 2002; Vural, 2005; Bakan ve diğ. 2004)

Değerler: Değer kavramı, benimsenen, üstün tutulan, ulaşılmak ve gerçekleştirilmek istenen, önem verilen, iyi, doğru, güzel gibi anlamlar ifade etmektedir. İnsanlar yaşamlarını benimsedikleri değerler sistemine göre düzenler. Değerler insan yaşamında ve toplum yaşamında olduğu gibi kurumsal yaşamda da önemli bir yer tutar. Her toplum nasıl kendine özgü bir takım değerlere sahipse, o toplumda var olan kurumların da kendilerine özgü bir takım değerleri vardır. Hangi davranışın iyi, doğru, arzulanır nitelikte olduğunu belirleyen ve aynı zamanda kişi veya toplum için doğruları ortaya koyan değerler, kural koyucu nitelik taşımakta ve kurum kültürünün temelini oluşturmaktadırlar (Unutkan, 1995; Şişman, 2002).

Değerler kurumun temel inançlarıdır. Güçlü kültürleri olan kurumların yöneticilerle açıkça paylaşılan, tartışılan ve üyeler tarafından kabul edilen kompleks değerleri vardır. Değerler kurumda başarı için standartlar oluştururlar ve sorunların çözümlenmesinde makul ve uygun olarak kabul edilen çözümleri sunarak yol gösterirler. Değerler günlük davranışlar için de yol göstericidirler. Değerler kurumda informal kontrol sistemi olarak hizmet verir, kurum önceliklerinin saptanmasına ve stratejik planların yapılmasına yardım ederler. Bir kurumun paylaşılan değerleri onun

toplumsal özelliklerle uyumlu olarak yüksek iken, işlerini bağımsız ve karar verme yetkisini kullanarak yapma eğilimi düşük bulunmuştur. Hastane ortamında işbirliğini ve ekip çalışmasını destekleyen bir eğilim olan kolektivizm kurum kültürü için olumlu bir etki oluşturmaktadır. Hiyerarşik eğilimin yüksek olması yaratıcılıktan uzak, bağımlılığı destekleyen bir kurum kültürü oluşmasına neden olabilmektedir (Erdem, 2003)

2.4.4.Kurum Kültürünün Boyutları

Şişman (2002)'ın belirttiğine göre Robbins (1988) kurum kültürünün yedi boyutta açıklanabileceğini ve kurumun bunlara verdiği değerin, kurumlarda var olan kültürü yansıtacağını belirtmiştir. Bu boyutlar şunlardır;

Bireysel İnisiyatif: Kurum çalışanlarının sahip olduğu sorumluluk, bağımsızlık derecesini ve kendilerini geliştirmek için sağlanan fırsatları,

Kurumsal Yapı: Çalışanların davranışlarını gözetlemek ve kontrol etmek için uygulanan kural ve düzenlemelerin durumunu ve denetim biçimini,

Kurumsal Destek: Kurum yönetiminin çalışanlara sağladığı destek ve yardımların düzeyini,

Kurumsal Kimlik: Çalışanların bağlı oldukları özel grup, mesleki alan ve birimlerin ötesinde, kurumla bütünleşme, kurum kimliğini benimseme derecesini,

Performans- Ödül İlişkisi: Çalışanın performans ve başarısı dikkate alınarak, kurumdaki maaş artışı, terfi vb. gibi verilen ödüllerin derecesini,

Çatışmada Hoşgörü; Birey ya da gruplar arası ilişkilerde meydana gelen çatışmalarda açık, hoşgörülü ve samimi olma derecesini,

Risk Üstlenmeye Teşvik: Çalışanların risk üstlenme, tartışma ve yenilikçi olma konularında isteklendirme, teşvik edilme derecesini göstermektedir.

Bu boyutlar bir araya gelerek bireylerin kurum hakkında sahip olduğu paylaşılmış anlamlar için yani kurumda işlerin nasıl yapıldığı ve bireylerden beklenen davranışlara ilişkin bir temel oluşturmaktadır. Çalışanlar bu boyutlara bakarak kurumla ilgili subjektif bütüncül bir anlam oluşturmaktadırlar. Kurum kültürünün anlaşılmasını

Bir kurumun kültürünün oluşumunda kurumun tarihi de önemli bir faktördür. Kurumun tarihi, kurum kültürünün doğup geliştiği ve sürekli beslendiği bir kaynaktır. Kurumun gerek yazılı, gerekse yazılı olmayan söylene arşivi, kurumun belleğini oluşturur. Kurumun kuruluşuyla ilgili efsaneler, yaşanan krizler ve bunlardan çıkışa ilişkin olarak anlatılanlar, kurucular, yöneticiler, başarılı çalışanlar, liderler çevresinde oluşan anılar, efsaneler özellikle kuruma yeni katılanlar için sosyalleşme ve bütünleşme aracı olmaktadır (Unutkan, 1995; Şişman, 2002)

2.4.3.2.Dış Çevre Faktörleri ve Etkileri

Kurum kültürünün oluşumunda etkili olan dış çevre faktörleri, kurumun içinde yaşadığı toplumun yapısı ve kültürel değerleri, faaliyet gösterdiği sektör, devlet ve yasalar olarak özetlenebilir. Kurum kültürü ve toplum kültürü arasındaki ilişkinin kavranmasında sistem anlayışı esas oluşturmaktadır. Sistem yaklaşımına göre her sistem kendinden daha büyük bir sistemin alt sistemidir ve her sistem bazı alt sistemlerden oluşur. Bu düşünceden hareketle her kurum içinde var olduğu toplumun bir alt sistemi durumundadır. Konuya daha geniş bir açıdan bakıldığında kurum kültürünün, sektör kültürü yani kurumun faaliyetlerini sürdürdüğü iş koluna özgü kültürün bir alt sistemi olduğu görülmektedir. Bu durumda kurum kültürü, sektör kültürünün, sektör kültürü ise toplum kültürünün bir parçası niteliği taşımaktadır. Dolayısıyla toplum kültürü ile kurum kültürü birbirinden bağımsız olarak düşünülemez. Hem çalışanlar aracılığı ile toplumsal kültürlerdeki değerler, normlar, varsayımlar, kuruma taşınmakta hem de müşteri kitlesinin kültürel özelliklerinin, ürün ya da hizmetten beklentileri ve satın alma davranışını şekillendiren bir unsur olarak toplum kültürü, kurum kültürünün şekillenmesine etki etmektedir. Aynı sektörlerde faaliyet gösteren kurumların kültürleri farklı sektörlerdeki kurumlara göre daha çok benzer özellik taşırlar (Unutkan, 1995; Erdem ve İşbaşı, 2001; Şişman, 2002; Hasanoğlu, 2004). Erdem'in (2003) "toplumsal kültürün hastane kültürüne etkisini" saptamak için Elazığ'da bölge hastanesi konumundaki Fırat Tıp Merkezinde temizlik işçileri hariç 353 hastane çalışanını kapsayan araştırmasının sonuçlarına göre; Türk toplumunun kültürel özelliklerinden olan kolektivist (ortaklaşacılık) eğilim ve hiyerarşik ilişki eğilimi hastane çalışanlarında

- Otoriter yöneticiler, bir “kontrol kültürü” yaratırlar. Çalışanlar sistematiktir, görevlere odaklanırlar, tutucudurlar.
- Koç ve ekip lideri olan yöneticiler, demokratik, destekleyici, arkadaşça ve güven verici olan “işbirliğine dayalı” kültür oluşturur.
- Vizyon sahibi yöneticiler, çalışanların gelişmesi için çalışır.”Uzmanlığa dayalı” uzmanlığın önemsendiği kültür yaratırlar. Çalışanlar görev odaklı ve etkin olurlar.
- İlham veren ve motive eden yöneticiler, “gelişmeye büyümeye açık” kültür yaratırlar. Çalışanlar insan odaklıdır ve gelişmeye açıktır (Sullivan & Decker, 2001).

Kültürün oluşumunda daha çok tepe yönetimin rolü üzerinde durulmaktadır. Kurumda yönetsel uygulama ve kararlar, yöneticilerin bir takım konularda benimsedikleri temel değer ve inançlar üzerine kurulur. Ancak kurum kültürü kurum yönetiminin ideolojisi değildir. Diğer yandan kuruma iş gören seçiminde, yöneticiler bazı kültürel ölçütleri göz önünde bulundurabilir, kurumsal sosyalleşmeyi gerçekleştirmek amacıyla düzenlenecek eğitim etkinliklerinde de benimsenen değerler vurgulanıp güçlendirilebilir. Yöneticinin yenilik ve risk yanlısı olup olmaması, yeni görüş ve önerileri destekleyip desteklememesi, ödül- ceza uygulamaları, kriz anındaki tavırları vb. etkenler, kurum kültürünün oluşumunu ve biçimini etkiler (Erkmen ve Ordun, 2001; Şişman, 2002; Urrabazo, 2006). İrlanda’da 60 farklı hastanede yönetici hemşire olarak çalışan 860 hemşirenin katıldığı bir çalışmada, yönetici hemşirelerin hastanenin stratejik kararlarına katılımının, kurum kültürünü olumlu etkilediği ve güçlendirdiği saptanmıştır (Carney, 2006).

Bir kurumun kültürünün oluşumunda, kurum çalışanlarının gereksinimleri de önemli etkiye sahiptir. Bireyin tanınma, bir gruba ait olma gibi sosyal gereksinimleri, kendini gerçekleştirme arzusunun karşılanması, grup tarafından ortaklaşa kabul edilen ve önemli olduğuna inanılan bazı değerler, düşünce ve normların oluşturulması gerekir. Bireyler bu ihtiyaçlarını karşılayacak ve kendi değerleriyle uyumlu kültüre sahip kurumlarda kalmayı tercih ederler ve kurum kültürünü daha çok benimserler. (Vanderberghe, 1999; Unutkan 1995).

- Kurucunun ya da kurucu grubun gerekli gördüğü şeylere göre, diğer üyeler gruba katılır, grup çalışmaya ve kendi tarihini oluşturmaya başlar.

Kurum kültürünün oluşumunda değişik faktörler rol oynayabilir. Kurum kültürü bu faktörlerin etkileşiminin bir ürünü olarak ortaya çıkmaktadır. Bunlardan bazıları diğerlerine göre daha baskın olabilir. Ancak ortak kültürün oluşabilmesi, her şeyden önce birbiriyle etkileşen bir insan grubunun varlığına ve birlikteliğine bağlıdır. Genel olarak bu faktörler iç ve dış olmak üzere iki ana başlık altında toplanmaktadır (Şişman, 2002; Bakan ve diğ.,2004)

2.4.3.1. İç Çevre Faktörleri ve Etkileri

Bir kurumun kültürünün oluşumunda iç çevreyle ilgili etkiler; kurucular, yöneticiler, liderler, çalışanların gereksinimleri olarak ifade edilmektedir. Bir kurumun kurucuları, kurum kültürü üzerinde sürekli ve anlamlı etkilere sahiptir. Kurucular hem kültürün oluşturulması hem de yaygınlaşması ve yerleşmesinde etkin rol oynayan kişilerdir. Kurucuların başarıları, kişilikleri ve vizyonları kurumsal gelenek ve inançların özünü oluşturur. Kurucunun kişisel görüşleri, kurumdan ayrılmasından veya ölümünden sonra da devam edecek paylaşılmış bir mirasa dönüşür.(Terzi, 2000; Erkmen ve Ordun, 2001; Şişman, 2002; Bakan ve diğ.,2004; Vural, 2005).

Kurum kültürünün oluşumunda kurucuları temel alan ve kültürü tarihsel oluşum süreci içinde inceleyen araştırmacılar, onu aynı zamanda değiştirilmesi zor bir fenomen olarak da görmektedirler (Şişman, 2002). Kurucunun kurumun ilk yıllarında kültürün oluşumuna etkisi çok fazla olsa bile, günümüzde açık sistemler olarak kabul edilen kurumlar sürekli değişen koşullara uyum sağlamak zorundadırlar. Bu uyum sürecinde kültürel yapıda da bir takım değişiklikler meydana gelmektedir (Vural, 2005).

Sullivan ve Decker 'e (2001) göre ise yöneticiler kurum kültürünün majör belirleyicileridir ve yönetimde bir değişim olduğunda kurumun kültürü de değişir. Sullivan ve Decker'in aktardığına göre, Schneider yöneticinin yönetim biçimini yansıtan dört tip kültür tanımlamıştır.

sosyal davranışlar, yazılı veya ima edilen kurallara uyum ya da itaat gibi elementlerin tümü kurum kültürünün parçasıdır.(Swanburg ve Swanburg, 1999).

Kurum kültürü ile ilgili yapılan farklı tanımlarına dayanarak kavramın özellikleri şu şekilde sıralanabilir; Kurumda çalışanların değer norm ve davranış sistemleriyle ilgilidir. Kurum üyelerinin düşünce, istek ve davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkar. Çalışanların davranışlarını şekillendirecek, kurum içindeki bireyler arasındaki ilişkileri etkiler. Uyum sağlanabilir, değişebilir ve sosyal bir nitelik taşır. Zamanla oluşan bir kavram olduğu için geçmiş zamana bağlı olarak belirlenir. Semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla öğrenilebilir, öğretiler geleceğe aktarılabilir. Yapı, strateji ve sistem gibi teknik unsurlarla personel, yönetim tarzı ve yetenek gibi beşeri unsurlar arasında bağlantıyı ve uyumlaşmayı sağlar. Kurumun bütününe yönelik olup her kademede çalışan personele ait duygu, düşünce, değer ve inançlar bütününe ifade eder (Unutkan 1995).

2.4.3. Kurumlarda Kültürün Oluşumu

Schein'e (1995) göre grup ve kurumlar tesadüfen ya da kendiliğinden oluşmazlar. Genellikle hepsi bir grup insanın planlı bir faaliyeti nasıl gerçekleştirmesi gerektiğini gözlemleyen ve liderlik rolünü üstlenmiş birileri tarafından oluşturulmaktadır. Kurumlar bu planlı faaliyetlerle pazara nasıl yeni bir ürün veya hizmet sağlayacağı konusunda belirli bir vizyona sahip girişimciler tarafından oluşturulmaktadır. Bir kurumun kurulmasıyla başlayan kurum kültürünün şekillenmesi herhangi bir kurumda şu süreçleri izler

- Bir kişi (kurucu) yeni bir teşebbüs için yeni bir fikre sahip olur,
- Bu fikrin uygulanabilir ve risk almaya değerine inanan, iyi bir fikir olduğu konusunda fikir birliğine varan bir kurucu grup oluşturulur,
- Kurucu grup kurumu oluşturmak için sermaye artırımı, bina temini, patent alımı vb. gibi planlı faaliyetlere başlar,

- İşlevselci yaklaşım, kurum kültürünün nasıl doğduğu, hangi işlevlere sahip olduğu, nasıl yayıldığı ve nasıl değiştiği konusunda yoğunlaşır (Terzi, 2000). Bu yaklaşımın en önemli temsilcisi olan Schein (1995)' e göre kurum kültürü; Belirli bir kurumun, dış çevreye uyumu ve kendi içindeki entegrasyonu ile ilgili problemlerle baş ederken kullandığı yaklaşım ve yöntemler işe yarıyorsa, bunlar 'doğru, geçerli' olarak kabul edilir ve bu nedenle de problemleri hissetmede, algılamada, düşünmede 'doğru yol' olarak yeni üyelere öğretilirler. Bu süreç bir kurumun kültürünü oluşturur (Schein, 1995).
- Sembolik yaklaşım kurumlarda etkili bir anlamlar dizisinin oluşturulması üzerine odaklanır. Sembolik yaklaşıma göre kültür, paylaşılan anlam ya da semboller sistemi olarak tanımlanmaktadır (Terzi, 2000).

Birçok farklı yazar tarafından ve farklı yönleriyle ele alınan kurum kültürünün literatürde yer alan diğer tanımları şöyledir;

Özkalp ve Kirel'in (2001) aktardığına göre, Peters ve Waterman 'a göre kurum kültürü paylaşılan değerler, Moore 'a göre ise paylaşılan anlamlar bütünüdür. Deal ve Kennedy 'e göre Kurum kültürü, bir davranış düzenleyicisi, kurumda yapılan her şeyin yapılış biçimidir.

Unutkan (1995) 'a göre kurum kültürü, kurumsal davranış biçimleri, semboller ve sembolik hareketler aracılığı ile somutlaşarak kesinlik kazanan; kurum üyelerinin tutum, davranış ve kararlarını şekillendiren ortak değer, inanç ve normlar bütünüdür.

Swanburg ve Swanburg'a (1999) göre, kurum kültürü bir kurumun değer, inanç, norm, felsefe ve geleneklerinin toplamıdır. Her kurum kendine ait algı, değer, varsayım, sembol, dil, davranış ve iletişim biçimlerine sahiptir. Kurum kültürünün araçları davranışsal, fiziksel veya sözel olabilir. Kurum içinde benimsenen kıyafet, dış görünüm,

2.4.2. Kurum Kültürü Kavramı

Kurumlar, iki veya daha fazla sayıda kişinin, otorite ve sorumluluk sıra düzeni içinde bir araya gelerek oluşturdukları, ortak amaç ve görevlere sahip olan, bunları gerçekleştirmek için, maddi ve manevi yetenek, güç, bilgi, beceri vb. bütün kaynakların bilinçli bir şekilde paylaşıldığı, dinamik ve açık sosyal sistem ya da toplumsal birimlerdir. (Bakan ve diğ., 2004). Her toplumun nasıl kendine göre bir kültürü varsa, o toplumda yer alan kurumların da kendilerine özgü bir kültürleri vardır (Unutkan, 1995).

Kurum kültürü kavramı ile ilgili olarak 1980 ve 1990'lı yıllar boyunca pek çok tanım yapılmış, bu kavramın içine neleri aldığı ya da almadığı konusunda çeşitli görüşler ileri sürülmüştür. Kurum kültürü kavramı da tıpkı kültür kavramı gibi farklı bilim dallarının (yönetim, sosyoloji, psikoloji, antropoloji vs.) ilgi alanına girdiği için tüm araştırmacılar tarafından kabul gören tek bir tanımını vermek oldukça zor olmaktadır (Akat ve diğ., 2001; Şişman, 2002; Boan ve Funderburk, 2003; Scott ve diğ., 2003; Bakan ve diğ. 2004; Eren, 2004; Vural, 2005). Kurum kültürü ile ilgili yapılan sayısız tanım, kavramın ya soyut ya da somut yönü üzerinde odaklaşmaktadır. Bir grup yazar kurum kültürünü değer norm, düşünce duygu ve inançların oluşturduğu bir kavram olarak ele alırken, diğerleri tanımlarında daha çok kurum içinde direkt olarak gözlemlenebilen kıyafet, dil, gelenekler gibi unsurları ön planda tutmaktadır (Alvesson, 1989; Ataman, 2001).

Kurum kültürü tanımları rasyonalist, sembolik ve işlevselci yaklaşımın bakış açılarına göre üç şekilde özetlenebilir (Terzi, 2000).

- Rasyonalist görüş, kurumsal kültürü bir hedefin etkili olarak gerçekleşmesi için bir araç olarak görür (Terzi, 2000). Kilmann ve arkadaşları kültürü bir toplumu bir araya getiren ortak felsefeler, ideolojiler, değerler, davranışlar, inançlar, beklentiler, tutumlar ve normlar olarak tanımlamıştır (Alvesson, 1989).

Kurum kültürü kavramının ortaya çıkarak yaygınlaşması çok eskiye dayanmamakla birlikte, grup kültürüne ilgi yeni olmayıp 1930 ve 40'lı yıllarda Elton Mayo ve arkadaşlarının insan ilişkileri ile ilgili Hawthorne araştırmaları ile Chester Barnard'ın informal kurumları ele alarak bunların doğası, değer, norm ve duyguları üzerinde incelemeler yapmasına kadar uzanmaktadır. Yine bu çalışmalardan yaklaşık 30 yıl sonra Katz ve Kahn'nın çalışmaları da benzer nitelikte olup, her kurumun kendine özgü bir kültüre sahip olduğunu ortaya koymaktadır. 1980'li yıllardan önce gerçekleştirilen bu çalışmalar, kurum içinde biçimsel olmayan grupların varlığını ve önemini vurgulayarak kurum kültürü kavramının ortaya çıkmasına ve yaygınlaşmasına zemin hazırlamışlardır (Unutkan, 1995; Terzi, 2000; Şişman, 2002).

Kültür kavramının kurumlarla bağdaştırılarak kurum kültürü kavramının yerleşmesi ve kavramın ilgili literatüre girmesinde 1982 yılında yayınlanan Deal ve Kennedy'nin Kurum Kültürü" adlı kitabı ile Peters ve Waterman'ın "Mükemmeli Arayış" adlı kitabı önemli bir etkiye sahip olmuştur. Yine aynı dönemde Quchi'nin ortaya attığı Z teorisi ile Pascale ve Athos'un "Japon Yönetim Tarzı "adlı eserleri kurum kültürünü ele alan önemli çalışmalardır. Konuya olan ilgi 1990'lı yıllarda da devam etmiştir. Geçen 20 yılı aşkın süre içinde kurum kültürü, daha önce kurumlar ve yönetim alanında üzerinde çok durulan bazı konuları gölgede bırakmış, kurumsal yapı, liderlik, strateji, çevre vb. pek çok konu bu kavramın ışığında yeniden yorumlanmaya başlanmıştır (Unutkan, 1995; Şişman, 2002; Vural, 2003).

Kurum kültürü kavramının ortaya çıkışı ve bu alandaki araştırmaların hızla artmaya başlamasının temel nedeni, II. Dünya savaşından sonra Japon firmaların başarılarının artması ve 1970'lerin sonlarına doğru ekonomide süper güç olmaya yönelmelerine karşın Avrupa ve ABD firmalarının gerilemeleri ve bunun nedenlerini araştırmaya başlamalarıdır (Terzi, 2000).

2.4. KURUM KÜLTÜRÜ

2.4.1. Kurum Kültürü Kavramının Oluşumu ve Tarihçesi

İnsana özgü olan yönetim ve kültür kavramı evrenseldir. Yönetim bilimi, kurum içi ve kurumlar arası olaylar ve faaliyetlerle ilgili sebep-sonuç ilişkilerini ve eğilimlerini inceleyerek, bir kurumun başarılı ve etkili bir şekilde yönetilmesi için geçerli ilkeleri ortaya koymaya çalışır. İçinde bulunduğu çevreden girdiler alıp dönüşüm süreci sonunda çevreye çıktılar sunarak mal ve hizmet üreten kurumlar ise, kendilerine özgü yönetim biçimleri ve kurum kültürleri olan sosyal ve açık sistemlerdir (Can, 1999; Vural, 2003).

Kurumların başarı ve yaşamlarını sürdürme çabalarının temeli olarak kabul edilen etkinliği artırma ve rekabet gücünü koruma koşulları, işletme yönetimi alanında zaman içinde farklı şekillerde ele alınmıştır. İlk dönemlerde işletmeler, daha çok teknik üstünlüğü ve üretim miktarı ile değerlendirilen mekanik yapılar olarak görülmüşlerdir. Bu dönemde kurumların başarıyla faaliyetlerini sürdürebilmeleri için kurum yapısı, stratejiler ve teknoloji gibi unsurlar üzerinde durulurken insan unsuru ihmal edilmiştir. Ancak daha sonra gelişen ve değişen gereksinimlere uygun faaliyetlerde bulunulması için kurum yapısı, stratejiler ve teknoloji gibi unsurların tek başına yeterli olmadığı ve kurum başarısı için en önemli unsurun “insan” olduğu anlaşılmış ve geleneksel yöntemlerin dışında bazı arayışlara girilmiştir. Kurum kültürü kavramının ortaya çıkması ve yaygınlaşması bu arayışın bir sonucudur (Unutkan, 1995 ;Bakan, Bedestenci ve Büyükbeşe, 2004).

Kurum kültürü kavramı ilk kez, 1979 yılında Pettigrew tarafından Administrative Science Quartely ‘de yayınlanan “Örgütsel Kültürler Üzerinde Çalışırken” adlı makale ile ABD yönetim literatürüne girmiştir ve 1980’li yılların başında yönetim alanında yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır (Terzi, 2000; Ataman, 2001; Akbaba, 2002; Şişman,2002; Scott, Mannion, Davies ve Marshall, 2003; Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004; Çetin, 2004; Yahyagil, 2004; Şimşek ve Fidan, 2005).

b) Maddi Kültür ve Manevi Kültür

Kültür unsurlarının bileşiminin ölçüt alındığı sınıflamaya göre kültür maddi ve manevi olmak üzere iki grupta ele alınmaktadır. Maddi kültür toplum veya grubun herhangi bir gelişim aşamasında teknolojik durumunu, üretim, teknik, hüner ve becerilerini ifade eden, insanların biyolojik ve fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamaya yarayan maddi unsurlardan oluşur. Ayrıca insanları tabiatla mücadele araçları da maddi kültür içerisinde düşünülmektedir. Kültür unsurlarının elle tutulup gözle görülebilen kısmını oluşturan maddi kültür kapsamına imalatın şeklini ifade eden üretim teknikleri, yol ve bina inşaatları, evlerin donatılıp döşenmeleri, giyim ve kuşam şekilleri, her türlü ulaşım araçları, fabrikalar, köprüler, barajlar gibi unsurlar girmektedir. Maddi kültür unsurları aynı zamanda toplumun ekonomik ve teknolojik seviyesinin de bir göstergesidir. Toplumların teknoloji üretimi, birikimi ve kullanımı, aynı zamanda bir medeniyet ölçüsü olmaktadır. Bununla birlikte çeşitli tabiat mücadele araçları olarak veya birtakım tabiat kanunlarının tespit edilmesi ile ilgili bilimsel çalışmalar da maddi kültür unsurlarından sayılmaktadır (Unutkan, 1995; Eroğlu, 1998; Young, 2000; Köse, Tetik ve Ercan, 2001).

Manevi kültür unsurları ise toplumların ruhsal psiko-sosyal ihtiyaçlarını karşılayan, maddi kültür unsurları ile uyumlu olup, toplum yaşamını düzenleyen değer, inanç, yasa, gelenek, görenek ve ahlak kurallarından oluşur (Unutkan, 1995; Eroğlu, 1998)

Bütün kültür unsurları açısından tam ve kesin çizgilerle maddi ve manevi ayrımı yapmak olanaksızdır. Birçok alt sistemden oluşan kültürün, çeşitli unsurları karşılıklı etkileşim içerisinde. Bu nedenle kimi kültür unsurları tamamen maddi veya manevi olabilmekle beraber, önemli bir kısmında da karşılıklı etkileşimle belirli ölçüde iç içe olma söz konusudur. Bu nedenle şöyle bir genelleme yapılabilir. İnsanlar için araç olan her şey, kültürün maddi yönünü, insanlar için amaç olan her şey de manevi yönünü ortaya koymaktadır (Eroğlu, 1998).

2.3. KÜLTÜR ÇEŞİTLERİ

Kültürün sınıflaması yapılırken değişik ölçütler, esas alınmaktadır. Bunlardan kurum kültürü açısından önemli görülen birkaç kültür çeşidi şöyledir;

a) Genel Kültür, Alt Kültür ve Karşıt Kültür: Bu sınıflamada ayırım, kültürün yaygınlık derecesine göre yapılmıştır. Belli bir ülkenin veya toplumun, hâkim inançları, değerleri, hareket tarzları, yaptırım türleri, sosyal ilişkileri ve her türlü ortak paylaşılan davranış kalıpları genel kültürü oluşturan önemli parçalardır. Genel (baskın) kültür bir toplumun veya ülkenin her sosyal grubunda, her coğrafi bölgesinde geçerli olan, benimsenen ve yaşanan hakim unsurlardan ibarettir. Herhangi bir toplumun genel kültürü üst bir sistem olarak çok sayıda alt ve yan sistemlerden meydana gelmiştir. Hakim olan kültür ve alt kültürler genel olarak birbirleriyle dengeli bir bütün oluşturmak zorundadırlar. Alt kültürler, genel kültürün bazı hakim değerlerini kapsarlar. Ancak, bütün alt kültürlerin kendilerine özgü yaşama biçimleri, değerleri, normları, tutum ve davranışları vardır. Eğer alt kültürün gelenekleri ve normları, kurumun değer ve normları ile eş ise uyum oluşur, değilse uyumsuzluk oluşur (Eroğlu, 1998; Sullivan ve Decker, 2001).

Genel kültürü reddedenlerin değişik alanlarda meydana getirmeye çalıştıkları kapsamlar, karşı ya da karşıt kültür olarak adlandırılmaktadır. Karşıt kültür baskın kültürün değer ve inançları ile ters düşen değer ve inançları olan gruplarca oluşturulur. Bu gruplar genel kültürü bilmektedirler ancak, genel kültürün bazı ya da tüm unsurlarını zayıflatmak ve yıkmak için ona ters bir yapı oluştururlar. Bu bakımdan bir toplumda hoşgörü sınırlarını aşan, toplum norm ve değerleri ile çatışan, sosyo-ekonomik ve politik düzenin karşısında olan oluşumlar karşıt kültür kavramı içerisinde yer almaktadırlar (Eroğlu, 1998; Sullivan ve Decker, 2001).

Davranışsal açıdan kültür, yaşamda öğrenilen ve paylaşılan insan davranışlarının toplamıdır.

Normatif açıdan kültür, insanların nasıl hareket etmesi gerektiğine ilişkin idealler, değerler ve kurallar bütünüdür.

Kültür, en kısa tanımıyla, insanın doğaya eklediği tüm maddi ve manevi varlıkların toplamıdır. Bu anlamda, insanoğlunun yarattığı, ürettiği, her mal, her ahlak kuralı bir "kültür ögesi"dir. Bir başka deyişle, üzerimizdeki elbise de bir kültür ögesidir, kafamızın içindeki "insan öldürmek kötüdür" ilkesi de (Kongar, 1996).

Kültür kavramına, herkesin kabul edebileceği bir tanım getirilemese de davranış bilimleri ve sosyoloji'ye göre kültür, insanların doğumdan ölüme kadar öğrenmiş oldukları, kaynağı insan ve toplum olan, ayrıca toplumda ortaklaşa paylaşılan bütün davranış kalıpları veya alışkanlıklardır. Buna göre kültür, toplum içerisindeki her türlü bilgiyi, ilgiyi, alışkanlığı, değer ölçülerini, genel durum, görüş ve zihniyet ile her türlü davranış biçimlerini kapsar. Bu çerçevede, insan ya da toplum tarafından yapılan ya da gerçekleştirilen her şey birer kültür elemanı sayılır (Eroğlu, 1998)

2.2.KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİ

Kültürün özelliklerinin ortaya konulması, kültürün ne olup ne olmadığı hakkında fikir verici olması ve insan davranışlarını yönlendirici etkisinin anlaşılması açısından önemlidir (Unutkan, 1995)

Kültür, öğrenilir ve paylaşılır.

Kültür, toplumsaldır

Kültür tarihidir ve süreklidir

Kültür dinamiktir ve değişebilir

Kültür yol göstericidir

Kültür bütünleştiricidir

Kültür ihtiyaçları karşılayıcı ve doyum sağlayıcıdır (Güvenç, 1979; Unutkan, 1995; Şişman, 2002).

2.GENEL BİLGİLER

2.1.KÜLTÜR KAVRAMI

Kültür, antropoloji, sosyoloji, felsefe, tarih, biyoloji gibi çeşitli bilim dallarının ilgi alanına giren ortak bir araştırma konusudur. Bu nedenle farklı tanımları ve kullanım alanları olan bir kavramdır (Güvenç,1979; Vural, 2003; Şimşek ve Fidan, 2005). Kültür kavramının kökeni Latincedeki “Cultura” sözcüğüne dayanır.”Cultura” sözcüğü de Latincedeki “colere” fiili ve “cultus” isminden türemiştir. 18. yüzyıldan önce ekip biçmek gibi zirai faaliyetler anlamında kullanılan “Cultura” sözcüğü zaman içinde uygarlık ve eğitimle eş anlamlı olarak kullanılmaya başlanmıştır (Güvenç, 1979; Unutkan, 1995; Eroğlu, 1998).

Güvenç’in (1979) aktardığına göre kültür kavramının ilk bilimsel tanımı 1871’de İngiliz bir antropolog olan Tylor tarafından şu şekilde yapılmıştır; Kültür ya da uygarlık, bir toplumun üyesi olarak, insanoğlunun öğrendiği bilgi, sanat, gelenek-görenek ve benzeri yetenek, beceri ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür. Tylor’un kültür tanımı olguyu bütünüyle yansıtmasa da bütüncü kavramlara örnek gösterilir ve kuramın ana savını dile getirir. Kültürün öğrenilmiş, saklanmış ve öğretilen, eğitimle yeni kuşaklara aşılana bir içerik olarak tanımlanması daha sonra bu alanda çalışan araştırmacılar için yön verici ve yol gösterici olmuştur (Güvenç, 1979)

Kültür kavramının farklı yönlerine önem ve ağırlık veren bazı tanımlar şöyledir (Güvenç, 1979; Şişman, 2002)

Zihinsel açıdan kültür, insanı hayvanlardan ayıran öğrenilmiş alışkanlık ve düşünceler bütünüdür.

Yapısal yönden kültür, birbiriyle ilişkili görüşler, semboller ve davranışlar örüntüsüdür.

İşlevsel açıdan kültür, insanın içinde yaşadığı çevreye uyum sağlamasında karşılaştığı problemleri çözme biçimidir.

Sembolik açıdan kültür, paylaşılan anlamlı semboller sistemidir.

Tarihsel açıdan kültür, gelecek kuşaklara aktarılan gelenek ya da sosyal mirastır.

Kurum kültürü, kurum üyelerinin kararları, hareket tarzları ve tüm faaliyetlerini etkileme ve şekillendirme gücüne sahiptir. Bu nedenle diğer kurumlarda olduğu gibi hastanelerde de kurum kültürünün önemi anlaşılmalıdır. Hastanelerin kurum kültürü sunulan sağlık hizmetinin kalitesini, değişimi, çalışanların iş doyumunu ve memnuniyetini, işe bağlılığını, tükenmişliği, hasta memnuniyetini, hasta güvenliğini olumlu ya da olumsuz etkileyen önemli bir faktördür. Bunun için çalışanların, kurumsal kültürü nasıl değerlendirdikleri ve onunla ne kadar uyum içinde oldukları saptanmalıdır. Ancak özellikle ülkemizde konuyla ilgili araştırma sayısı oldukça sınırlıdır ve bu araştırmalar kurum kültürünün ve öneminin yeterince anlaşılmadığını göstermektedir. Kalite geliştirme çalışmaları içinde olan Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesinde de daha önce böyle bir çalışma yapılmamıştır. Bu çalışma, konuyla ilgili veri tabanı oluşturacağı, hastanenin mevcut olan kurum kültürünü ortaya çıkaracağı ve kurum kültürünün hastaneler için önemine dikkat çekeceği düşünülerek yapılmıştır.

1.2.ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesinde çalışan hemşirelerin, kurum kültürüne ilişkin tutumlarını ve hastanenin kurum kültürüne ilişkin değerlendirmelerini saptamak, tutumları ve değerlendirmeleri arasındaki farkı ortaya çıkarmak ve yönetici hemşireler ile çalışan hemşirelerin hastanenin kurumsal kültürüne ilişkin değerlendirmeleri arasında fark olup olmadığını saptamaktır.

güvenliğini etkileyen tutum, davranış ve inançlarını etkileyen faktörleri saptamak için yapılan bir çalışmada, bilgi eksikliği, hataları rapor etmede yönetimin desteği ve güvenli ortamın olmayışı, iletişim yetersizliği ya da yokluğu, uzun çalışma saatleri, iş yoğunluğu ve personel azlığı gibi faktörlerin etkili olduğu saptanmıştır (Johnson, 2004).

Sınırlı sayıda da olsa ülkemizde de hastanelerin kurum kültürü ile ilgili çalışmalar yapılmıştır. Örneğin, İnaloğlu (1998) Hacettepe Üniversitesi İhsan Doğramacı Çocuk Hastanesinde çalışanların sahip oldukları tutumlar ile hastanenin kurum kültürünün uyumlu olmadığını ve yöneticilerin oluşturmaya çalıştıkları kurumsal kültürün çalışanlar tarafından tam olarak anlaşılamadığını saptamıştır. Demir (2005) de çalışmasında Gazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde, çalışanların çoğunluğunun yöneticileri kültürel yapıyı anlatmada, kültürel liderlik rolünde, kurumsal amaçlarla çalışanların amaçlarını dengeleme konusunda ve karar alma sürecinde demokratik davranma konusunda yetersiz gördüklerini saptamıştır. Eryılmaz (2002)'in çalışmasında da özel hastanelerin kurumsallaşma düzeyinin kurum kültürü ile yakından ilgili olduğu saptanmıştır. SSK ve devlet hastanelerindeki hemşire, hekim ve hastaları kapsayan bir çalışmada da hemşirelerin her iki hastane türünde de kurum kültürünü hekim ve hasta grubuna göre daha olumsuz değerlendirdikleri saptanmıştır (Bahçecik, Öztürk, Taşçı ve Yılmaz, 2004). Erdem (2003) toplumsal kültürün hastane kültürüne etkisini belirlemeye yönelik çalışmasında, toplumsal kültürün hastanenin kültürünü etkilediğini saptamıştır. Yahyagil ve Deniz'in (2004) kurum kültürü ile yakından ilgili olan kurum iklimine yönelik hastane çalışanlarının kurum iklimi ile stres unsurlarını algılamaları ve işi bırakma niyetlerini saptamaya yönelik çalışmasında çalışanların algıladıkları stres yükü ile işi bırakma eğiliminde, en çok karar verme sürecine katılım ve çalışanların üstleri ve kendi aralarındaki ilişki düzeyinin önemli olduğu saptanmıştır.

desteklendiği güçlü kültürler, kurum performansını pozitif yönde etkiler. Profesyonel klinisyenlerin sağlık kurumlarında kültürü şekillendirmede etkisi ve yardımı olmaktadır bu yüzden tek başına en büyük profesyonel klinisyen kadrosuna sahip yönetici hemşireler, hemşirelik ritüelleri, alışkanlıkları ve uygulamaları yoluyla kurumsal kültürü etkileyebilirler. Güçlü kurum kültürünün, stratejik katılımı desteklediği ve yönetici hemşirelerin stratejik yönetime katılımının kurum kültürünü olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir (Carney, 2006).

Kurum kültürü, çalışanların bütünleşmesini sağlayarak, işten ayrılmaları azaltır ve kurumsal bağlılığı artırır. Çalıştıkları hastanenin kurum kültürünün değerleriyle uyumlu değerlere sahip hemşirelerin işte kalma eğilimlerinin yüksek olduğu saptanmıştır (Vandanberghe, 1999). Kurum kültürü işten memnuniyet, iş arkadaşlarından memnuniyet ve kuruma bağlılığın tahmin edilmesinde de güçlü bir araçtır. Çalıştıkları hastanelerde kendilerine adil ve saygılı davranıldığını düşünen ve kurum kültürünü olumlu değerlendiren hemşirelerin, iş ve iş arkadaşlarından memnun olma seviyelerinin ve kurumlarına bağlılık seviyelerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır (Simmons, 2006).

Hastanelerde verilen sağlık bakım hizmetlerinin daha etkin hale getirilmesi ve verimliliğin artırılması için yapılacak değişimlerde, kurumun geçmişiyle yakından bağlantılı olduğu için kurum kültürü önemli bir etkidir. Hemşirelerin kurumlarının kültürünü yapıcı ve olumlu olarak değerlendirdiği hastanelerde, kurumun değişime hazır olma seviyesinin ve hemşirelerin kuruma bağlılığının daha yüksek olduğu saptanmıştır (Ingersoll, Kirsch, Merk ve diğ., 2000)

Hasta güvenliğinin sağlanmasında da kurum kültürü önemli bir yer tutmaktadır. Tıbbi hataları önleyecek ve hasta-güvenliği ölçütlerini destekleyecek bir kültür geliştirmek için var olan kültürün saptanması gerekmektedir (Johnson, 2004; Davies, Nutley ve Mannion, 2000). ABD'deki Institute of Medicine'in 1999 yılı raporuna göre ABD'de hastanelerde meydana gelen tıbbi hatalardan dolayı her yıl 98.000 kişi ölmektedir ve bu rakam trafik kazaları, meme kanseri veya AIDS nedeniyle hayatını kaybeden insan sayısından çok daha fazladır (ICN 2006). Hastane çalışanlarının, hasta

Sağlık hizmeti sunan bir kurumun performansını etkileyen birçok faktör vardır. Bunlardan bazıları; kurumun sahip olduğu kaynaklar, kurumu ilgilendiren yasal düzenlemeler, hastalar, hekimler, hemşireler ve kurum kültürüdür (Sullivan ve Decker, 2001). Sağlık kurumlarını etkileyen kültürel faktörlerin tanımlanması ve anlaşılması çok önemlidir. Toplumdaki karmaşık ve dinamik kurumlar arasında yer alan, sağlık ve bakım sisteminin merkezi olarak düşünülen hastanelerin (Şahin, 2003) kurum kültürü hasta güvenliği, iş doyumu, hemşirelik bakımı, kalite geliştirilmesi, liderlik ve değişim yaratma gibi birçok elementle ilişkilidir. Bu yüzden sağlık kurumlarındaki yöneticilerin kurumsal kültürün gücünü anlamaları gerekir (Manley, 2000; Mok ve Au-Yeng, 2001; Gifford ve diğ. 2002; Aiken ve diğ., 2003; Berlowitz ve diğ., 2003; Johnson, 2004; Carney, 2006; Simmons, 2006).

Her hastane sağlık bakım endüstrisindeki diğer hastanelerden farklı, kendisine özgü bir kültür oluşturmaktadır. Hastanelerin başarısında çalışanların sahip oldukları ve hastanede paylaştıkları tutum, değer ve davranışlardan oluşan kurum kültürünün çok büyük payı vardır. Hastanelerin en önemli hedeflerinden olan kaliteli sağlık bakım hizmeti sunmak da büyük ölçüde çalışanların tutum ve davranışlarına bağlıdır (Eryılmaz, 2002). Berlowitz ve arkadaşlarının yaptıkları bir çalışmada, kalite geliştirmeye önem veren, işbirliği ve yeniliği destekleyen kurumsal kültüre sahip hastanelerde çalışan hemşirelerin, iş doyumlarının ve hasta memnuniyetinin yüksek olduğu görülmüştür (Berlowitz, Young, Hickey ve diğ.2003). Yine başka bir çalışmada yönetimin çalışanı olumlu desteklediği bir kurum kültüründe, iş doyumunun arttığı, tükenmişliğin ve hasta ölümlerinin azaldığı ve böylece dolaylı olarak hizmet kalitesinin arttığı saptanmıştır (Aiken, Clarke, Sloane, Sochalski ve Silber, 2002).

Kurum kültürü dolaylı ve dolaysız olarak hastane çalışanlarının iş hayatlarının kalitesini ve bağlılık, motivasyon, memnuniyet, moral ve güç gibi sonuçlarla ilgili bireysel tavırları etkiler. Resmi koordinasyon ve kontrol sistemlerine daha az önem veren, çalışanların kararlara katıldığı, yatay iletişimin olduğu hastanelerde çalışan hemşirelerin, belirgin şekilde kuruma bağlılık gösterdiği, yetki verme ve iş memnuniyeti seviyelerinin daha yüksek olduğu, daha az işten ayrılma eğiliminde oldukları saptanmıştır (Gifford, Zammuto, Goodman ve Hill, 2002). Kararlara katılımın

ülkelerde kurum kültürü ile ilgili değişim ve çalışmaları ön plana çıkarmıştır (Sott ve diğ., 2003).

Kurum kültürü bir kurumun değer, inanç, norm, felsefe ve geleneklerinin toplamıdır. Her kurum kendine ait algı, değer, varsayım, sembol, dil, davranış ve iletişim biçimlerine sahiptir (Swanburg ve Swanburg, 1999). Kültür, çalışanların inanç sistemlerini, tutumlarını ve o kurum içinde kabul gören davranış normlarını içerir (şimşek ve Fidan, 2005). Kurum kültürü birçok yönetim bilimci tarafından kurum iklimi ile aynı anlamda kullanılmış olsa da aynı anlamı içermezler. Bazı araştırmacılar iklim ve kültür arasındaki farkı ortaya koymak için bazı çalışmalar yapmış olmalarına rağmen aralarındaki sınırlar ortaya konulamamıştır. Hemfikir olunan nokta, kurum ikliminin, kurum kültürünün kurumda yarattığı hava veya ortam olduğudur (Bakan ve diğ.,2004). Sullivan ve Decker'e (2001) göre iklim, kültürün algılanan özelliklerindedir. Yani iklim, kurumun fiziksel özellikleri, iletişim yapısı, politika ve prosedürleri iken, kültür kurumun tüm uygulamalarını etkileyen kurumda sürdürülen norm ve geleneklerdir.

Kurum kültürü bir kurumun tüm uygulamalarını etkiler (Sullivan ve Decker, 2001). Çalışanların işe bakışına ve çalışma şekillerine yön verir. Kurumlar hayatta kalmak, büyümek ve gelişmek için hızla değişen iç ve diş çevre koşullarına uyum sağlamak zorundadırlar. Bu zorunluluğun gerçekteşebilmesi için kurumda bir takım ortak değerlerin varlığı ve bu değerler çerçevesinde çalışılması gerekmektedir (Unutkan, 1995; Tomey, 1996).

Kültür çalışanların davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve kurumsal performansı, kurumsal bağlılığı, iş tatminini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu yüzden yöneticilerin kurum kültürünü anlamaları zorunludur (Eren, Alpkın ve Ergün, 2003). Yönetimin öncelikli görevlerinden birisi, kurum üyelerini ortak anlamlar çerçevesinde bir araya getirerek, kurumsal bütünleşmeyi sağlamak, ortak eylemler içinde olacak insanların ortak değerleri ve ortak algı dayanaklarını paylaşmalarını sağlamaktır (şişman, 2002).

1.GİRİŞ

1.1.PROBLEMİN TANIMI VE ÖNEMİ

Kurumların başarılarını ve yaşamlarını sürdürme çabalarının temeli olan etkinliği artırma ve rekabet gücünü koruma koşulları, işletme yönetimi alanında zaman içinde farklı şekillerde ele alınmıştır. Günümüzde, rasyonel ve denetime dayalı yönetim anlayışı yerine, işbirliği ve işe bağlılığı özendirilen, iletişime önem veren ve kültürel boyutu savunan bir anlayış gelişmiştir (Bakan, Bedestenci, Büyükbeşe, 2004; Dedehayır, 2004).

“ Kurum Kültürü” kavramı literatürde, işletme kültürü, örgüt kültürü, firma veya şirket kültürü ile eş anlamlı kullanılmaktadır (Ataman, 2001; Bakan ve diğ. 2004). Bu çalışmada “kurum kültürü” terimi kullanılacaktır. Kurum kültürü kavramı ilk kez, 1979 yılında A.B.D. de yayınlanan bir dergi ile bilimsel literatüre girmiş olmasına rağmen “ grup kültürüne” ilgi duyulması 1930’ lu yıllara kadar uzanmaktadır (Ataman, 2001; Akbaba, 2002; Scott, Mannion, Davies ve Marshall, 2003; Bakan ve diğ. 2004; Yahyagil, 2004). Kurum kültürü kavramı 1980’ lerin sonunda ve 1990’ların başında işletme yönetimi konusunda çalışan araştırmacıların, A.B.D. şirketlerinin niçin diğer toplumlardaki, özellikle Japonya’daki şirketler kadar iyi performans gösteremediklerini açıklamaya çalışırken ön plana çıkmıştır. Konuyla ilgili yapılan çalışmalar, belirli bir ulusal kültür içinde, kurumlar arasındaki farklılıkların tanınmasına olanak sağlamıştır (Ataman, 2001; Akbaba, 2002; Boan ve Funderburk, 2003; Dedehayır, 2005).

Kurum kültürünün öneminin anlaşılması başlangıçta mal üretim sektöründe ön plana çıkmış olsa da artık günümüzde hizmet sektöründe de önemsenmeye başlanmıştır. Son dönemlerde ABD, İngiltere, Kanada ve Avusturya gibi gelişmiş ülkelerde sağlık hizmetlerinde amaçlanan kalite ve performansa ulaşmak için sağlık sistemlerindeki yapısal değişimlerin yeterli olmadığı görülmüştür. Yapılan araştırmaların yapısal değişimlerin yanında “kültürel transformasyonun” da gerekli olduğunu göstermesi bu

**TABLO 15.ÇALIŞANLARIN TOPLAM ÇALIŞMA SÜRELERİNE GÖRE KÜLTÜREL
BOYUTLARI DEĞERLENDİRMELERİ 91**

**TABLO 16. ÇALIŞANLARIN CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ HASTANESİNDE ÇALIŞMA
SÜRELERİNE GÖRE KÜLTÜREL BOYUTLARI DEĞERLENDİRMELERİ..... 93**

TABLolar LİSTESİ

TABLO 1.TANITICI ÖZELLİKLERİN DAĞILIMI.....	39
TABLO 2. YÖNETİCİLERİN TANITICI ÖZELLİKLERİNE GÖRE HASTANENİN KURUM KÜLTÜRÜNÜ DEĞERLENDİRME ORTALAMALARININ DAĞILIMI.....	41
TABLO 3.ÇALIŞANLARIN TANITICI ÖZELLİKLERİNE GÖRE KURUM KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN TUTUM ORTALAMALARININ DAĞILIMI.....	43
TABLO 4.ÇALIŞANLARIN ÇALIŞTIKLARI BÖLÜMLERE GÖRE KURUM KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN TUTUM ORTALAMALARININ DAĞILIMI.....	44
TABLO 5.ÇALIŞANLARIN TANITICI ÖZELLİKLERİNE GÖRE HASTANENİN KURUM KÜLTÜRÜNÜ DEĞERLENDİRME ORTALAMALARININ DAĞILIMI.....	45
TABLO 6. ÇALIŞANLARIN ÇALIŞTIKLARI BÖLÜMLERE GÖRE HASTANENİN KURUM KÜLTÜRÜNÜ DEĞERLENDİRME ORTALAMALARININ DAĞILIMI.....	46
TABLO 7. ÇALIŞAN TUTUM (ÇT) VE ÇALIŞAN DEĞERLENDİRME (ÇD) İFADELERİNİN KARŞILAŞTIRMALARI.....	47
TABLO 8.ÇALIŞAN DEĞERLENDİRME (ÇD) VE YÖNETİCİ DEĞERLENDİRMELERİNİN (YD) KARŞILAŞTIRILMASI.....	50
TABLO 9 .ÇALIŞANLARIN HASTANENİN KURUM KÜLTÜRÜNÜ DEĞERLENDİRMELERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	86
TABLO 10. ÇALIŞANLARIN YAŞLARINA GÖRE KÜLTÜREL BOYUTLARI DEĞERLENDİRMELERİ.....	87
TABLO 11. ÇALIŞANLARIN GÖREVLERİNE GÖRE KÜLTÜREL BOYUTLARI DEĞERLENDİRMELERİ.....	88
TABLO 12. ÇALIŞANLARIN EĞİTİM DURUMLARINA GÖRE KÜLTÜREL BOYUTLARI DEĞERLENDİRMELERİ.....	89
TABLO 13. ÇALIŞANLARIN MEDENİ DURUMLARINA GÖRE KÜLTÜREL BOYUTLARI DEĞERLENDİRMELERİ.....	90
TABLO 14. ÇALIŞANLARIN ÇALIŞTIKLARI BÖLÜME GÖRE KÜLTÜREL BOYUTLARI DEĞERLENDİRMELERİ.....	90

İÇİNDEKİLER

1.GİRİŞ	1
1.1.PROBLEMİN TANIMI VE ÖNEMİ.....	1
1.2.ARAŞTIRMANIN AMACI.....	6
2.GENEL BİLGİLER.....	7
2.1.KÜLTÜR KAVRAMI	7
2.2.KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİ.....	8
2.3. KÜLTÜR ÇEŞİTLERİ	9
2.4. KURUM KÜLTÜRÜ.....	11
2.4.1.Kurum Kültürü Kavramının Oluşumu ve Tarihçesi	11
2.4.2. Kurum Kültürü Kavramı	13
2.4.3. Kurumlarda Kültürün Oluşumu	15
2.4.4.Kurum Kültürünün Boyutları	19
2.4.5.Kurum Kültürünü Oluşturan Öğeler	20
2.4.6. Baskın ve Alt Kültür	25
2.4.7. Güçlü ve Zayıf Kültür	25
2.4.8.Kurum İklimi.....	27
2.4.9. Kurum Kültürünün Sınıflandırması	28
2.4.10.Kurum Kültürünün Fonksiyonları.....	29
3. GEREÇ ve YÖNTEM.....	34
3.1.Araştırmanın Şekli	34
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	34
3.3. Veri Toplama Aracı.....	35
3.4. Veri Toplama Aracının Uygulanması	36
3.5. Verilerin Değerlendirilmesi	36
4. BULGULAR	38
5.TARTIŞMA	56
6. SONUÇLAR	63
7. ÖNERİLER	65
8. ÖZET.....	66
9. SUMMARY	67
10.KAYNAKÇA	68
EKLER.....	74

Tez çalışmam sırasında bilgi ve tecrübesiyle beni yönlendiren danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Hatice ULUSOY' a; fikir ve önerilerinden dolayı Sayın Doç. Dr. Kadir ARDIÇ'a; çalışmamın istatistiksel analizlerinin yapılmasındaki yardımlarından dolayı Sayın Yrd. Doç. Dr. İlker ETİKAN' a; Araştırmaya katılan Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesindeki tüm hemşirelere ve Başhemşirelik biriminde çalışan tüm yönetici hemşirelere; tüm desteklerinden dolayı sevgili aileme ve arkadaşlarıma sonsuz teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Bu tez Cumhuriyet Üniversitesi Senatosunun 05.01.1984 tarih ve 84/1 nolu kararı ile kabul edilen tez yazma yönergesine göre hazırlanmıştır.

CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
HEMŞİRELİK PROGRAMI

BİR ÜNİVERSİTE HASTANESİNDE ÇALIŞAN
HEMŞİRELERİN KURUM KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN
DEĞERLENDİRMELERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

NURHAN ÇİNGÖL

TEZ DANIŞMANI

YRD. DOÇ. DR. HATİCE ULUSOY

EYLÜL- 2007
SİVAS

CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
HEMŞİRELİK PROGRAMI

**BİR ÜNİVERSİTE HASTANESİNDE ÇALIŞAN HEMŞİRELERİN
KURUM KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

NURHAN ÇİNGÖL

EYLÜL-2007
SİVAS

Dosya adı: enstitüye teslim edilecek son hali
Dizin: E:
Şablon: C:\Documents and Settings\selda\Application
Data\Microsoft\Templates\Normal.dot
Başlık: GENEL BİLGİLER
Konu:
Yazar: NURHAN ÇİNGÖL
Anahtar Sözcük:
Açıklamalar:
Oluşturma Tarihi: 19.08.2007 21:04:00
Düzeltilme Sayısı: 57
Son Kayıt: 02.10.2007 12:33:00
Son Kaydeden: NURHAN ÇİNGÖL
Düzenleme Süresi: 1.696 Dakika
Son Yazdırma Tarihi: 04.10.2007 11:42:00
En Son Tüm Yazdırmada
Sayfa Sayısı: 101
Sözcük Sayısı: 26.021(yaklaşık)
Karakter Sayısı: 148.323(yaklaşık)