

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**HEMŞİRELERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGILARININ
İŞ TATMİNİNE ETKİSİ ÜZERİNE
İSTANBUL İLİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **FİGEN KORKUT**

İstanbul, 2010

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**HEMŞİRELERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGILARININ
İŞ TATMİNİNE ETKİSİ ÜZERİNE
İSTANBUL İLİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Figen KORKUT
Öğrenci No:
070746367

Danışman:
Yrd. Doç.Dr. Atila HAZAR

İstanbul, 2010

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Hemşirelerin Örgüt Kültürü Algılarının İş Tatminine Etkisi Üzerine İstanbul İli’nde Bir Alan Araştırması” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

İmza

Aday: Figen Korkut

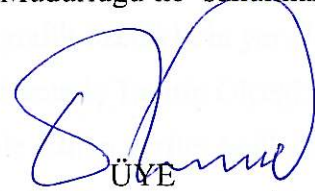
T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden 070746367 numaralı *Figen Korkut'un* "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**HEMŞİRELERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGILARININ İŞ TATMİNİNE ETKİSİ ÜZERİNE İSTANBUL İLİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 19.01.2010 tarih ve 2010/2 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (60) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oy çokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Ret veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.



DANIŞMAN
YRD.DOÇ.DR. ATILLA HAZAR



ÜYE
YRD.DOÇ.DR. KAMİL TEMİZYÜREK



ÜYE
PROF.DR. OSMAN ZEKAYİ ORHAN

HEMŞİRELERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGILARININ İŞ TATMİNİNE ETKİSİ ÜZERİNE İSTANBUL İLİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Tezi Hazırlayan: Figen Korkut

Özet

Araştırma, hemşirelerin örgüt kültürü algıları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla tanımlayıcı olarak planlanmıştır. Bu doğrultuda; İstanbul İli'nde tanı ve tedavi hizmeti veren, üniversite, devlet ve özel hastane olmak üzere üç farklı statüye sahip hastanelerde çalışan 324 hemşirenin örgüt kültürü algıları, duydukları iş tatminleri arasındaki ilişki karşılaştırılmış ve değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak, sosyodemografik özelliklerin yer aldığı bilgi formu, Danışman ve Özgen'in Örgüt Kültürü Ölçeği ve Minnesota İş Tatmin Ölçeğinden (MSQ) oluşan anket formu kullanılmıştır. Anket formlarından elde edilen veriler kodlanarak SPSS 15 paket programına aktarılmış, çalışma verileri değerlendirilirken; tanımlayıcı istatistiksel metotlar ve parametrik testler kullanılmıştır. Ölçekler için faktör analizi yapılmış ve genel güvenilirlik Cronbach's Alpha katsayısı ile hesaplanmıştır. Örgüt kültürü ölçeğinin güvenilirlik katsayısı **0.952**, iş tatmini ölçeğinin güvenilirlik katsayısı ise **0.878** olarak bulunmuştur.

Araştırma sonucunda; hemşirelerin, örgüt kültürü ölçeğinin gelişme eğilimine ilişkin özellikleri baskın olarak algıladıkları, adalet eğilimine ilişkin özellikleri ise düşük düzeyde algıladıkları saptanmıştır. Hemşirelerin genel iş tatminlerinin, orta düzeyde (68,17) olduğu, düşük düzey iş tatminine sahip çalışanın olmadığı, buna karşın içsel iş tatminlerinin (42,14), dışsal iş tatminlerinden (26,03) daha fazla olduğu görülmüştür. Hemşirelerin örgüt kültürü algıları ile iş tatminleri arasında ise pozitif yönde doğrusal bir ilişki bulunmuş olup, içsel tatminini en anlamlı etkileyen örgüt kültürü algısının takım eğilimi, dışsal ve genel tatmini en anlamlı etkileyen örgüt kültürü algısının ise adalet eğilimi olduğu görülmüştür. Ayrıca araştırma sonucunda, devlet hastanesinde çalışan hemşirelerin örgüt kültürü algıları ve iş tatminleri üniversite ve özel hastanede çalışanlara göre oldukça düşük bulunurken, örgüt kültürü ve iş tatmini algısının en yüksek olduğu grubun özel hastanede çalışan hemşireler olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt kültürü, İş Tatmini, Hemşirelik,

A STUDY HELD IN ISTANBUL ABOUT THE EFFECTS OF SENSE OF ORGANIZATIONAL CULTURE OF NURSES ON JOB SATISFACTION

Prepared by: Figen Korkut

Abstract

The study is planned as complementary for identifying the relationship between sense of organizational culture of nurses and job satisfaction. For that reason; relationship between job satisfaction and sense of organizational culture of 324 nurses working in hospitals having three different status as hospitals providing diagnosis and therapy service, university hospitals and state hospitals and private hospitals in Istanbul. Moreover, it is also aimed to identify the effects of factors on each other. As data collection tool, information form consisting sociodemographic properties, Organizational Culture Scale of Ozgen and Danisman and survey form of Minnesota Job Satisfaction Scale (MSQ) are used. Data collected from survey forms are coded and added to SPSS pack program and while evaluating the data, parametric tests and complementary statistical techniques are used. Factor analysis for scales are held and general reliability is measured via Alpha Coefficient of Cronbach. It is found that reliability coefficient of organizational culture scale is **0.952**, and coefficient of job satisfaction scale is **0.878**.

At the end of the study, it is seen that nurses see the properties of organizational culture over development tendency as dominant but over justice tendency at lower levels. It is also seen that general job satisfaction of nurses is at medium level (68,17), there is no nurse having low job satisfaction level and internal job satisfaction levels of nurses (42,14) are more than external job satisfaction levels (26,03). There is a positive linear relationship between the sense of organizational culture of nurses and job satisfaction, the most important factor effecting internal satisfaction is team tendency and the most important factor effecting external satisfaction is justice tendency. Moreover, it is seen at the study that sense of organizational culture and job satisfaction of nurses working in state hospitals are significantly lower than ones working in private hospitals and universities. Nurses working in private hospitals have the highest degree of organizational culture and job satisfaction.

Key Words: Organizational Culture, Job Satisfaction, Nursing

İÇİNDEKİLER

| | |
|--|----------|
| Yemin Metni | |
| Jüri Sayfası | |
| Türkçe Özet ve Anahtar Kelimeler | |
| İngilizce Özet ve Anahtar Kelimeler (Abstract) | |
| İçindekiler | I |
| Tablolar Listesi | VI |
| Şekiller Listesi | VIII |
| Grafikler Listesi | IX |
| Kısaltmalar | X |
| Giriş | 1 |

I. BÖLÜM ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

| | |
|---|-----------|
| 1. KÜLTÜR VE ÖRGÜT KAVRAMI | 4 |
| 1.1. Kültür Kavramının Tanımı..... | 4 |
| 1.2. Kültürün Özellikleri | 7 |
| 1.3. Kültürün Sınıflandırılması | 8 |
| 1.3.1. Genel Kültür - Alt Kültür | 8 |
| 1.3.2. Maddi Kültür - Manevi Kültür | 9 |
| 1.3.3. Öğrenilme Zamanına Göre Oluşan Kültür..... | 9 |
| 1.3.4. Özel Kültürel Sınıflamalar..... | 10 |
| 1.4. Örgüt Kavramı..... | 11 |
| 2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI | 12 |
| 2.1. Örgüt Kültürü Kavramının Ortaya Çıkışı..... | 12 |
| 2.2. Örgüt Kültürünün Tanımı..... | 14 |
| 3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN FONKSİYONLARI VE YARALARI..... | 16 |
| 4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ..... | 18 |

| | |
|--|-----------|
| 5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU..... | 20 |
| 5.1. Örgüt Kültürünün Oluşumunda Örgüt Dışı Çevrenin Etkisi..... | 21 |
| 5.2. Örgüt Kültürünün Oluşumunda Örgüt İçi Çevrenin Etkisi..... | 21 |
| 6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN SINIFLANDIRILMASI..... | 24 |
| 6.1. Baskın Kültür-Alt Kültür..... | 24 |
| 6.2. Güçlü Kültür-Zayıf Kültür..... | 25 |
| 7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI..... | 26 |
| 7.1. Değerler..... | 27 |
| 7.2. Normlar..... | 28 |
| 7.3. İnançlar..... | 29 |
| 7.4. Tören, Seremoni ve Ayinler..... | 29 |
| 7.5. Örf ve Adetler..... | 30 |
| 7.6. Hikâyeler ve Masallar..... | 31 |
| 7.7. Semboller..... | 31 |
| 7.8. Kahramanlar ve liderler..... | 32 |
| 7.9. Dil..... | 32 |
| 8. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ..... | 33 |
| 8.1. Örgüt Kültürü ve İklim..... | 33 |
| 8.2. Örgüt Kültürü ve Strateji..... | 34 |
| 8.3. Örgüt Kültürü ve İletişim..... | 35 |
| 8.4. Örgüt Kültürü ve Sosyalizasyon..... | 36 |
| 9. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ..... | 36 |
| 9.1. Parsons Modeli..... | 37 |
| 9.2. Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli..... | 38 |
| 9.3. Deal ve Kennedy Modeli..... | 40 |
| 9.4. Ouch'nin Z Kültürü Modeli..... | 43 |
| 9.5. Quinn – Cameron Modeli..... | 45 |
| 9.6. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli..... | 48 |
| 9.7. Schein Modeli..... | 49 |

II. BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

| | |
|--|-----------|
| 1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI..... | 51 |
| 1.1. İş Tatmini Kavramının Tarihçesi..... | 52 |
| 1.2. İş Tatmini Kavramının Tanımı ve Önemi..... | 53 |
| 2. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ TEORİLER..... | 56 |
| 2.1. Kapsam Teorileri..... | 56 |
| 2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi..... | 57 |
| 2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi..... | 60 |
| 2.1.3. Mc. Clelland'ın Başarım İhtiyacı Teorisi..... | 61 |
| 2.1.4. Alderfer'in ERG Yaklaşımı..... | 63 |
| 2.2. Süreç Teorileri..... | 64 |
| 2.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi..... | 64 |
| 2.2.2. E. Lawler ve L. Porter'in Beklenti Teorileri..... | 65 |
| 2.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi..... | 66 |
| 2.2.4. Locke'in Amaç Teorisi..... | 67 |
| 3. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER..... | 68 |
| 3.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler..... | 68 |
| 3.1.1. Yaş..... | 68 |
| 3.1.2. Cinsiyet..... | 69 |
| 3.1.3. Medeni Durum..... | 69 |
| 3.1.4. Eğitim..... | 70 |
| 3.1.5. Mesleki Kıdem..... | 70 |
| 3.1.6. Statü – Unvan..... | 71 |
| 3.1.7. Kişilik..... | 72 |
| 3.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler..... | 72 |
| 3.2.1. İşin Kendisi..... | 72 |
| 3.2.2. Ücret ve Ödül..... | 73 |
| 3.2.3. İş Güvencesi..... | 74 |

| | |
|--|-----------|
| 3.2.4. Kariyer - İlerleme Olanakları..... | 75 |
| 3.2.5. Çalışma Ortam ve Koşulları..... | 75 |
| 3.2.6. Yönetim Biçimi ve Liderlik..... | 76 |
| 3.2.7. Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler..... | 77 |
| 4. İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI..... | 77 |
| 4.1. İş Performansı..... | 78 |
| 4.2. İşe Devamsızlık..... | 79 |
| 4.3. İşten Ayrılma..... | 80 |
| 4.4. İş Tatminsizliğine Karşı Çalışanların Davranışları..... | 82 |
| 4.5. Çalışanın Fiziksel ve Ruhsal Sağlığı..... | 83 |
| 4.6. Öfke ve Sabotaj..... | 84 |
| 5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ..... | 84 |
| 5.1. Örgüt Kültürü ve İş Tatmini İlişkisi..... | 85 |
| 5.2. Hemşirelikte Örgüt Kültürü ve İş Tatmini İlişkisi..... | 88 |

III. BÖLÜM

HEMŞİRELERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGILARININ

İŞ TATMİNİNE ETKİSİ ÜZERİNE İZMİR İLİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

| | |
|--|-----------|
| 1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE METODOLOJİSİ..... | 91 |
| 1.1. Araştırmanın Türü ve Amacı..... | 91 |
| 1.2. Araştırmanın Hipotezleri..... | 92 |
| 1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Zorlukları | 92 |
| 1.4. Araştırmanın Varsayımları..... | 93 |
| 1.5. Araştırmanın Modeli..... | 93 |
| 1.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi..... | 94 |
| 1.7. Veri Toplama Araçları..... | 95 |
| 1.7.1. Sosyodemografik Özellikleri İçeren Bilgi Formu..... | 96 |
| 1.7.2. Örgüt Kültürü Ölçeği..... | 96 |
| 1.7.3. Minnesota Tatmin Ölçeği (MSQ)..... | 97 |
| 1.8. Verilerin Toplanması..... | 99 |

| | |
|---|------------|
| 1.9. Kullanılan İstatistiksel Yöntemler..... | 99 |
| 1.10. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Faktör Yapısı ve Güvenilirliği..... | 100 |
| 2. BULGULAR VE YORUMLAR..... | 105 |
| 2.1. Hemşirelerin Sosyodemografik Özelliklerine Yönelik Bulgular..... | 105 |
| 2.2. Hemşirelerin Örgüt Kültürü Algılarına Göre Farklılık Analizi Bulguları..... | 112 |
| 2.3. Hemşirelerin İş Tatmini Algılarına Göre Farklılık Analizi Bulguları..... | 124 |
| 2.4. Hemşirelerin Örgüt Kültürü Algıları İle İş Tatminleri Arasındaki İlişki..... | 134 |
| 2.4.1. Örgüt Kültürü İle İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişki..... | 134 |
| 2.4.2. Korelasyon Analizleri ve Hipotezlerin Test Edilmesi..... | 135 |
| SONUÇLARLAR VE TARTIŞMA..... | 140 |
| KAYNAKÇA..... | 154 |
| EKLER..... | 161 |
| EK-1. Veri Toplama Formu..... | 161 |
| EK-2. Örgüt Kültürü Ölçeğini Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri..... | 165 |
| EK-3. Örgüt Kültürü Ölçeği Toplam Varyans Tablosu..... | 166 |
| EK-4. Örgüt Kültürü Ölçeği-Yönlendirilmiş Temel Bileşenler Matrisi..... | 167 |
| EK-5. Yazılı İzinler..... | 168 |
| ÖZGEÇMİŞ..... | 169 |

TABLolar LİSTESİ

| <u>Tablo No</u> | <u>Sayfa</u> |
|--|---------------------|
| 1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi..... | 95 |
| 2. Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin Alt Boyutları ve Güvenilirlik Değeri..... | 98 |
| 3. Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Analiz Sonuçları..... | 101 |
| 4. Örgüt Kültürü Ölçeği Alt Boyutların Güvenilirlik Değeri..... | 102 |
| 5. Kolmogorov-Smirnov Z Analizi Sonuçları..... | 103 |
| 6. Hemşirelerin Bireysel Özelliklerine Göre Dağılımları..... | 105 |
| 7. Hemşirelerin Mesleki Özelliklerine Göre Dağılımları..... | 107 |
| 8. Hemşirelerin Çalıştıkları Kuruma İlişkin Dağılımları..... | 110 |
| 9. Hemşirelerin Örgüt Kültürü Alt Boyutlarına Göre Puan Ortalamalarının Dağılımı..... | 112 |
| 10. Hemşirelerin Örgüt Kültürü Alt Boyut Puan Ortalamaları İle Yaş Gruplarının Karşılaştırılması..... | 114 |
| 11. Hemşirelerin Örgüt Kültürü Alt Boyut Puan Ortalamaları İle Medeni Durumlarının Karşılaştırılması..... | 114 |
| 12. Hemşirelerin Örgüt Kültürü Alt Boyut Puan Ortalamaları İle Eğitim Durumlarının Karşılaştırılması..... | 115 |
| 13. Hemşirelerin Örgüt Kültürü Alt Boyut Puan Ortalamaları İle Çalıştıkları Kurumun Karşılaştırılması..... | 116 |
| 14. Hemşirelerin Örgüt Kültürü Alt Boyut Puan Ortalamaları İle Çalıştıkları Bölümlerin Karşılaştırılması..... | 118 |
| 15. Hemşirelerin Örgüt Kültürü Alt Boyut Puan Ortalamaları İle Çalışma Şekillerinin Karşılaştırılması..... | 119 |
| 16. Hemşirelerin Örgüt Kültürü Alt Boyut Puan Ortalamaları İle Mesleği İsteyerek Seçme Değişkeninin Karşılaştırılması..... | 119 |
| 17. Hemşirelerin Örgüt Kültürü Alt Boyut Puan Ortalamaları İle Mesleki Deneyim Yıllarının Karşılaştırılması..... | 121 |
| 18. Hemşirelerin Örgüt Kültürü Alt Boyut Puan Ortalamaları İle Kurumda Çalışma Yıllarının Karşılaştırılması..... | 122 |
| 19. Hemşirelerin Örgüt Kültürü Alt Boyut Puan Ortalamaları İle Kurumdan | |

| | |
|--|-----|
| Memnuniyet Durumlarının Karşılaştırılması..... | 123 |
| 20. Hemşirelerin İş Tatmini Alt Boyutlarına Göre Puan Ortalamalarının Dağılımı... | 125 |
| 21. Hemşirelerin Genel İş Tatminlerine İlişkin Bulguları..... | 126 |
| 22. Hemşirelerin İş Tatmini Alt Boyut Puan Ortalamaları İle Yaş Gruplarının Karşılaştırılması..... | 127 |
| 23. Hemşirelerin İş Tatmini Alt Boyut Puan Ortalamaları İle Medeni Durumlarının Karşılaştırılması..... | 127 |
| 24. Hemşirelerin İş Tatmini Alt Boyut Puan Ortalamaları İle Eğitim Durumlarının Karşılaştırılması..... | 128 |
| 25. Hemşirelerin İş Tatmini Alt Boyut Puan Ortalamaları İle Çalıştıkları Kurumun Karşılaştırılması..... | 129 |
| 26. Hemşirelerin İş Tatmini Alt Boyut Puan Ortalamaları İle Çalıştıkları Bölümün Karşılaştırılması..... | 130 |
| 27. Hemşirelerin İş Tatmini Alt Boyut Puan Ortalamaları İle Çalışma Şekillerinin Karşılaştırılması..... | 130 |
| 28. Hemşirelerin İş Tatmini Alt Boyut Puan Ortalamaları İle Mesleği İsteyerek Seçme Değişkeninin Karşılaştırılması..... | 131 |
| 29. Hemşirelerin İş Tatmini Alt Boyut Puan Ortalamaları İle Mesleki Deneyim Yıllarının Karşılaştırılması..... | 132 |
| 30. Hemşirelerin İş Tatmini Alt Boyut Puan Ortalamaları İle Kurumda Çalışma Yıllarının Karşılaştırılması..... | 132 |
| 31. Hemşirelerin İş Tatmini Alt Boyut Puan Ortalamaları İle Kurumdan Memnuniyet Durumlarının Karşılaştırılması..... | 133 |
| 32. Örgüt Kültürü İle İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişki..... | 135 |
| 33. Örgüt Kültürü Alt Boyutları İle İş Tatmini Boyutları Arasındaki İlişki..... | 136 |
| 34. Hemşirelerin Örgüt Kültürü Algılarının İş Tatminine Etkisi..... | 138 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| <u>Şekil No</u> | <u>Sayfa</u> |
|--|--------------|
| 1. Örgüt Kültürü Oluşumu ve Sonuçları..... | 20 |
| 2. Örgüt Kültürünün Oluşumu..... | 22 |
| 3. Parsons Modelinde Kültürel Değerlerin Fonksiyonları..... | 37 |
| 4. Harrison ve Handy'nin Örgütsel Kültür Modeli..... | 39 |
| 5. Çevre – Stratejik Kararlar ve Dört Değişik Tip Kültür..... | 41 |
| 6. Amerikan Tarzına Uyarlanmış Z Tipi Örgüt Kültürünün Japon ve Amerikan Kültürleriyle Karşılaştırılması..... | 45 |
| 7. Örgütsel Kültür Tipleri İle İlgili Rekabetçi Değerler Modeli..... | 46 |
| 8. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi..... | 58 |
| 9. Çift Faktör Teorisi..... | 61 |
| 10. Lawler- Porter Motivasyon Modeli..... | 66 |
| 11. İş Tatmini – Başarı (Performans) İlişkisi..... | 79 |
| 12. İş Tatminsizliğine Karşı Gösterilen Tepkiler..... | 82 |
| 13. Araştırmanın Modeli..... | 93 |

GRAFİKLER LİSTESİ

| <u>Grafik No</u> | <u>Sayfa</u> |
|--|---------------------|
| 1. Hemşirelerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımları..... | 106 |
| 2. Hemşirelerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları..... | 106 |
| 3. Hemşirelerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları. | 107 |
| 4. Hemşirelerin Çalıştıkları Hastanelere Göre Dağılımlar..... | 108 |
| 5. Hemşirelerin Çalıştıkları Bölümlere Göre Dağılımları | 109 |
| 6. Hemşirelerin Çalışma Şekline Göre Dağılımları..... | 109 |
| 7. Hemşirelerin Mesleği İsteyerek Seçme Değişkenine Göre Dağılımları | 109 |
| 8 Hemşirelerin Mesleki Deneyim Yıllarına Göre Dağılımları | 109 |
| 9. Hemşirelerin Kurumlarında Çalışma Yıllarına Göre Dağılımları..... | 110 |
| 10. Hemşirelerin Kurumlarından Memnuniyet Durumlarına Göre Dağılımları..... | 111 |
| 11. Hemşirelerin Kurumlarında Gerçekleştirilen Eğitsel Faaliyetleri Yeterli Bulma Durumlarına Göre Dağılımları..... | 111 |
| 12. Hemşirelerin Kurumlarında Gerçekleştirilen Sosyal Faaliyetleri Yeterli Bulma Durumlarına Göre Dağılımları..... | 112 |
| 13. Hemşirelerin Çalıştıkları Kurumun Değişime Açık Olma Durumunu Algılamalarına Göre Dağılımları..... | 112 |
| 14. Hemşirelerin Örgüt Kültürü Alt Boyutlarına Göre Puan Ortalamalarının Dağılımı.. | 113 |
| 15. Hemşirelerin İş Tatmini Alt Boyutlarına Göre Puan Ortalamalarının Dağılımı..... | 125 |
| 16. Hemşirelerin Genel İş Tatmini Algılarına Göre Dağılımları..... | 126 |

KISALTMALAR LİSTESİ

| | |
|-----------------|--|
| A.B.D. | Amerika Birleşik Devletleri |
| ABD | Anabilim Dalı |
| a.g.e. | Adı Geçen Eser |
| a.g.k. | Adı Geçen Kitap |
| a.g.m. | Adı Geçen Makale |
| akt | Aktaran |
| çev. | Çeviren |
| DAUM | Doğu Anadolu Bölgesi Uygulama ve Araştırma Merkezi |
| der. | Derleyen |
| E- DERGİ | Elektronik Dergi (Sanal Dergi) |
| İ.İ.B.F. | İktisadi İdari Bilimler Fakültesi |
| M.P. M. | Milli Prodüktivite Merkezi |
| ODTÜ | Orta Doğu Teknik Üniversitesi |
| T.C. | Türkiye Cumhuriyeti |
| TODAİE | Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü |
| vb. | ve benzeri |

GİRİŞ

Örgütler, faaliyette buldukları toplumsal kültürel ortam içerisinde bir alt sistem özelliği gösterirler. Bununla birlikte örgütün kuruluş amacı, faaliyet alanı, kurucuların hedefleri, çalışanların özellikleri vb. faktörler örgüte ait bir kültürel kimlik oluşmasında etkilidirler. Örgüt içinde oluşan bu kültürel özellik, bir kurumu diğerlerinden ayırır. Örgüt kültürünün, örgütün amaçlarına hizmet edecek özellikleri olabileceği gibi, tam tersine çalışanların motivasyonunu bozucu, örgütsel verimliliği azaltıcı yönleri de bulunabilir. Örgütlerin, çalışanlarıyla bir bütün olarak amaçlarını gerçekleştirmeleri ve hedeflerine ulaşmaları etkili biçimde yönetilmelerine ve güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmalarına bağlıdır. Bu noktada örgüt kültürü ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki ortaya çıkar.

Günümüzün rekabet koşulları, örgütlerin çalışanlarının etkin ve verimli şekilde çalışmalarına imkân sağlamalarını zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluk çalışanların iş tatminlerinin de sağlanmasına verilen önemi arttırmaktadır. Örgütler amaç ve hedeflerine iş tatmini yüksek bireyler sayesinde ulaşacaktır. Bu nedenle çalışanları neyin tatmin ettiği çok iyi bilinmelidir. Tüm örgütlerde istenen şey, çalışanların sahip oldukları potansiyelin tümünü örgüt amaçları doğrultusunda kullanmalarını sağlamaktır. Bu da ancak çalışanları neyin motive ettiğini bilmekle gerçekleşir.

Örgüt ortamında, örgüt kültürü ve tutumlar birbirleriyle neden sonuç ilişkisinden dolayı sıkı bir bağlantı içindedir. İş tatmini, işe karşı kişisel bir tutum olup çalışanların iş ve iş yaşamındaki beklentilerine ulaştıkları zaman duydukları olumlu duygusal bir durumu ifade etmektedir. Bireyin işinden ve iş yaşamından sağladığı tatmin, hem kendi mutluluğu hem de verdiği hizmetin kalitesini yükseltme açısından önemlidir. Çalışanların en ufak bir bölümünün bile memnuniyetsizliği tüm kurum faaliyetlerini önemli ölçüde etkileyecektir.

Hızlı bir teknolojik değişim ve gelişim içerisinde bulunan dünyamızda, sağlık hizmetleri sunumunda elzem olan insan gücü yönetimine olan ilgiyi arttırmıştır. Ayrıca sağlık hizmetinin insanı konu alması, hastaların artan sağlık bilgileri ve kaliteli hizmet talepleri, hastanelerin yoğun rekabet anlayışı içerisinde olması, çalışan memnuniyetinin sağlanmasını zorunlu hale getirmektedir. İş tatmini ise, çalışan memnuniyetinin önemli göstergelerindedir.

İş tatmini her meslek grubu için önemlidir. Sağlık sektörü emek yoğun bir sektör olup, birçok sağlık profesyonelinin istihdam edildiği hastanelerde, sağlık hizmetlerinin sunumunda en önemli insan gücünü, günün 24 saati hizmet veren hemşireler oluşturmaktadır. Yapılan birçok çalışma göstermiştir ki; hemşireler, sağlık bakım sisteminde değişimin öncüsü, planlayıcısı ve uygulayıcısı olarak önemli rol üstlenmekte, değişim sürecini sahiplenmektedir. Hemşirelerin, sağlık hizmetlerinde bu denli önemli rol ve görev üstlenmeleri iş tatminine verilen önemi de arttırmaktadır. Ayrıca yapılan çalışmalar, hemşirelerin iş tatmininin hasta memnuniyeti üzerine etkili olduğunu da ortaya koymuştur.

Toplumun beklentileri doğrultusunda hizmet sunmanın yanı sıra çalışanların bireysel ihtiyaçlarını göz önünde bulunduran, birleştirici, güçlü bir örgütsel kültürün yaratılması örgütsel verimliliği ve iş tatminini arttıracaktır. Bu çalışma, kurumların sürekli değişen ve gelişen ortamda ayakta kalabilmeleri için örgüt kültürünün vazgeçilmez olduğunu ortaya koyması ve örgüt kültürünün iş tatmini üzerine etkisi olduğunu belirlemesi bakımından önemlidir.

Tanımlayıcı bir araştırma olarak planlanmış olan araştırmanın temel amacı; hemşirelere yönelik örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirleyerek, örgüt kültürünü ve iş tatminini geliştirici önlemleri ortaya koymaktır.

Bu amaç doğrultusunda araştırma, üç bölümde ele alınmıştır. Araştırmanın birinci bölümünde; kültür, örgüt ve örgüt kültürü kavramının tanımı yapılmış, örgüt kültürünün fonksiyon ve yararları, özellikleri, oluşumu, sınıflandırılması, unsurları, diğer kavramlarla ilişkisi ve örgüt kültürü modelleri teorik çerçevede ele alınarak incelenmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde; iş tatmini kavramı, iş tatminine neden olan etmenler, iş tatminsizliği sonuçları ve örgüt kültürü ile iş tatmini ilişkisi üzerinde durulmuştur. Bu bölümde aynı zamanda, iş tatmini ve örgüt kültürü algısının hemşireler için neden önemli olduğu üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümünde ise; araştırmanın yöntem ve metodolojisi belirlenerek üniversite, devlet ve özel hastanede çalışan hemşirelerin örgüt kültürü ve iş tatmini algıları ölçülmüş ve örgüt kültürü algısının iş tatminine etkisi belirlenmiştir. Araştırma sonucunda, örgüt kültürünün iş tatmini üzerine etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırma yöntemi olarak, sosyodemografik özelliklerin (kişisel, mesleki, kurumsal bilgilerin) yer aldığı bilgi formu, Danışman ve Özgen'in Örgüt Kültürü Ölçeği ve iş tatmini

araştırmalarında sıklıca tercih edilen Minnesota İş Tatmin Ölçeğinden (MSQ) oluşan anket formu kullanılmıştır. Araştırmada 5'li Likert ölçme tekniği kullanılmıştır.

Araştırma, İstanbul İli'nde tanı ve tedavi hizmeti veren, kuruluşu eskiye dayanan üniversite (155 hemşire) devlet (97 hemşire)ve özel (72 hemşire) hastanede çalışan 324 hemşire ile gerçekteştirilmiştir. Kurumlardan gerekli yazılı izinler alındıktan sonra, anket formunu yanıtlayacak olan hemşirelere anket formu hakkında gerekli açıklamalar yapıldıktan sonra, Temmuz - Eylül 2009 tarihleri arasında anket formları araştırmacı tarafından dağıtılıp geri toplanarak uygulanmıştır.

Anket formlarından elde edilen veriler kodlanarak SPSS 15 paket programına aktarılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotların (Frekans, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) yanı sıra niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Bağımsız Örnekler (Independent samples) t testi kullanılmıştır. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında ikiden fazla grup durumunda, gruplar arası karşılaştırmalarında Tek Yönlü (One way) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Tukey testi kullanılmıştır. Ölçekler için faktör analizi uygulanarak yapı geçerliliği ortaya çıkarılmış, genel güvenilirlik için Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Örgüt kültürü ölçeği $a=0.952$, İş tatmini ölçeği $a=0.878$ olarak bulunmuştur. Niceliksel verilerin (ölçekler arası) karşılaştırılmasında Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır. Örgüt kültürü alt boyutlarının, iş tatminine etkisini incelemek için Çok Değişkenli Regresyon analizi kullanılmıştır. Sonuçlar % 95 güven aralığında, anlamlılık $p<0,05$ düzeyinde çift yönlü olarak değerlendirilmiştir.

I. BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Bu bölümde, araştırma konusuna açıklık getirmek amacıyla örgüt kültürü ana hatlarıyla incelenmiştir.

1. KÜLTÜR VE ÖRGÜT KAVRAMI

Çağımızda insanlar yaşamlarının önemli bir bölümünü çeşitli örgütlerde ve o örgütün bir üyesi olarak geçirmektedirler. İnsanlığın her etkinliği bir örgüt içindedir veya örgütle bağlantılıdır. Her örgütün kendine özgü bir kültürü vardır ve örgütlerin başarısında sahip oldukları kültür önemli rol oynamaktadır. Kültür, örgütleri kuşatan toplumsal çevre koşullarının en önemli öğelerinden birisi olduğu için örgütlerin yaşama ve gelişmelerini geniş ölçüde etkiler. Dolayısıyla örgüt kültürü kavramına geçmeden önce kültür ve örgüt kavramlarının incelenmesine ihtiyaç duyulmaktadır.¹

1.1. Kültür Kavramının Tanımı

Kültür kavramı, üzerinde çok konuşulan, tartışılan, kullanılması kolay, fakat tanımlanması ve anlatılması aynı derecede zor olan bir kavramdır. Çünkü hem kültür olgusunun kendisi çok anlamlı olup, tarihsel süreç içinde değişikliklere uğramakta, hem de antropoloji, psikoloji, tarih, felsefe, biyoloji, sosyoloji gibi farklı disiplinlerle günlük dilde kültür tanımlamalarının yapılabilme imkânı, kavrama değişik anlamlar yüklemektedir.²

Kültür kavramının, Latince bakmak veya yetiştirmek anlamına gelen “colere” veya “cultura” fiillerinden geldiği kabul edilir. XVII. Yüzyıla kadar cultura sözcüğü ekip-bıçmek anlamında kullanılmıştır. Fransızca da aynı anlamda kullanılan bu sözcük, ilk kez Voltaire tarafından “insan zekâsının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi” anlamında kullanılmıştır.

¹ Bakan, İ. – Büyükbeşe, T. – Bedestenci, H.Ç., Örgüt Kültürü, İstanbul, 2004, s.5,11

² Halis, M. – Naktiyok, A., “Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler”, Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:4, Bishkek, 2003, s.109

Sözcük buradan Almancaya geçmiş ve 1793 tarihli bir Alman Dili Sözlüğünde “cultur” olarak kullanılmış, daha sonra “kültür” haline gelmiştir.³

İlk kez 1871 yılında İngiliz Antropolog EB Taylor, kültür kavramının kültürel, antropolojik ve sosyolojik anlamını kazanmasını sağlayan, bütüncü kavramlara örnek gösterilen şu tanımı yapmıştır.⁴

“ Kültür, bilgiyi, imanı, sanat ve ahlaki, örf ve adetleri, ferdin bağlı olduğu bir cemiyetin üyesi olması sebebiyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün maharetleri içine alan karmaşık bir bütündür” Bu tanım kültürün öğrenilmiş, saklanmış ve öğretilen, eğitimle yeni kuşaklara aktarılan bir içerik olduğunu vurgulaması bakımından önemlidir.

Ferro’ya göre kültür, insanın bir toplumun üyesi olarak sahip olduğu, düşündüğü ve yaptığı her şeydir. Hofstede ise kültürü, çocuk yaşta öğrenilen ve bir grubun üyelerini diğerlerinden ayırmaya yarayan değerler, inançlar ve varsayımlar olarak tanımlamaktadır. Pettigrew’e göre kültür, belirli bir grup tarafından belli bir zaman içinde ortaklaşa olarak kabul edilen anlamlar sistemidir.⁵ Malonowski’ye göre, insan tabiatla mücadele halindedir. İnsanın tabiatla mücadelesinden kültür doğmaktadır. Mesela, barınmak için binaların inşa edilmesi, ulaşımın sağlanması için yol ve köprülerin yapılması vb. insanların tabiatla mücadelelerinin sonucudur. Bu işlem ve uğraşların tamamı ise kültür kavramını oluşturmaktadır.⁶ Malinowski, kültürün ırkla değil, eğitim ve öğretim yoluyla kazanıldığını ve sosyal miras olarak hak edildiğini ve devredildiğini belirtmiştir.⁷

Deal ve Kennedy kültürü, insanların davranışlarını şekillendiren ve resmi olmayan kurallar bütünü olarak tanımlamışlardır.⁸

³ Güvenç, B., İnsan ve Kültür, İstanbul, 1996, s.96

⁴ Erdoğan, İ., (a), İşletmelerde Davranış, İstanbul, 2007, s.225

⁵ Can, H. - Aşan, Ö. – Aydın, E.M., Örgütsel Davranış, İstanbul, 2006, s.413,414

⁶ Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, İstanbul, 2009, s.145

⁷ Hasanoğlu, M., “Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi”, Sayıştay Dergisi, Sayı.52, s.45

⁸ Çetin, Ö.M., Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Ankara, 2004, s.6

Ülkemizde ise kültürü sistemli olarak ilk tanımlayan Ziya Gökalp'tır. Gökalp'a göre kültür *“bir cemiyetin bütün fertlerini birbirine bağlayan yani aralarında dayanışma meydana getiren müesseselerin toplamı o cemiyeti oluşturur.”*⁹

Kongar'a göre kültür, toplumların tarihlerinden devir aldıkları maddi ve manevi mirasların toplamıdır. Kozlu ise kültürü, bir toplumun tüm alanlarında ortak olan dini, ahlaki, estetik, teknik ve bilimsel nitelikteki tüm toplumsal olayların bir bütünü şeklinde tanımlamaktadır.¹⁰

Tezcan'a göre en geniş anlamıyla kültür, bir toplumun tüm yaşam biçimidir. İnsan davranışının öğrenilen yönüdür. Özel bir kültürden söz ettiğimizde, toplumdaki insanların toplam olarak paylaşılmış yaşam biçimleri, onların duygu düşünce ve hareketlerinden oluşan kalıplardır. Maddi olabileceği gibi manevi öğeleri de kapsar.

Kültür ile birey arasındaki ilişki incelendiğinde bu ilişkinin oldukça karmaşık olduğu görülmektedir. Kültür, insanın meydana getirdiği ve insani yaşamın da bir şartıdır. İnsan kültürü yaratır, kültür de insanı yaratır. Bu durum kültürleşme sayesinde gerçekleşir. Kültürün içe dönüşüm sürecinde dediğimiz kültürleşme, kişinin kendi kültürünü oluşturan düşünce, eylem ve duygu biçimlerini özümsemesidir.¹¹

Örgüt ve örgüt yöneticisi açısından kültür; kuruluşların çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belli insan topluluğunca oluşturulan inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamıdır.

Yönetim bilimi olarak bakıldığında ise kültür; toplumsal farkları yaratan, toplumların birbirleri ile karşılaştırılmasında önemli bir değişken durumunda olan, bir önceki nesillerden devralınan, mevcut toplum üyelerince paylaşılmış değerler, ortak tutum belirleyiciler, davranışları sınırlayan kurallar ve tarzlardır.¹²

⁹ Öztürk, M., Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim, İstanbul, 2003, s.318

¹⁰ Güçlü, N., “Örgüt Kültürü”, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt.4, Sayı.3, 2003, s.148

¹¹ Hasanoğlu, a.g.m., s.46

¹² Erdoğan, (a), a.g.k., s.229

1.2. Kùltürün Özellikleri

Kùltürün özellikleri, farklı bakış açılarıyla ele alınıp açıklanmaktadır. Fakat genel kabul gören ve yaygın olarak kullanılan sınıflandırma, aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Kùltür öğrenilir: İnsanlar doğduğunda herhangi bir kùltüre sahip değildir. Kùltürün kazanılması önce ailede daha sonra iş hayatında ve toplumda, öğrenme ve sosyalleşme sürecinin yardımıyla gerçekleşir.¹³

Kùltür toplumsaldır: Kùltür, örgütlenmiş birliklerde, kümelerde ya da toplumlarda yaşayan insanlarca yaratılır ve ortaklaşa paylaşılır. Bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan alışkanlıklar, benimsenen davranış, tutum ve değerler o grubun kùltürüdür.¹⁴

Kùltür ideal ya da idealleştirilmiş kurallar sistemidir: Bireyin tutum ve davranışlarına yön veren kurallar sistemi vardır. Bu kurallar toplum biçiminde yaşama ilişkin ve doğayla başa çıkma sorunlarının çözümüne yöneliktir. Bireyler bu kurallara uymasalar da toplumsal kuralların neler olduğunu bilirler. Toplumca konulmuş olan kurallar sistemi idealleştirilmiş kurallar sistemidir.¹⁵

Kùltür değişebilir: Kùltür zamana bağlı olarak değiştiği gibi gruptan gruba da farklılık gösterir. Küçük bir toplumda değişme yavaş olabilirken modern bir toplumda değişme hızı son derece yüksektir. Kùltür, nasıl ve hangi yöntemle değişirse değişsin önemli olan değişimin varlığıdır.¹⁶

Kùltür tarihi ve süreklidir: Kùltür ve onu oluşturan öğeler toplumun tarihsel yaşam sürecinde ve küçümsenmeyecek zaman dilimi içerisinde oluşur, öğrenilir, alışkanlık haline getirilir ve sonuçta sosyal kalıtım yoluyla nesilden nesile aktarılır. Bir kuşaktan diğerine

¹³ Unutkan A, G., İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kùltürü, İstanbul, 1995, s.4-5

¹⁴ Güvenç, a.g.k., s.102

¹⁵ Doğan, B., Örgüt Kùltürü, İstanbul, 2007, s.17

¹⁶ Erdoğan, (a), a.g.k., s.245

geçerek süreklilik kazanır. Gelenekler, görenekler ve töreler kültürün sürekliliğini sağlayan etkin bir araç niteliği taşırlar.¹⁷

Kültür işlevseldir: Kültür öğeleri bireylerin bedensel, ruhsal ve düşünsel gereksinimlerini karşılayan araçlar, davranışlar ve değerlerden oluşur. Bu özelliğiyle kültür ihtiyacı karşılayıcı ve tatmin sağlayıcıdır. Eğer kültür, toplumu ve grubu oluşturan bireylerin ihtiyaçlarını karşılamıyor ve doyum sağlamıyorsa değişir.¹⁸

1.3. Kültür Sınıflandırılması

Kültür sınıflamaları çeşitli kriterlere göre yapılmıştır. Örgütlerde davranış açısından kültür; genel kültür-alt kültür, maddi kültür-manevi kültür, öğrenilme zamanına göre kültür (üçlü sınıflama) ve özel kültürel sınıflamalar olarak yapılabilir.¹⁹

1.3.1. Genel kültür - Alt kültür

Genel kültür, bir toplumun ya da ülkenin, her sosyal grubunda, her coğrafi bölgesinde benimsenmiş olan inanç yapısı, değerler, yaşam tarzı, davranış biçimi ve yaptırım türlerinden oluşur. Başka bir deyişle genel kültür, toplumdaki bütün davranış düzlemlerinde var olan kültürdür.²⁰

Alt kültür, toplumun temel kültür unsurlarını paylaşan fakat bunun dışında kendini diğer gruplardan ayıran değer, norm ve yaşam biçimleri olan grupları kapsar. Dolayısıyla, belirli değer ve normların ya da anlayışların belirli sayıda birey tarafından başka gruplardan farklı, ancak kendi aralarında kolektif bir şekilde algılanması, savunulması, paylaşılması ve

¹⁷ Güney, S., (a), Davranış Bilimleri, Ankara, 2006, s.28

¹⁸ Erdoğan, (a), a.g.k., s.246

¹⁹ Şimşek, N. – Fidan, M., Kurum Kültürü ve Liderlik, Konya, 2005, s.10

²⁰ Köse, S.-Tetik, S.-Ercan, C., “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler” Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Sayı.1, Cilt.7, 2001, s.223

benimsenmesi ile birlikte alt kültürler ortaya çıkar.²¹ Bu kişiler hem geldikleri bölge ya da milletin kültürünü taşırlar hem de içinde buldukları toplumun kültürünü benimserler.²²

1.3.2. Maddi kültür - Manevi kültür

Maddi kültür; teknik, bilim ve ekonominin amaçlara yönelik olarak oluşturulmasını kapsar. Bir toplumun teknolojik durumu, eserleri ve aletleri maddi kültürü olarak gösterilir. Maddi kültürün en önemli özelliği, tabii değil insan eliyle yapılmış değer ve kıymetleri içermesidir.²³

Manevi kültür; toplumda yerleşik olan inançlar, konuşulan dil, hukuk, din, ahlak anlayışı, doğum olayından evlilik ve cenaze törenlerine kadar her alanda oluşan gelenek ve görenekler, çocuk yetiştirme biçimleri, toplumun manevi kültürünü oluşturur.²⁴ Manevi kültür öğeleri; toplum yaşamını düzenleyen değerler, inançlar, yasa, gelenek ve ahlak kurallarıdır.

1.3.3. Öğrenilme Zamanına Göre Kültür (Üçlü Sınıflama)

Kültürün, yaşam içinde öğrenilme zamanına göre üçlü ayrımı yapılmaktadır;²⁵

Sonradan öğrenilen (postfigurative) kültür; kişinin atalarından öğrendiği kültürdür. Birey genellikle bu kültürü yavaş yavaş öğrenir ve karşı gelmez. İlkel cemiyetlerde ve küçük dinlerde postfigurative kültür esastır. Bu tür kültürlerde otorite geçmişten alınır.

Birlikte oluşan (cofigurative) kültür; toplum üyelerinin birlikte geliştirip öğrendikleri kültürdür. Kişiler bu kültürü yaşlılarından öğrenir. Burada yaşlılar genellikle gençler için bir davranış modeli oluşturur.

²¹ Danışman, A. – Özgen, H., "Örgütsel Alt Kültürler ve Kaynakları: Bir Sanayi Firmasında Görgül Bir Araştırma", OTDÜ Gelişme Dergisi, 35, Aralık, 2008, s.4

²² Köse, - Tetik, - Ercan, a.g.m., s.223

²³ Unutkan A, a.g.k., s.7,8

²⁴ Köse.-Tetik.-Ercan, a.g.m., s.223

²⁵ Erdoğan, (a), a.g.k., 249

Önceden oluşan (prefigurative) kültür; bireyin yaşamının sonraki evrelerinde öğrendiği kültürdür. Yaşlıların gençlerden öğrendikleri kültürdür. Bu tip kültürün kazanılma zamanı daha ileri yaşlardır.

1.3.4. Özel Kültürel Sınıflamalar

Araştırmacılar, kültürün farklı boyutlarını ele alarak çeşitli ayrımlar yapmışlardır. Yapılan bu ayrımlardan bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir;²⁶

- Kültürün sağlamlığına yani yeni kültürel öğeler karşısında mevcut kültürün direnç gösterip göstermemesine göre *açık* ve *kapalı kültür*,
- Toplum fertlerinin yerleşim yerlerine göre *köy* ve *şehir kültürü*
- Kişilerin ekonomik durumuna göre *fakirlik* ve *zenginlik kültürü*
- İnsanların etnik yapılarına göre *beyaz adam* ve *zenci adam kültürü* gibi ayrımlar yapılmıştır.

Bunların dışında literatürde bir de *karşı kültürden* söz edilmektedir. Karşı kültür, sosyo-ekonomik ve politik anlamda yerleşmiş olan genel kültürü reddedenlerin kültürüdür. Bu kültür genellikle toplumca hoş görülme, toplumun norm ve değerleri ile çatışan bir kültür türüdür.²⁷

En uç ayrımlardan birini yapmış olan Henry'e göre ise iki çeşit kültür vardır. *Hayat* ve *ölüm kültürü*. Hayat kültürü, toplum yararına yapılan fakat ilk bakışta önemi kavranamayan hizmet ve değerlerdir. Ölüm kültürü ise, insan hayatının sonunu getirmeyi amaçlayan çalışma ve tekniği kapsar. Savaş sanayisi ölüm kültürünün en önemli bölümlerinden biridir.²⁸

²⁶ Erdoğan, (a), a.g.k., s.251

²⁷ Eroğlu, a.g.k., s.156

²⁸ Erdoğan, (a), a.g.k., s.251

1.4. Örgüt Kavramı

Her toplum ihtiyaçlarını karşılayabilmek, gelişmek, ilerlemek ve kendi içinde oluşan sorunları çözebilmek ve refahını arttırabilmek için birtakım kurumlara ihtiyaç duyar. İhtiyaçların ve sorunların çeşidine göre oluşan bu toplumsal kurumların kuruluş amaçlarını gerçekleştiren birimler örgütlerdir.²⁹

Schein örgütü; “iş ve işbölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak amaç ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir araya gelen insanların, gerçekleştirdikleri faaliyetlerin ussal eşgüdü”³⁰, Etzioni “belirli amaçlara ulaşmak için kurulmuş toplumsal birimler” olarak tanımlamışlardır. Tamer Koç el’e göre örgüt “iş ve iş”, “iş ile insan” arasındaki düzen ve düzenlemeler olarak görülmektedir.³¹

Geniş anlamıyla örgüt; belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının eşgüdümlendiği bir yönetim işlevi; amaç, insan teknoloji boyutlarının etkileştiği bir sistem; kişiliğini belirleyen ve kendine özgü bir kültürü olan; işleri, mevkileri, çalışanları ve aralarındaki yetki ve iletişim ilişkilerini gösteren bir yapıdır.³²

Her örgütte bulunması gereken ortak özellikler şöyle sıralanabilir.³³

- **Amaç ve hedefler:** Her örgütün ulaşmaya çalıştığı bir amacının olması gerekir. Amacı olmayan bir örgütün varlığından söz etmek mümkün değildir.
- **Plan:** Her örgüt önceden belirlenmiş amaçlarına ulaşmak için planlar yapar. Planı olmayan bir örgüt amacına ulaşmada etkili olamaz.
- **Kaynaklar:** Örgütler amaçlarına ulaşabilmek için gerekli olan maddi ve maddi olmayan kaynakları nereden ve nasıl sağlayacaklarını belirlemeli ve bunlara ulaşmalıdır.

²⁹ Terzi, R.A., Örgüt Kültürü, Ankara, 2000, s.1

³⁰ Schein, H.E., Örgütsel Psikoloji (Çev. A. Sağtör – Ş. Özkalp) Eskişehir, 1967, s.10

³¹ Hasanoğlu, a.g.m., s.44,45

³² Güçlü, a.g.m., s.147

³³ Bakan, - Büyükbeşe, - Bedestenci, a.g.k., s.8

- **Lider ve yönetici:** Örgütsel amaçlara ulaşmak için bütün faaliyetlerin koordine edilmesini, kontrolünü, değerlendirmesini ve yönlendirmesini yapacak bir lider veya yöneticiye ihtiyaç vardır.

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

İnsanlar çeşitli ihtiyaçlarını giderebilmek veya tek başlarına halledemeyecekleri problemlerini çözmek amacıyla örgütler kurmakta veya kurulu örgütlere üye olmaktadır. Örgütlerin içerisinde ortak hedeflere ulaşabilmenin yolu da, faaliyetlerin belli bir ortak anlayış içerisinde yürütülmesi ve tüm üyelerin gruba uyum sağlamaları ile mümkün olabilmektedir. Uyum sağlamanın ve grup ya da örgüt tarafından benimsenmenin temel şartı ise, ortak amaç, standart ve değerler ile alışkanlıklar ve ideolojileri paylaşmak ihtiyacını ortaya koymaktadır. Örgütü oluşturan kişilerin kişisel ihtiyaçları, amaçları, değer yargıları ve diğer tüm özellikleri aynı olsa bile, örgütler birbirlerine benzememektedirler. Örgütleri işlerin yapılış şekliyle birbirlerinden ayıran şey “örgüt kültürü”dür.³⁴

2.1. Örgüt Kültürü Kavramının Ortaya Çıkışı

“Örgüt Kültürü” kavramı 1980’li yılların başında ortaya çıkmış ve yönetim alanında yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Daha önceki yıllarda kültür, daha çok antropoloji, etnografya ve sosyoloji disiplinleri tarafından ele alınmakta, bu disiplinlerin konusunu oluşturmaktaydı. Örgüt kültürü kavramının ortaya çıkarak yaygınlaşması çok eskiye dayanmamakla birlikte, grup kültürüne ilgi aslında yeni değildi. 1930 ve 1940’lı yıllarda Chester Bernard ve Elton Mayo biçimsel olmayan örgütleri ele alarak bunların doğası, değer, norm ve duyguları üzerinde incelemeler yapmışlardır. Bu çalışmaya benzer nitelikte olan ve her örgütün kendine özgü bir kültüre sahip olduğunu ortaya koyan bir çalışmada Katz ve Kahn adlı araştırmacılar tarafından yapılmıştır. Bu çalışmalar örgüt kültürü kavramının ortaya çıkarak yaygınlaşmasına zemin hazırlaması bakımından önem taşır.³⁵

³⁴ Çelik, M., Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Bir Uygulama-, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 2007, s.22

³⁵ Unutkan A, a.g.k., s.34,35

Örgüt kültürü kavramının ortaya çıkışı ve bu alandaki araştırmaların hızla artmaya başlamasında, Japonya ve Amerika'daki ekonomik gelişmelerin önemi büyüktür. 1980'lerde batı toplumları ekonomilerinde büyük bir düşüş yaşamışlardır. Diğer taraftan bir doğu ülkesi olan Japonya uluslar arası pazarların kontrolünü ele geçirmeye başlamıştı. Japonların dünya ekonomik liderliğinde ABD'nin rakibi haline gelmesi, o zamana kadar üstünlüğü elinde tutan Amerikan yönetim anlayışının yetenek ve fikirlerinin sorgulanmasına neden olmuştur. Hiç bir doğal kaynağı, enerjisi olmayan 110 milyon insandan oluşan bu ülkenin başarısı tüm batı dünyasının ilgisini çekmiştir. Batılı girişimciler kendilerini sorgulamaya başlamışlar. Akademisyenler bu başarının altındaki nedeni ülkenin kültürüne ve gündelik yaşam pratiklerine bağlayarak, örgütlerde verimliliğin artırılması için cevabın örgüt kültürü çalışmalarında olduğuna inanmışlardır. Japon işletmelerindeki bu gelişmeler örgüt kültürü kavramının örgüt ve yönetim literatürüne girmesine neden olmuştur.³⁶

Japonların başarılarının ardında, gerek doğrudan gerek dolaylı olarak, toplum yapılarının, eğitim sistemlerinin, insana bakış açılarının, din anlayışlarının, işyeri ve çalışma anlayışları olduğu söylenebilir. William Quchi "Teori Z" adlı kitabında Japon yönetim tarzına dikkati çekerek şöyle demiştir; "ülkelerin verimlilik sorunu, ne para politikalarıyla, ne de araştırma ve geliştirmelere yatırım yaparak çözümlenebilir. Bunlar ancak insanların birlikte daha üretken çalışmaları için nasıl yönetilmeleri gerektiği öğrenildikten sonra yaralı olabilir. Çoğu işçiler, Japon meslektaşları kadar sıkı çalışır. Bütün yöneticilerde Japonlar gibi yüksek randıman peşinde koşarlar. Fakat daha sıkı çalışmak ne yazık ki, verimliliğin artırılması anlamına gelmez. Bence verimlilik, bir yönetim organizasyonu sorunudur. Verimlilik, ancak kişisel çabaların etkin bir tarzda koordine edilmesiyle ve işbirlikçi, uzun vadeli bir yaklaşımla, çalışanlara inisiyatif verilerek çözülebilecek bir sorundur"³⁷

Kültür kavramının örgüt kuramı ile örtüştürülerek yönetim literatürüne yerleşmesinde, Deal ve Kennedy'nin "Kurum Kültürü"(1982), Peters ve Waterman'ın "Mükemmeli Arayış" (1982), William Quchi'nin "Teori: Z" ve Pascale ve Athos'un "Japon Yönetim Tarzı" adlı

³⁶ Yağmurlu, A., "Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar, Ankara Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt. LII, No.1-4, s.718

³⁷ Ouchi, W., Teori Z, Modern Yönetim Dizisi, (Çev. Y. Güneri), 1989, s.9

kitapları rol oynamıştır.³⁸ İlk kez Amerika da kullanılmaya başlayan örgüt kültürü kavramı diğer dillerde de zaman içinde karşılığını bulmuş ve kullanılmaya başlanmıştır.³⁹

2.2. Örgüt Kültürü Kavramının Tanımı

Son 20 yıldır aktif bir araştırma alanı olan örgüt kültürü kavramına bilim adamları arasında gösterilen yoğun ilgiye rağmen ortak bir tanım yapılamamıştır. Örgüt kültürü konusunda araştırma yapan farklı yazar ve araştırmacılar örgüt kültürünü farklı yönlerden ele almış ve farklı tanımlar yapmışlardır.

Örgüt kültürüne rasyonalist, sembolik ve işlevselci yaklaşımın bakış açıları şöyledir;

Rasyonalist görüş, örgütsel kültürü bir hedefin etkili olarak gerçekleştirilmesi için bir araç olarak görür. Kültür, paylaşılmış düşünceler, ideolojiler, değerler, sayıtlar, beklentiler, tutumlar, belirli bir topluluğun birlikte ördüğü normlar olarak tanımlanır.⁴⁰ Bu görüşün savunucularından Kilmann'a göre, "örgüt için kültür, birey için kişilik gibi, saklı ama birleştirici, anlam sağlayıcı, yön ve hareket verici bir temadır."⁴¹

İşlevselci yaklaşım, bu yaklaşımda kültürün nasıl doğduğu, hangi işlevlere sahip olduğu, nasıl yayıldığı ve değiştiği sorularına cevap aranır. İşlevselci yaklaşım, örgütü doğal bir sistem olarak görür ve gerekli işlevleri başarmak suretiyle örgütsel yaşamın süreceğini varsayar. Bu çerçevede örgüt kültürüne, örgütsel yaşama olan katkıları açısından bakılır.⁴² Bu yaklaşıma önemli katkıları olan **Edgar Schein kültürü**; "bir grup tarafından, dışsal uyum ve içsel entegrasyon (uyum) sırasında karşılaşılan problemlerle baş etmek için keşfedilen, icat edilen ya da geliştirilen ve doğru olarak kabul edilen ve bundan dolayı yeni üyelerin sorunlarla ilgili algılarını, düşüncelerini ve duygularını bunlara göre düzeltmeleri gereken temel önermelerdir." Bu tanımdan kültürün örgütlerde, yönetsel bir özellik olarak bulunduğu

³⁸ Baker, A.K., "Organizational Culture", s.1, www.daap.space.daap.uc.edu/ (03.12.2009)

³⁹ Unutkan A, a.g.k., s.36

⁴⁰ Terzi, a.g.k., s.21

⁴¹ Yağmurlu, a.g.m., s.720

⁴² Terzi, a.g.k., s.22

ve örgütsel konularda örgüt üyelerinin bütünleşmesini ve kolay hareket etmesini sağladığı anlaşılabilir.⁴³

Sembolik yaklaşım, örgütlerde etkili bir anlamlar yaratılması üzerine odaklaşmıştır. Sembolik yaklaşım göre kültür, semboller olarak örgütlenmiş anlamlar seti, paylaşılan anlam ya da semboller sistemi olarak tanımlanmıştır. Smircich örgüt kültürünü, semboller merkezi olarak adlandırmamız gerektiğini, kültürün insanların etkileşimlerinden bağlantısız bir şekilde oluşmadığını, insanların kültürü zihinlerinde oluşturduklarını ve zihinlerinde ne olduğunu tam olarak bilemeyeceğimizi belirterek, göstergeler veya sembollerini bilebileceğimizi ileri sürmektedir.⁴⁴ Semboller sözel, davranışsal, fiziki mahiyette olabilir. Semboller içinde dil, kültürün üretilmesi ve aktarılmasının da temel araç konumundadır.⁴⁵

Peters ve Waterman'a göre örgüt kültürü; "baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan örgüt içerisindeki hikâyeler, inançlar, sloganlardan meydana gelmiş bir yapıdır."⁴⁶ Deal ve Kennedy örgüt kültürünü, "iş yapma ve yürütme biçimi" olarak tanımlar.⁴⁷ Bu çok geniş anlamda kullanılan tanım, işletmenin çalışma biçiminden ücret biçimine, işgörenlerine karşı olan tavırlarına kadar birçok olguyu içermektedir. Kilmann ve Others ise; "bir grubu birbirine bağlayan ve grupça paylaşılan normlar, tutumlar, beklentiler, inançlar, sayıtlılar, değerler, ideolojiler ve felsefeler" şeklinde tanımlayarak, bir kültürü, söz konusu kültürün özünün büyük ölçüde sayıtlılar ve davranış normlarından oluştuğunu ileri sürmüşlerdir. Pettigrew örgüt kültürünü; "herhangi bir yer, zaman ve grupta ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi" olarak tanımlamış; ayrıca bu kavramın sembol, dil, ideoloji, inanç, tören ve mitleri de içerdiğini belirtmiştir.⁴⁸

Eren'e göre; "örgütler farklı kültür mozaiğine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler, görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama kendi içlerinde nispeten

⁴³ Yağmurlu, a.g.m., s.720

⁴⁴ Terzi, a.g.k., s.22

⁴⁵ Şişman, M., (a), Örgütler ve Kültürler, Ankara, 2007, s.11

⁴⁶ Türk, M.S., Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, Ankara, 2007, s.4

⁴⁷ Bass, B.M., Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, & Management Applications, Third Edition, New York, 1990, s.586

⁴⁸ Şişman, M., (b), Örgüt Kültürü, (Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Uygulama), T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1994, s.58-59

ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eder. Bu oluşuma örgüt kültürü adı verilir.”⁴⁹ Başaran’a göre örgütsel kültür, “örgütün üyelerinin örgüt toplumunda yaşamlarını biçimlendiren, toplumun kültürüne uymakla birlikte ondan farklılaşan ve işgönerlerce üretilen değer düzgülerin örüntüsüdür.”⁵⁰ Erdoğan; “örgütün çalışma biçimini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan inançlar, değerler, adetler ve diğer kişilerarası ilişkilerin sonuçlarının bütünü”, Kozlu ise; “paylaşılan temel değerler, inançlar, kahramanlar, merasimler, öyküler ve efsaneler” olarak tanımlamıştır.⁵¹

Yapılan bu tanımlarda örgüt kültürünün, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir anlamlar sistemini ifade ettiği konusunda ortak bir fikir birliği görülmektedir.

Verilen bu bilgiler ışığında örgüt kültürü şöyle tanımlanabilir; *“bir örgütü diğer örgütlerden ayıran, bir grubun, bir örgütün tüm üyelerinin ortaklaşa paylaştıkları ve kabul ettikleri, örgütün her kademesinde çalışan personelin algı, düşünce ve davranışlarını şekillendiren, semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla somutlaşarak kesinlik kazanan, ortak düşünce, inanç, değer ve normlar bütünüdür”*

3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN FONKSİYONLARI VE YARARLARI

Örgüt üyelerinin algıları, tutum ve davranışları örgüt kültürünü etkilediği gibi, örgüt kültürü de üyelerin davranışlarını, düşüncelerini etkiler. Örgüt kültürünün fonksiyonlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:⁵² Örgüt kültürü;

- Örgütü diğerlerinden farklı kılarak örgüt üyelerine kimlik duygusu kazandırır. Kimlik duygusu kazanan bireyler kendilerini çalıştıkları örgütle bütünleştirirler.

⁴⁹ Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2008, s.136

⁵⁰ Başaran, İ.E., Örgütsel Davranış - İnsanın Üretim Gücü, Ankara, 2008, s.396

⁵¹ Şişman, (b), a.g.k., s.59

⁵² Bakan, - Büyükbeşe, - Bedestenci., a.g.k., s.30-32

- Bir örgütsel biçimlendirme aracıdır. Çalışanların davranışlarını biçimlendirir.
- Moral ve güdüleme aracı olarak örgüt misyonuna bağlılığı artırır. Verimlilik, kalite, iş tatminini artırıcı bir etkiye sahip olan örgüt kültürü, rekabet üstünlüğü sağlamada önemli bir rol oynar.
- Örgütteki uygulama ve süreçlere rasyonelleşme ve standartlaşma sağlayarak örgüt üyelerine huzurlu bir çalışma ortamı sağlayarak örgütsel verimliliği artırır.
- Örgütte iç bütünleşmeyi sağlar, üyeler arasında dayanışmayı arttırarak, örgütü bir arada tutmada birleştirici bir unsur olarak görev yapar. Örgüt üyeleri için kontrol mekanizması görevini görür.
- Çalışanların belli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece örgütsel amaçlar doğrultusunda kendilerinden beklenen davranışları sergileyerek başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına imkân tanır.
- Koordinasyonu sağlar. Koordinasyon, insanların çabalarını birleştirmeyi, zaman bakımından ayarlamayı, ortaklaşa amaca varmak için birbiri ardı sıra gelmelerini ve iç içe geçip kenetlenerek birbirlerini bütünlemelerini sağlar.
- Geliştirdiği bazı standart uygulamalar ve süreçler yardımı ile örgütlerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmaları azaltır. Örgütsel sorunların çözüm yöntemidir.
- Örgüt ile çevre arasındaki ilişkileri etkiler. Örgütü saran çevrenin sunduğu fırsatlar ve tehlikelerin örgüt çalışanları tarafından hissedilmesi, algılanması ve onlara yönelik aksiyon gösterilmesinde kültür önemli bir etkiye sahiptir.
- Belirsizliklerin azaltılmasını sağlar. Örgütler çok büyük boyutta belirsizliklerin, çıkar çatışmalarının bulunduğu karmaşık bir çevrede faaliyet gösterirler. Örgüt, sahip olduğu kültürü oluşturan, değerler, hikâyeler ve sembollerle kendi dünyasını yaratarak dış çevredeki belirsizlikler ve çıkar çatışmalarıyla mücadelesinde güç kazanmış olur.
- Yaratıcılığı etkiler. O'Reilly'e göre örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ve kuvvetli biçimde kabul gören normların bulunması yeni fikirlerin yaratılmasında ve yeni yaklaşımların uygulanmasında motive edici bir güç oluşturacaktır.
- Örgütsel değişimin hedefi, aracı ve belirleyicisidir.
- Örgüt içinde istikrar ve mükemmelliğin göstergesidir.
- Örgüt kültürü sembollerle, seremonilerle, kahramanlarla, sloganlarla, hikâyelerle nesilden nesile aktararak örgütsel yaşamı sürekli kılar.

- Örgüt kültürü, yeni yöneticilerin bilgi, beceri ve davranış kazanmalarına yardımcı olur. Yöneticilerin yetişme ve gelişmelerine olumlu olarak katkıda bulunarak organizasyonun temel değer ve dinamiklerini uygun biçimde geliştirir

4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ

Örgüt kültürü konusunda çalışan, yazar ve araştırmacıların üzerinde fikir birliği oluşturdukları örgüt kültürünün özellikleri şöyle sıralanabilir:

Örgüt kültürü ayırt edicidir: Örgütler, birbirinin aynı değildir. Kurumun sahip olduğu kültür onu diğer örgütlerden ayırarak, farklılık yaratır. Bir kar tanesi veya parmak izi gibi tektir ve örgüte tanıtıcı bir kimlik kazandırır.⁵³

Kararlı bir yapıdadır: Örgüt kültürü zaman içinde oldukça yavaş değiştiğinden kararlı bir yapıya sahiptir. Bu durumun istisnaları, önemli bir kriz örgütü tehdit ettiğinde ya da ikili birleşme durumlarında ortaya çıkmaktadır.⁵⁴ Örgütsel kültürünün bu kararlı yapısı değişimini güçleştirse de yeniliklere açık olmalıdır.

Semboliktir: Örgüt kültürü işletme inanç ve değerlerinin sembolik bir görüntüsüdür. Semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla öğrenilebilir, öğretilir ve gelecek nesillere aktarılabilir.⁵⁵

Örgüt kültürü öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir olgudur: Örgüt içinde çalışanlar ve örgüte yeni katılanlar biçimsel yapıyı öğrenmeye çalışırken örgüt kültürünün varlığını hisseder ve bu yeni olguyu da öğrenmeye çalışırlar.⁵⁶

⁵³ Kelez, A., Hemşirelerin Örgüt Kültürü Algılarının Liderliğe Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2007, s.17

⁵⁴ Newstrom, J.W. – Davis, K., Organizational Behavior, Human Behavior at Work, 1993, s.59

⁵⁵ Unutkan A, a.g.k., s.41

⁵⁶ Kelez, a.g.e., s.17

Bütüncüldür: Örgüt kültürü örgütün bütününe yönelik bir özellik taşır, her kademedeki çalışan personele ait duygu, düşünce, değer ve inançlar bütününe ifade eder. Bu sayede personel arasında birliktelik sağlar, bir duygusunu ve takım ruhunu geliştirir.⁵⁷

Örgüt kültürü tarihseldir, belli bir geçmişi vardır. Örgütteki insanlar arasında uzun süreli etkileşim ve sosyalleşme süreci sonunda o güne kadar oluşmuş birikimleri içeren tarihi bir perspektifi yansıtır. Nesilden nesile aktararak örgütsel yaşama süreklilik kazandırır.⁵⁸

Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır. Örgüt üyeleri yazılı olmayan bu değer ve inançları konuşarak veya tartışarak birbirlerine aktarırlar. İfade edilmeden de anlaşılabilir.⁵⁹

Kabul görmüştür: Örgüt kültürü bir değerler bütünü olarak üyelerce sorgulanmaksızın doğru kabul edilir. Örgüt üyelerinin düşünce, istek ve davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkar.⁶⁰

Üst yönetimin bir yansımasıdır: Örgüt kültürünün oluşturulmasında üst yönetimin etkileri büyüktür. Üst yönetim yüksek etkileme gücüyle kültürün oluşmasını ve çalışanlar tarafından kabul edilmesini sağlar. Üst yönetimin ön gördüğü kültürel değerler çerçevesinde davranması, çalışanların bu kültürü daha kolay benimsemesini sağlar. Çünkü çalışanlar için üst yönetimin söylediklerinden çok nasıl davrandıkları önemlidir.⁶¹

Dengeli bir yapıdadır: Düzenli bir şekilde tekrarlanan ya da ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.⁶²

⁵⁷ Unutkan A, a.g.k., s.41

⁵⁸ Bakan, - Büyükbeşe, - Bedestenci, a.g.k., s.33

⁵⁹ Güney, S. (b), Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2007, s.209

⁶⁰ Unutkan A, a.g.k., s.41

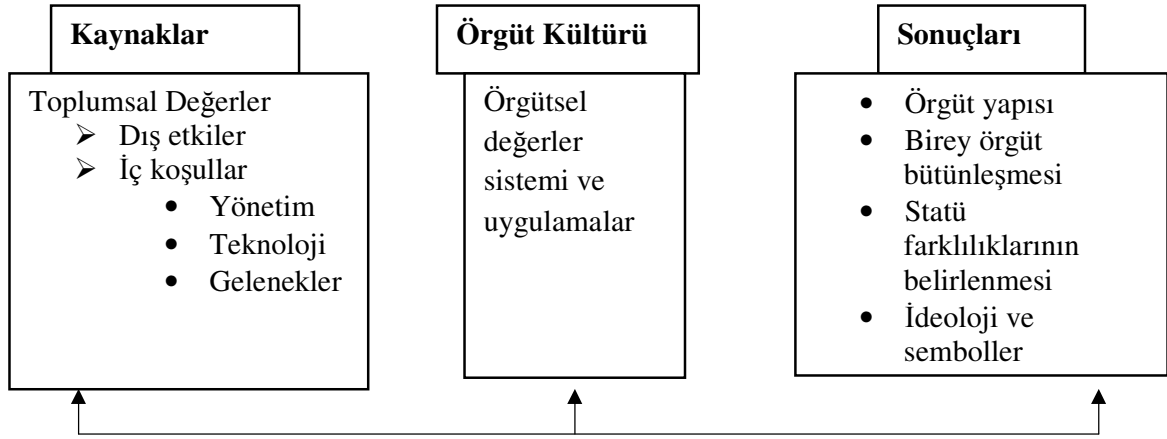
⁶¹ Demir, N., Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, İstanbul, 2007, s.42

⁶² Kelez, a.g.t., s.17

5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU

Örgüt kültürünün oluşumunda çeşitli faktörler rol oynayabilir. Dolayısıyla kültürün, söz konusu faktörlerin etkileşiminin bir ürünü olarak ortaya çıktığı söylenebilir. Bunlardan bazısı diğerine göre daha baskın olabilir. Ancak ortak kültürün oluşabilmesi, her şeyden önce birbiriyle etkileşen bir insan grubunun varlığına ve birlikteliğine bağlıdır. Birbiriyle etkileşen bir insan grubu olmadan ortak kültürden de söz edilemez.⁶³

Örgüt kültürünün oluşumu ve sonuçları şekil 1’de görülmektedir.



Şekil.1. Örgüt Kültürü Oluşumu ve Sonuçları

Kaynak: Çelik, M., Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Bir Uygulama-, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 2007, s.33

Örgüt kültürünün oluşumunda etkili olan faktörleri, örgüt dışı faktörler ve örgüt içi faktörler olarak iki başlık altında ele almak mümkündür:

⁶³ Şişman, (a), a.g.k., s.104

5.1. Örgüt Kültürünün Oluşumunda Örgüt Dışı Çevrenin Etkisi

Örgütlerin kültürel özelliklerinin şekillenmesinde içinde buldukları çevrenin büyük etkisi bulunmaktadır. Bir örgüt ortamında birlikte olan insanlar, her şeyden önce içinden geldikleri geniş toplumun, bu toplum içinde yer alan çeşitli alt grupların ve kültürlerin birer üyesidir. Dolayısıyla bu insanlar, toplumdan örgüte gelirken birtakım kültürel özellikleri de beraberlerinde örgüte taşırlar. Ulusal ve bölgesel kültürlerin örgüt kültürleri üzerindeki etkisi kaçınılmazdır. Çünkü örgüt kültürü içinde yer alan bazı kültürel özelliklerin, öncelikle örgütün içinde yer aldığı toplumun kültürünün izlerini taşımaktadır.⁶⁴ Örgütler açık sistemlerdir ve amaçlarına ulaşabilmek ve gerekli girdileri sağlayabilmek için kültürel çevresiyle etkileşir. Örgütün yakın ve uzak çevresinden aldığı insan gücü, teknoloji, bilgi, sosyal, ekonomik ve siyasal etkenler çevre kültürünün izlerini taşır. Ancak, örgüt gerekli girdileri çevresinden sağlarken, girdilerin bir kısmına karşı seçici bir kodlama mekanizması geliştirerek, çevreyle olan ilişkilerini belirli bir kararlılıkta tutar ve örgüt kültürünü, aynı kültürel çevreden olmalarına karşı diğer örgütlerden farklılaştırır.⁶⁵

Dış çevreden alınan kültürel özellikler, örgüt hedeflerinden çalışma ortamına kadar birçok hususu etkilemekte ve örgütün kültürel yapısının sınırlarını çizmektedir. Bu sınırların içi, örgüt elemanları tarafından örgüt değerlerine göre doldurulmakta ve örgüte has özellikler ortaya çıkmaktadır.⁶⁶

5.2. Örgüt Kültürünün Oluşumunda Örgüt İçi Çevrenin Etkisi

Gruplar ve örgütler kendiliğinden ya da tesadüfen oluşmazlar, genellikle oluşturulurlar. Bireylerin tek başlarına yapmaları mümkün olmayan bazı şeyleri başarabilmek ve insanların faaliyetlerinin nasıl düzenleneceğini görebilmek için birileri liderliği üstlenir. Bir örgüt içinde kültürün şekillenmesi süreci bir grubu oluşturmakla başlar. Her örgütün

⁶⁴ Şişman, a.g.k., s.105

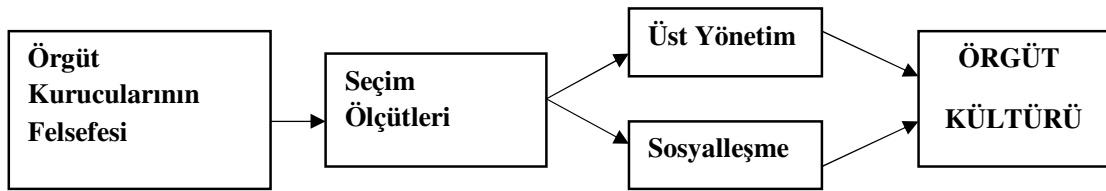
⁶⁵ Sargut, A.S., Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim, Ankara, 2001, s.108

⁶⁶ Çelik, a.g.e., s.33

geçmiş bir şekilde diğer örgütlerden farklı olacaktır. Fakat sürecin temel aşamaları fonksiyonel olarak benzerlik gösterir ve aşağıdaki gibi sıralanabilir.⁶⁷

- Birinci aşamada, tek bir kişi, yani örgütün kurucusu, yeni bir girişim fikrine sahip olur.
- İkinci aşamada, örgütün kurucusu, kendisiyle ortak vizyona sahip bir ya da daha çok anahtar kişiyi örgüte getirir ve görüşlerini bu grupta paylaşır. Bu kişiler, böyle bir fikrin doğru, iyi, değerli ve biraz risk almanın, zaman, enerji, para harcamaya değeceği inancındadırlar.
- Üçüncü aşamada, kurucunun oluşturduğu bu grup, örgüt için bina, yer, fon vb. bulmaya çalışır.
- Son aşamada ise, pek çok kişi örgüte dâhil edilir ve genel örgüt kültürü hikâyesi başlamış olur.⁶⁸

Örgüt kültürünün oluşma aşamaları şekil 2’de görülmektedir.⁶⁹



Şekil.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Kaynak: Robbins, P.S., Organizational Behavior, Thent Edition, Upper Saddle River, N.J, Prentice Hall, 2003, s.535

Örgüt kültürünün oluşumunda birçok faktörün etkisi bulunmaktadır. Fakat bunlardan en önemlisi kurucuların rolüdür. Çünkü kurucular sahip oldukları değer, inanç ve düşünceler doğrultusunda örgütün vizyonunu, stratejisini, felsefesini ve misyona uygun hedeflerini

⁶⁷ Demir, a.g.k., s.68

⁶⁸ Güçlü, a.g.m., s.149

⁶⁹ Robbins, S., Organizational Behavior, Thent Edition, Upper Saddle River, N.J, Prentice Hall, 2003, s.535

belirler. Aynı zamanda inançlar, semboller, sloganlar, dil, törenler ve mitler gibi kültürel öğeler yoluyla örgütsel yaşamı şekillendirirler.⁷⁰ Kurucular daha önceki felsefeler ve ideolojilerle kısıtlanmadıklarından, kendi değer ve inançlarını kurulacak örgüte kolayca yansıtabilmektedirler.⁷¹ Kurucuların davranışları, çalışanların temel inançları, değerleri ve varsayımları içselleştirmelerini sağlar. Böylece çalışanlar kurucuların davranışları doğrultusunda hareket etmeleri için cesaretlendirilir ve kurucular davranışlarıyla çalışanlara örnek olurlar.⁷²

Örgüt kurucusunun örgüt kültürünün oluşturulmasına olan etkisi, çalışanların işe alınmasında da kendisini göstermektedir. Çünkü kurucular öncelikle kendisi ile benzer değerlere sahip olan bireyleri bir araya getirmek için çaba sarf ederler. İşe kabul edilen kişiler de kendi benimsedikleri değerlerle lider ve yöneticilerin değerlerini harmanlamakta, bunu kabul ettirmeye çalışmaktadırlar. Böylece, yeni kurulan bir örgütün kültürü şekillenmeye başlamakta, örgüte yeni katılan bireylerle de farklılaşmaktadır. Yani örgüte katılan her birey, o örgütte yeni bir değer oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Bu katkı ise, örgüt kültürünün geleceğine doğrudan ya da dolaylı olarak olumlu ya da olumsuz bir etkide bulunmaktadır.⁷³ Örgüt kültürünün gelişmesi çalışanların toplu yaşamalarının sonucunda oluşmaktadır.

Örgüt kültürünün oluşumunda kurucuların yanında yöneticiler ve liderlerin de etkileri bulunmaktadır. Örgütsel- yönetsel uygulama ve kararlar, yöneticilerin birtakım konularda benimsedikleri temel değer ve inançlar üzerine kurulur. Ancak, örgüt kültürü tamamen örgüt yönetiminin ideolojisidir diyemeyiz.⁷⁴ Diğer yandan, yönetici ve liderlerin yönetim felsefeleri, çalışanları idare etme yöntemleri, ödül-ceza uygulamaları, değişim ve gelişmeye yönelik düşünce ve tutumları, kriz durumlarındaki tavırları vb. etkenler örgüt kültürünün oluşumunu ve biçimini etkiler.⁷⁵

⁷⁰ Güney, (b), a.g.k., s.213

⁷¹ Erdem, T. – Ordun, G., “Örgüt Kültürü Tipleri İle Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Afyon, 24-26 Mayıs, 2001, s.68

⁷² Robbins, a.g.k., s.531

⁷³ Çelik, a.g.e., s. 34-35

⁷⁴ Şişman, (a), a.g.k., s.105

⁷⁵ Güney, (a), a.g.k., s.213

Örgüt kültürünün oluşumunda örgütün tarihi, örgütün uzun dönemden beri üyesi olma, bireylerarası karşılıklı etkileşimin bulunması gibi faktörlerin de etkisi bulunmaktadır.⁷⁶ Başarılı örgütler, eski bir tarihe sahip olmakla övünürler. Güçlü ve zayıf örgüt kültürleri arasındaki farkın, geçmişteki başarılar ve paylaşılmış tecrübelerden kaynaklandığı ileri sürülmüştür.⁷⁷

Devamlılığını sağlamak amacıyla oluşan örgüt kültürünün, yeni katılan üyelere aşılması gerekir. Özellikle bu konuda örgütteki insan kaynakları uygulamaları kültürün hem geliştirilmesi hem de pekiştirilmesinde büyük önem taşımaktadır. Örneğin, çalışanların seçilmesi, iş tanımlarına uygun görevlere yerleştirilmesi, performanslarının belli ölçütlere göre değerlendirilmesi, ödüllendirme uygulaması, sürekli eğitim ve mesleki geliştirme etkinlikleri, terfi işlemleri, işe yeni alınanların kültüre uyum göstermelerini, kültürü destekleyenlerin ödüllendirilmelerini, kültüre aykırı davranışların ve zarar verenlerin de cezalandırılmasını sağlamaktadır. Diğer yandan örgüt kültürü, çalışanlara sosyalleşme süreci içinde hikâye, adet, sembol ve örgüt dili gibi unsurlar aracılığı ile aktarılır.⁷⁸

6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN SINIFLANDIRILMASI

Örgüt kültürü farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir;

6.1. Baskın Kültür - Alt Kültür

Baskın kültür, örgüt üyelerinin tümü tarafından paylaşılan temel değerlerdir. Örgüt kültürü denildiği zaman tüm örgütü saran kültür, yani baskın olan kültür anlaşılır.⁷⁹ Kültürün bu makro anlamdaki görünümü örgütü diğer örgütlerden ayıran kişiliğini oluşturur.⁸⁰

⁷⁶ Unutkan A., a.g.k., s.43

⁷⁷ Griffin, W.G., Management, New York, 1999, s.171

⁷⁸ Güçlü, a.g.m., s.149

⁷⁹ Can, - Aşan, - Aydın, a.g.k.,s.438

⁸⁰ Özkalp, E. - Kirel, Ç., Örgütsel Davranış, Eskişehir, 2005, s.194

Alt kültür ise, genellikle büyük çaplı örgütlerde, çalışanların karşılaştıkları benzer sorun, durum ya da deneyimleri yansıtabilmek için oluşur. Diğer bir ifadeyle alt kültür, örgüt bölümleri içinde, o bölümün bireyleri tarafından paylaşılan yazılı ya da varsayılan değerler, törenler, yönetim tarzları ve uygulamalardır.

Örgüt içinde yer alan her bölümün kendi alt kültürü vardır. Alt kültür, baskın kültürün vurguladığı temel değerleri benimser; ancak ondan farklı değerleri de içermektedir. Alt kültür baskın kültürden etkilenir. Çünkü örgütler, baskın kültürün yarattığı felsefeler, yapılar ve politikalarla yönetilirler. Fakat yine de hiçbir alt kültür baskın olan kültürle ve aynı biçimde hiçbir alt kültür de, başka bir alt kültürle aynı değildir. Baskın kültürün de, alt kültürlerin de birbirlerinden farklılıkları belirgindir. Alt kültürler de çalışanların davranışlarını etkileyebilir ve farklı davranış biçimlerine yol açabilir. Örneğin aynı örgütün farklı bölümlerinde çalışan üyeler bir araya gelip, toplantı yaptıkları zaman kullandıkları dilin, amaçlarının ve tarzlarının birbirlerinden farklı olduğu hemen göze çarpar.⁸¹

6. 2. Güçlü Kültür - Zayıf kültür

Örgüt kültürü konusunda tartışılan konulardan biri de, güçlü ve zayıf kültür farklılığıdır. Tartışmaya göre, güçlü kültür çalışanlar üzerinde daha etkili olmakta ve işten ayrılma oranı düşmektedir. **Güçlü kültür**, örgütün temel değerlerinin çoğunlukla paylaşılması ve kabulüdür.⁸² Güçlü kültüre sahip örgütlerde, biçimsel kurallara ve düzenlemelere duyulan ihtiyaç azalmış, vizyon ve amaçlar etrafında bütünleşme daha kolay sağlanmıştır. Herkes örgütün amacını bilir ve onun için çalışır.⁸³

Güçlü kültürlere sahip örgütlerde;⁸⁴

- Çalışanların yaratıcılık, yenilikçilik ve başarı güduları teşvik edilir.
- Çalışanlara yönetim tarafından her türlü yardım ve destek sağlanır.

⁸¹ Can, - Aşan, – Aydın, a.g.k., s.438

⁸² Özkalp, – Kirel, a.g.k., s.195

⁸³ Erdem, F. – İşbaşı, J.Ö., “Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları”, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:1, 2001, s.35

⁸⁴ Bakan, - Büyükbeşe, - Bedestenci, a.g.k., 77-78

- Çalışanlar yanlış yapmaktan korkmaz, risk alma konusunda teşvik edilir.
- Örgüt üyeleri arasında görevlerini başarıyla yerine getirme adına yarışmayla işbirliği arasında iyi bir denge sağlanır.
- Çalışanlar yaptıkları işle ilgili konularda sorumluluk üstlenmeye teşvik edilir.
- Örgütte egemen olan kurallar, değişmez ve katı kurallar değildir. Yazılı kurallardan çok yazılı olmayan kurallar (kültürel ölçütler) önemli görülür.
- Çalışanların yapacağı hatalar hoşgörü ile karşılanır, şikâyetler ise hoş karşılanmaz.
- Çalışanlar arasında karşılıklı güven, dostluk ve arkadaşlık bulunur
- Çalışanlar arasında uyum ve ahenk bulunur.
- Örgütte adil bir ödül-ceza sistemi bulunur.

Zayıf kültürlerde ise, değerler üzerinde uzlaşma sağlanamamıştır, alt kültürler arası ilişkiler yetersizdir. Üyeler ve alt kültür grupları arasındaki diyalog eksikliği, kuşku, düşmanlık hisleri ve gerilime dayalı örgüt iklimi sadece zayıf değil aynı zamanda olumsuz bir örgüt kültürünü anlatır.⁸⁵

Zayıf kültür, örgütlerde bilinçli oluşturulmamış amaçlara hizmet eder. Öyküler ve törenlerle çalışanlara karmaşık mesaj vermekte, müşteri, ürün ve çalışan yerine istatistiklere önem vermektedir. Açıkça tanımlanmamış değerler ve standartların olmaması çalışanları ve bölümleri farklı yaklaşımlara yöneltmektedir.⁸⁶

7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI

Bir örgütün kültürü, örgütün değer sisteminden ve bu değeri güçlendiren, yayan, bağlayan ve bazen özetleyen hikâyeler, adetler, semboller, kahramanlar ve bir kültürel ağdan oluşur. Başka bir deyişle bunlar kültürü oluşturan ve organizasyonun yeni üyelerinin kültürü öğrenmelerini sağlayan unsurlardır.⁸⁷

⁸⁵ Erdem, – İşbaşı, a.g.m., s.35

⁸⁶ Can, - Aşan, – Aydın, a.g.k., s.438

⁸⁷ Bakan, - Büyükbeşe, - Bedestenci, a.g.k., s.35

Örgüt kültürünün tanımında olduğu gibi örgüt kültürünün unsurları konusunda da literatürde farklı yaklaşımlara rastlanmaktadır. Pettigrew örgüt kültürünün öğelerini, semboller, ritüeller (adetler), dil, inançlar ve mitler olarak açıklarken; Meek, semboller, mitler, düşünce sistemleri ve adetler olarak tanımlamaktadır. Trice ve Beyer ise örgüt kültürünün öğelerini, değerler ve normlardan oluşan bir anlamlar şebekesi ve bu anlamlar şebekesinin örgüt üyelerine aktarılma şekilleri olmak üzere ikiye ayırmışlardır.⁸⁸ Temelde benzerlik gösteren bu yaklaşımlar aşağıda sırayla açıklanmıştır.

7.1. Değerler

Değerler, örgüt kültürünün oluşumunda temel oluşturmaktadır. Örgütsel değerler, çalışanların içinde buldukları durumları, davranışları, olayları, nesnelere ve çalışanları değerlendirme ve yargılamada kabul edilen ölçütlerdir. Değerler, çalışanların ve yönetimin ortak düşüncelerini yansıtan kıstaslardır.⁸⁹ Hangi toplumsal davranışın iyi, doğru ve arzulanır nitelikte olduğunu belirler. Kişi ve toplum için doğruları ortaya koyar. Olanı değil olması arzulananı temsil eder.⁹⁰

Değerler, normatif yani kural koyucu nitelik taşımaktadır. Toplumu oluşturan bireylerin davranışları toplum tarafından benimsenen değerler tarafından şekillenir. Aynı şekilde, örgütü oluşturan bireylerin davranışları da örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerlerin bir uzantısı niteliği taşır.⁹¹ Çalışanların işlem ve eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağı değerlerdir. Uzun dönemde davranışlara yön verir. Çalışanlara yaptıkları işin ya da sergiledikleri davranışın nedeni sorulduğunda genellikle bu davranışı yönlendiren değerlere ulaşılmaktadır.

Değerler örgütsel yaşamda değişik biçimlerde dile getirilmektedir. Çalışkanlık, başarı, sorumluluk, doğruluk, cesaret, saygı, sevgi, itaat, yardımseverlik, hoşgörü, güven, bağlılık,

⁸⁸ Terzi, a.g.k., s.37

⁸⁹ Güney, (b), s.207

⁹⁰ Doğan, a.g.k., s.38

⁹¹ Unutkan A, a.g.k., s.47

kendine güven, hırs, özerklik, bağımsızlık gibi değerler, örgütsel yaşamda yer tutan değerler arasındadır.⁹²

7. 2. Normlar

Normlar, belirli rolleri olan kişilerin uymaları gereken, kurallar, emirler ve ölçülerdir. Bir toplumun kültürü, geniş ölçüde normlardan oluşur. Kültürel normlar kültürel değerlere dayanır. Bu değerler kişilerin hedeflere ulaşmak için seçecekleri yolları sınırlar, neyin doğru neyin yanlış olduğunu belirler ve davranışları yönetir.

Örgüt açısından da örgütün kültürel değerlerine uygun olarak, örgüt tarafından gerçekleştirilen ve çoğunluğun benimsediği davranış kuralları ve ölçütleri bulunur buna örgütün normları denir. Yöneticiler bir örgütün kültürünü oluştururken, örgüt içindeki kişilerin normlarını bilmek ve yönetim ilkelerini bu normlara uydurmak zorundadırlar.⁹³

Normlar, örgütsel yaşamda birliği, beraberliği, dayanışmayı ve denetimi sağlayan kurallar bütünüdür. Yaptırımı olan kurallar sistemidir. Örgüt içinde nasıl davranılacağı, başkalarıyla nasıl iletişimde bulunulacağı konularında yol göstericidir. Belirli durumlarda hangi davranışların kabul göreceği, hangilerinin ise kabul edilemeyeceğini belirleyen yazılı olmayan, informal beklentilerdir.⁹⁴

Normlar ödül ve ceza yöntemiyle korunurlar. Ödüllendirme normlara uygun hareket edilmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkarken, cezalandırma norm dışı davranışın bir sonucu olarak ortaya çıkar. Normlar, öğrenebilir bir nitelik taşırlar ve zaman içinde alışkanlık haline gelirler. Uygulaması çoğunlukla otomatik olarak gerçekleşir ve birey çoğu kez norma uyduğunun farkında bile değildir.⁹⁵

Değerler soyut ve genel kavramlardan meydana gelirken, normlar daha belirgin ve daha somutlardır. Normlar kaynağını kültürel değerlerden alır. Değerleri tanımlamak ve görmek oldukça zorken, normlar kültürel görünümün anlaşılmasında daha somut araçlardır.

⁹² Şişman, (a), a.g.k., s.94

⁹³ Köse, - Tetik, - Ercan, a.g.m., s.225

⁹⁴ Güney, (b), a.g.k., s.208

⁹⁵ Unutkan A, a.g.k., s.11

Çalışanın giyim, davranış ve konuşma şeklini belirleyerek, neyi, ne nitelikte ve ne nicelikte yapması gerektiğini gösterir.⁹⁶

7.3. İnançlar

İnançlar bir şeyin ifade ettiği anlamların toplamı, bireyin eşyaya ilişkin bilgisinin tamamı olarak tanımlanabilir. Toplumunu oluşturan bireyler arasındaki inançların benzerliği ölçüsünde, yaygın ve güçlü bir kültür ortaya çıkar.⁹⁷

İnançlar örgüt içinde neye inanılıp neye inanılmayacağını belirten değerlerdir. Mesela, çalışma sonucunda başarının sağlanacağı ve sağlanan başarının ödüllendirileceğine olan inanç, çalışanları motive edecektir. Örgüt üyelerinin de bazı inançları vardır. Bu inançlar örgüt kültürünün oluşumunu ve devamlılığını sağlayan temel unsurlardandır. İnançlar, kişilerin olaylara ve diğer kişilerin tutum ve davranışlarına yönelik görüşleri sonucu oluşur. Bireylerin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırdığını gösterir. İnançlar ne kadar benzerlik gösterip ne kadar çok kişi tarafından paylaşılırsa, kültürde o kadar yerleşik ve belirgin olur.⁹⁸

7.4. Tören Seremoni ve Ayinler

Törenler, toplumsal yaşam da olduğu kadar örgütsel yaşam içerisinde önemli bir yere sahiptir. Örgütsel törenler, örgüt üyelerini örgütsel amaçlar etrafında bütünleştirerek örgütsel sürekliliğin sağlanmasında önemli yer tutar.⁹⁹

Tören ve seremoniler örgüt kültürünün taşıyıcılarıdır. Bunlar belirli zamanlarda belirli nedenlere bağlı olarak gerçekleştirilen hareketlerdir. Özel bir fikrin iletilmesi veya belli bir amacın gerçekleştirilmesi için yapılır. Tekrarlanmış ve alışılmış eylemlerdir. Örgütsel törenler ve toplantılar içinde karşılama, buluşma, anma, kutlama, emeklilik, mezuniyet törenleri; çay,

⁹⁶ Türk, a.g.k., s.19

⁹⁷ Unutkan A, a.g.k., s.9

⁹⁸ Bakan, - Büyükbeşe, -Bedestenci, a.g.k., s.42

⁹⁹ Terzi, a.g.k., s.48

kahve, yemek toplantıları; balolar, kokteyller, piknikler; özel günler, haftalar, bayramlar sayılabilir.¹⁰⁰

Seremoniler özel olaylardır. Seremoni faaliyetlerinin esas anlamı, belli bir mesajı iletmek veya daha özel bir amacı gerçekleştirmektir. Bu özel olay sırasında örgüt çalışanları örgütsel kültürün bir parçası olan kahramanlara, mitlere ve sembollere ait kutlamalar yaparlar. Bu nedenle seremoniler, önemli kültürel normların ve değerlerin anıldığı ve sağlaştırıldığı olaylara örnek teşkil etmektedirler. Seremonilerin birçoğu, gelenekselleşmiş etkinlikler olarak tanımlanan törenleri kapsamaktadır.¹⁰¹

Ayinler kültürel değerleri ve normları yerleştirmeye yönelik düzenli olarak yapılan hareketler ve törenlerdir. Ayinler her zaman mutlaka dinsel anlamda değil düzenli bir şekilde yapılan toplantılar şeklinde algılanmalıdır. Örneğin, sabah verilen kahve molaları, hissedarlarla yapılan yıllık toplantılar, yönetimin kültürel normları ve değerlerini hissedarlara aktarıldığı bir çeşit ayindir.¹⁰²

7.5. Örf ve Adetler

Toplum içinde insanların günlük tavır ve hareketlerini, yaşama yöntemlerini düzenleyen kurallar vardır. Bu kurallar uzun zamanlardan beri yerleşmişlerdir. Birtakım sosyal baskılar insanları bu kurallara uymaya zorlamaktadır. Söz konusu kurallar nasıl kendiliğinden oluşmakta iseler, aynı şekilde kendiliklerinden silinip ortadan kalkmaktadırlar. Bu kurallara adetler ve örfler adı verilmektedir.

Adetler, yaygın ve nüfusun büyük bir bölümü tarafından uzun zamanlardan beri tekrar edilip gelen ve herhangi bir belirgin yaptırım olmayana ya da yaptırımı çok yumuşak olan davranışlara “*adetler*” denilmektedir.

¹⁰⁰ Bakan, - Büyükbeşe, -Bedestenci, a.g.k., s.60

¹⁰¹ Güçlü, a.g.m., s.152

¹⁰² Özkalp, - Kirel, a.g.k., s.211

Açıkça ifade edilmiş ve resmen de yaptırma bağlanmış toplumsal kurallara ise “*örf*” denir. Örf kurallarına aykırı hareket eden birey ya da örgüt ağır bir biçimde cezalandırılabilir. Dolayısıyla örflere uymak zorunludur ve bunlardan sapmaya hoşgörü gösterilmez.¹⁰³

7.6. Hikâyeler ve Masallar

Hikâye ve masallar örgüt açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların biraz da abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkar. Bu tür hikâyeler ve masallar örgütün geçmişiyle bu günkü durumu arasında köprü görevi yerine getirmesi bakımından önem taşır.

Hikâye ve masalların önemli bir özelliği de, örgütsel değerlerin yayılmasına ve yerleşmesine yardımcı olarak, örgüt üyelerinin davranışlarına yön verir. Bundan hareketle örgüt üyeleri kendilerinden ne tür durumda ne tür bir hareket tarzının beklendiğini anlama fırsatına sahip olurlar.¹⁰⁴

Örgüt kültürünün önemli taşıyıcılarından biri olarak ele alınan hikâyeler ve masallar, özellikle oryantasyon dönemlerinde daha da önem kazanmakta ve verimliliği olumlu yönde etkilemektedir.¹⁰⁵

7.7. Semboller

Semboller sadece o kültürü paylaşan insanlar tarafından tanınan ve özel bir anlam ifade eden nesne, olay ve davranış olarak ifade edilirler. Semboller iç ve dış çevreye mesajlar verirler. Örgütün işareti olarak kullanılan şirket logoları, bayrakları, alan ve binaların fiziksel tasarımı, şirket içi giyim tarzını vb. sembollere örnek verebiliriz.

¹⁰³ Köse, - Tetik, - Ercan, a.g.m., s.226

¹⁰⁴ Unutkan A, a.g.k., s.49

¹⁰⁵ Güçlü, a.g.m., s.153

Sembolleri önemli ve gerekli yapan ise, onların karmaşık mesajları iç ve dış çevreye etkin ve kısa yoldan aktarabilme yetenekleridir. Semboller aynı zamanda yönetim tarafından çalışanlara neyin önemli olduğunu üst yönetim tarafından arzulanan eşitlik derecesi ve uygun görülen davranış biçimlerini de (otoriter, katılımcı, risk alan, tutucu, sosyal vb. gibi) aktarır.¹⁰⁶

7.8. Kahramanlar ve Liderler

Temel değer ve inançlar nasıl örgüt kültürünün özünü oluşturuyorsa, lider ve kahramanlar da bu değerleri simgeleyen, ortaya koyup, o kültürün gücünü temsil eden kişilerdir.¹⁰⁷ Kahramanlar, bir örgütte itibar edilen ve bu nedenle de davranışlar için model olarak alınan gerçek veya hayali, ölmüş veya yaşayan bireylerdir.¹⁰⁸

Liderler ve kahramanlar, değerlere hayat veren, örgüt kültürüne katkıda bulunan, çalışanlar üzerinde motive edici etkisi olan, örgütü oluşturan temel değerleri ve inançları kendi kişiliklerinde yansıtan modeller veya temsilcilerdir.¹⁰⁹

7.9. Dil

Bir iletişim aracı olan dil, örgüt kültürünün nesilden nesile aktarılmasını sağlayan önemli bir kültür ögesidir. Dil örgüt üyeleri arasında iletişimi sağlayan mevcut kültür hakkında bilgi veren ve yeni üyelere kültürün aktarılmasında rol oynayan önemli bir araçtır. Dil temel değerlerin yerleşmesine ve anlamların simgelenmesine yardımcı olarak, kültürün devamlılığını sağlar.

Her örgütün faaliyet dalı ile ilgili, kendine özgü bir dili vardır. Örgüte özgü dil mesleksi ve örgütsel terminolojiyi oluşturmaktadır. Örgütsel dil, selamlaşmalar, deyimler, mimikler, beden dili, şakalar, mecazlar, teşbihler, dedikodular ve sloganlar olarak sıralanabilir.¹¹⁰

¹⁰⁶ Robbins, a.g.k., s.537

¹⁰⁷ Hasanoğlu, a.g.k., s.54

¹⁰⁸ Doğan, a.g.k., s.55

¹⁰⁹ Bakan, - Büyükbeşe, -Bedestenci, a.g.k., s.43

¹¹⁰ Bakan, - Büyükbeşe, - Bedestenci, a.g.k., s.53-54

8. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Örgüt kültürüyle iç içe geçmiş olan ve karşılıklı etkileşim içinde bulunan bazı kavramlar vardır. İşletmeler için en az örgütsel kültür kadar önemli ve vazgeçilmez olan bu kavramlardan bazıları; örgüt iklimi, strateji, iletişim ve sosyalleştirme olup, örgüt kültürünü doğrudan ve dolaylı olarak etkilemektedirler.

8.1. Örgüt Kültürü ve İklim

Örgüt iklimi; örgüte kimliğini kazandıran, iş çevresi içinde yaşayan ve çalışan insanlar tarafından doğrudan ya da dolaylı olarak algılanan ve onların motivasyonu ile davranışlarını etkileyeceği varsayılan ölçülebilir tüm özellikler kümesidir. (Litwin/Stringer, 1968). Örgütün psikolojik ortamıdır, örgüt kültürünün örgütte yarattığı, hava ve atmosferdir. Nasıl meteorolojik iklim sıcaklık, nem ve benzeri değişkenleri ifade ediyorsa örgütsel iklim de arkadaşlık, destek olma, risk üstlenme gibi faktörlerden meydana gelir.¹¹¹

Örgüt iklimi örgüt kültürüyle yakından ilgilidir ve çalışanların değerleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumu ölçer. İnsanların, çalışma ortamından beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonunda oluşan genel bir havadır. Eğer çalışanlar işletmenin kültürünü benimsiyorlarsa örgüt iklimi iyidir; aksi halde zayıf veya kötüdür.¹¹²

Örgütsel iklim ile örgütsel kültür arasındaki farklılıklar;¹¹³

- Örgüt iklimi sosyoloji ve antropolojinin temel ilkeleriyle, örgüt kültürü ise psikolojinin temel ilkeleriyle ilgili kavramlardır.
- Örgüt iklimi, örgütte çalışan bireylerin örgüt içindeki çalışmaların nasıl olması gerektiğine dair beklentileri ile bu beklentilerinin ne ölçüde gerçekleştiğine dair

¹¹¹ Öge, S., “Kültürel Yaklaşım Boyutuyla Örgütsel İklim” , Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (7), 2002, s.80, www.sosyalbil.selcuk.edu.tr: (02.11.2009)

¹¹² Şişman, (a), a.g.k., s.156

¹¹³ Karcıoğlu, F., Özelleştirme ve Örgüt İklim- Çimento Fabrikalarında Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 1997, s.114-115

algılarının sonucunda oluşan havayı temsil eder. Örgüt kültürü ise, tüm örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren değer ve inançları temsil eder.

- Örgüt kültürü örgüt iklimine göre daha uzun sürelidir.
- Örgüt kültürü belirleyici, örgüt iklimi ise değerleyicidir.
- Kültür davranış normları oluştur, iklim ise bu davranış normlarına ne kadar uyulup uyulmadığının bir göstergedir.
- Kültür, değerleri ve varsayımları paylaştığından dolayı iklim kavramını da kapsamına alır, kültür paylaşılan varsayımlar, iklim ise paylaşılan algılamalardır.

8.2. Örgüt Kültürü ve Strateji

Strateji oluşturma, bir örgütün kendisini ve geleceğini nasıl gördüğünü ifade etmektedir.¹¹⁴ Bir örgüt için doğru stratejiyi ve vizyonu bularak doğru amaçları belirlemek, uzun dönemli başarı için gereklidir. Kısa dönemde çalışanlar terfi, ücret artışı gibi ödüllere motive edilirken, uzun dönemde örgüte bağlılık, motivasyon aracı olarak kullanılabilir. Çalışan örgüte fayda sağladığına ve örgütte bir fark yarattığına inanıyorsa örgüte bağlanma konusunda mesafe almaktadır.

Bir örgütte, işlerin yapılış şeklini etkileyen örgüt kültürü, örgütü başarıya taşıyor ve örgüte rekabetçi üstünlük sağlıyorsa, bu durumda strateji ile kültür arasında uyumu sağlamış olan işletmenin stratejik bir kültüre sahip olduğu söylenmektedir. Geleceğe odaklanmış bir işletme yaratırken, güçlü bir örgüt kültürünün avantaj sağlaması için, kültürün stratejiyi destekliyor olması, uyarlanabilir olması ve gerektiğinde aynı anda değişebilir olması gerekmektedir.¹¹⁵

O'Reilly'ye göre, güçlü bir örgüt kültürünün önemli kılan iki neden vardır. Birinci neden, güçlü kültürün kültür-strateji uyumunu daha kolay sağlıyor olmasıdır. Bir stratejinin başarılı olabilmesi için uygun bir kültürel zemini gerektirmektedir. Dolayısıyla örgüt stratejisi ve yapısında değişiklikler yapılacaksa kültürün temelini oluşturan değerler göz ardı

¹¹⁴ Şişman, (a), a.g.k., s.163

¹¹⁵ Güven, M. – Açıkgöz, B., “Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği”, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı.5, Cilt.3, s.8

edilmemelidir.¹¹⁶ Strateji ve yapılarını çok sık değiştiren örgütlerin temel değerleri, bu yeni yaklaşımları desteklemediğinde örgütler başarısızlığa uğramaktadırlar.¹¹⁷ İkinci neden ise çalışanların örgüte daha fazla bağlanması sağlıyor olmasıdır. Örgütsel bağlılık bireyin işine duyduğu ilgiyi, sadakati ve örgütsel değerlere duyduğu inancı içeren ve bireyin örgütle kurduğu psikolojik bağ olarak tanımlanmaktadır.¹¹⁸

8.3. Örgüt Kültürü ve İletişim

Örgütsel iletişim, örgüt içine ve örgüt dışına doğru gerçekleşen bilgi akışını ve onlardan gelen geribildirimleri içeren tüm iletişim biçimlerini kapsar. Örgütün devamlılığı için gerekli olan bilgi akışı ve ortak bir dil iletişim yoluyla sağlanır.¹¹⁹

Örgüt kültürünün anlamlı kılınması ancak iletişim yoluyla gerçekleşir. Bu nedenle örgüt kültürü ile iletişim arasında çok yakın bir ilişki vardır. Örgütsel iletişimin kültürel işlevlerinden birisi, örgüt üyelerine örgütsel kültür hakkında bilgi vermek, diğeri ise örgüt üyelerinin örgütsel kültür ile bütünleşmelerini sağlamaktır Bir örgüt kimliğinin oluşması, örgüt üyelerinin geçmişi, bugünü ve geleceği yorumlamasına ve örgütsel yaşam hakkındaki gerçekleri ve hikâyeleri algılamasıyla gerçekleşir. Dolayısıyla örgüt kültürünün temel öğeleri olan değerler, normlar, hikâyeler, tarih ve gelenekler iletişim yoluyla korunur, güçlenir ve yorumlanabilir.¹²⁰

Örgütsel kültür, örgüte yeni katılan üyelerin formal ve informal iletişimini sağlar. Formal iletişim, iş tanımları ve işe yöneltme toplantıları, informal iletişim ise hikâyeye ve dedikodularını kapsar. Dolayısıyla örgütsel iletişim örgüt üyelerinin örgütle bütünleşmesini ve üyelerin sosyalizasyonu için son derece önemlidir.¹²¹

¹¹⁶ Güven, - Açıkgöz, a.g.m., s.8

¹¹⁷ Vural A, Z.B., Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, İstanbul, 2003, s.71

¹¹⁸ Güven, - Açıkgöz, a.g.m., s.8

¹¹⁹ Vural A, Z.B. - Coşkun, G., Örgüt Kültürü, Ankara, 2007, s.53

¹²⁰ Güçlü, a.g.m., s.156

¹²¹ Bakan, - Büyükbeşe, -Bedestenci, a.g.k., s.74

8.4. Örgüt Kültürü ve Sosyalizasyon

Bir örgüt çalışan seçimi ve işe almada ne kadar başarılı olursa olsun, yeni çalışanlar hemen örgütün kültürel değerlerine tam olarak uyum sağlayamazlar. Burada önemli olan husus şudur; yeni çalışanlar örgütün kültürüne aşina olmadıkları için, muhtemelen yerleşik inanç ve adetleri bozma potansiyeline sahiptirler. Örgüt bu nedenle, işe yeni girenlerin örgüt kültürünü benimsemesine yardımcı olur. Bu uyum sürecine sosyalleştirme denir.

Diğer bir deyişle, bireyin örgüte uyum sağlaması ve organizasyonun üyesi olabilmesi için değer, norm ve davranışları öğrendiği ve diğerlerine öğrettiği bir adaptasyon sürecidir. Örgüt kültürünün yaşatılmasında anahtar süreç sosyalizasyondur. Çünkü kültürün yeni katılanlara öğretilmesi bu süreçle gerçekleşir.¹²² Örgütün kuruluşuyla ilgili anlatılan efsaneler, başarılı çalışanlar, liderler ve çevresinde oluşan anılar örgüte yeni katılan üyeler için sosyalleşme ve bütünleşme aracı olarak kullanılır.. Tüm bunlar çalışanların tavır, düşünce ve davranışlarını belirlemektedir.

Örgüt açısından bakıldığında örgütsel sosyalleşme, örgütün parmak izlerini insanlara yerleştirme ya da genetik kodlarını yüklemektir. Çalışanlar açısından bakıldığında ise, örgüt içerisinde tutunmak ve başarılı olmak için gereken “ipuçlarının öğrenildiği” gerekli bir süreçtir. Önemli olan nokta sosyalleşmenin hem işveren hem de çalışanlar için fonksiyonel olmasıdır.¹²³

9. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ

Örgüt kültürünün bu denli organizasyonları etkileyen bir unsur olması bir takım yaklaşımları beraberinde getirmiş ve modeller oluşmasına neden olmuştur. Örgüt kültürü modelleri, örgüt kültürünü açıklamada çeşitli bakış açıları ile konuya yaklaşmaktadırlar.

¹²² Kelez, a.g.e., s.87

¹²³ Newstrom, – Davis, a.g.k., s.61

9.1. Parsons Modeli

ABD'li sosyal psikolog Talgot Parsons, örgüt kültürünün incelenmesi ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Parsons'un "AGIL" modelinde, her toplumsal sistemde sistemin devamlılığını sağlamak için belirli işlevlerin karşılanması gerektiğini ileri sürülmektedir. Bu temel işlevler;¹²⁴

- **Uyum (Adaptation):** Bir şeye başarılı biçimde uyum sağlamak için sosyal sistem çevresini tanımalı, çevresinin nasıl değiştiğini anlamalı ve buna göre gerekli uyumu göstermelidir.
- **Amaçlar (Goal attainment):** Amaçları gerçekleştirme ve başarı kazanma
- **Bütünleşme (Integration):** Sistemin alt sistemleri ve parçaları arasında uyum ve koordinasyonu sağlama
- **Geçerlilik (Legitimacy):** İçinde bulunduğu çevre ve kendi sisteminde kabul çevresi oluşturma

Parsons modelinde kültürel değerlerin fonksiyonları, şekil 3'de görülmektedir.

| | |
|--|---|
| UYUM Sistemin değişen çevreye uyum sağlaması | AMACA ULAŞMA Sistemin amaca ulaşma ve amaç belirleme yeteneği |
| BÜTÜNLEŞME Sistemin parçalarını bir araya getirme yeteneği | GEÇERLİLİK Sistemin yaşamda kalabilme hakkı ve kabulü |

Şekil.3. Parsons Modelinde Kültürel Değerlerin Fonksiyonları

Kaynak : Kelez, A., Hemşirelerin Örgüt Kültürü Algılarının Liderliğe Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi, Marmara Üniversitesi, 2007, s. 37

¹²⁴ Eren, a.g.k., s.142

Parsons, her sosyal sistemde bu fonksiyonların olması gerektiğini ileri sürmüştür. Bu modele göre örgütün kültürel değerleri organizasyonun çevresindeki değişikliklere nasıl uyum sağlayacağını, diğer kültürel değerlerde amaçlarına nasıl ulaşacağını tayin etmektedir. Parsons'a göre, her sistemin bağlı olduğu bir üst sistem ve kendisinin de alt sistemleri vardır. Sosyal olarak uyumu ve çalışmayı sağlamak için sistem, alt kısımları ile bütünleşmeli, üst sistemlerle de ortama ve topluma uyum sağlamalıdır. Modelde, öne sürülen işlevlerin yerine getirilmesinde kültürel değerlerin önemi vurgulanmış ve bu değerler sayesinde sistemin ortamdaki hızlı değişim ve gelişmelere ayak uydurabileceği söylenmiştir.¹²⁵

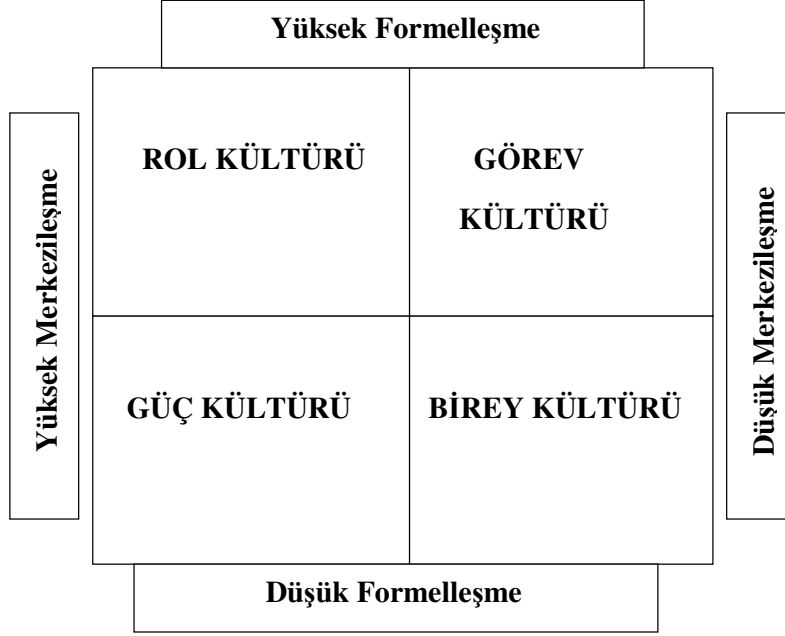
9.1. Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Harrison ve Handy'nin örgüt kültürü modelleri birbiriyle örtüştüğünden birlikte incelenmiştir. Harrison ve Handy örgüt kültürünü, güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak dört gruba ayırarak incelemişlerdir. Handy modelinde kültürler, Yunan mitolojisindeki tanrı isimleriyle ifade edilmektedir.¹²⁶

Harrison ve Handy'nin örgütsel kültür modeli şekil 4'de görülmektedir.

¹²⁵ Eren, a.g.k., s.143

¹²⁶ Terzi, a.g.k., s.76



Şekil.4. Harrison ve Handy'nin Örgütsel Kültür Modeli

Kaynak: Çelik, M., Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum, 2007, s.46

Güç Kültürü (Zeus) : Bu kültür merkezi otoriteden yayılan etki ve güç vasıtası ile merkeze bağlıdır. Bu örgütler merkezi güç kaynaklarının isteklerine göre hareket edip teamüllere göre çalışırlar. Bu örgütlerde çok az rol, bürokrasi ve prosedür vardır. Kontrol merkeze çağırma ve ya merkez tarafından görevlendirilen önemli kişiler vasıtası ile geniş bir biçimde merkez tarafından yapılır. Bu örgüt ve kültürlerin çabuk hareket etme ve tehlikeye reaksiyon gösterme yetenekleri vardır.¹²⁷

Rol Kültürü (Apollo) : Bürokratik özellik ve ilkelerin ön planda olduğu bir kültür tipidir. Bu kültürde rasyonellik, kurallar, hiyerarşi, rol, statü, makam, sorumluluk gibi konulara önem verilir. Gücün kaynağını uzmanlık ve örgütsel işlevler oluşturur. Örgütte işlerin ve rollerin tanımına önem verilir. İşe göre adam seçilir ve gücün kaynağı makamdır. Rol modelinin simgesi tapınaktır. Tapınağın sütunları rolleri simgeler. Hareketli ve yaratıcı

¹²⁷ Terzi, a.g.k., s.79

bir kişilik bu tür kültürlerin bulunduğu örgütler için hiç uygun değildir. Bu kültürün resmi kuruluşlarda ve sigorta şirketlerinde görülebileceği söylenebilir.¹²⁸

Görev Kültürü (Athena) : Bu kültür tipinde ilgi noktası örgütsel amaçlardır. Bu kültürün egemen olduğu örgütler, iş veya görev merkezli örgütler olarak nitelendirilmektedir. Örgütte her şey, amaçlara hizmet etmesi oranında değerlendirilir. Önemli olan örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi ve işlerin yapılmasıdır. Bireysel amaçlardan çok örgütsel amaçlar ön plandadır. Gücün kaynağı uzmanlıktır ve karar yetkileri ekiplere verilmiştir.¹²⁹

Birey Kültürü (Dionisus) : Bu kültür, örgütler bireyler içindir anlayışına dayalı olarak oluşturulan örgütlerde hâkim bir kültür tipi olarak görülmektedir. Öncelik, bireysel amaç ve çıkarlara verilmektedir. Görev merkezli örgütlerde bireyler, örgüt ve örgütsel amaçlar için bir araç olarak görülürken, birey merkezli örgütlerde de örgütler, bireyler ve bireysel amaçların gerçekleştirilmesi için bir araç olarak görülmektedir.¹³⁰ Bu kültür avukatlık büroları, küçük danışmanlık şirketleri ve sivil toplum örgütlerinde görülebilir.¹³¹

9.3. Deal ve Kennedy Modeli

Terrence Deal ve Allan Kennedy, çevrenin yalnızca örgüt yapısı üzerinde değil aynı zamanda örgüt kültürü üzerinde de etkisi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Deal ve Kennedy, örgütleri dört kültürel sınıflandırmaya ayırmışlardır. Bu sınıflandırmayı yaparken iki kriter üzerinde durmuşlardır. Birincisi, işletmenin stratejik kararlarına ilişkin çevresel belirsizlik derecesi; ikincisi ise işletmenin aldığı kararların başarısına ilişkin çevreden edinilen geri bildirim hızıdır.¹³²

Bu kültürel sınıflar şunlardır;¹³³

- Sert Erkek Maço Kültürü(Yüksek Risk – Hızlı Geri Bildirim)

¹²⁸ Terzi, a.g.k., s.78

¹²⁹ Şişman, (a), a.g.k., s. 142

¹³⁰ Şişman, (a), a.g.k., s.142

¹³¹ Bakan, - Büyükbeşe, - Bedestenci, a.g.k., s.94

¹³² Türk, a.g.k., s.52

¹³³ Eren, a.g.k., 142,143

- Sıkı Çalış Sert Oyna Kültürü(Düşük Risk – Hızlı Geri Bildirim)
- Şirketin Üstüne Bahse Gir Kültürü (Yüksek Risk - Yavaş Geribildirim)
- Süreç Kültürü (Düşük Risk – Yavaş Geribildirim)

Deal ve Kennedy'nin Örgüt kültürü modeli şekil 5'de görülmektedir.

| | Hızlı | Yavaş |
|------------------------------|--|---|
| Yüksek risk kararları | sert erkek/maço kültürü Yapı, kozmetik, film, reklam sektörleri | şirketin üzerine iddiaya gir kültürü Havacılık, uzay araştırma, geliştirme, yenilik projeleri, sermaye yoğun projeler |
| Düşük risk kararları | çok çalış/sert oyna kültürü Moda, pazarlama, tüketici ürünleri, elektronik sektörler | süreç kültürü Hükümet, kamu hizmetleri, sigorta, finansal hizmetler |

Şekil.5. Çevre – Stratejik Kararlar ve Dört Değişik Tip Kültür

Kaynak : Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2008, s.152

Sert Erkek Maço Kültürü(Yüksek Risk – Hızlı Geri Bildirim): Bu örgüt kültürü, karar almada risk oranının yüksek, geri bildirim ise hızlı olduğu çevresel koşullarda ortaya çıkmaktadır. Bu tür işletmeler, yüksek riskli kararlardan çekinmeyen ve sonuçları hemen alan işletmelerdir. Risk çok fazladır. Örgütün kısa dönemde neler kazandığı ya da kaybettiği çok çabuk sürede anlaşılır.¹³⁴ Ancak başarı durumunda kazanç da çok fazla olur Uzun dönemli planlar yerine kısa dönemli başarılarla çok daha fazla önem verirler. Bu yüzden, kavgaya tutuşan ve hemen netice alan sert erkek tiplmesiyle adlandırılmıştır. Gruplara veya takım

¹³⁴ Güney, (b), a.g.k., s.215

çalışmasına önem verilmez. Bu kültüre sahip başlıca sektörler; reklam, film, inşaat ve kozmetik sektörleridir.¹³⁵

Sıkı Çalış Sert Oyna Kültürü (Düşük Risk – Hızlı Geri Bildirim): Bu kültür biçiminde alınan kararların riski düşük ve geri besleme hızlı olur. Yöneticiler az sayıda büyük kararlardan ziyade çok sayıda küçük kararlar alırlar. Böylece büyük riskler üstlenilmez ve kararların doğruluğu ya da yanlışlığı hakkında hemen bilgi sahibi olunur.¹³⁶ Bu tür işletmelerde, sıkı çalışarak ayakta kalma felsefesi hâkimdir. Maço kültürünün aksine takımlar halinde ve organize olarak çalışma hâkimdir ve çok çalışarak yüksek satış hacmine ulaşan satıcılar kahraman olurlar.¹³⁷

Şirketin Üstüne Bahse Gir Kültürü (Yüksek Risk - Yavaş Geribildirim): Bu kültürde örgütler faaliyet alanlarıyla ilgili yüksek risk alırlar ancak ortaya çıkardıkları ürünlerinin piyasada kabul edilip edilmeyeceği konusunda yavaş geri bildirimle sahiptirler. Bu kültürel yapılar, kısa dönem dalgalanmaları ve nakit akışı sorunlarına karşı savunmasızdırlar. Hayata geçirilecek bir projenin, üretim aşaması, test aşaması, piyasaya sunulması dönemindeki geri bildirim uzayarak aylar, yıllar sürebilir. Bu örgüt kültürü büyük petrol şirketlerinde, havacılık ve uzay sektöründe görülebilir. Bu kültürler, yüksek kaliteli icatlara yol açar ve ülke ekonomisinin gelişmesine yardım eder.¹³⁸

Süreç Kültürü (Düşük Risk – Yavaş Geribildirim): Bu kültür tipinde çevrenin belirsizlik düzeyi düşük ve geribildirim hızı da yavaştır. Sonuçları ve getiriye ölçmek zordur. Bu klasik bürokrasidir. Sonuçlara yoğunlaşmanın zor olduğu ve bu yüzden kişilerin yöntemlere yoğunlaştığı az geribildirim dünyasıdır. Hükümet, yerel yönetimler, bazı bankalar ve sigorta örgütleri bu kültür içindedirler. Korumacılık ve dikkat, geribildirim yokluğuna karşı verilen bir tepkidir. İşin nasıl yapıldığına dair belirlenen prosedürlere büyük önem verilir ve bu prosedürler izlenir. İdeal kişiler; muntazam, işini zamanında yapan ve detaylara bağlı olandır. Bu kültürde, alışlagelmiş selamlaşmalar, özel ve mesleki dil bolca kullanılır.¹³⁹

¹³⁵ Eren, a.g.k. s.153

¹³⁶ Demir, a.g.k., s.62

¹³⁷ Çetin Ö, a.g.k., s.44

¹³⁸ Bakan, - Büyükbeşe, - Bedestenci, a.g.k., s.99,100

¹³⁹ Çetin Ö, a.g.k., s.45

9.4. Quichi'in Z kültürü Modeli

1980'lerde William Quchi tarafından ileri sürülen Z teorisi, en yalın anlatımıyla, verimlilik artışında kilit noktanın çalışanların yönetime katılması anlayışının getirilmesiyle, örgüt kültürü modellerine ışık tutmuştur.¹⁴⁰

Quinn, Amerikan ve Japon yönetim özelliklerini başarıyla bir araya getiren “**Z Teorisi**”ni ortaya koymuştur. Quchi, örgüt kültürünü üç ayrı grup şirket üzerinde çalışarak incelemiştir. Bunlardan birincisi, tipik Amerikan şirketleri (A Tipi Organizasyon), ikincisi tipik Japon şirketleri (J Tipi Organizasyon) ve sonuncusu da Z tipi Amerikan şirketleridir (Z Tipi Organizasyon)¹⁴¹

Quchi analizlerinde yedi temel nokta üzerinde durarak bu üç şirket grubunu bu unsurlara göre karşılaştırmıştır.

Ömür Boyu İstihdam: Quchi'ye göre tipik Japon ve Amerikan Z şirketleri Çalışanları birlikte tutmak ve uzun süreli hatta yaşam boyu iş vermek eğilimindedir. Kültürel değerlerini bu yönde geliştirirler. Buna karşılık tipik Amerikan şirketlerinde aynı kültürel değer yoktur ve daha çok kısa dönem çalışma söz konusudur. Şirket zarar ettiği durumlarda çalışanlarını işten çıkarabilir.

Değerlendirme: Ouichi'nin gözlemlerine göre, Japon ve Amerikan Z tipi şirketlerinde çalışanlar ve yöneticiler devamlı ve uzun süre değerlendirilmeye alınırlar. Bu nedenle bu tür şirketlerde terfi yavaş ve kalıcı olur. Amerikan şirketlerinde ise terfiler hızlı ve çabuk olur. Ancak kısa dönemlidir.¹⁴²

Kariyer Gelişimi: Japonlar çalıştırdıkları insanlarda kişisel mesleki bilginin gelişmesine önem verirler. Ancak, bu gelişme Amerikan tipi yönetim anlayışında olduğu gibi sadece bir işletme fonksiyonunun belli bir kısmı ile sınırlı değildir. Yeni işe başlayan kişi,

¹⁴⁰ Quchi, a.g.k., s.8

¹⁴¹ Özkalp – Kirel, a.g.k., s.188

¹⁴² Ouchi, a.g.k., s. 30

örgütün tüm birimlerinde çalıştırılarak örgütü tanınması için değişik görevlerde çalışması sağlanır. Daha sonra asıl çalışacağı birime gönderilir ve uzun bir süre (örneğin sekiz yıl) çalıştıktan sonra terfi etmektedir.¹⁴³

Kontrol veya Denetim: Bütün organizasyonlarda belli bir düzeyde kontrol vardır. Japon ve Amerikan Z şirketlerinde örgütsel kontrole çok önem verilir ve bu kontrol gayri resmi kanallarla ve gizli olarak yapılır. Burada en güçlü mekanizma şirketin kültürüdür ve yöneticiler bu kültür doğrultusunda ne tür harekette bulunacaklarını kendileri tayin ederler. Buna karşılık tipik Amerikan şirketlerinde yönlendirme gizli değil açık yapılıdır. Bu şirketlerde iş tanımları, otorite dağılımı, kural ve yönetmelikler hâkimdir.¹⁴⁴

Karar Verme: Z tipi örgüt kültüründe bireysel kararlar yerine, Japon işletmelerinde olduğu gibi oluşturulan proje grupları ile önemli konularda kalımcı yönetim tarzı benimsenmektedir. Bu yönetim biçiminde en kıdemsizlerden en kıdemlilere doğru bir çalışma, dosya hazırlama ve karar verme şekli (ringi-şo) uygulanmaktadır.¹⁴⁵

Sorumluluk: Quchi Japonların temel bir kültürel normunun sorumluluk olduğunu belirtir. Yani tek bir kişinin sorumluluğu değil, bir kararda grubun sorumluluğu önemlidir. Ancak gerek Z modeli Amerikan şirketlerinde gerekse de tipik Amerikan şirketlerinde bireylerin sorumluluk alması beklenir.

Çalışanlara İlgisi: Z tipi şirketlerde çalışan personel, Japon yönetim sistemlerinde olduğu gibi tüm çevresi ve ailesi ile birlikte ele alınarak değerlendirilmektedir. Tipik Amerikan şirketlerinde ise, insanlara ilgi daha dar biçimdedir ve sadece çalışanın iş yaşamı ile sınırlıdır.¹⁴⁶

¹⁴³ Şimşek, M.Ş., Yönetim ve Organizasyon, Konya, 2002, s.101

¹⁴⁴ Özkalp – Kirel, a.g.k., s.189

¹⁴⁵ Eren, a.g.k., s.158

¹⁴⁶ Ouchi, a.g.k., s.9

| TİP - A – | TİP - Z - | TİP - J – |
|--|--|--|
| <p>Amerikan tarzı örgüt kültürü değerleri</p> <ul style="list-style-type: none"> •Kısa dönem istihdam •Bireysel karar verme •Bireysel sorumluluk •Hızlı değerlendirme ve terfi •Açık, biçimselleştirilmiş kontrol •Uzmanlaştırılmış mesleksi terfi •Birey ile aile hayatı iş hayatından ayrılmıştır. | <p>Amerikan tarzına uyarlanmış örgüt kültürü değerleri</p> <ul style="list-style-type: none"> •Uzun dönem istihdam •Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar alma •Bireysel sorumluluk •Yavaş değerlendirme ve terfi •Her iki kontrolü birlikte kullanma •Orta ölçüde uzmanlaştırılmış kariyer ve terfi •Çalışanı tüm çevre bağılıkları ve ailesi ile birlikte ele alma | <p>Japon tarzı kültürü değerleri</p> <ul style="list-style-type: none"> •Hayat boyu istihdam •Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar •Müşterek sorumluluk •Yavaş değerlendirme ve terfi •Kapalı be biçimsel olmayan kontrol •Uzmanlaştırılmamış mesleksi terfi •Çalışanı bağılı olduğu tüm sistemlerle ele alma |

Şekil.6. Amerikan Tarzına Uyarlanmış Z Tipi Örgüt Kültürünün Japon ve Amerikan Kültürleriyle Karşılaştırılması

Kaynak: Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2008, s.160

9.5. Quinn – Cameron Modeli

Quinn ve Cameron örgütsel başarı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi inceleyerek “Rekabetçi Değerler” adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Bu modelin temelinde örgütsel etkinlik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının ampirik (deneysel) analizi yatmaktadır.¹⁴⁷ Quinn ve Cameron’un Örgüt kültürü modeli şekil 6’da görülmektedir.

¹⁴⁷ Eren, a.g.k., s.147

Organik Süreçler (Esneklik, kendiliğinden olma)



Şekil.7. Örgütsel Kültür Tipleri İle İlgili Rekabetçi Değerler Modeli

Kaynak: Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2008, s.149

Rekabetçi değerler modelinde 4 kültür tipi tanımlanmıştır;

- Klan Kültürü (İşbirliğine Dayalı Kültür)
- Adhokrasi Kültürü (Girişimci Kültür)
- Hiyerarşi Kültürü (Yapılaşmış Kültür)
- Piyasa Kültürü (Pazar Merkezli Kültür)

Klan Kültürü (İşbirliğine Dayalı Kültür): Bu kültürün egemen olduğu örgütler geniş bir aileye benzer. Ortak değerlerin paylaşılması, takım ruhu, birlik duygusu, çalışanların katılımı, çalışanların örgütle bütünleşmesi ve kendilerini geliştirmeleri teşvik edilir. Dostça ilişkilerin ön planda olduğu işyerleridir. Liderler yol gösterici olup, çalışanlar arasında bağlılık, sadakat, bütünleşme ileri düzeydedir. Sağlık kurumları, üniversiteler ve bazı endüstri firmalarında bu tür bir kültür gözlenebilir.

Adhokrasi Kültürü (Girişimci Kültür): Bu kültür, belirsizlik veya fazla enformasyon yüklemesi karşısında uyum, esneklik ve yaratıcılığı teşvik eder. Örgütsel yapılaşma ve rehberlik düşük düzeyde olup, bireysel yaratıcılık ve yenilik teşvik edilir ve beklenir. Bu kültür, yazılım şirketleri, danışmanlık şirketlerinde gözlenebilir.¹⁴⁸

Hiyerarşi Kültürü (Yapılaşmış Kültür): Bu örgütlerde düzene, kurallara, yönetmeliklere ve istikrara büyük önem verilmektedir. Liderler düzenleyici ve yönlendirici rol oynarlar.¹⁴⁹ Bu gruba girebilecek bazı örgütler, oto fabrikaları, büyük doğal kaynak işletmeleri, dini, askeri resmi örgütler, gelişmiş fast-foot işletmeleri olabilir.

Piyasa Kültürü (Pazar Merkezli Kültür): Piyasa kültüründe, örgütün temel yönelimi rekabet ve amaca ulaşmadır. Faaliyetler, piyasa mekanizmaları tarafından yönlendirilir ve örgüt başarısı değerlendirilirken piyasa dinamikleri piyasada yer alan unsurların verimliliği bir ölçek oluşturur.¹⁵⁰ Bu örgütler daha çok sonuç merkezli çalışırlar. Liderler kararlı ve isteklidir. Çalışanların beklentileri yüksektir ve bu sürekli artış gösterir.

¹⁴⁸ Şişman, (a), a.g.k., s.145

¹⁴⁹ Demir, a.g.k., s. 63

¹⁵⁰ Vural A., a.g.k., s.89-90

Uzun vadeli hedefler söz konusu olup sorumluluk ve ödülleri, bireylerin örgüte kattığı değere göredir. Bu tür örgütler, danışmanlık firmaları, General Elektrik gibi kendi endüstrisi içinde hırslı olanlar sayılabilir.¹⁵¹

9.6. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli

Tom Peters ve Robert Waterman, "Mükemmeli Arayış" adlı eserlerinde iş hayatında başarılı olan ABD firmalarının başarı sırlarını araştırmışlar ve bu şirketlerin başarılarını oluşturan sekiz ortak özelliği belirlemişlerdir. Mükemmel firmaların başarılarını oluşturan sekiz kültürel değer ve davranış şunlardır:

İşin üstesinden gelebilmek için eylemden yana olmak, uygulama ve kararları eyleme dönüştürmek: Bu şirketlerde yöneticiler, karar verirken çabuk davranmak zorundadırlar. Kararları geciktirmek bazen karar vermemek kadar zararlı sonuçlar doğurabilir.

Müşteriye yakın olmak: Müşterilerle devamlı temas kurarak onlara yakın olmak, tercihlerini bilerek hizmet etmek ve müşteri memnuniyetini her şeyin üstünde tutmak kurumları başarıya götürür. Çünkü müşteriler, üretilen malın kalitesi ve yeni ürünlerin neler olacağına ilişkin fikirler verirler. Bu nedenle müşteri tatmini örgüt kültürünün temelini oluşturur.

Özerklik ve girişimcilik: Yaratıcılığı destekleyip bürokrasiyi en aza indirgeyebilen şirketler başarıyı yakalar. Bunu yaparken şirketi küçük parçalara ayırıp, bağımsızlığı pekiştirerek yaratıcılığı ve riske girmeyi desteklemek gerekir.

İnsanlar aracılığıyla verimlilik: Çalışanlar, örgütün en değerli varlığı olarak görülürler. Örgüt çalışanları, kalite ve verimliliğin kaynağı olarak görülür.

İşin içinde olmak, değerlerle yönetmek: Örgüt yöneticileri ulaşılmaz değillerdir. Firmanın değerleri yöneticiler tarafından hayata geçirilir.

¹⁵¹ Şişman, (a), a.g.k., s.145

Basit yapı az kurmay: Başarılı şirketlerin, örgütsel yapılarını mümkün olduğu kadar yalın olarak kurmaya ve korumaya özen gösterdikleri saptanmıştır. Az sayıda kurmay personelle, az sayıda hiyerarşi kademesinden oluşan basit bir organizasyon yapısı içinde faaliyette bulunmaktadır. Böylece çalışanlar, iş akışının ve komuta zincirinin nasıl işlediğini kolaylıkla izleyebilirler.

En iyi bilinen iş alanında kalmak: İş hayatında serüvenci olmama, aşırı risklere girmeme, en iyi bilinen ve uzman olunan iş alanlarında büyüme ve gelişme ilke edinilmelidir.

Gevşek ve sıkı yapı özelliklerinin bir arada bulunması: Şirketin sıkı bir şekilde yapılanmış olması demek, örgüt içinde çalışanların birbirini anlaması ve şirketin değerlerine inanması demektir. Bu bağ, şirketi bir arada tutan ortak kültürü oluşturur.¹⁵²

9.7. Schein Modeli

Edgar Schein'a göre kültür, çalışanların inandığı değer ve inançlarla başlayan ve zamanla test edildikten sonra geçerli kabul edilen varsayımlar sistemidir. Örgüt bu varsayımları, iç çevreyle bütünleşme ve dış çevreye adaptasyon gibi sorunları aşmada kullanılır. Schein'a göre örgütsel kültürün üç ana işlevi vardır.¹⁵³

Örgütün dış çevreye uyumu ve varlığını devam ettirebilme sorunlarını çözme:

- **Görev ve strateji;** açıkça ve üstü kapalı olarak belirtilmiş değer ve fonksiyonların çevreye duyurulması ve bunların çevre tarafından anlaşılması.
- **Amaçlar;** ana hedeften türetilmiş amaçlar üzerinde fikir birliğine varılması.
- **Araçlar;** hedeflere ulaşmada kullanılacak araçlar / yöntemler üzerinde anlaşmaya varılması.
- **Ölçme;** başarı değerlendirme ölçüleri ve kontrol sistemleri üzerinde anlaşmaya varılması.

¹⁵² Peters, J.T. – Watermann, H.R., Yönetme ve Yükselme Sanatı “Mükemmeli Arayış” (Çev. S. Sargut), İstanbul, 1995, s. 46

¹⁵³ Schein, a.g.k., s.6

- **Düzelme;** amaçlara ulaşamadığı durumlarda düzeltici ve sapmayı önleyici çabalar hakkında anlaşmaya varılması.¹⁵⁴

Bütünleşme sorunlarını çözmek için yapılacak faaliyetler:¹⁵⁵

- Temel zaman ve yer kavramları dâhil olmak üzere kullanılacak ortak dil ve kavramsal sistem
- Grup sınırları ve gruba katılım için kriterler
- Statü, güç ve otoritenin dağıtımındaki kriterler
- Farklı iş ve aile ortamlarındaki yakın dostluk, arkadaşlık ve sevgi için kriterler
- Ödül ve cezaların dağıtımı için kriterler
- Açıklanamayan bazı kavramların ya da olayların grup üyeleri tarafından yorumlanabilecek bir ideolojik, manevi ya da dinsel değerlerinin oluşması.

Endişeyi azaltma:

Örgütsel kültürün en önemli işlevlerinden biri, çevredeki belirsizliklere karşı filtre rolü oynaması, belirsizliklerin etkisini en aza indirmesidir. Çalışan öncelikli görevlerini, hedeflerini, amaçlarını, amaçlara ulaştıracak araçları ve bunlar arasındaki öncelik ve ilişkileri bildiği zaman kendisine gelen uyarımları, tehditleri ayıklar, korku ve endişeye kapılmadan, başa çıkmak için varsayımlar geliştirir.¹⁵⁶

¹⁵⁴ Eren, a.g.k., s.144

¹⁵⁵ Schein, a.g.k., s.11

¹⁵⁶ Eren, a.g.k., s.145

II. BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

Bu bölümde, iş tatmini araştırma konusu kapsamında ana hatlarıyla incelenmiştir.

1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

Günümüz rekabet ortamında örgütler varlıklarını devam ettirebilmek için, tüm kaynaklarını en etkili ve verimli şekilde kullanmak zorundadırlar. Etkililik ve verimlilik ise, üretim sürecinde anahtar unsur olan insan kaynağını ön plana çıkarmaktadır. İnsan faktörü, örgüt için hem bir kaynak hem de kaynakları bizzat kullanan bir unsurdur.¹⁵⁷ Günümüzde, çalışanların örgüte kattıkları kadar, örgütten beklentileri de önemli hale gelmiştir. Çalışanların örgütten beklentilerine cevap vermek, onların daha etkin ve verimli çalışmasını sağlamak, daha sağlıklı ve mutlu bir işgücü oluşumuna katkıda bulunarak, toplumsal dengeleri korumak açısından, iş tatmini kavramı, hem örgütsel davranış hem de insan kaynakları disiplinlerinin konuları arasında önemli bir yer tutmaktadır.¹⁵⁸

Bireylerin yaptıkları işten zevk almaları, çoğunlukla yaptıkları iş ve o işle alakalı her şeyin, çalışanların ihtiyaç ve isteklerini karşılmasına bağlıdır. İstekler çalışanların tatminkârlık sağlayacağına inandıkları şeyler ve durumlar hakkındaki bilinçli düşüncelerdir.¹⁵⁹

¹⁵⁷ Aşan, Ö., Motivasyon – Yönetim ve Organizasyon (Der. S. Güney) Ankara, 2007, s.293

¹⁵⁸ Pekdemir, I.-Özçelik, O.-Karabulut, E.-Arslantaş, C.C., “Personel Güçlendirme, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma” Verimlilik Dergisi, Sayı.4, 2006, s.15

¹⁵⁹ Sherman, AW. – Bohlander, WG. – Chruden, JH., Managing Human Resources, 1988, s.308

1.1. İş Tatmini Kavramının Tarihçesi

İş tatmini konusunda yapılan ilk çalışmalar, 1930'larda Elton Mayo'nun Hawthorne araştırmalarıyla başlatılmıştır. Fakat bu çalışmalar iş tatmini konusunda bir kuram niteliğinde olmamıştır.¹⁶⁰

İş tatmini kavramı kesin olarak, II. Dünya Savaşı'ndan sonra ortaya çıkmıştır. O dönemde çalışmakta olan fabrikalarda, fiziksel çalışma koşullarının uygun olmayışı, çalışanlara doyum sağlayıcı ortamlar hazırlamaya önem verilmemesi, işlerin rutin ve yükselme imkânı sağlamayan işler olması verimliliği düşürmüştür. İşletmeler II. Dünya Savaşı'ndan sonra, çalışanların kısa sürede işten ayrılmalarının sonucunda oluşan mali yükten ve endüstri ilişkilerinin oluşturduğu sorunlardan kurtulmak için, iş tatmini kavramını önemsemeye ve bu konuda yapılan çalışmaları da desteklemeye başlamışlardır.¹⁶¹

İş tatmini kavramı, motivasyondan farklı olmasına karşın, literatürde iş tatmininin sistematik incelenmesi motivasyon kuramlarıyla olmuştur. İş tatminini açıklamak için çok sayıda teorik ve görgül çalışmalar yapılmıştır.¹⁶²

1943'lerde Maslow ve sonraki yıllarda onu izleyen, Alderfer iş tatminini, bireyin gereksinimlerinin doyurulmasıyla ilişkilendirmiştir. 1957 yılında F.Herzberg ve arkadaşlarının ortaya attıkları iki faktör kuramı iş tatmininin, doyum ya da doyumsuzluk olmak üzere ikili bir özellik taşıdığı üzerinde durmaktadır.¹⁶³

1950–1960 yılları arasında yönetimde insan ilişkileri yaklaşımının yaygınlaşması ile birlikte, çalışan insana bakış açısı değişmiş ve bu yaklaşım sayesinde insan “sosyal psikolojik” bir varlık olarak görülmeye başlanmıştır. Çalışan insanın ihtiyaçları ve motive edilmesi konuları önem kazanmıştır.¹⁶⁴

¹⁶⁰ Keser, A., Çalışma Yaşamında Motivasyon, İstanbul, 2006, s.65

¹⁶¹ Türk, a.g.k., s.71

¹⁶² Yüksel, İ., “İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6,(2), 2005, s.294

¹⁶³ Türk, a.g.k., s.72

¹⁶⁴ Türk, a.g.k., s.72

1963’ de Adams “Toward an Understanding of Inequity” isimli makalesinde, “iş tatmini bireyin aldığı girdi-çıktı dengesidir” diye tanımlamıştır.

George Pauls ve arkadaşları tarafından başlatılan ve sonradan Vroom, Porter, Lowler ve diğerleri tarafından geliştirilen “Beklenti kuramında” iş tatminine neden olan öğeler kadar iş tatmininin sonuçları üzerinde de durulmuş, doyum ve performans döngüsel bir çerçevede incelenmiştir.¹⁶⁵

1966’larda Edwin Locke, iş tatminine değişik ve yeni bir açıdan yaklaşmış ve iş tatminini, gerçek ve beklenen performans düzeyleri arasındaki tutarsızlığın büyüklüğünün fonksiyonu olarak ele almıştır.¹⁶⁶

1960–1970 yıllarında örgüt yapıları, örgüt içindeki görev dağılımları ve bu kavramların verimlilik üzerine etkileri araştırılmış, 1980’li yıllardan sonra ise insan kaynakları yaklaşımı benimsenmeye başlanmış ve insan artık işletmenin en değerli varlığı durumuna gelmiştir.¹⁶⁷

1.1.İş Tatmini Kavramının Tanımı ve Önemi

Bireyin sahip olduğu işi ve işinde harcadığı toplam süre hayatının önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Bireyin işinde tatmini ya da tatminsizliği, hem birey hem de içinde bulunduğu örgüt ve toplum için önemli sonuçlar doğurmaktadır. Çalışanın çalışma hayatı boyunca yaşadıkları, gördükleri ve edindiği tecrübeler sonucu işine ve işletmesine karşı tutumları oluşacaktır. İş tatmini, çalışanın işine karşı gösterdiği genel tutumdur. Kişinin işine karşı tutumu olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. İş tatmini; **“kişinin iş tecrübelerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh hali”** iş tatminsizliği ise; **“kişinin işine karşı olumsuz tutumdur”** şeklinde tanımlanabilir.¹⁶⁸

¹⁶⁵ Türk, a.g.k., s.72

¹⁶⁶ Türk, a.g.k., s.73

¹⁶⁷ Türk, a.g.k., s.73

¹⁶⁸ Erdoğan, İ., (b), İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul, 1999, s.231

Oluşumunda çeşitli faktörlerin etkili olduğu çok boyutlu bir kavram olan iş tatmini ile ilgili birçok tanım yapılmıştır.

Eren'e göre iş tatmini, "işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluktur" İşçi çalışması sonucunda ortaya koyacağı eseri görebiliyorsa, bundan duyacağı işçilik gururu onun için büyük tatmin kaynağı olacaktır.¹⁶⁹ Başaran'a göre iş tatmini, "çalışanın işini ve iş yaşamını değerlendirmesiyle duyduğu haz, ulaştığı olumlu duygusal durumdur" olarak tanımlamıştır.¹⁷⁰

Keith Davis iş tatminini, kişilerin işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk olarak tanımlamış ve iş tatmininin, işin nitelikleriyle çalışanların isteklerinin birbirine uyum gösterdiği durumlarda gerçekleşebileceğini öne sürmektedir.¹⁷¹ Locke'ye göre iş tatmini, bireyin işini olumlu ve zevk veren bir duygu olarak değerlendirmesinin bir sonucudur. İş tatmini böylece bireyin kendi algılamalarına göre önemli olan birtakım faktörlerin birey tarafından değerlendirilmesinin bir sonucudur.¹⁷² Vroom, iş tatmini kavramını, çalışanların algılarına, duygularına ve davranışlarına ilişkin çok değişik boyutlu iş tutumlarının bir ölçüsü olarak tanımlamıştır.¹⁷³ Galbraith'e göre iş tatmini, işgörenlerin iş davranışları ve örgütsel ortamda yarattığı olumlu ya da olumsuz duygulardan kaynaklanmakta ve bu duygular iç ve dış kaynaklardan doğmaktadır. Tatminin içsel kaynağı, içsel ödüllerdir; örneğin kişinin istediği bir işte çalışması gibi. Dış kaynaklar ise, örgütsel özendiricilerdir.¹⁷⁴

Özetle iş tatmini; sosyolojik ve psikolojik boyutlar arasında yeri olan, bireysel ihtiyaçlar ile örgütsel beklentiler arasındaki bir uzlaşma işlevi olarak tanımlanabilir.¹⁷⁵ Çalışanın işinden elde ettiği doyum, işinden ne elde etmek istediği ve ne elde ettiğine olan

¹⁶⁹ Eren, a.g.k., s.202

¹⁷⁰ Başaran, a.g.k., s. 237

¹⁷¹ Davis, K., İşletmede İnsan Davranışı (Çev, K. Tosun ve Diğerleri), İstanbul, s.96

¹⁷² Özkalp, E. – Kirel, Ç., Örgütsel Davranış, T.C. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2001, s.129

¹⁷³ Şimşek, L., İş Tatmini, Verimlilik Dergisi, M.P. M. Yayınları, Sayı.2,1995, s.92

¹⁷⁴ Türk, a.g.k., s.69

¹⁷⁵ Keser, a.g.k., s.67

inançlarının ve tecrübelerinin bileşimi sonucunda duyduğu haz ya da pozitif duygusal durumdur.¹⁷⁶

İş tatmininin üç önemli boyutu bulunmaktadır:¹⁷⁷

- İş tatmini, bir iş durumuna duygusal yanıttır. Bu nedenle sadece ifade edilmektedir.
- İş tatmini, genellikle beklentilerin ve kazançların ne ölçüde karşılandığı ile ilgilidir.
- İş tatmini, bireyle ilgili çeşitli tutumları simgelemektedir. Bunlar işin kendisi, ücret, terfi imkânları, yönetim tarzı, işin kişiyle uyumu ve çalışma arkadaşlarıdır.

İş tatmini, dinamik bir kavramdır. Dolayısıyla örgüt yöneticileri bir kez iş tatmini sağlayıp sonra bu konuyu gözden uzak tutamazlar. İş tatmini hızla elde edilebildiği gibi, hızlı hatta daha hızlı bir şekilde iş tatminsizliğine dönüşebilir. Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır.¹⁷⁸

İş tatmininin önemini arttıran iki önemli neden vardır. Birincisi, çalışanların işleri hakkında ne düşündükleri ve hissettiklerini yani işlerini tatmin edici ya da hayal kırıcı, sıkıcı ya da anlamlı bulmaları kendileri ve işleri için önem taşır. İkincisi örgütler için, çalışanların işlerine karşı tutumlarının performans, verimlilik ve yenilik üzerindeki etkisi açısından önemlidir.¹⁷⁹ Çünkü iş tatminsizliği, iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları, ruhsal ve fiziksel sağlık bozulmaları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. İş tatminsizliği, örgütün bağlılık sistemini zayıflatır, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi azaltır ve hatta yok eder.¹⁸⁰ Çalışanların memnuniyetsizliği bütün kurum faaliyetlerinin olumsuz etkilenmesine ve hatta durmasına neden olabilmektedir.

Konuya bireysel açıdan baktığımızda, her çalışan birey iş tatminsizliğinin getirdiği olumsuz etkiler nedeniyle gerek ailesine gerekse ülkeye yansıyan olumsuz sonuçların nedeni

¹⁷⁶ Türk, a.g.k., s.69

¹⁷⁷ Luthans, F., *Organizational Behavior*, Mc Graw Hill Inc., New York, 1992, s.360

¹⁷⁸ Akıncı, Z., "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Uygulama", *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*", Sayı.4, Antalya, 2006, s.3

¹⁷⁹ Türk, a.g.k., s.71

¹⁸⁰ Akıncı, a.g.m., s.3

durumuna gelmektedir. Bu bağlamda iş tatmini, hem birey hem işletme hem de ülke ekonomisi yönünden üzerinde önemle durulması gereken bir konudur.¹⁸¹

2. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ TEORİLER

Örgütsel davranış literatüründe, çalışanın tatminine yönelik birçok teoriler geliştirilmiştir. Bu teorilerin her biri iş tatminini etkileyen çok sayıda faktörlerden en önemlilerini göz önünde bulundurmakta ve nelerin bir çalışana işinde tatmin edip, diğerini tatminsiz kıldığını belirleyip açıklamaya çalışmaktadır.¹⁸² Ayrıca, iş tatmininin sebepleri, nasıl oluştuğu, bireyin amacına ulaşmak için nasıl güdülendiği, çeşitli uygulamalar ile istenilen davranışın nasıl tekrarlanacağı ve istenmeyen davranışın nasıl engelleneceği konusu açıklanmıştır. Bu teorileri, İş tatminine değişik açılardan bakan, “Kapsam Teorileri” ve “Süreç Teorileri” olarak iki bölümde incelemek mümkündür.¹⁸³

2.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri, ihtiyaçları vurgulayarak motivasyonu başlatan faktörleri anlamaya çalışırlar. Dolayısıyla da motivasyonun başlaması için koşul olan “ihtiyacın hissedilmesi” ve “ihtiyacın içeriği” ile ilgilendirler. Bu teoriler kişinin içinden gelen ve kendisini davranışa sevk eden faktörlere önem verirler. Kapsam teorileri, insanları iş yaşamında neyin güdülendiğini anlamaya çalışmışlardır. Bu teorilerin varsayımı şudur: Eğer yönetici, kişiyi belirli şekillerde davranmaya zorlayan faktörleri anlayabilirse, bu faktörler yoluyla kişiyi daha iyi yönetebilir ve onları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir.¹⁸⁴

Kapsam Teorileri dört grup altında toplanabilir:¹⁸⁵

- Abraham Maslow tarafından geliştirilen “İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi”

¹⁸¹ Telman, N. – Ünsal, P., Çalışan Memnuniyeti, İstanbul, 2004, s.11-12

¹⁸² Demir, a.g.k. s.170,171

¹⁸³ Türk, a.g.k., s.83

¹⁸⁴ Keser, a.g.k., s.12

¹⁸⁵ Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2007, s.486

- Frederich Herzberg tarafından geliştirilen “Çift Faktör Teorisi (Hijyen-Motivasyon Teorisi)”
- David McClelland tarafından geliştirilen “Başarma İhtiyacı Teorisi”
- Clayton Alderfer’in “ERG Yaklaşımı.”

2.1.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Motivasyon Teorileri arasında en çok bilineni Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisidir. Maslow’un motivasyon olgusuna getirdiği yenilik, insan davranışlarını yönlendiren en önemli etken ihtiyaçlardır. Maslow klinik araştırmaları sonucunda, tüm insanların gelişmeye, bütünlüğe ve en üst seviyede potansiyellerini gerçekleştirmeye yönelik doğuştan gelen dürtülere sahip olduğunu ileri sürer. Bu dürtüler insanı davranışa yönlendirmekte; kişi ise davranışta bulunarak bir sonuç elde etmeyi hedeflemektedir.¹⁸⁶

Maslow, teorisini üç temel varsayıma dayandırmaktadır:¹⁸⁷

- Sadece tatmin edilmemiş ihtiyaçlar insanları çeşitli şekilde davranmaya yönlendirir, tatmin edilmiş ihtiyaçların davranışlar üzerinde herhangi bir etkisi yoktur.
- İnsan ihtiyaçları, önem derecesine göre aşağıdan yukarıya doğru sıralanır.
- İnsan, ancak bir basamaktaki ihtiyacı belli bir dereceye kadar tatmin edilirse, bir üst basamaktaki ihtiyacının etkisi altına girer.

¹⁸⁶ Keser, a.g.k., s.13

¹⁸⁷ Aşan, a.g.k., s.295

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi aşağıdaki Şekil 8'de görülmektedir.

| İHTİYAÇLAR | İHTİYAÇ GİDERİCİ BAZI ÖNLEMLER |
|--|---|
| 5. KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRME VE DOYUM İşinin yaratıcı faaliyetlerini kullanabilmesi | Yaratıcılık gerektiren cazip işler, şahsi gelişme ve yükselme imkânları |
| 4. SAYGI VE STATÜ Başarı, tanınma, statü sahibi olma, imkânlar, yapılan işin beğenilmesi | Görevin adı ve sorumluluğı, övölme, yükselme sağılayan bir iş |
| 3. AİDİYET VE SOSYAL İHTİYAÇLAR Sevgi, aidiyet, kimlik duygusu, kazanma, benimseme | Arkadaşça ilişkiler ortamı, sosyal faaliyetler |
| 2. GÜVENLİK İHTİYAÇLARI Tehlikelerden korunma, korku duymama, güvenlik içinde olma | Sigorta ve emeklilik programları, iş güvencesi, güvenilir ve sağılıklı iş şartları, yetenekli ve uyumlu yöneticilik |
| 1. TEMEL FİZYOLOJİK İHTİYAÇLAR Hayati ihtiyaçlar, hava, su, yiyecek, cinsellik | Ücret, yan ödeme, iyi fiziki çalışma şartları |

Şekil.8. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Güney, S., Davranış Bilimleri, Ankara, 2006, s.356

Fizyolojik İhtiyaçlar: Sıralamada ki en temel seviye olan fizyolojik ihtiyaçlar, genellikle öğrenilmemiş öncelikli ihtiyaçlarla kesişmektedir. Yemek yemek, dinlenmek, barınmak, uyku, cinsellik, korunmak gibi ilkel ve temel ihtiyaçlardır. Teoriye göre, bu temel ihtiyaçlar karşılandığı takdirde, onlar artık motive etmeye yaramaz.¹⁸⁸

Güven İhtiyacı: Birey fizyolojik ve ekonomik ihtiyacını giderdikten sonra, gerek bugünkü çalışma ortamında fiziksek güvenliğin sağılanması, gerekse geleceğinin güvence altına alınmasını ister. Bireyin sağılık kontrollerinden geçmesi ve geleceğini güvence altına alan sosyal sigorta ve emeklilik haklarından yararlanması bu ihtiyacın giderilmesine örnek verilebilir.¹⁸⁹

¹⁸⁸ Luthans, a.g.k., s.156

¹⁸⁹ Keser, a.g.k., s.15

Sosyal İhtiyaçlar: Sevme, ait olma, kimlik duygusu kazanma, benimsenme gibi ihtiyaçları içerir. Bu ihtiyaç düzeyindeki kişi kendine sosyal çevre oluşturma, bir gruba ait olma, başkalarıyla sosyal ilişkiler geliştirme, sevme ve sevilme ihtiyaçlarının güdümünde davranışlarını düzenler. Maslow'a göre motivasyon kişinin o an içinde bulunduğu ihtiyaç düzeyinden etkilenir. Örneğin ait olma ve sevgi ihtiyaçları düzeyinde bulunan bir kişinin aldığı ücreti yükseltmek, o kişinin çalışma motivasyonunu yükseltmek yolunda işe yaramayacaktır.¹⁹⁰

Saygı İhtiyacı: Başarı, tanınma ve statü sahibi olma, kendine saygı, kendine güven, başkalarına saygı duymayı içerir. Birey toplumda bir gruba ait olduktan sonra, grup içinden ve gerekse grup dışından kendisine sürekli ve sağlam bir değer verilmesini ister. Birey, toplum içinde statüsüne başkalarının kendisine verdiği değer aracılığı ile kavuşur. Bu ihtiyaçta kişinin sosyal ilişkilerinden doğmaktadır. Bu ihtiyaçların giderilmesi bireyin moral düzeyini yükseltir.¹⁹¹

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Maslow'un teorisinde en üst seviyede bulunan kendini gerçekleştirme ihtiyacı, bu dört ihtiyacın doyurulması sonrasında hissedilen bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyaç, bireyin yeteneklerini ve becerilerini en üst düzeyde harekete geçirme arzusunu ifade eder. Maslow, bu basamağa gelen bireyin, yaratma ve başarıma gücünü ortaya çıkaracağını öne sürmektedir.¹⁹²

Maslow'un ortaya koyduğu ihtiyaçlar zinciri sonuç olarak iki gerçeği yansıtır.¹⁹³

- İnsan ihtiyaçlarla dolu bir organizmadır. Bir ihtiyacın bittiği bir yerde yeni bir ihtiyaç başlar. Çeşitli ihtiyaçlar insan kişiliğinde basamaksal bir düzen oluşturur. Bireyler sürekli bir tatminsizlik içinde daha yüksek basamaklarda duyulan ihtiyaç ve isteklere ulaşmak için çaba harcarlar.
- Alt basamakta yer alan bir ihtiyaç doyurulduktan sonra bir üst basamağa geçilse bile, altta kalan ihtiyaçlardan biri ortaya çıktığında bütün dikkatler hemen bu alt ihtiyacı

¹⁹⁰ Keser, a.g.k., s.15

¹⁹¹ Eren, a.g.k., s.502

¹⁹² Keser, a.g.k., s.16

¹⁹³ Keser, a.g.k., s.16

karşılama yönelir. Örneğin; iş arayan bir birey için iş bulmak ve para kazanmak sosyo-psikolojik içerikli ihtiyaca göre daha fazla önem taşımaktadır.

Örgüt yöneticisi açısından önemli olan, bireyin sahip olmak istediği şeyleri yani, ihtiyaçlarını anlamaktır. Bu ihtiyaçları sağlama olanakları yaratan yönetici, bireyi kurumun amaçları doğrultusunda davranış göstermeye yöneltmiş olacaktır.¹⁹⁴

2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi (Hijyen-Motivasyon Teorisi)

En çok bilinen ve araştırma konusu olan kuramlardan biri de Frederick Herzberg'in Çift Etken Teorisidir. Herzberg, Mausner ve Synderman yaptıkları araştırmanın sonucunda Çift Faktör Teorisini geliştirmişlerdir.

Herzberg ve diğerleri bu teoride, “özellikleri gereği çeşitli faktörlerin iş tatmini ya da iş tatminsizliği yaratma konusunda nasıl bir etkilerinin olduğudur” sorusuna yanıt aramışlardır. Araştırmacılar, bu faktörleri doğrudan işin yapılması ile ilgili olanlar ve işin yapılması sırasında karşılaşılan durumlar olarak iki grupta toplamışlardır. İşin kendisi ile ilgili olan faktörler *doyum sağlayıcılar* ya da *güdüleyiciler*, işin yapılması sırasında karşılaşılan durumlara ise *doyumsuzluk yaratan* ya da *koruyucu faktörler* adını vermişlerdir.¹⁹⁵

Motive edici faktörler olan *birinci grup*, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme imkânları, statü, başarı ve tanınma gibi içsel faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörlerin varlığı, bireye kişisel başarı hissi vererek bireyi motive edecek, yokluğunda ise, bireyin motive olmaması ile sonuçlanacaktır. *İkinci grup* faktörler ise, ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, yönetim, arkadaş ilişkileri gibi dışsal faktörler koruyucu faktörler yani hijyen faktörleri adını alır. Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Ancak, eğer bu faktörler mevcut değilse kişi motive olmayacaktır. Bunların mevcut olması bireyin motive olabileceği asgari koşulları sağlayacaktır. Ancak motivasyon, motive edici faktörlerin varlığı ile mümkün

¹⁹⁴ Koçel, a.g.k., s.489

¹⁹⁵ Sun, Ö., “İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma” T.C. Merkez Bankası Banknot Genel Müdürlüğü Uzmanlık Yerlilik Tezi, Ankara, 2002, s.17-18

Başarı İhtiyacı: Başarı ihtiyacı yüksek olanlar mükemmeli ararlar, kendilerine anlamlı amaçlar seçer ve daima en iyisini yapmak isterler. Yüksek başarı ihtiyacı olanlar yarışmacıdır ve zor işleri severler. McClelland başarma ihtiyacı yüksek olanların performanslarının da yüksek olduğunu bulmuştur.

İlişki Kurma İhtiyacı: İlişki ihtiyacı yüksek olan bireyler başkalarıyla iyi ilişkiler kurmaya, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeye önem verirler. Bu duygularını başkalarına belli eder ve başkalarından da aynı yakınlığı beklerler. Orta ya da düşük ilişki ihtiyacı olan bireyler, uzun süreler yalnız çalışmaktan rahatsız olmazlar ve ilgilerini başka ihtiyaçlara yönlendirirler.²⁰⁰

Güç Kazanma İhtiyacı: İnsanın çevresine egemen olma isteklerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Güç kazanma ihtiyacı kuvvetli olan bireyler ve gruplar çevresel ilişkilerinde etkinliklerini arttıracak her türlü araca başvurmaktan çekinmezler. Bu durum bireyleri başka insanlarla çatışmaya itebilir. Bu tehlike bireyin güçlü olma arzusunu frenlemektedir.²⁰¹

Örgüt yöneticileri için bu teorinin anlamı şudur: Çalışanın sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenerek, çalışan seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir.²⁰² Örneğin, başarı ihtiyacı yüksek olanlara önemli projeler verilebilir. İlişki kurma ihtiyaçları yüksek olanlara yaptıkları iş sonucunda yapıcı, yüreklendirici sözler söylenebilir. Yüksek performans ve kalite gerektiren işlere ise, güç kazanma ihtiyacı yüksek kişiler atanabilir. Böylece bu birey motivasyon için gerekli ortamı bulacağından sahip olduğu bilgi ve yeteneğini işe yansıtacaktır. Ancak bu ihtiyaçların her insanda değişik oranlarda olduğu gözardı edilmemelidir.²⁰³

²⁰⁰ Üçok, a.g.k., s.45

²⁰¹ Eren, a.g.k., s.522

²⁰² Koçel, a.g.k., s.491

²⁰³ Özdemir, F., Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana, 2006, s.84

2.1.4. Alderfer'in ERG Yaklaşımı

Maslow kuramı ile yakından ilişkili olan bir kuram da Clayton Alderfer tarafından geliştirilen ERG Yaklaşımıdır. Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini üç kategoride toplar; var olma, beraber olma ve gelişme gereksinimleri.²⁰⁴

Varlık Gereksinimleri: Fiziksel refaha yönelik ihtiyaçlardır. En alt düzeyde ve fiziksel olarak yaşamı devam ettirmeye ilgili gereksinimlerdir. Yiyecek, su, korunma ve fiziksel güvenlik ihtiyaçlarını kapsamaktadır. Bir çalışan bu ihtiyaçlarını ücret, örgütsel olanaklar, rahat bir çalışma ortamı ve iş güvenliği ile karşılayabilir.

İlişki Gereksinimleri: Kişilerarası ilişkiler geliştirmeye yönelik ihtiyaçlardır. Bu gereksinimler diğer insanlarla ilişkileri, duygusal destek, saygı, tanınma ve ait olma gereksinimlerini giderecek doyumları kapsamaktadır. Birey bu gereksinimlerini işte, iş arkadaşları ile sosyal ilişkiler, iş dışında da arkadaşlar ve aile ile doyurabilir.

Gelişme Gereksinimleri: Kişisel gelişme ve ilerlemeye yönelik ihtiyaçlardır. Bu gereksinimler bireyin çevresiyle yenilik ve yaratıcılıklarını geliştirecek biçimde etkileşimlerini içermektedir. Bu gereksinimlerin doyurulması, bireysel kapasitenin daha fazla gelişmesine, yeni yeteneklerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır²⁰⁵.

ERG teorisinde ihtiyaçların tatmini her zaman Maslow'un teorisinde olduğu gibi yukarı doğru işlemez. Bu teoride "hayal kırıklığı-geri çekilme" prensibi vardır. Alderfer de Maslow gibi alt düzeydeki ihtiyaçların tatmininin, bireyi üst düzeydeki ihtiyaçlarının tatminine götürdüğünü söyler. Ancak ERG teorisinde, birey üst düzeydeki ihtiyacını tatmin edemezse, bu konuda yaşadığı mutsuzluk ve hayal kırıklığı onu bir alt düzeydeki ihtiyacının tatminine geri döndürür ve kişi bu yolla motive olur. ERG teorisine göre birden fazla ihtiyaç grubu aynı anda bireyi etkisi altına alabilir. Örneğin birey, hem ilişki hem de gelişme ihtiyaçlarının eksikliğini aynı anda hissedebilir.²⁰⁶

²⁰⁴ Üçok, a.g.k., 40

²⁰⁵ Çetinkanat, C., Örgütlerde güdülenme ve İş Doyumu, Ankara, 2000, s.16-17

²⁰⁶ Aşan, a.g.k., 228

2.1. Süreç Teorileri

Süreç teorileri, insan davranışının nasıl başladığı, nasıl sürdürüldüğü ve nasıl durdurulduğu sürecini açıklamayı amaçlamaktadır. Yani motivin nasıl harekete dönüştüğünü ortaya koyarak, motivasyon sürecini oluşturan değişkenlerin birbiriyle olan ilişkilerini açıklamaya çalışırlar. Burada cevaplandırılmaya çalışılan soru, belirli bir davranışı gösteren bireyin bu davranışı tekrarlamasının veya tekrarlamamasının nasıl sağlanacağıdır.²⁰⁷

Süreç Teorileri dört grup altında toplanabilir:

- Vroom'un Beklenti Teorisi
- E. Lawler ve L. Porter' in Bekleyiş Teorileri
- Adams'ın Eşitlik Teorisi
- Locke'in Amaç Teorisi

2.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi:

Vroom'un teorisine göre, bireyin gösterdiği davranışın karşısında kendisi için ödül sayılan bir sonuç elde etmesi, yani umduğunu bulması karşısında benzer davranışı göstermesiyle ilgilidir. Eğer birey umduğu sonuca ulaşamaz ise, benzer davranışı tekrar etmeyecektir.²⁰⁸ Vroom teorisinde üç ilişki üzerinde durmuştur.

- **Çaba-İşbaşarımı İlişkisi:** Çabası oranında işbaşarımı elde edeceğine dair bireyin beklentisidir.
- **İşbaşarımı-Ödül İlişkisi:** İşbaşarımı sonucunda ödül alacağına dair bireyin inancıdır.
- **Ödül-İhtiyaç İlişkisi:** Ödülün bireyin ihtiyaçlarını tatmin etme derecesidir, yani ödülün çekiciliği (valence) 'dir.

²⁰⁷ Aşan, a.g.k., s.301

²⁰⁸ Söyük, S., Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi , İstanbul, 2007, s.70

Teoride, çabanın sonucunda işbaşarımına ulaşmak “*beklenti*”, işbaşarımının bireye ödül getirmesi “*araçsallık*”, ödülün bireyin gözündeki değeri “*valence*” kavramlarıyla ifade edilmektedir. Teoriye göre motivasyonun oluşabilmesi için, bu üç kavramın bireyin gözünde olumlu olması gerekir. Eğer birey ne kadar çabalarsa çabalasın başarılı olacağına inanmıyorsa (beklenti yok) işe motive olmayacaktır. Başarısının ödül sağlamayacağını düşünüyorsa (araçsallık yok) boşu boşuna çalışmış olduğunu düşünerek yine motivasyon oluşmayacaktır. Birey işi başaracağına ve ödül alacağına inanıyor, fakat ödülü beğenmiyorsa (çekicilik yok) yani tatmin olmuyorsa işi yapmak için yeterli motivasyon hissetmeyecektir. Teoriye göre motivasyon şöyle formüle edilmiştir.

$$\text{Motivasyon} = \text{Beklenti} \times \text{Araçsallık} \times \text{Çekicilik}$$

Örgüt yöneticileri için bu teorinin anlamı şudur: Motivasyonu sağlamak isteyen bir yönetici, çalışanlara eğitim olanakları sunarak, güven duygusu aşılayarak, örgütsel engelleri ortadan kaldırarak işbaşarımını arttırmalı ve beklentiyi olumlu etkilemelidir. Başarıyı ödüllendirerek araçsallığı vurgulamalı ve çalışanın ihtiyaçlarını tatmin edecek ödülleri kullanarak çekiciliği arttırmalıdır.²⁰⁹

2.2.2. E. Lawler ve L. Porter’ in Beklenti Teorileri:

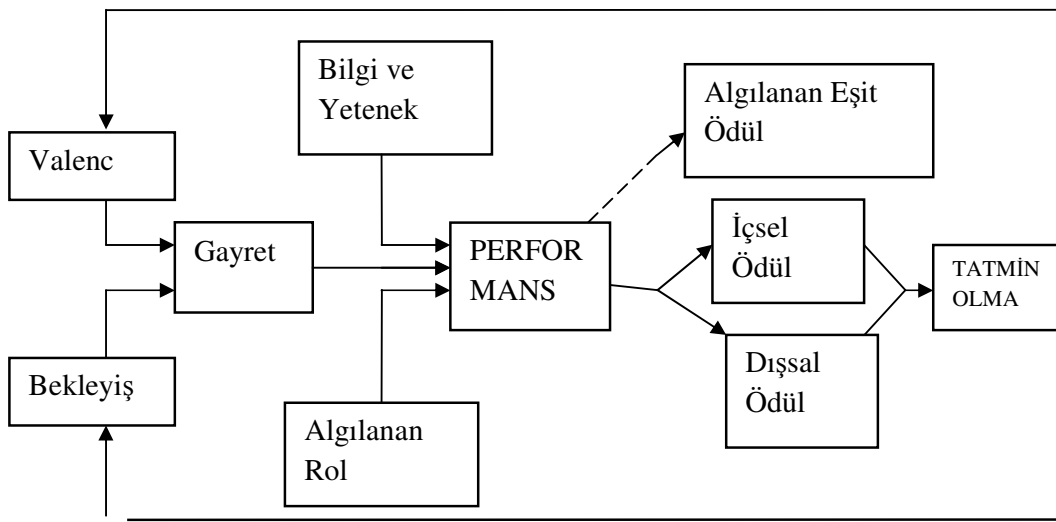
Beklenti teorilerinden biri de Lowler- Parter’in, Vroom’un teorisini esas alarak geliştirmiş oldukları teoridir. Bu teoriye göre iş tatmini, bireyin göstermiş olduğu performans sonucunda adil olarak verilen ödüllendirmeye ilgilidir. Birey, kendisine verilen ödülü başkaları ile karşılaştırarak başarısına uygun olmayan bir ödüllendirmeye maruz kaldığını düşünüyorsa iş tatmini önemli ölçüde azalacaktır.

Porter ve Lawler, örgütte oluşan rol çatışmalarının da başarı ve güdülenmeyi etkileyeceğini öne sürmüşlerdir. Bireyin içinde çalıştığı örgütte görev tanımları yapılmamış, yetki ve sorumluluklar açıkça belirtilmemişse bireyin başarı ve motivasyonunu etkileyecek rol

²⁰⁹ Aşan, a.g.k., s.301,302,303

çatışmaları ortaya çıkacaktır. Rol çatışması çalışanın iş tatminini etkileyecek olumsuz bir durumdur.²¹⁰

Lawler – Porter modeli şekil 10’da görülmektedir.



Şekil.10. Lawler- Porter Motivasyon Modeli

Kaynak: Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2007, s.497

2.2.3. Adams’ın Eşitlik Teorisi

J. Stacy Adams tarafından geliştirilen eşitlik teorisi, insan davranışlarını bir alış-veriş süreci olarak değerlendirir. Teorinin ana fikri, insanların iş ilişkilerinde kendilerine eşit davranılmasını istemeleridir.

Teori, çalışanların kendi katkılarıyla (eğitim düzeyi, deneyim, işteki beceri, sorumluluk duygusu, yaş vb.) ödülleri (ücret, iyi çalışma koşulları, yükselme olanakları, iş güvencesi, statü simgeleri vb.) arasındaki oranı, kendileriyle aynı pozisyonda bulunan diğerleriyle karşılaştırdığını ileri sürer. Ortaya çıkan sonuçta, diğer çalışanlarla eşit ödüller

²¹⁰ Eren, a.g.k., s.599

aldıklarına karar verirlerse işlerinden doyum sağlayacaklarını, ödüllerin eşit dağıtılmadığına inanırlarsa iş doyumsuzluğu yaşayacaklarını öne sürer.²¹¹

2.2.4. Locke'in Amaç Teorisi

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu motivasyon teorisine göre, bireylerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Diğer bir deyişle, sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile bireylerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasında bir ilişki vardır.²¹² Locke iş doyumunu, gerçek ve beklenen verimlilik düzeyleri arasındaki farkın işlevi olarak ele almıştır. Amaçlama teorisi olarak adlandırılan bu teoriye göre, bireylerin amaçlarına ulaşması ya da yüksek düzeyde verimlilik göstermesi doyum oluştururken, amaçlarına ulaşamaması doyumsuzluğa neden olmaktadır.²¹³

Örgüt yöneticisi açısından önemli olan; yönetimin öngördüğü amaçlar ile bireyin belirleyeceği amaçlar arasındaki uygunluktur. Amaç belirlenirken astların da kararlara katılımı sağlanmalıdır. Katılma, çalışanların işlerini daha çok benimsemelerini, işleriyle daha çok ilgilenmelerini sağlayarak motivasyonu arttıracak ve işbaşarımını arttırarak iş doyumunu sağlayacaktır.²¹⁴

Örgütlerin başarı derecesini etkileyen en önemli faktör insanlardır. Yüksek kaliteli ve verimli hizmet sunulması, yüksek ölçüde tatmin olmuş çalışana sahip olmakla mümkündür. Dolayısıyla örgütlerin, amaçlarını gerçekleştirmek ve sektörlerinde etkin hale gelebilmek için, çalışanlarının iş tatminlerini yükseltecek doğru motivasyon aracını kullanmaları gerekmektedir.

²¹¹ Telman, - Ünsal, a.g.k., s.26

²¹² Koçel, a.g.k., s.499

²¹³ Durmuş, S. – Günay, O., “Hemşirelerde İş Doyumu ve Anksiyete Düzeyini Oluşturan Faktörler”, Erciyes Tıp Dergisi, (Erciyes Medical Journal) 2007, 29(2), s.140

²¹⁴ Koçel, a.g.k., s.499

3. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Yöneticiler, örgütlerinde çalışanların iş tatminlerinin yüksek olmasını isterler. Bundan dolayı iş tatminini sağlamak ve yükseltmek için de kendi tecrübe ve imkânlarına göre çaba harcarlar. Bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşılmasında önemli bir etken olan iş tatmininin sağlanması ve yükseltilmesi için her şeyden önce iş tatminini etkileyen faktörler hakkında sağlıklı bilgi sahibi olunmalıdır.

Yapılan literatür incelemeleri sonucunda, çalışanların iş doyum düzeylerini etkileyen faktörleri iki grup altında toplamak mümkündür. Bunlardan birincisi, bireylerin farklı düzeyde doyum elde etmelerini sağlayan, kişilik özellikleri ve önceki yaşantılarını kapsayan bireysel faktörlerdir. İkincisi ise, iş ortamı ve işle bağlantılı olan örgütsel faktörlerdir. İki grupta toplanılan bu değişkenler birbirleri ile etkileşerek iş tatminini etkilemektedirler.

3.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler

Çalışanların çok sayıda bireysel özelliğinin ve kişisel değişkenlerin, iş tatminini farklı şekillerde ve karmaşık biçimlerde etkilediği, iş tatminiyle ilgili yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur. İş tatminini etkileyen bireysel faktörler şöyle yedi başlık altında sıralanmıştır.

3.1.1. Yaş

Çalışan özellikleri açısından araştırmalar, yaş ve iş tatmini arasında genellikle, olumlu bir bağlantı olduğunu göstermiştir. Çalışanlar yaşlandıkça işlerinden daha doyumlu olurlar, bunun nedeni, deneyimin ve tecrübeyle birlikte tatminin artması olabilir. Diğer yandan, daha genç çalışanların yükselme ve diğer iş koşullarına ilişkin aşırı beklentilere sahip olmaları nedeniyle, işe ilk girdiklerinde doyumlu olma olasılıkları büyüktür. İş tatmininin yaşla ilişkisi uluslar arası gerçekliğe sahiptir. Beş ayrı ulusta yapılan çalışmalar, daha yaşlı çalışanların daha doyumlu olduklarını göstermiştir.²¹⁵

²¹⁵ Davis, a.g.k., s.99-100

Araştırmacılar pozitif doğrusal ilişkiyi şöyle açıklamışlardır. Çalışanların yaşla birlikte işe bağlı gerginliklerinin azalması, mesleki deneyimle birlikte zorluklarla başa çıkma yollarının daha gelişmiş olması, genç olanların meslekte hiyerarşik düzende daha çok rutin işler yapması ve sisteme ayak uydurmakta sorun yaşadıkları şeklinde açıklamışlardır.²¹⁶

3.1.2. Cinsiyet

İş tatminini etkilediği varsayılan ikinci unsur cinsiyettir. Tez çalışması aşamasında iş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan araştırmaların sonuçları incelendiğinde, farklı bulgular ortaya çıktığı görülmüştür. Bunların bazılarında cinsiyete bağlı tatmin düzeyleri arasında önemli bir fark bulunmamıştır. Bazı araştırmalarda ise, kadınların erkeklerden bazılarında da erkeklerin kadınlardan daha fazla iş tatminine ulaştıkları görülmüştür. Literatür incelemeleri sonucunda, bu konuda kesin yargıya varılamadığı görülmüştür.

Yelboğa'nın çalışmasında, cinsiyet değişkeninin personelin genel doyum düzeyine etkisi olmadığı görülmüştür.²¹⁷ Fakat *Yazıcıoğlu ve Sökmen* bir konaklama işletmesinde yapmış oldukları çalışma sonucunda, bayan çalışanların erkek çalışanlara oranla iş tatminlerinin daha yüksek olduğu sonucuna varmışlardır.²¹⁸

3.1.3. Medeni Durum

İş tatmini ile medeni durum arasında ilişkinin cinsiyet gibi kesin sonuçlar vermediği görülmüştür. Farklı çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Ancak çoğu araştırmacı, evli çalışanların bekârlara göre daha düzenli bir yaşama sahip oldukları için iş tatminlerinin de yüksek olacağı sonucuna varmışlar, fakat yine de kesin bir şey söylenememektedir.

²¹⁶ Keser, a.g.k., s.103

²¹⁷ Yelboğa, A., "Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkinin Finans Sektöründe İncelenmesi" Sosyal Bilimler Dergisi, 4(2), Aralık 2007, s.10

²¹⁸ Yazıcıoğlu, İ. - Sökmen, A., "Otel İşletmelerinin Yiyecek İçecek Departmanında Görev Yapan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Adana'da Bir Uygulama", Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (İLKE), Sayı.18, Bahar 2009,s.91

Güneş, hemşirelerin iş doyumlarını etkileyen etmenlerin incelenmesi adlı çalışmasında, katılanların medeni durum ve çocuk sahibi olma durumuna göre toplam iş doyumunu puanlarının farklılaşmadığı sonucuna varmıştır.²¹⁹

3.1.4. Eğitim

İnsanlar buldukları ortamın sosyo-ekonomik şartlarına göre ve aile yapısının tercihine göre eğitimlerini sürdürürler. Eğitim düzeyi, iş hayatına bakış, çalışma yaşamında beklentileri etkileyen önemli değişkenlerden biridir. Eğitim düzeyi yükseldikçe çalışma yaşamında, işe yüklenen anlam ve beklentiler değişiklik göstermektedir. Bu nedenle yüksek eğitim görmüş kişilerin bakış açıları eğitim düzeyi düşük kişilere göre daha farklı olmaktadır. Araştırmalarda eğitim düzeyi yüksek kişilerin, daha az eğitim görmüş olanlara göre daha iyi olduğu tespit edilmiştir.²²⁰

Eğitim durumu ile iş tatmini arasındaki ilişkinin, yapılan araştırmalar incelendiğinde açık olmadığı görülmüştür. Genel beklenti, çalışanın eğitim düzeyi yükseldikçe tatminin artmasıdır. Çünkü eğitim daha iyi iş olanaklarını ve yüksek ücreti beraberinde getirir. Fakat bu durumun her zaman gerçekleştiği söylenemez. İyi eğitim almış bireyin beklentilerine uygun işe yerleşmesi mümkün olmadığı gibi, iyi bir ücretle çalışma olanağına sahip olamayabilir. Bu durum bireyde tatminsizlik yaratabilir.²²¹

Yüksek eğitim düzeyine sahip kişilerin bazen tatminsizliğe düştükleri görülürken, bazen de örgütsel ödüllere ulaşmaları bakımından yüksek seviyede iş tatmini sağladığı görülmektedir.

3.1.5. Mesleki Kıdem

Bireyin iş hayatı tecrübesi de iş tatminini belirlemede bir faktördür. Ronen (1978), genel iş doyumunu ve mesleki kıdem arasındaki ilişkiyi incelemiş olduğu araştırmasında yaş ve

²¹⁹ Güneş, N., Bir üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin İş doyumlarını Etkileyen Etmenlerin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi İzmir, 2007, s.52

²²⁰ Keser, a.g.k., s.111

²²¹ Keser, a.g.k., s.112

kıdem ile iş doyumu arasında varsayılan U-biçimli ilişkinin aslında mesleki kıdem ile iş doyumu arasında olduğunu öne sürmüştür. Ronen kıdem, örgütte kıdem ve herhangi bir işte ya da meslekte sahip olunan kıdem olarak ayrılmasının gerektiğini söylemektedir. Çünkü çalışanların örgütlerinde kıdem kazandıkça terfi olasılıklarının arttığını, dolayısıyla çalışanların iş tatmini örgütteki kıdem veya yaştan çok unvanın etkiliyor olabileceğini ifade etmiştir. Ronen araştırmasında, bireylerin ilk işe başladıklarında işin yeni olmasından ve ilk beklentilerinden kaynaklanan görelî doyumun aynı işi 2 ile 5 yıl süreyle yaptıktan sonra azalmaya başladığını, aynı meslekte 6 yıl ve üzeri süreden sonra ise doyumun yeniden artmaya başladığını da bulmuştur.²²²

Ülkemizde yapılan çalışmalar da Ronen'i destekler niteliktedir. *Altuntaş* (2004), hemşirelerin işlerine karşı tutumlarını inceleyen çalışmasında, mesleki deneyim arttıkça işe karşı tutum ortalamalarının arttığını ve aralarında anlamlı farklılığın olduğunu söylemiştir²²³. *Güneş*, hemşirelerin iş doyumunu etkileyen etmenleri incelemiş ve hemşirelerin çalışma yılları arttıkça mesleki doyumlarının arttığı sonucuna ulaşmıştır.

3.1.6. Statü – Unvan

Meslek grubuna ilişkin araştırmalar, meslek düzeyi ile iş doyumu arasında tutarlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Toplumsal açıdan daha yüksek düzeydeki mesleklerde, daha yüksek iş tatmini görülmüştür.

Çeşitli taramaları kapsayan bir raporda, profesyonel mesleklerde çalışanların, aynı mesleği tekrar seçeceklerini söyleyenlerin oranı %81 ile 90 olmasına karşılık, vasıfsız ve vasıflı çalışanlarda bu oran %16 ile 52 olarak belirlenmiştir. Başka bir incelemede, yöneticilerin %55'i işlerine devam etmek istemiş, oysa vasıfsız olanların ise sadece %16 'sı bu isteği belirtmiştir. Bu çalışmalardan yola çıkarak yöneticilerin, astlarına oranla daha yüksek iş tatminine sahip oldukları söylenilebilir de, istisnai durumların olabileceği de belirtilmiştir.²²⁴

²²² Ronen, S., "Job Satisfaction and the Neglected Variable of job Seniority", Human Relations, Vol.31, No.VI, 1978, S.297-398, (akt: Ö. Sun, a.g.t., s.38)

²²³ Altuntaş, S.Y., Hemşirelerin İşlerine Karşı Tutumlarının Belirlenmesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2004, s.66

²²⁴ Davis, a.g.k., s.100

3.1.7. Kişilik

Kişilik yapısı da, iş tatminini etkileyen unsurlardan biridir. Çalışanın kişilik özellikleriyle iş tatmini arasında bir ilişkinin olduğu varsayılır. Çalışanın kişilik özelliklerinin niteliği yükseldikçe iş tatmininin de yükseleceği, bunun tersi olduğunda ise, iş tatmininin düşeceği birçok yönetim kuramınca savunulmaktadır. Kendine güvenen, özbenlik duygusunu gerçekleştiren çalışanlar, bu özelliklerini geliştiremeyenlerden daha çok iş tatmini sağlayabilmektedirler.²²⁵

Bazı insanların, çalıştıkları iş ortamının özellikleri ne olursa olsun, tutarlı bir biçimde doyumlu ya da doyumsuz oldukları görülmektedir. Staw ve Ross'un (1985) yaptıkları çalışma bunu destekler nitelikte olmuştur. Araştırmacıların iş değişikliği yapmış çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada, çalışanların tatmin düzeylerinde durağanlık tespit edilmiştir. Yani çalışanların her iki işyerinde de tatmin düzeylerinin aynı olduğu saptanmıştır. Bu durum da kişiliğin iş tatmininde ki rolünü ortaya koymaktadır.²²⁶

3.2. İş Tatminini Belirleyen Örgütsel Faktörler

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörlere bakıldığında; işin kendisi, ücret ve ödül, iş güvencesi, kariyer (ilerleme) olanakları, çalışma ortam ve koşulları, yönetim biçimi, yöneticiler ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler sayılabilmektedir.

3.2.1. İşin Kendisi

Çalışan tatminini etkileyen önemli unsurlardan birisi de işin kendisidir. Çalışanlar, yaptıkları işin kendileri ve diğerleri açısından bir anlama sahip olmasını isterler. Birçok çalışan yaptığı işin önemli olduğunu düşünerek bundan doyum sağlamaktadır.

İşin kendisi beş ayrı iş özelliğini temel almaktadır:²²⁷

²²⁵ Başaran, a.g.k., s.268

²²⁶ Keser, a.g.e. s. 120

²²⁷ Türk, a.g.k, s. 76

- **Otonomi:** İşin yapılması sırasında çalışanın işi hakkında karar verme özgürlüğünü ifade eder.
- **Görev Kimliği:** Çalışanın işini başından sonuna kadar götürüp götürmediği ile ölçülen bir özelliktir.
- **Görevin Önemi:** İşin iş arkadaşları ve müşteri tarafından ne kadar önemli görüldüğüdür.
- **Beceri Çeşitliliği:** İşin kaç çeşit faaliyeti ve beceriyi gerektirdiğini gösteren bir özelliktir.
- **Görev Geri Bildirimi:** Çalışanın işteki performansının ne kadar iyi ya da zayıf olduğu konusunda aldığı geribildirim ne kadar açık ve net olduğunun ifadesidir.

Bu boyutlar çalışan ve örgüt açısından iş tatminini belirlemede önemli rol oynar. İş özellikleri çalışanda, anlamlı bir iş yaptığı hissini vererek, sorumluluk duygusu, sonuçların bilinmesi ve başarı düzeyi hakkında fikir sahibi olma duygusu oluşturmaktadır. Ortaya çıkan bu duygular tatminin belirlenmesinde etkili olmaktadır.²²⁸

3.2.2. Ücret ve Ödül

Çalışanlar, yaptıkları iş karşılığında elde ettikleri ücret ve benzeri ödemelerin oranında tatmin olurlar. Lawler'e göre ücretin iş tatmini üzerine etkisi, algılanan ücretle, bireyin kendisine ödenmesi gerektiğine inandığı ücret arasındaki farka bakarak belirlenecektir. Algılanan ücretin, ödenmesi gereken ücretle eşit olması durumunda doyum sağlanır.

Yapılan araştırmalarda ücretin iş tatmini sağlamada çok önemli bir unsur olduğu ortaya çıkmıştır. Ücretin bu denli önemli olmasının nedeni, paranın bireylerin temel ihtiyaçlarını karşılamada başlıca araç olması ve ücretin bir başarı ve tanıma simgesi olmasıdır. Çalışanlar, adil, karışık olmayan ve beklentileriyle paralel olarak gördükleri ücret sistemi ve

²²⁸ Baysal, C.A.- Tekarslan, E., İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri, İstanbul, 1996, s.121

terfi politikasını isterler. Bu durum çalışan motivasyonunu sağlayarak iş tatminini arttıracaktır.²²⁹

Ödüller de, çalışan tatminini arttırmada kullanılan önemli bir araçtır. Fakat ödülün çalışan tatminini arttırması için, bireyin ihtiyaç duyduğu değer ya da faydayı içermesi gerekmektedir.

3.2.3. İş Güvencesi

Birey, çalıştığı örgütün kendisine değer verdiğini, işini yapmak için gerekli özelliklere sahip olduğunu bilirse daha kolay tatmin olacaktır. Bireyin örgütün yönetim kademeleri içindeki yeri düştükçe iş güvenliğine verilen önem artar. Özellikleri ve yetenekleri açısından kendisini geliştirmiş olan çalışanlar iş piyasasındaki yerlerini daha açık görürler, gerektiğinde iş bulma olanaklarının yüksek olduğunu bilirler. Böyle durumlarda iş güvenliği, iş tatmini açısından önemini yitirmektedir. Ayrıca eğitim düzeyi yükseldikçe, kişi aranan niteliklere fazlaca sahip oldukça iş güvenliği iş tatmini açısından önemli bir faktör olma özelliğini kaybeder.²³⁰

İş güvencesi, örgütün çalışanlarına karşı uzun vadeli anlaşmaya girmesine yol açar. Karşılıklılık ilkesi bu anlaşmanın görülmesini sağlar; ama uygulamaları ve sözleriyle elemanların her an işten çıkartılabileceklerini gösteren bir yönetici, çalışanlarından sadakat, bağlılık ya da örgütün başarı kazanmasına yönelik bir çaba göremez.²³¹

İşgüvenliğinin varlığı çalışanın tatminini arttırdığı gibi, yönetimini de kolaylaştırır. Çalışanın iş güvenliği yoksa ve işten ayrıldığında sosyal ve ekonomik olarak çok şey kaybetmiyorsa yönetimi zorlaşacaktır. Bu durumda olan çalışanların iş tatmini yükseltilirse, idare edilmeleri daha kolay olacaktır.²³²

²²⁹ Wanous P, J. – Lawler, E.E., “ Measurement and Meaning of job Satisfastion”, Journal of Applied Psychology, April, 1972, s.109, (akt: Z. Çalışkan, “ İş Tatmini: Malatya da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama” DAUM Dergisi, Sayı.1, Cilt.4, Ekim, 2005, s.10)

²³⁰ Erdoğan, (b), a.g.k., s.244

²³¹ Pfeffer, Jeffrey., Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan, (Çev. S. Gül), İstanbul, 1999, s.25

²³² Erdoğan, (b), a.g.k., s.244

3.2.4. Kariyer - İlerleme Olanakları

Kariyer kavramı, daima ilerlemeyi ifade etmektedir. Bireyin çalıştığı örgütte ilerleme olanaklarının iyi olması, günümüzde ücret faktöründen daha fazla tercih edilir hale gelmiştir. Bireyler çalışma yaşamına girerken, ilk önce örgütün kendilerine çizdiği kariyer planlarını önemsemeye başlarlar. Hatta iş değiştirmelerde çoğunlukla ücret artışını değil, kariyer olanaklarını dikkate alırlar. Çalışan tatmininde büyük bir unsur olan kariyer olanakları, çoğu zaman bireylerin iş değiştirme gerçeklerinin başında gelmektedir.²³³

Birey çalıştığı iş yerinde kariyer olanaklarının zayıf olduğunu düşünüyorsa, çoğunlukla daha iyi bir kariyer yolu bulabileceği işyerine geçmektedir. Diğer bir deyişle, birey işyerinde terfi edememesi durumunda işyerini değiştirme yolunu seçecektir.²³⁴ Bu nedenle bireyin çalıştığı örgütte kariyer yollarının açık olması, sıklığı, adil olması ve bunun çalışan tarafından bilinmesi, çalışan tatmini açısından önemli olmaktadır.²³⁵

3.2.5. Çalışma Ortam ve Koşulları

Fiziksel çalışma koşullarının iyi olması ve stressiz bir çalışma ortamı, iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. İş yerinin ısı, nemi, havalandırması, ışık ve gürültü düzeyi, çalışma saatleri ve dinlenme molaları, iş yerinin konumu, temizliği ve kalitesi gibi çalışma ortamıyla ilgili unsurlar iş tatminine etki etmektedir. Çalışma koşulları hem bireysel rahatlık hem de işin yapılması açısından önemlidir. Çalışanlar daha fazla fiziksel rahatlık sağlayacak ortamı isterler. Örneğin çok fazla ısı veya az ışık fiziksel rahatsızlıklara yol açmakta, kirli hava ve ya zayıf havalandırma tehlikeli olabilmektedir.²³⁶

Çalışma saatleri çalışma koşullarının önemli bir boyutudur. Özellikle vardiyalı çalışma şekline kaynaklanan ve çalışanların yaşam dengelerini ve dolayısıyla sağlığını etkileyebilen birçok olumsuzluklar bulunmaktadır. Bu olumsuzluklar bireyin, çalışma yaşam kalitesini ve iş

²³³ Keser, a.g.k., s.89

²³⁴ Keser, a.g.k., s.89

²³⁵ Başaran, a.g.k., s.266

²³⁶ Erdil, O. ve diğerleri., “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama” Doğu Üniversitesi Dergisi, 5(1), İstanbul, 2004, s.19-20

tatminini etkileyerek iş değiştirme eğilimlerini arttıracaktır. Örgütler çalışanlarına esnek ve alternatif çalışma saatleri sunarak iş değiştirme eğilimlerini azaltacak uygulamalarda bulunmalıdırlar.

Hemşireler üzerinde yapılmış bir çalışmada (Karaefe 1996), vardiyalı çalışan hemşirelerin 0,812'sinin bıkkınlık ve işe gelmede isteksizlik duyduğunu, 0.776'sının dikkatini yoğunlaştırmada güçlük çektiği ve 0.635'nin ise, kendilerini uykulu duyumsadığı saptanmıştır. Hemşirelere yönelik yapılan bir diğer araştırmada (Demir, 1990: 46), da çalışma saatlerinin düzensizliğinden dolayı, hemşirelerin 0,320'sinin, görevlerinden ayrılmayı düşündükleri saptanmıştır.²³⁷

3.2.6. Yönetim Biçimi ve Liderlik

Bireylerin çalıştığı yerlerde yönetici ve yöneticilerin niteliği iş doyumunda büyük önem taşımaktadır. Özellikle içine kapanık bir çalışanla iletişimde yöneticiye çok önemli roller düşeceği için, yöneticinin çalışanına ulaşabilmesi önemlidir. Çalışanı ile mesafeli diyalog kuran yönetici, çalışanın dünyasını anlamakta zorluk çekecek, çalışanın da gereken zamanda yöneticisine ulaşması zorlaşacaktır. Yöneticiler, çalışanlarına yönelik yaklaşımlarında yakınlığın düzeyini çok iyi ayarlamalı, ne çok uzak ne de çok yakın olunmalıdır. Otoriter ve mesafeli yaklaşım çalışanı yöneticisinden uzaklaştıracaktır.²³⁸

Ekip çalışmasına elverişli olan, çalışanların verilen kararlara katılımlarının sağlandığı, sorunların çözümünde öneriler getirilen, yükselme olanakları ve terfilerin adaletli olduğu kurumlarda çalışanların daha doyumlu oldukları bulunmuştur.²³⁹

Genel olarak çalışanlar denetlenmekten hoşlanmazlar. Özel denetim, düzeltici, yardım edici, birlikte yapıcı olmaktan çok kusur arayıcı, üstünlük gösterici, küçük düşürücü olduğunda çalışanların iş doyumlarına engel olmaktadır. Bu yüzden çalışanlar demokratik

²³⁷ Yüksel, İ., "Çalışma Yaşamı Kalitesinin Tipik ve Atipik İstihdam Açısından İncelenmesi" Doğuş Üniversitesi Dergisi, 5(1), İstanbul, 2004, s.51

²³⁸ Keser, a.g.k., s.90

²³⁹ Güneş, a.g.e., s.19

denetime, özellikle de özdenetime yer veren örgütlerde çalışmayı isterler.²⁴⁰ Yönetici, liderlik vasfını kullanarak çalışanlarına amaca yönelik yol gösterebilmelidir. Bu davranış çalışanın işlerini kolaylaştıracak ve tatminine olumlu yönde yansıtacaktır.²⁴¹

3.2.7. Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler

Bireyin iş tatmini için temel kaynaklardan biridir. Örgütte iyi bir çalışma grubu oluşmuş ise, birey çalışma yaşamından daha fazla zevk alacaktır. Grup üyeleri tarafından kabul edilmek iş tatmini arttıracaktır. Çalışanlar böyle bir iş grubundan yoksun iseler, tatmin düzeyleri düşük olacaktır.²⁴²

Bir örgütte çalışanlar, ister kümeleşerek, isterse toplu olarak, ne oranda bir arada olmayı gereksiyor ve bunu gerçekleştirebiliyorlarsa o oranda iş tatmini artacaktır.²⁴³ Örgüt yönetimleri, çalışanlar arasındaki ilişkileri destekleme yönünde çaba göstermelidir. Örgüt içinde kahve ve çay molalarının, tüm çalışanların katılabileceği saatlerde verilmesi, örgüt dışında sosyal etkinliklerin (piknikler, yemekler, geziler vb.) düzenlenmesi çalışan ilişkilerinin güçlenmesinde yararlı olacaktır.²⁴⁴

4. İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI

İş tatmini sağlanamadığı ya da çalışan tatmini yeterli düzeyde olmadığına, çalışan ve örgütlerin birçok olumsuz sonuçlarla karşılaşmaları olasıdır. Çalışanın işine karşı olumlu olması öncelikle çalışanın kendi mutluluğunu arttıracaktır. Böylece yeterli bir tatmin düzeyinin oluşması sağlanarak, çalışanın işine bağlanması ve verimli çalışması, işgücü devir oranının düşmesi gibi olumlu sonuçların gerçekleşmesine olanak sağlayacaktır.²⁴⁵

²⁴⁰ Başaran, a.g.k., 267

²⁴¹ Keser, a.g.k.,s.90

²⁴² Keser, a.g.k., s.91

²⁴³ Başaran, a.g.k., s.267

²⁴⁴ Telman, - Ünsal, a.g.k., s.45-46

²⁴⁵ Keser, a.g.k., s.132

4.1. İş Performansı

İş tatmini ile performans arasında ilişkinin olduğu konusunda tartışmalar devam etmektedir. Fakat bazı araştırmalarda, iki değişken arasında çok güçlü olmamakla birlikte, olumlu yönde bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır.²⁴⁶

İş tatmini – performans ilişkisi iki şekilde gerçekleşir. Birincisi, yüksek performans yüksek iş tatminine yol açabilir. Bu görüşe göre, performans ödülleri belirler ve ödüllerde yüksek iş tatmini oluşumunu sağlar. Burada ödüller ana değişken olarak ele alınmakta ve tatmin, performansa bağlı ödüllerin bir fonksiyonu olarak kabul edilmektedir.²⁴⁷ İkincisi, yüksek iş tatmininin yüksek performansa yol açmasıdır. Bu görüşe göre, kişi işinden tatmin oldukça performansını artırma yönünde çaba gösterecektir.

Yapılan bir çalışmada (Jacobs & Solomon) ilk görüşün daha geçerli olduğuna ilişkin kanıtlar bulunmuştur. Sonuç olarak iş tatmininin performansı değil, performansın iş tatminini, özellikle de performansın örgüt uygulamalarıyla desteklendiği durumlarda iş tatminini etkilediği söylenebilmektedir.²⁴⁸

Altaş ve Çekmecelioğlu (2007), iş tatmininin iş performansı üzerindeki etkilerini inceledikleri araştırmalarında, kişilerin yaptıkları işten tatmin olmalarının bireysel iş performanslarını arttırdığı sonucuna varmışlardır.²⁴⁹

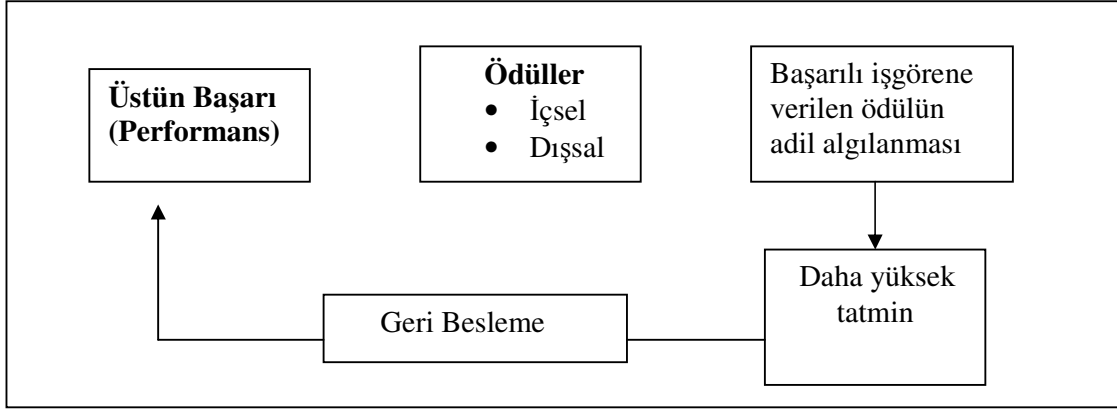
İş tatmini ile performans arasındaki ilişki aşağıdaki şekilde şöyle gösterilebilir;

²⁴⁶ Keser, - Çetinkanat, a.g.k., s.143, s.6

²⁴⁷ Steers, MR. – Porter, W.L., Motivation and Work Behavior, McGraw-Hill, New York, 1979, s.272

²⁴⁸ Telman, - Ünsal, a.g.k., 20

²⁴⁹ Altaş, S.S. – Çekmecelioğlu G, H., “İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerine Etkileri: Bir Araştırma”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2007, 7(28), s.53



Şekil.11. İş Tatmini – Başarı (Performans) İlişkisi

Kaynak: Erdoğan, İ., İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul, 1999, s.248

Şekil 11’de görüldüğü gibi üstün performans, performansa verilen ödül ve bu ödülün çalışanlar tarafından olumlu algılanması ile performans arasında bir döngü bulunmaktadır. Çalışanlar aldıkları ödülleri performanslarının altında veya ödülü hak etmeyene de ödül verildiği yönünde algıarlarsa tatminsizlik oluşacaktır. Her iki durumda da kişinin tatmin düzeyi ile bir sonraki dönemde ulaşacağı başarı arasında bir ilişki ortaya çıkacaktır.

4.2. İşe Devamsızlık

İşinden tatmin bulamayan çalışanların devamsızlıklarının daha fazla olduğu bilinmektedir. Özellikle bir çalışanın devamsızlığının sıklığı ve kişinin kontrolü altında olabilen faktörlere bağlı olarak yaptığı devamsızlık ele alındığında bu ilişkinin daha güçlü olduğu görülmektedir.²⁵⁰ *“Devamsızlık, izin ve yıllık tatiller dışında, işe gelmesi programlanmış olan bir çalışanın işe gelmeme durumudur.”*²⁵¹

Yapılan araştırma sonuçlarına bakıldığında, çalışan tatmini ile işe devamsızlık arasında ters yönlü ilişki saptanmış ve çalışanın işinde tatmin eksikliği yaşadığı durumlarda; işe geç gelme, işten kaçma davranışı gösterdiği bilinmektedir. İşinden memnun olmayan, iş

²⁵⁰ Erdoğan, a.g.k., s.252

²⁵¹ Sabuncuoğlu, Z., İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, 2000, s.42

tatmin düzeyi düşük olan birey, kimi zaman geç kalmak kimi zamanda sağlık problemlerini neden göstererek işyerinden uzaklaşmaktadır.²⁵² İşinden tatmin sağlamayan bireylerin planlı bir şekilde devamsız olmaları gerekmez. Ama devamsızlık yapabilecekleri bir ortam doğduğunda iş tatmini olmayan kişilerin devamsızlığı seçtikleri de bilinmektedir.²⁵³ İş devamsızlık örgütsel etkililiğin kısmi de olsa, ölçüsüdür. Kişiler, fiziksel anlamda örgüt içinde olabilirler ama psikolojik bakımdan devamsız sayılabilirler. Kişiyi sadece fiziksel olarak sistemde tutmak yeterli değildir.²⁵⁴

İş tatmini ile devamsızlık arasındaki ilişkiyi bozan faktörler de vardır. Çalışanın işini önemli görmesi bu tür faktörlerdendir. Devlet memurları arasında yapılan bir araştırmada işini önemli gören memurların daha az devamsızlık yaptıkları görülmüştür.²⁵⁵

Bireylerin çalışma yaşamı alanına ilişkin tatmin düzeylerinin düşük olması, sadece bireyleri değil, çalıştıkları kurumu da etkilemektedir. Devamsızlıkta, çalışan değişim hızı gibi örgütte üretimi ve verimliliği olumsuz yönde etkilemekte, tekrarlanışındaki sıklık ve süresine göre, tahmin edildiğinden daha fazla maliyete yol açmaktadır.²⁵⁶

4.3. İşten Ayrılma

Çalışanlar, bir örgütün elemanı olarak üretime katkıda buldukları sürece bir karşılık beklerler. Örgüte sunulan hizmete karşılık, örgütten beklediklerinin karşılandığını görmek isterler.²⁵⁷ Birey, kişisel, örgütsel ve çevresel faktörlerin etkisiyle işini değerlendirir ve işinden memnun olup olmadığına karar verir. Şüphesiz işten ayrılmayı, iş piyasası koşulları, alternatif iş koşulları, bireyin örgüt kıdemi gibi faktörler de etkileyecektir. Ancak bu faktörler veri kabul edildiğinde iş tatmini ile işten ayrılma arasında açık bir ilişki bulunmaktadır. İş tatmini ile işten ayrılma arasındaki ilişkiyi belirleyen bir değişkende iş performansdır.

²⁵² Keser, a.g.k., s.138

²⁵³ Erdoğan, (b), a.g.k., s.252

²⁵⁴ Katz, D. – Kahn, L.R., Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi, (Çev. H. Can – Y. Bahar), Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No.167, s.375

²⁵⁵ Erdoğan, (b), a.g.k., 252

²⁵⁶ Sabuncuoğlu, a.g.k., s.42

²⁵⁷ Türk, a.g.k., s.98

Başarılı olan çalışanı işletme tutmak ister, başarısı düşük çalışanı ise yönetim tutmak istemez hatta işten ayrılmaya iter.²⁵⁸

İş tatmini ile işten ayrılma arasında negatif bir ilişkinin bulunduğu farklı meslek gruplarına ait çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalarda ortaya konmuştur. Başka bir deyişle, iş tatmin seviyesi arttıkça işten ayrılma (işgücü devir hızı) azalmaktadır.²⁵⁹ İş tatmini ile işten ayrılma arasındaki ilişki, devamsızlıkla olan ilişkiden daha güçlüdür.²⁶⁰

Karabağ ve Özgen yaptıkları araştırmada, iş tatmini ve iş stresinin, çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.²⁶¹ **Gül, Oktay ve Gökçe**, sağlık sektöründe yaptıkları bir araştırma sonucu, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir.²⁶²

İşini sevmeyen bir çalışanın işinden uzak kalmak istemesi kaçınılmazdır. İşgücü devri örgüt açısından maliyeti çok yüksek ve istenmeyen bir durumdur. Verimlilik kaybı, eğitim ve yeni çalışan seçimi için harcanan zamanın artışı ve çalışma etkinliğinin kaybı gibi maliyetleri vardır. Ayrıca, uzayan eğitim zamanları, aksayan programlar, diğerleri için fazla çalışma, hatalar ve henüz bilgi ve deneyimi olmayan acemi çalışanların örgütte yer alışı, diğer çalışanların karamsarlık hissi işgücü devri ile ilgili, diğer problemlerdir. Bu durumda çalışanın tatminsizliğinde etkili olabilecek faktörleri araştırmak akıllıca bir davranış olacaktır²⁶³

²⁵⁸ Erdoğan, (b), a.g.k., s.252

²⁵⁹ Demir, a.g.k., s181

²⁶⁰ Erdoğan, (b), a.g.k., s.252

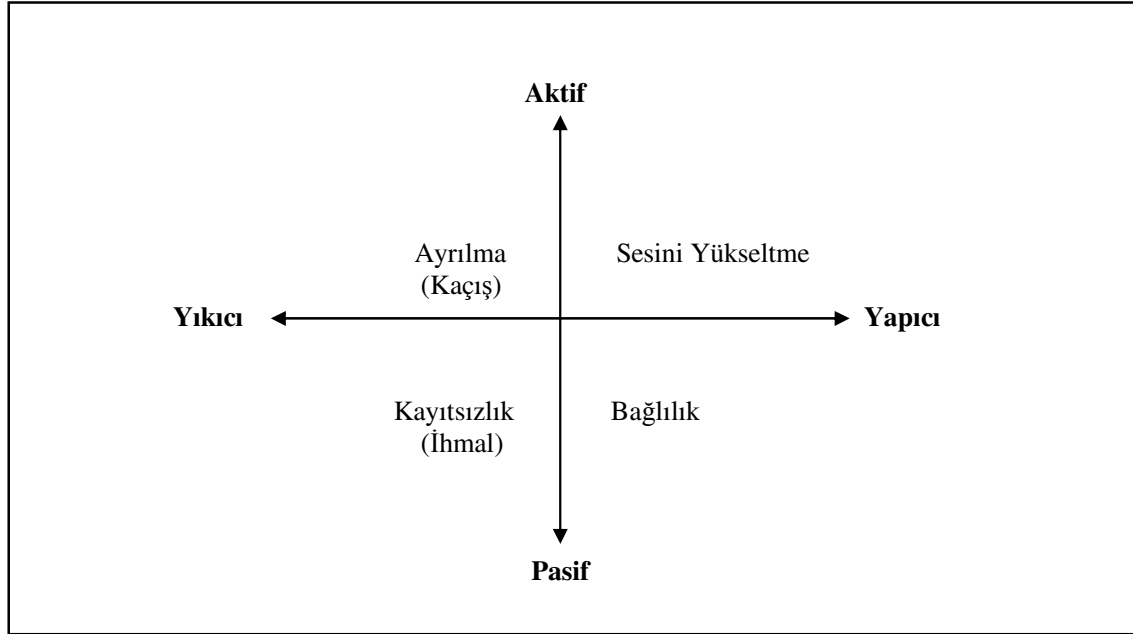
²⁶¹ Karabağ, F.S. – Özgen, H., “Küçülen İşletmelerde Çalışanların İş Ortamına ve Sosyal Mübadeleye İlişkin Algılamaların İş Tatmini-İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma” <http://www.isguc.org/> (18.08.2009)

²⁶² Gül, H.-Oktay E.-Gökçe H., “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama” Akademik Bakış, Uluslar arası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı. 15, Kırgızistan, Ekim 2008, <http://www.akademikbakis.org/> (18.8.2008)

²⁶³ Güney, M.K., Satış Elemanlarının Performansı, İş tatmini ve İşgücü Devri İlişkileri-Büro Makineleri Sektöründe Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 1994, s.17

4.4. İş Tatminsizliğine Karşı Çalışanların Davranışları

Çalışanlar işlerinden tatmin olmadıklarında, tatminsizliklerini çeşitli şekillerdeki davranışlarıyla ifade ederler. Bu davranış biçimi tamamen çalışanın kişi olarak aktif ve pasif davranışlı olması ile yapısal olarak yapıcı ve yıkıcı eğilimler taşıması ile de ilgilidir. Kişinin *şikâyet* ile *işten ayrılma* arasında kalan tatminsizliğini gösterme biçimini şekil 4'de görmek mümkündür.²⁶⁴



Şekil.12. İş Tatminsizliğine Karşı Gösterilen Tepkiler

Kaynak: Özkalp, E. – Kırel, Ç., Örgütsel Davranış, Eskişehir, 2001, s.136

Kaçış (Ayrılma) : Aktif yapılı ve yıkıcı yaklaşımli kişiler tatminsizliklerini işten ayrılarak göstermeyi tercih ederler. Bu işten istifa etmek veya yeni bir iş aramak şeklinde olabilir.²⁶⁵

²⁶⁴ Erdoğan, (b), a.g.k., s.254

²⁶⁵ Erdoğan, (b), a.g.k., s.254

Sesini Yükseltme: Mevcut şartları düzeltmeye yönelik aktif ve yapıcı bir davranış biçimidir. İşteki mevcut durumu iyileştirmeye yönelik tavsiyeler, amirlerle sorunları tartışma ve bazı sendikal faaliyetler içine girme bu durum davranışlara örnek oluşturur.²⁶⁶

Kayıtsızlık (İhmal): Pasif davranışlı, yıkıcı tiplerin tatminsizlik karşısındaki durumları ihmaldir. Bunlar olumsuzluklar karşısında pasif kalırlar, olayların daha kötüye gitmesine izin verirler. Kronik devamsızlıklar, işe geç kalmalar, düşük verim, yüksek hata oranları bu durum davranışlara örnek verilebilir.²⁶⁷

Bağlılık: Pasif ancak optimist (iyimser) bir şekilde şartların iyileşeceğini umarak beklemek şeklindeki davranışlardır. Bu davranışlar örgütü dışarıdan gelen eleştirilere karşı savunma ve yönetime güvenme şeklinde olabilir.²⁶⁸

4.5. Çalışanın Fiziksel ve Ruhsal Sağlığı

İş, insan yaşamının önemli bir parçasıdır. Bireyin işinde sağladığı doyum, yaşamını da etkiler. İş tatmininin davranışlara, fiziksel ve ruhsal sağlığa doğrudan etkileri bulunmaktadır. İş tatmininin düşmesi, çalışan mutluluğunu etkileyerek bireyin işine yabancılaşmasına buna bağlı olarak ilgisizlik ve uyumsuzluğun ortaya çıkmasına neden olmaktadır.²⁶⁹

İş tatminsizliğinin çalışanda nefes darlığı, mide ağrısı, yorgunluk, baş ağrısı, terleme, iştahsızlık, hazımsızlık, bulantı gibi fiziksel rahatsızlıklara neden olduğu, insan sağlığı ve yaşam uzunluğu için bir tehdit oluşturduğu görülmektedir.²⁷⁰

İş tatminsizliği çalışanda, fiziksel rahatsızlıklara neden olduğu gibi psikolojik sorunlarında ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Örneğin, saldırgan davranışlar, geriye dönüş

²⁶⁶ Özkalp, - Kirel, a.g.k., s.136

²⁶⁷ Erdoğan, (b), a.g.k., s.254

²⁶⁸ Özkalp, - Kirel, a.g.k., s.136

²⁶⁹ Başaran, a.g.k., s.268

²⁷⁰ Türk, a.g.k., s.97

davranışları, tekrar denemek istenen sabit davranışlar, tevekkül olma (iş oluruna bırakma), örgüte yabancılaşma gibi.²⁷¹

Yapılan çalışmalar, iş tatmini yüksek olan çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarının daha iyi olduğunu ve bu insanların çok daha iyi öğrenme potansiyeline sahip olduklarını göstermiştir. Kısa sürede yeni işleri öğrendikleri, iş kazalarına uğrama risklerinin daha az olduğu ve çatışmadan uzak durdukları saptanmıştır. Ayrıca iş tatmini yüksek olanların başkalarına yardım eden, müşterilere daha çok yaklaşan, hizmet eden ve katılımcı bir davranış sergileyen kişiler oldukları gözlenmiştir

4.6. Öfke ve Sabotaj

Çalışan tatmin düşüklüğü, bireyin işyerinde bazı normal olmayan tepkiler vermesine yol açabilmektedir. Bu tepkilerden biri öfkedir. Öfke, çalışanın işyerindeki mutsuzluklarından (iş kontrolünün düşük olması, uygunsuz çalışma koşulları, iş arkadaşları tarafından saldırgan davranışlara maruz kalma vb.) kaynaklanmaktadır.²⁷²

Bireyin normal olmayan tepkilerinden diğeri de sabotajdır. Örneğin, bireyin işyerindeki üretimi engellemesi, alet ve makinelere zarar vermesi, toplu halde işi terk etmek sabotaja örnek verilebilir.²⁷³

5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ

Çalışmanın bu bölümünde, diğer bölümlerde anlatılanların ışığı altında örgüt kültürünün iş tatmini üzerine etkileri ve bunu konu alan çalışmalar ile sağlık çalışanlarının önemli bir kesimini oluşturan hemşirelerin örgüt kültürü algıları ve iş tatmininin önemi üzerinde durulacaktır.

²⁷¹ Eren, a.g.k., s.250

²⁷² Keser, a.g.k., s.147-148

²⁷³ Telman, - Ünsal, a.g.k., s.76

5.1. Örgüt Kültürü ve İş Tatmini İlişkisi

Örgütün doğmasında, gelişmesinde ve yaşamını devam ettirmesinde önemli bir yere sahip olan örgüt kültürü ve iş tatmini birbiri ile yakından ilişkili olan iki kavramdır.

Çalışanın beklentilerinin karşılanmasında ve iş tatmininin sağlanmasında, örgütün çalışana sunduğu örgütsel olanaklar belirleyici rol oynamaktadır. İş ortamına bağlı çalışan tatmini, örgütün çalışana sağladığı faktörlerin bileşkelerine karşı çalışanın tutumudur. Çalışan tatminini örgütün ayrı ayrı özellikleri değil, genel tüm değişkenlerin etkileşimi sonucunda oluşan bileşke etkiler.²⁷⁴

Örgüt kültürünün özünü, örgüt üyelerince paylaşılan temel değer ve inançlar oluşturmaktadır. Örgüt kültürünün çalışanlar tarafından anlaşılması, benimsenmesi ve paylaşılması iş tatminine önemli katkılar sağlar. Paylaşılan ortak değerler, normlar, davranış biçimleri, çalışanların örgüte bağlılığını geliştirir ve çalışanların davranışlarının tutarlılığını artırır. Örgütte birliktelik duygusunu sağlar ve “biz” duygusunu geliştirir. Çalışanlar tatmin olduklarında, örgüte bağlılıkları artacak, kendilerini örgütün bir parçası olarak görüp motive olacaklardır.

Örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi, örgüt kültürünün oluşumunda, pekiştirilmesinde ve benimsetilmesinde etkili olan faktörlere göre de ayrı ayrı karşılaştırarak incelemekte mümkündür.²⁷⁵

Örgüt kültürünün oluşmasında boyutlardan biri, işe uygun çalışan seçimidir. Örgüt bu konuda dikkatli ve titiz davranıyorsa, çalışanın işe ilişkin sorunları azaltılmış olacaktır.

İkinci boyut olan yöneltme sürecindeki personel eğitimi, kariyer geliştirme, örgüt değerlerine bağlılığın katılım yoluyla gerçekleştirilmesi, geleneklerin güçlendirilmesi gibi faaliyetler, bireyin örgüt ortamına ve işine bağlanmasını, yakınlaşmasını sağlayacaktır. Dolayısıyla birey hem mesleki hem de duygusal tatmin duyacaktır.

²⁷⁴ Akıncı, a.g.m., s.5

²⁷⁵ Türk, a.g.k., s.104

Kültürü şekillendiren ve örgüt içinde tanınır hale getiren diğer bir boyut ise, bireysel başarının ödüllendirilmesidir. İş tatmini, işin niteliği ile bu işten elde edilen maddi- manevi çıkarların uyumu sonucunda artmaktadır. O halde, bir örgütte çalışanların yüksek iş tatminine sahip olmaları uygun ödül sistemlerinin geliştirilmesi ile sağlanabilecektir.

Örgüt üyeleri iş ortamı ve işin özellikleri ile uyum içerisindeyse, onların bu ortama karşı duyguları olumlu olacak ve iş tatminleri artacaktır. Bu ilişki **“birey – örgüt uyumu”** olarak adlandırılabilir.

Örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olması ile çalışan tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu genel kabul gören bir anlayıştır. Örgüt kültürünün güçlü ve ya zayıf olmasını; kişilerarası ilişkiler, örgütsel bilgi akışı, kararlara katılım, yetki devri ve güçlendirme, çalışana verilen değer, yönetim tarzı, terfi ve ödüllendirme gibi örgütsel yapının değişkenleri belirler. Ayrıca iş güvencesi, işin özelliği, iş disiplini, ücret, hizmet içi eğitim, sosyal ve fiziksel koşullar gibi iş ortamına bağlı değişkenler de çalışan tatmini üzerinde belirli bir etkiye sahiptirler.

Güçlü bir örgüt kültüründe, örgüt üyeleri temel değerleri kabul eder ve bağlılık gösterir. Zayıf örgüt kültürlerinde ise, ortak bakış açısının yokluğu, yöneticiler ve çalışanlar arasında kopukluklar, iletişim eksikliği, kuşku, düşmanlık hisleri ve gerilime dayalı bir sosyal iklim görülür. Bu tür örgütlerde çalışan bireyler kazanma beklentisinden çok kaybetme korkusu içindedirler.

Örgüt kültürü, çalışanların örgütün kültürünü oluşturan unsurları nasıl algıladıkları ile ilgilidir, bu özelliklerden hoşlanıp hoşlanmadıkları ile ilgili değildir. Dolayısıyla örgüt kültürü **“tanımlayıcı”** niteliktedir. İş tatmini ise, örgütle ilgili beklentilerden, çalışanların işlerinden ve çalışma ortamlarındaki çeşitli yönetsel uygulamaları da içine alan birçok özellikten çalışanın memnun olup olmadıkları ile ilgilidir. Bu nedenle iş tatmini **“değerlendirici”** niteliktedir.²⁷⁶

²⁷⁶ Türk, a.g.k., s.104

Yapılan birçok araştırma ile yönetme, kararlara katılım, astların yönetimi algılamaları, örgüt çatışmaları, örgütün yönetim ve denetim politikaları, liderlik biçimleri, arkadaşlık ilişkileri, çalışana verilen değer, terfi ve ödüllendirme gibi örgütsel yapının değişkenlerinin iş tatmini ile ilişkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırma bulgularından bazıları örgütün yönetim ve denetim politikaları ile çalışanların iş tatminlerinin bağlantılı olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Demir'in örgüt kültürü, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapmış olduğu çalışmada, bu üç faktör arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca demografik özelliklerden eğitim ve çalışılan bölümün örgüt kültürü, tatmin ve örgütsel bağlılık açısından; yaşın tatmin ve bağlılık açısından; cinsiyetin iş tatmini açısından ayırt edici bir özellik olduğu ortaya çıkmıştır.²⁷⁷

Özdemir, örgütsel iklimin iş tatmin düzeyine etkisini belirlemeye yönelik çalışmasında, örgütsel iklimi katılım ve bağlılık boyutunda, iş tatminini içsel ve dışsal faktörler olarak değerlendirmiş ve bu iki faktör arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.²⁷⁸

Konuk'un yaptığı örgüt kültürü ve iş tatmini ilişkisini araştırmaya yönelik çalışmasında, bu iki değişken arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunurken, çalışanların iş tatminleri ile yaş, mesleki kıdem, eğitim seviyesi, çalışılan bölüm gibi değişkenlerle anlamlı bir korelasyon ilişkisi belirlenmemiştir. Ayrıca bu araştırmada, yönetim uygulamaları ve ödüllendirme sisteminin iş tatminine etki eden en önemli örgütsel faktör olduğu sonucuna da varılmıştır.²⁷⁹

Seren'in değişim ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında ise kamu hastanelerinde güç kültürünün, özel hastanelerde ise demokratik bir yönetim anlayışının,

²⁷⁷ Demir, a.g.k., s.274

²⁷⁸ Özdemir, a.g.e., s.148

²⁷⁹ Konuk, M., İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi: Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama, Selçuk Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya, 2006, s.126

dolayısıyla işbirliği kültürünün egemen olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar doğrultusunda Seren; özel hastanelerdeki değişim ve kalite çalışmalarının örgüt kültürünü olumlu yönde etkilediği sonucuna varmıştır.²⁸⁰

5.2. Hemşirelikte Örgüt Kültürü ve İş Tatmini İlişkisi

Türkiye ekonomisinin önemli bir kısmını oluşturan sağlık hizmetleri büyük bir hizmet endüstrisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum, insan sağlığına verilen önemin hızla artmasına, tedavi ve bakım hizmetleri ve koruyucu sağlık hizmetlerinin standardının yükseltilmesi gereğini ortaya çıkarmıştır.

Emek- yoğun bir sektör olan sağlık sektörüne bağlı hastanelerde işgücünün önemi, diğer sektörlerle göre daha fazladır. Çünkü çalışanın yapacağı küçük bir hata, telafisi mümkün olmayan bir zarara veya hastanın hayatına mal olabilir. Hizmeti alan hasta ile hizmeti sunan çalışanın yoğun bir iletişim içerisinde olduğu bu sektörde, iş tatmini düşük olan çalışanın kaliteli bir hizmet sunması ve hasta tatminini sağlaması mümkün değildir. Hastaların yüksek düzeyde kaliteli ve etkin bir sağlık hizmeti alabilmesi ve hizmetten memnun kalması için çalışanların da işlerinden ve işyerlerinden tatmin olmuş olması gerekmektedir.²⁸¹

Hastalarla en fazla vakit geçiren grup olan hemşirelerin, iç içe; yüz yüze olduğu sağlık sektöründe, hasta memnuniyetinin sağlanması, hemşirelerin iş doyumlarıyla ve kurumsal memnuniyetleriyle yakından ilgilidir. Hemşirelerin sahip olduğu tutumlar, değerler ve davranışlar ile örgütsel değerleri birleştirecek ve onları kaliteli sağlık hizmetine yönlendirecek bir örgütsel kültür sağlanması gerekmektedir. Bu da örgüt kültürünün oluşumunda ve geliştirilmesinde önemli katkıları olan yöneticilerin, liderlik davranışlarıyla oluşturulacaktır. Bu nedenle yönetici hemşireler, örgütsel kültürü oluştururken değişime açık ve vizyon sahibi olmalı ve risk alabilme konusunda cesaretli davranmalıdır. Bu şekilde oluşturulacak güçlü bir

²⁸⁰ Seren, Ş., “ Kalite Belgesi Alan Hastanelerde Değişime Karşı Tutumun İncelenmesi” Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 10(2), 2007

²⁸¹ Tengilimoğlu, D. – Yiğit, A., “Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Sayı.3, Cilt.8, 2005, s.376

örgüt kültürü ile bürokratik kurallar azalacak ve çalışanlar kendi davranışlarını düzenleme konusunda otonomi sahibi olacaklardır.²⁸²

Araştırmalar tatminsiz sağlık personelinin, yüksek düzeyde stres yaşadığını ve bunun da hasta iyileşme sürelerinde artış, yanlış tedavi, davranış bozuklukları, örgütsel bağlılıkta azalma, çatışma vb. birçok olumsuz sonucu da beraberinde getirdiğini belirtmektedir.²⁸³ Sağlık hizmetlerinde, hizmet sürecinin vazgeçilmez unsuru olan hemşirelerin, işleriyle ilgili olumsuz tutumları ve işlerini ele alış biçimleri hizmeti alanların, hizmet aldığı sağlık kuruluşu ve sağlık hizmetleri hakkındaki tutumlarını çok olumsuz hale getirebilir. Bu nedenle hizmet alanların mutluluğunun hizmet sunanların mutluluğundan geçtiği yaklaşımının göz ardı edilmemesi gerekir.

Çalışkan'ın kamu hastanelerinde çalışan hemşirelerin iş tatminine yönelik yaptığı çalışmasında, çalışanların büyük bir bölümü yönetime katılamamaktan, denetim biçiminden, hastane içinde başarıya dayalı yükselme olanaklarından, çalışma koşullarından ve en önemlisi yeterli ücreti alamadıklarından yakınmaktadırlar.²⁸⁴

Erdem'in bir il merkezindeki hastaneler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında, çalışanların kurumlarını daha çok hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü ile en az ise, adhokrasi ve klan kültürü ile ilişkilendirdikleri görülmüştür. Örgütsel bağlılık açısından ise çalışanların klan kültürünü tercih ettikleri görülmüştür. Erdem'e göre hastane yöneticileri, çalışanlarına daha fazla kişisel ilgi gösterdikleri ve onların sorunlarıyla ilgilendikleri takdirde bu onların kurumlarına olan bağlılıklarını arttıracaktır. Çünkü klan kültürü çalışanların örgütsel bağlılık puanlarını arttırmaktadır. Ayrıca, kamu hastanelerinin özel sağlık kuruluşlarına göre hiyerarşi kültürü açısından daha baskın, klasik anlamdaki bürokratik örgütlere daha yakın oldukları sonucuna ulaşılmıştır.²⁸⁵

²⁸² Kelez, a.g.e., s.99

²⁸³ Çakırcı, Hİ.- Oksay, A., "Örgütsel Yapı ve Meslek Farklılıklarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri:Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sayı.2, Cilt.9, 2004, s.161

²⁸⁴ Çalışkan, Z., "İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama", Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, DAUM Dergisi, Sayı.1, Cilt.4, 2005, s.17

²⁸⁵ Erdem, R., Örgüt Türleri Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasında ki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(2), 2007, s.75

Çakırcı ve Oksay'ın, örgütsel yapı ve meslek farklılıklarının iş tatmini üzerine etkisini incelemeye yönelik, üç farklı statüdeki hastanede yapmış oldukları çalışmalarında; benzer yapısal özellikleri olduğu düşünülen hastanelerde tatmin ve tatminsizlik yaratan unsurların farklılık gösterdiğini ileri sürmüşlerdir. Araştırma sonucuna göre, Branş Hastanesinde çalışanların, diğer iki hastanede çalışanlara göre, daha fazla tatmin elde ettikleri ortaya çıkmıştır. Araştırmacılara göre bunun nedeni; Branş Hastanesinin diğer hastanelere göre çalışma koşulları daha yapılaşmış, daha önce örgütlenmiş ve örgütsel kültür öğelerinin iyice yerleşmiş olmasıdır.²⁸⁶

²⁸⁶ Çakırcı, - Oksay, a.g.m., s.166

III. BÖLÜM

HEMŞİRELERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGILARININ İŞ TATMİNİNE ETKİSİ

Bu bölümde, hemşirelerin örgüt kültürü algılarının iş tatminine etkisi üzerine İstanbul İlinde yapılan bir alan araştırmasına yer verilmiştir.

1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE METODOLOJİSİ

1.1. Araştırmanın Türü ve Amacı

Tanımlayıcı yani, mevcut durumu analiz etmeye yönelik bir araştırma olarak planlanmış olan araştırmanın amacı; örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirleyerek, örgüt kültürünü ve iş tatminini geliştirici önlemleri ortaya koymaktır. Bu nedenle, İstanbul İlin de tanı ve tedavi hizmeti veren üniversite, devlet ve özel hastane olmak üzere üç farklı statüye sahip hastanelerde çalışan hemşirelerin örgüt kültürü algıları ve iş tatminlerinin karşılaştırılması hedeflenmiştir.

Araştırmanın ana sorusu: Örgüt kültürünün iş tatmini üzerine etkisi var mı? şeklinde olacaktır. Bu ana sorunun yanında araştırmada aşağıdaki sorulara yanıtlar aranmıştır.

—Hemşirelerin sosyodemografik özelliklerinin dağılımı nasıldır?

—Hemşirelerin örgüt kültürü algıları (açıklık ve profesyonelizm eğilimi, gelişme eğilimi, adalet eğilimi, takım eğilimi, klan eğilimi) sosyodemografik özelliklerine göre farklılık gösterir mi?

—Hemşirelerin genel iş tatminine ilişkin dağılımları nasıldır?

—Hemşirelerin iş tatminleri (genel iş tatmini, içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini) sosyodemografik özelliklerine göre farklılık gösterir mi?

—Örgüt kültürü (açıklık ve profesyonelizm eğilimi, gelişme eğilimi, adalet eğilimi, takım eğilimi, klan eğilimi) ile iş tatmini (genel iş tatmini, içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini) arasında ilişki var mıdır?

—Örgüt kültürü ile iş tatmin düzeyleri (normal tatmin, yüksek tatmin) arasında ilişki var mıdır?

—Örgüt kültürü algısı (açıklık ve profesyonelizm eğilimi, gelişme eğilimi, adalet eğilimi, takım eğilimi, klan eğilimi) iş tatmini (genel iş tatmini, içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini) üzerinde etkilimidir?

1.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada hemşirelerin örgüt kültürü algılarının iş tatmini üzerine etkisi olduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın hipotezleri şu şekilde geliştirilmiştir.

- **Hipotez 1:** Örgüt kültürü alt boyutlarından açıklık ve profesyonelizm eğilimi ile iş tatmini boyutlarından içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.
- **Hipotez 2:** Örgüt kültürü alt boyutlarından gelişme eğilimi ile iş tatmini boyutlarından içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.
- **Hipotez 3:** Örgüt kültürü alt boyutlarından Adalet Eğilimi ile İş Tatmini Boyutlarından İçsel Tatmin, Dışsal Tatmin ve Genel Tatmin arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.
- **Hipotez 4:** Örgüt kültürü alt boyutlarından klan eğilimi ile iş tatmini boyutlarından içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.
- **Hipotez 5:** Örgüt kültürü alt boyutlarından takım eğilimi ile iş tatmini boyutlarından içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Zorlukları

- Araştırmanın en temel sınırlılığı; örgüt kültürü ve iş tatminini ölçme ve değerlendirmede kullanılacak en geçerli yöntem konusunda, araştırmacılar arasında ortak bir yargıya varılamamasıdır.
- Araştırmanın diğer bir sınırlılığı ise; örgüt kültürü ve iş tatmini konularında ülkemizde çok sayıda nitelikli araştırmaların yapılmış olmasına karşın, sağlık kurumlarında ve hemşirelerde örgüt kültürü ve iş tatmini ilişkisi konusunda literatüre katkı sağlayacak, nitelikli özgün araştırmaların yetersiz bulunmasıdır.

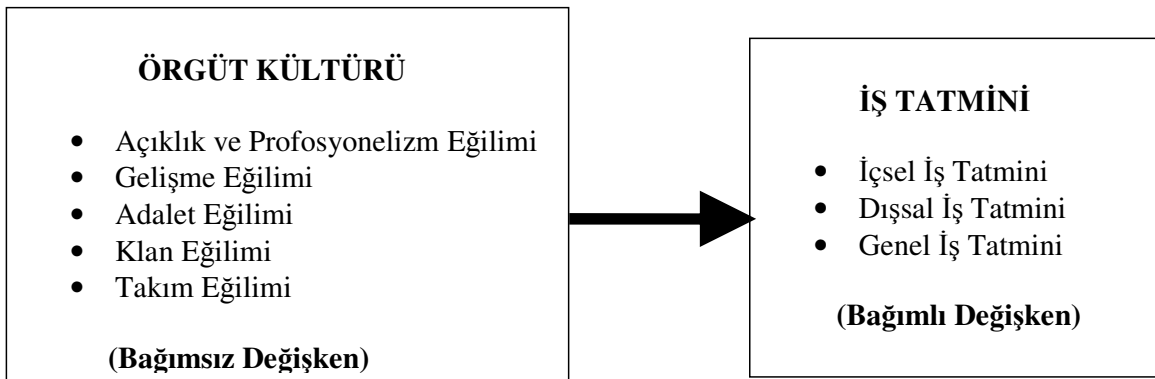
- Ayrıca, araştırmanın uygulanabilmesi için kurumlardan gerekli izinlerin alınması süreci karşılaşılan en büyük zorluktur. Bu süreçte prosedürlerin tamamlanması ve yazışmalar için uzun bir bekleme süresi yaşanmıştır.
- Anketlerin uygulanması sırasında ise, iş yoğunluğu nedeniyle araştırmaya katılmayı reddedenler, bu tür akademik çalışmaları gereksiz bulanlar ve zaman kaybı olarak değerlendiren yöneticiler ve katılımcılar olmuştur.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

- Araştırma için belirlenen deneklerin, araştırmanın amacına uygun olarak seçildikleri,
- Veri toplamak için kullanılan ölçeklerin araştırmanın amacını gerçekleştirmeye uygun olduğu,
- Araştırmaya katılanların örgüt kültürü boyutları ve iş tatmini anketinde sorulan soruları okuyup anlayabildikleri,
- Verileri toplamak için kullanılan örgüt kültürü ve iş tatmini ölçeklerine araştırmaya katılanların, içtenlikle ve tarafsız olarak cevap verdikleri kabul edilmiştir.

1.5. Araştırmanın Modeli

“Hemşirelerin Örgüt Kültürü Algılarının İş Tatminine Etkisi Üzerine İstanbul İli’nde Bir Alan Araştırması” adıyla planlanmış olan araştırma, ilgili literatür taraması yapıldıktan sonra, Şekil 13’de görülen araştırma modeli oluşturulmuştur. Araştırmanın iki boyutu bulunmaktadır. Bunlar örgüt kültürü ve iş tatminidir. Örgüt kültürü boyutları bağımsız değişken olarak ele alınmış, iş tatmini boyutları ise bağımlı değişken olarak belirlenmiştir.



Şekil.13. Araştırmanın Modeli

Araştırma modelinde yer alan ilişkiler, korelasyon analizi yöntemiyle test edilmiş, ve bu ilişkiler araştırma sonucunda onaylanmıştır.

1.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Araştırma evrenini; İstanbul ilinde, 200 ve üzerinde yatak kapasitesiyle hizmet veren, kuruluşu eskiye dayanan ve uzun süreli tarihsel geçmişi bulunan üç büyük hastanede çalışan hemşireler oluşturmaktadır. Araştırma kapsamına alınan hastaneler, bağlı oldukları kurumlara göre Üniversite Hastanesi, Devlet Hastanesi ve Özel Hastane statüsündedirler. Buna göre evreni oluşturan hastaneler ve hemşire sayıları; Üniversitesi Hastanesi: 862 hemşire, Devlet Hastanesi: 520 ve Özel Hastanede: 400 hemşire çalışmaktadır. **Evren Büyüklüğü (N):** 1782 hemşire olarak belirlenmiştir.

Örneklem seçiminde; uzman görüşü alınarak evrendeki birey sayısının bilindiği durumlarda kullanılan formülden yararlanılmıştır.²⁸⁷

$$n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N-1)+t^2pq}$$

n: Örneklem alınacak birey sayısı

N: Evrendeki birey sayısı (1782)

t: Belirli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde t tablosundan bulunan teorik değer (1.96) %95

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (olasılığı)(0.5)

q: İncelenen olayın görülmemiş sıklığı (olasılığı)(1-p) (0.5)

d: Olayın görülüş sıklığına göre yapılmak istenen \pm sapma (0.05).

$$n = \frac{(1782)(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(0.05)^2(1781) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

n = 316 hemşire

²⁸⁷ Sümbüloğlu, K. – Sümbüloğlu, V., Biyoistatistik, Ankara, 2007, s.265

Buna göre üç farklı statüdeki hastanelerde görev yapan hemşirelerin evrendeki dağılım oranları göz önünde bulundurularak örnekleme çekilecek hemşire sayısına karar verilmiştir. Örneklem gurubunda yer alan hemşirelerin hastanelere göre dağılım oranları; Üniversitesi Hastanesi; %48 (153 hemşire), Devlet Hastanesi; %29 (92 hemşire) ve Özel Hastane; %22 (71 hemşire). **Örneklem Büyüklüğü (n):** 316 hemşire olarak belirlenmiştir.

Örnekleme alınacak hemşirelerin seçiminde, kurumlarında en az bir yıl ve üstü çalışan hemşireler (örgüt kültürünün zaman içinde öğrenilen ve kazanılan bir olgu olması dolayısıyla)²⁸⁸ tercih edilmiştir. Araştırmada hata payını azaltmak ve olası sınırlıklar nedeniyle örneklem kapsamı geniş tutulmak istenmiş, toplam 400 adet anket formu dağıtılmıştır. Fakat izinli ve raporlu olanlar, verilen anket formunu yanıtlamak istemeyenler, anket formunu kaybedenler ve eksik dolduranlar nedeniyle çalışma geriye dönen **324 hemşireye** ait anket ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evren ve örnekleme tablo 1’de görülmektedir.

Tablo. 1. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

| HASTANELERİN STATÜLERİ | EVREN | ÖRNEKLEM | ORAN |
|------------------------|-------|----------|------|
| ÜNİVERSİTE | 862 | 155 | %48 |
| DEVLET | 520 | 97 | %30 |
| ÖZEL | 400 | 72 | %22 |
| TOPLAM | 1782 | 324 | %100 |

1.7. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak; araştırmacı tarafından geliştirilen sosyodemografik özelliklerin yer aldığı bilgi formu, Örgüt Kültürü Ölçeği ve Minnesota Tatmin Ölçeğinin yer aldığı, toplam 82 sorudan oluşan veri toplama formu kullanılmıştır.

²⁸⁸ Eren, a.g.k., s.138

1.7.1. Sosyodemografik Özellikleri İçeren Bilgi Formu

Veri toplama formunun bu bölümünde, hemşirelerin bireysel, mesleki ve çalıştıkları kurumun özelliklerini içeren 13 soru bulunmaktadır. Sorular araştırmacı tarafından literatür bilgisine dayalı olarak hazırlanmıştır. Yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan kurum ve bölüm, çalışma şekli, mesleği isteyerek mi seçti, mesleki deneyim yılı, kurumda çalışma süresi, kurumda çalışmaktan memnuniyet durumu, düzenlenen eğitim ve sosyal aktivitelerin yeterlilik durumu, kurumun değişime açık olma durumu sorgulanmıştır.

1.7.2. Örgüt Kültürü Ölçeği

Veri toplama formunun ikinci bölümünde, Danışman ve Özgen tarafından geliştirilen Örgüt Kültürü Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, Danışman ve Özgen tarafından “Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel-Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi”²⁸⁹ isimli makalede kullanılmıştır. Danışman ve Özgen örgüt kültürünü Kuralcılık eğilimi, Hiyerarşi eğilimi, Sonuç eğilimi, Klan eğilimi, Destekleyicilik eğilimi, Takım eğilimi, Gelişme eğilimi, Profesyonelizm eğilimi ve Açıklık eğilimi olarak dokuz kültürel boyutta değerlendirmişlerdir. Ayrıca Örgüt Kültürü Ölçeğini, Kaya²⁹⁰ kamu ve özel sektör kuruluşlarının, örgütsel kültür analizini ve kurum kültürünün örgütsel bağlılığa etkisini ölçmek için yapmış olduğu bir çalışmada kullanmıştır.

Bu çalışmada Örgüt Kültürü Ölçeği, Danışman ve Özgen’in “Örgütsel Alt Kültürler ve Kaynakları”²⁹¹ adlı makale için revize ettikleri şekli, ölçeğin ilk yazarı Danışman’dan izin alınarak kullanılmıştır.

Örgüt Kültürü Ölçeğinin güvenilirliğini ölçmek amacıyla, üç farklı hastanede çalışan toplam 60 hemşireye pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulama sonucunda, elde edilen veriler SPSS programında analize tabi tutulmuş ve 53 ifadeli, Örgüt Kültürü Ölçeği **alfa güvenilirlik katsayısı= 0,926** olarak bulunmuştur. Söz konusu cronbach alfa değeri 1,00

²⁸⁹ Danışman, A. – Özgen, H., “Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması:Niteliksel-Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi”, Yöntem Araştırmaları Dergisi, 3(2), 2003, s.50

²⁹⁰ Kaya, H., “Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma, Maliye Dergisi, Sayı.155, Temmuz-Aralık 2008

²⁹¹ Danışman, A. – Özgen, H., “Örgütsel Alt Kültürler ve Kaynakları: Bir Sanayi Firmasında Görgül Bir Araştırma”, ODTÜ Gelişme Dergisi, 2008, s.12

yakın bir değer olması nedeniyle anketin güvenilirliğine ve araştırmada kullanılmasına karar verilmiştir. Fakat ölçekte bulunan beş sorunun negatif değer aldığı ve ölçeye hiçbir katkı sağlamadığı görülmüş ve uzman (istatistikçi) önerisi ile bu sorular ölçekten çıkarılarak, 49 sorudan oluşan nihai “Örgüt Kültürü Ölçeği” oluşturulmuştur. Araştırmada kullanılan Örgüt Kültürü Ölçeği, EK-1’de verilmiştir.

Örgüt Kültürü Ölçeğinin madde puanlaması, Likert tipi 5’li derecelendirme ile yapılmış olup, (5) Kesinlikle katılıyorum (4) Katılıyorum, (3) Kararsızım, (2) Katılmıyorum, (1) Kesinlikle katılmıyorum şeklinde puanlandırılmıştır. Ölçekte olumsuz (negatif) maddeler tersine puanlandırılmıştır. Buna göre; 14.15.18.21.31.32.33.35 no’lu ifadeler negatif ifadeler olup (1) Kesinlikle katılıyorum (2) Katılıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılmıyorum, (5) Kesinlikle katılmıyorum şeklinde puanlandırılmıştır.

1.7.3. Minnesota Tatmin Ölçeği (MSQ)

Bu araştırmada iş tatminini ölçmek amacıyla (Minnesota Satisfaction Questionnaire MSQ) Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin 20 soruluk kısa formu kullanılmıştır. Ölçek, 1967 yılında R.V Davis, D.J. Weiss, G.W England, L.H. Lofquist tarafından geliştirilmiştir. 1985 yılında Aslı Baycan tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Ölçekte işin çeşitli yönleri ile ilgili ifadeler bulunmaktadır. Ölçeğin 12 maddesi içsel faktörlere bağlı iş tatminini ölçmekte, 8 maddesi de dışsal faktörlere bağlı iş tatminini ölçmektedir.²⁹² (Tablo–2). İç kaynaklı tatmini ölçmeye yönelik sorular çalışanların işin kendisiyle ilgili neler hissettiklerini, dış kaynaklı tatmini ölçmeye yönelik sorular ise çalışanların örgütle ilgili neler hissettiklerini yansıtmaktadır. MSQ, iş tatminini pek çok değişik noktalardan sorguladığı için bu araştırmada kullanılmaya karar verilmiştir.

İş tatmini ölçeğinde puanlar 1–5 arası değerlerin toplamı alınarak hesaplanmakta ve üç şekilde değerlendirilmektedir; düşük (≤ 25), normal veya orta (26–74) ve yüksek iş tatmini (> 75). MSQ’in madde puanlaması, Likert tipi 5’li derecelendirme ile yapılmış olup, (5) Çok Memnunum, (4) Memnunum, (3) Kararsızım, (2) Memnun Değilim, (1) Hiç Memnun Değilim şeklinde puanlandırılmıştır. Araştırmada kullanılan Minnesota Tatmin Ölçeği EK-

²⁹² Keser, a.g.k., s.150

1’de verilmiştir. Minnesota tatmin ölçeğinin boyutları ve Cronbach Alfa değerleri tablo 2’de görülmektedir.

Tablo.2. Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin Alt Boyutları ve Güvenilirlik Değeri

| MSQ İŞ TATMİN ÖLÇEĞİNİN ALT BOYUTLARI | İFADELER | Cronbach Alfa | N |
|---------------------------------------|---|---------------|-----------|
| 1. İÇSEL TATMİN | 1. Faaliyet (meşguliyet): Her zaman meşgul olması 2. Serbestlik: Yalnız başına çalışma şansı 3. Değişiklik: Zaman zaman değişik şeyler yapabilme 4. Sosyal statü: Toplumda saygın bir kişi olma şansı 7. Ahlaki Değerler (Vicdan): Vicdani bir sorumluluk taşıma 9. Kendi kendine bir şeyler yapabilme: Diğer insanlara yardım edebilme şansı 10. Otorite: Diğer insanlara ne yapacaklarını söyleme şansı 11. Yeteneklerini Kullanma: Yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabilme şansı 15. Sorumluluk: Alınan kararları uygulama şansı 18. Tanınma: Bir meslekte çalışanların iyi bir iş yapması sonucu takdir edilmesi 19. Başarı: Yaptığı iş karşılığında duyulan başarı hissi 20. Yaratıcılık: Kendi yöntemlerini kullanma şansı | 0,819 | 12 |
| 2. DISSAL TATMİN | 5. Yönetici İnsan İlişkileri: Yönetici ve çalışanların uyum içinde olmaları 6. Yönetici ve Teknik: Yöneticilerin karar vermedeki yeteneği 8. Güvence: Mesleğin güvenli bir gelecek sağlaması 12. Şirket Politikası ve Pratiği: Şirket politikasının pratikteki uygulanışı 13. Ücret: İş karşılığında yapılan ödemeler 14. İlerleme: Mesleğinde ilerleme şansı 16. Çalışma Şartları: Çalışma şartlarının uygunluğu 17. Çalışma Arkadaşları: Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları | 0,729 | 8 |
| GENEL TATMİN | Tüm ifadeler | 0,878 | 20 |

Bu çerçevede kullanılan Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin, iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında $\alpha = 0,878$ gibi yüksek bir güvenilirlik değeri elde edilmiştir. Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin alt boyutlarının iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında içsel tatminin güvenilirliği $\alpha = 0,819$; dışsal tatminin güvenilirliği $\alpha = 0,729$ olarak bulunmuştur ve yüksek bir güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

1.8. Verilerin Toplanması

Araştırma, İstanbul ili sınırları içinde hizmet veren bir üniversite, bir devlet ve bir özel hastane olmak üzere üç farklı statüdeki hastanelerde, **18.06.2009 – 17.09.2009** tarihleri arasında, gerekli yazılı izinler ve etik kurul onayları (Ek-5) alındıktan sonra, kurumlarında bir yıl ve üstünde çalışan ve araştırmaya katılmayı kabul eden hemşirelere gerekli açıklamalar yapıldıktan sonra, Temmuz – Eylül 2009 döneminde uygulanmıştır. Veri toplama araçlarının cevaplama süresi ortalama 15–20 dakikadır.

1.9. Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 15,0 programı kullanılmıştır. Araştırma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotların (Frekans, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) yanı sıra niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Bağımsız örnekler (Independent samples) t testi kullanılmıştır. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında ikiden fazla grup durumunda, gruplar arası karşılaştırmalarda Tek Yönlü (One way) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Tukey testi kullanılmıştır. Ölçekler için faktör analizi uygulanarak yapı geçerliliği ortaya çıkarılmış, genel güvenilirlik için Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır.

Niceliksel verilerin (ölçekler arası) karşılaştırılmasında Pearson Korelasyon²⁹³ analizi, örgüt kültürü alt boyutlarının, iş tatminine etkisini incelemek için, Çok Değişkenli Regresyon²⁹⁴ analizi kullanılmıştır. Sonuçlar % 95 güven aralığında, anlamlılık $p < 0.05$ ve $p < 0.01$ düzeyinde çift yönlü olarak değerlendirilmiştir.

²⁹³ Korelasyon analizi, iki ya da daha çok değişken arasında ilişki olup olmadığını, ilişki varsa gücünü ve yönünü inceler.

²⁹⁴ Çok değişkenli regresyon analizi bağımlı değişkenle ilişkili olan iki ya da daha çok bağımsız değişkene dayalı olarak bağımlı değişkenin tahmin edilmesine yönelik analiz türüdür.

1.10. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Faktör Yapısı ve Güvenilirliği

Araştırmada veri toplama araçları ile elde edilen bilgilerin çözümlenmesi SPSS 15 paket programı kullanılarak bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir. Anketin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Cronbach's Alfa) yararlanılmıştır. Yapılan analizlerde 324 katılımcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır. Ayrıca soruların, alfa katsayısına ne derecede ve ne yönde etkide bulduklarını saptayabilmek için; "Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Alfa Katsayısı" (Alpha if Item Deleted) değeri hesaplanmıştır. Söz konusu değerler, herhangi bir değişken silindiği takdirde, geri kalan değişkenlerin iç tutarlılıklarını göstermektedir.

Çalışmada kullanılan, "Örgüt Kültürü Ölçeği"nin iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında $\alpha = 0,941$ gibi yüksek bir güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

Ölçeği oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise EK-2'de sunulmuştur. Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde 11, 24, 29, 34, 37, 41'inci maddelerin ölçeğin iç tutarlılığını olumsuz etkilediği ve ölçekten çıkartılmaları halinde güvenilirliğin artacağı belirlenmiştir. Bu çerçevede söz konusu maddeler ölçekten çıkartılarak analiz tekrarlanmıştır. Tekrarlanan analiz sonrasında (EK-3) ölçeğin iç tutarlılığının $\alpha = 0,941$ 'den, $\alpha = 0,952$ 'ye yükseldiği belirlenmiştir.

Örgüt Kültürü Ölçeğinin faktör yapısının belirlenmesinde Temel Bileşenler Analizi (EK-4) yönteminden yararlanılmıştır. Toplam Varyans tablosundaki verilerden bu ölçeğin 8 faktörden oluştuğu anlaşılmaktadır. Ancak 22 ve 31.inci maddeler tek başlarına bir faktör oluşturduklarından dolayı ölçekten çıkarılmıştır.

Tekrarlanan analiz sonrasında Toplam Varyans tablosundaki (EK-3) verilerden bu ölçeğin 6 faktörden oluştuğu anlaşılmaktadır. Ayrıca varyans değerleri incelendiğinde ölçeği oluşturan 6 faktörün toplam varyansın % 57,8'ini açıkladığı görülmektedir.

Temel Bileşenler analizi Varimax Yönlendirme metodu ile elde edilen bileşen matrisinde 6 faktör elde edilmiştir. 6 faktör için isimlendirme yapılmış ve aşağıdaki yapı (TABLO-3) elde edilmiştir.

Tablo. 3. Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Analiz Sonuçları

| İFADELER | Açıklık ve Profosyonelizm | Gelişme Eğilimi | Adalet Eğilim | Klan Eğilimi | Takım Eğilimi | Hiyerarşi Eğilimi |
|---|---------------------------|-----------------|---------------|--------------|---------------|-------------------|
| 7. Kurumumda her tür çatışmadan kaçınılır. | ,648 | | | | | |
| 8. Kurumumda çatışma ve anlaşmazlıklar, açık ve uygun bir şekilde tartışılarak çözüme bağlanır. | ,763 | | | | | |
| 9. Kurumumda sorunların çözümünde, rasyonel (akılcı) bir yol izlenir | ,730 | | | | | |
| 10. Kurumumda çalışanların, takım ruhu içinde çalışmalarını teşvik edilir. | ,588 | | | | | |
| 13. Kurumumda herkes performansına göre takdir edilir. | ,583 | | | | | |
| 16. Kurumumda niteliksiz personele yer yoktur. | ,507 | | | | | |
| 17. Kurumumda kişilerarası ilişkiler son derece önemlidir. | ,459 | | | | | |
| 19. Kurumumda, yetkinlik (kişisel yetenek, beceri) son derece önemsenir. | ,483 | | | | | |
| 20. Kurumumda, kişisel haklar son derece önemsenir. | ,551 | | | | | |
| 23. Kurumumda işler, acelecilik ve telaş olmadan sakin bir şekilde yapılır. | ,445 | | | | | |
| 25. Kurumumda, çalışanların yüksek performans göstermeleri teşvik edilir. | ,453 | | | | | |
| 26. Kurumumda çalışanlara, profesyonel gelişme (ilerleme) yolunda fırsatlar sunulur. | ,432 | | | | | |
| 1. Kurumumda yeni koşul ve durumlara anında uyulur. | | ,674 | | | | |
| 2. Kurumumda yeni yaklaşım ve fikirler sürekli teşvik edilir. | | ,666 | | | | |
| 3. Kurumumda makul ölçüde (yeterli düzeyde) risk yüklenmede çalışanlara inisiatif tanınır. | | ,528 | | | | |
| 4. Kurumumda her iş, kuralına göre yapılır. | | ,741 | | | | |
| 5. Kurumumda kurallar son derece önemsenir. | | ,762 | | | | |
| 6. Kurumumda işle ilgili detaylara, son derece özen gösterilir. | | ,688 | | | | |
| 36. Kurumumda kaliteye son derece önem verilir. | | ,562 | | | | |
| 14. Kurumumda bazı kişiler ayrıcalıklı muamele görebilir. | | | ,753 | | | |
| 15. Kurumumda ne tür niteliklere sahip olduğunuzdan çok, kim olduğunuz önemlidir. | | | ,708 | | | |
| 18. Kurumumda, sözünüzün dinlenmesi için, tepede ya da tepeye yakın olmanız | | | ,769 | | | |
| 21. Kurumumda işin kendisinden çok, formaliteler ile uğraşılır. | | | ,459 | | | |
| 32. Kurumumda işte bir başarı sağlandığında, başarı işi bizzat yapanlarla paylaşılmaz, yukarıdakilere mal edilir. | | | ,641 | | | |
| 33. Kurumumda bir hata olduğunda sorumluluk yöneticilerden çok, astların üzerine kalır. | | | ,611 | | | |
| 35. Kurumumda çalışanlardan sadece söyleneni yapması, başka bir şeye karşınması beklenir. | | | ,671 | | | |
| 48. Kurumumda herkese eşit muamele gösterilir. | | | ,522 | | | |
| 49. Kurumumda işe alımlarda, kişisel ilişkilerden çok beceri önemsenir. | | | ,433 | | | |
| 39. Kurumumda çalışanlar, iş yerinde işlerini yaparken, rahat bir şekilde hareket edebilir | | | | ,477 | | |
| 42. Kurumumda yönetim gerektiğinde rahatça eleştirilebilir. | | | | ,713 | | |
| 43. Kurumumda amirlere aile büyüğü gibi yaklaşılır. | | | | ,663 | | |
| 44. Kurumumda çalışanların ne yapacaklarını bilmelerini sağlayacak şekilde, roller ve sorumluluklar tanımlanmıştır. | | | | ,565 | | |
| 46. Kurumumda, kurumun amaçları kadar çalışanların çıkarları da önemlidir. | | | | ,698 | | |
| 47. Kurumumda yapılan terfilerde, kişisel ilişkilerden çok beceri önemsenir. | | | | ,510 | | |
| 12. Kurumumda bilgi, çalışanlar arasında rahat ve serbest bir şekilde paylaşılır. | | | | | ,434 | |
| 27. Kurumumda arkadaşlık ilişkileri son derece güçlüdür. | | | | | ,834 | |
| 28. Kurumumda çalışanlar aile ferdi gibi görülür. | | | | | ,773 | |
| 30. Kurumumda kararlar, katılımcı bir şekilde beraberce verilir. | | | | | ,416 | |
| 38. Kurumumda yardımlaşma son derece yaygındır. | | | | | ,617 | |
| 40. Kurumumda amirlere saygı, son derece önemlidir. | | | | | | ,735 |
| 45. Kurumumda hiyerarşik yapıya uyum, son derece önemsenir. | | | | | | ,739 |

Tablo. 4. Örgüt Kültürü Ölçeği Alt Boyutların Güvenilirlik Değeri

| | Cronbach Alfa | N |
|---------------------------|----------------------|----------|
| Açıklık ve Profesyonelizm | 0,917 | 12 |
| Gelişme Eğilimi | 0,874 | 7 |
| Adalet Eğilimi | 0,867 | 9 |
| Klan Eğilimi | 0,781 | 6 |
| Takım Eğilimi | 0,821 | 5 |
| Hiyerarşi Eğilimi | 0,576 | 2 |

Örgüt Kültürü ölçeğinin alt boyutlarının iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında Açıklık ve Profesyonelizm güvenilirliği $\alpha = 0,917$; Gelişme Eğilimi güvenilirliği $\alpha = 0,874$; Adalet Eğilimi güvenilirliği $\alpha = 0,867$; Klan Eğilimi güvenilirliği $\alpha = 0,781$; Takım Eğilimi güvenilirliği $\alpha = 0,821$; Hiyerarşi Eğilimi güvenilirliği $\alpha = 0,576$ olarak bulunmuştur.

Hiyerarşi Eğilimi $\alpha = 0,70$ 'in altında kaldığı için, bu boyut ilerleyen istatistiksel yöntemlerde, analiz dışında tutulmuştur. α katsayısı 0 ile 1 arasında değişen bir değerdir. Negatif değer almaz. Bu sayı 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliğinin, yani soruların birbirleriyle olan tutarlılıklarının yüksek olduğu kabul edilir. Bir ölçeğin kabul edilebilmesi için, genellikle α katsayısının 0.70 ve üzeri olması gerekmektedir.^{295 296}

Faktör analizi sonucunda elde edilen boyutlar ve anlamları:^{297, 298}

Bu araştırmada örgüt kültürü faktörleri Danışman ve Özgen (2003)'in çalışmasını ana hatlarıyla desteklese de bazı değişkenlerin farklı faktörlere yüklendiği ve bazı faktörlerin de tek faktörde birleştiği görülmüştür. Bu nedenle faktör isimleri ifadelere göre yeniden isimlendirilmiştir.

- **Açıklık ve Profesyonelizm eğilimi;** genellikle çatışma ve anlaşmazlıklarda, sorunları açıklıkla ve rahatlıkla tartışılabilme, çalışanların yüksek performans göstermeleri için desteklenme derecesini, analitik ve rasyonel problem çözümünün, yetkinliğin, performansa dayalı istihdam ve terfinin önemsenme derecesini, kurumda işlerin acelecilik ve telaş olmadan profesyonelce yapılma derecesini ifade etmektedir.

²⁹⁵ Özen, Ş., Bürokratik Kültür – 1: Yönetmelik Değerlerin Toplumsal Temelleri, TODAİE Yayınları, Ankara, 1996, s.101

²⁹⁶ Aksayan ve diğerleri (Editör: Erefe, İ.) Hemşirelikte Araştırma, Ankara, 2004

²⁹⁷ Danışman, – Özgen, a.g.m., s.23

²⁹⁸ Doğan, a.g.e., s.150

- **Gelişme eğilimi;** kurumun, esnekliğe, yeniliklere açık olmasını, kaliteye yönelmesini, kontrol ve koordinasyonu sağlayacak temel kuralları ve sistemleri belirlemenin önemini yansıtarak, gelişme ve yenilikler ile durağanlık ve istikrar arasındaki eğilimlerin önemsenme derecesini ifade eder.
- **Adalet eğilimi;** yönetim sürecinin tarafsızlığı, bireysel yetenek ve becerilerin objektif değerlendirilmesi, çalışanların kararlara katılımı, alınan kararların sonuçları hakkında geri bildirim sağlanması, örgütsel işlemlerin çalışanlar arasında eşit uygulanmasını ifade eder.
- **Klan eğilimi;** yönetimin ve çalışanların birbirlerini aile ferdi gibi görmelerini, çalışanların işlerini yaparken rahat bir şekilde yapabilmelerini, yönetimin rahatça eleştirilebildiği, kurumun amaçları kadar çalışanların çıkarlarının da önemini ve ilişkilere verilen önem derecesini ifade eder.
- **Takım eğilimi;** takım çalışmasına, arkadaşlık ilişkilerine, ortaklaşa karar verme ve işbirliğine önem verme.

Ayrıca, araştırmada örneklem dağılımının normal dağılım gösterip göstermediği Kolmogorov-Smirnov Z analizi ile sınıanmıştır.

Tablo. 5. Kolmogorov-Smirnov Z Analizi Sonuçları

| | | Genel |
|------------------------|-----------|---------|
| N | | 324 |
| Normal Parameters(a,b) | Ortalama | 3,1764 |
| | Std.Sapma | 0,53209 |
| En Aşırı Farklılıklar | Mutlak | 0,066 |
| | Pozitif | 0,046 |
| | Negatif | -0,066 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | 1,187 |
| Anlamlılık | | 0,119 |

Analiz sonuçları anlamlılık değeri $p > 0,05$ 'den olduğu için örneklemin dağılımının normal dağılım gösterdiği sonucuna varılmıştır. Bu çerçevede değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde Bağımsız t testi ve Varyans analizi yöntemleri kullanılmıştır.

2. BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bulgular ve yorumlar başlığı altında; sosyodemografik özelliklerin frekans dağılımlarına, örgüt kültürü algılarına, iş tatmini algılarına, sosyodemografik bulgulara göre örgüt kültürü algısı ve iş tatmininde farklılık olup olmadığına; örgüt kültürü algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkilere ve örgüt kültürü algılarının iş tatmini üzerindeki etkilerine yer verilmiştir.

2.1. Hemşirelerin Sosyodemografik Özelliklerine Yönelik Bulgular

Araştırmada sosyodemografik özellikler olarak, hemşirelerin bireysel özellikleri; yaş, medeni durum, eğitim durumu; mesleki özellikleri; hastanenin statüsü, görev yapılan bölüm, çalışma şekli, mesleği isteyerek mi seçti, deneyim yılı, kurumda çalışma süresi; kuruma ilişkin özellikleri; kurumlarından memnun olma durumları, kurumdaki eğitsel, sosyal faaliyetlerin yeterliliği ve kurumun değişime açık olma durumuna ilişkin bilgiler ele alınmıştır.

2.1.1. Hemşirelerin bireysel özellikleri

Tablo 6’da araştırmaya katılan hemşirelerin bireysel özelliklerinden; yaş, medeni durum ve eğitim durumu görülmektedir.

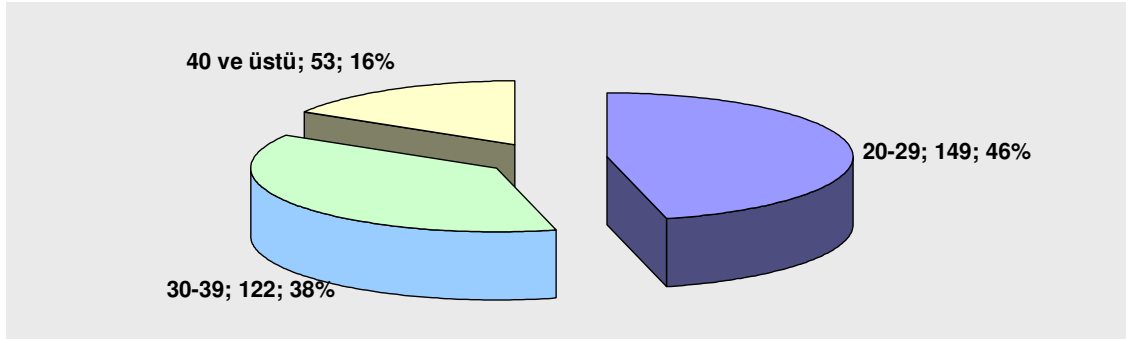
Tablo.6. Hemşirelerin Bireysel Özelliklerine Göre Dağılımları

| BİREYSEL ÖZELLİKLER | | N | % |
|---------------------|----------------------|-----|-------|
| Yaş | 20-29 | 149 | 46,0 |
| | 30-39 | 122 | 37,7 |
| | 40 ve üstü | 53 | 16,4 |
| | Toplam | 324 | 100,0 |
| Medeni Durum | Evli | 165 | 50,9 |
| | Bekar | 153 | 47,2 |
| | Diğer | 6 | 1,9 |
| | Toplam | 324 | 100,0 |
| Eğitim Düzeyi | Sağlık Meslek Lisesi | 54 | 16,7 |
| | Yüksek Lisans | 27 | 8,4 |
| | Önlisans | 102 | 31,6 |
| | Doktora | 2 | 0,6 |
| | Lisans | 138 | 42,7 |
| | Toplam | 323 | 100,0 |

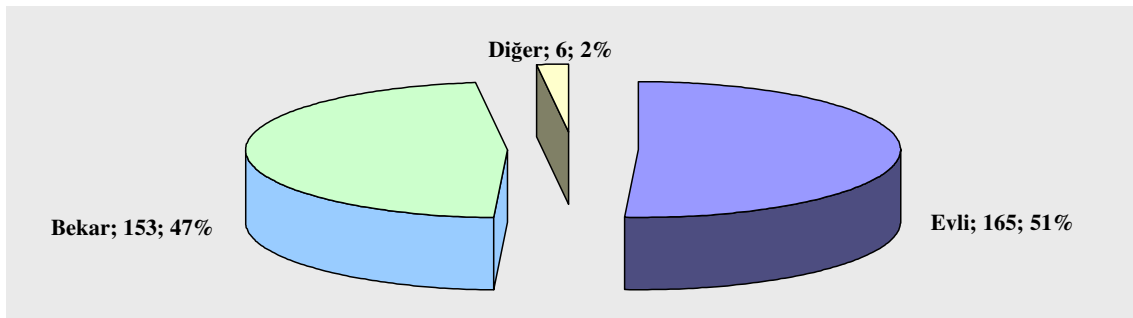
Araştırmaya katılan hemşirelerin yaşları 20 ile 62 arasında değişmekte olup, **Yaş gruplarına** göre dağılımları incelendiğinde; 149'u (%46) 20-29 yaş grubu; 122'si (%37,7) 30-39 yaş grubu; 53'ü (%16,4) 40 ve üstü yaş grubundadır. Bu sonuca göre, katılımcıların genç yaş grubu hemşirelerden oluştuğu söylenebilir. Bu durum, hemşirelik mesleğinin ağır çalışma koşulları ve vardiyalı bir çalışmayı gerektirmesi, ileri yaşlarda işten ayrılma oranının yüksek olmasıyla açıklanabilir.

Araştırma kapsamındaki hemşirelerin **medeni durumlarına** göre dağılımları incelendiğinde; 165'i (%50,9) evli; 153'ü (%47,2) bekar; 6'sı (%1,9) diğer medeni durumdadır. Buna göre, evli ve bekar oranlarının birbirine çok yakın olduğu izlenmiştir.

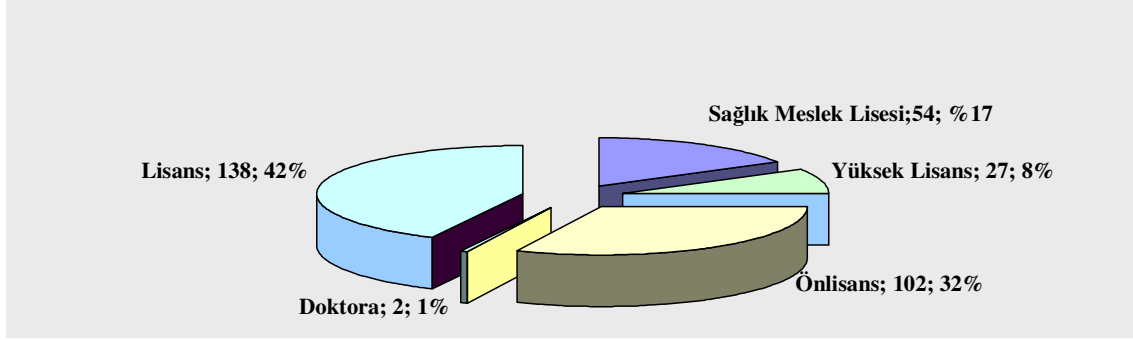
Hemşirelerin **eğitim durumları dağılımlarına** göre; 54'ü (%16,7) sağlık meslek lisesi; 27'si (%8,4) yüksek lisans, 102'si (%31,6) önlisans; 2'si (%6) doktora; 138'i (%42,7) lisans düzeyindedir.



Grafik. 1. Hemşirelerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımları



Grafik. 2. Hemşirelerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları



Grafik. 3. Hemşirelerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

2.1.2. Hemşirelerin mesleki özellikleri

Tablo 7’de araştırmaya katılan hemşirelere ait mesleki özelliklerden; çalıştığı kurum, çalıştığı bölüm, çalışma şekli, mesleği isteyerek mi seçti, mesleki deneyim yılı ve kurumda çalışma yılı görülmektedir.

Tablo.7. Hemşirelerin Mesleki Özelliklerine Göre Dağılımları

| MESLEKİ ÖZELLİKLER | | N | % |
|-----------------------------------|---------------------|-----|-------|
| Çalıştığı Kurum | Üniversite | 155 | 48,0 |
| | Devlet | 97 | 30,0 |
| | Özel | 72 | 22,0 |
| | Toplam | 324 | 100,0 |
| Çalıştığı Bölüm | Dahili Bilimler | 94 | 29,0 |
| | Özelleşmiş Birimler | 86 | 26,5 |
| | Cerrahi Bilimler | 102 | 31,5 |
| | Yönetim | 42 | 13,0 |
| | Toplam | 324 | 100,0 |
| Kurumda Çalışma Şekli | Sürekli Gündüz | 99 | 31,0 |
| | Sürekli Gece | 13 | 4,1 |
| | Vardiyalı | 207 | 64,9 |
| | Toplam | 319 | 100,0 |
| Mesleği İsteyerek mi Seçti | Evet | 169 | 53,7 |
| | Hayır | 59 | 18,7 |
| | Kısmen | 87 | 27,6 |
| | Toplam | 315 | 100,0 |
| Mesleki Deneyim Yılı | 1-5 yıl | 119 | 37,0 |
| | 6-10 yıl | 78 | 24,2 |
| | 11 yıl ve üstü | 125 | 38,8 |
| | Toplam | 322 | 100,0 |
| Kurumda Çalışma Yılı | 1-5 yıl | 176 | 54,5 |
| | 6-10 yıl | 56 | 17,3 |
| | 11 yıl ve üstü | 91 | 28,2 |
| | Toplam | 323 | 100,0 |

Araştırma kapsamındaki hemşirelerin **çalıştıkları kuruma** göre dağılımlarına bakıldığında; 155'i (%48) Üniversite Hastanesinde; 97'si (%30) Devlet Hastanesinde; 72'si (%22) Özel Hastanede çalışmaktadır.

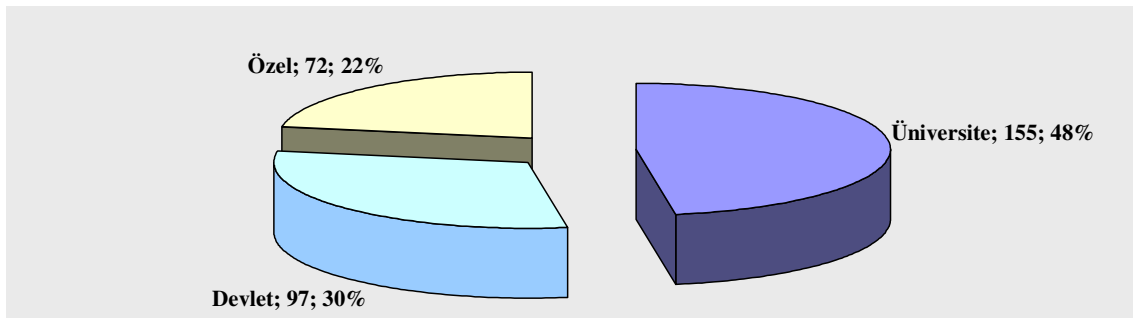
Hemşirelerin **çalıştıkları bölümlere** göre dağılımları incelendiğinde; 94'ü (%29) dahili bilimler; 86'sı (%26,5) özelleşmiş birimler; 102'si (%31,5) cerrahi bilimler; 42'si (%13) yönetim bölümünde çalışmaktadır.

Hemşirelerin **çalışma şekli** dağılımlarına göre; 99'u (%31) sürekli gündüz; 13'ü (%4,1) sürekli gece; 207'si (%64,9) vardiyalı çalışmaktadır. Bu sonuca göre, araştırmaya katılanların % 64.9 gibi büyük çoğunluğu mesleğin gerektirdiği çalışma şekli olan, vardiyalı sistemle çalışmaktadırlar.

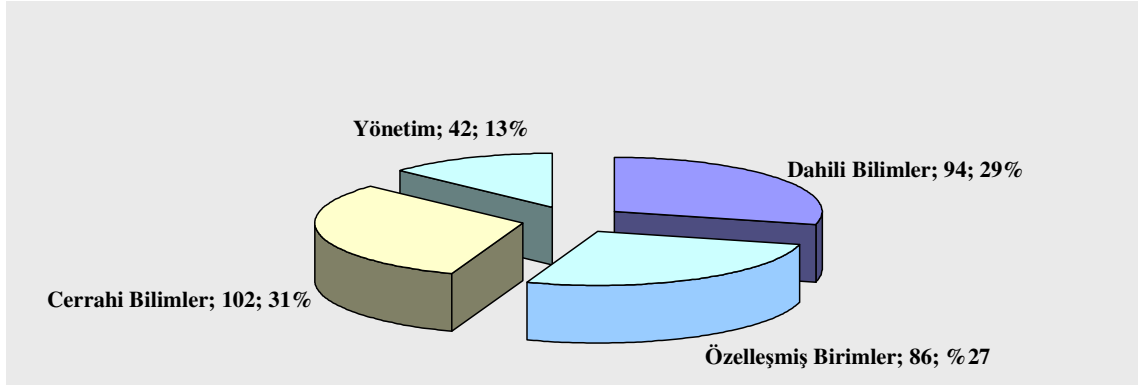
Araştırmaya katılanların **mesleği isteyerek mi seçti değişkenine** göre; 169'u (%53,7) mesleği isteyerek seçmiş; 59'u (%18,7) mesleği istemeyerek seçmiş, 87'si (%27,6) kısmen isteyerek seçmiştir. Araştırmaya katılanların yarısından fazlası mesleği isteyerek seçtiğini belirtmiştir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin **meslekteki deneyim yılları** 1 ile 40 yıl arasında değişmekte olup, 119'u (%37) 1-5 yıl; 78'i (%24,2) 6-10 yıl; 125'i (%38,8) 11 yıl üstü deneyim sahibidir.

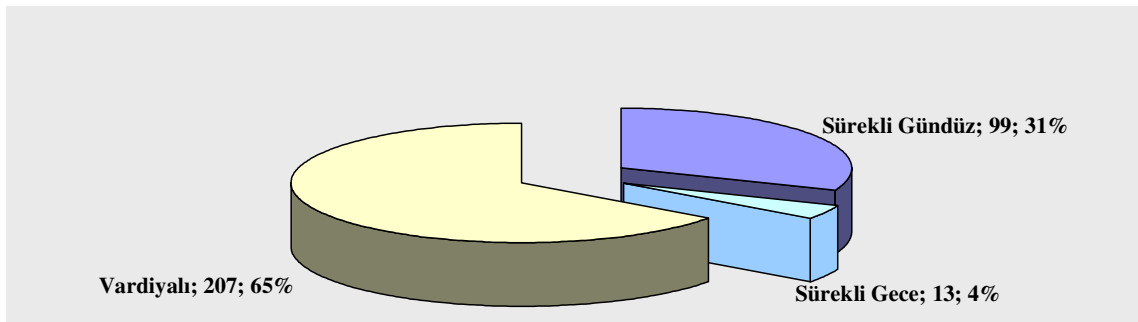
Hemşirelerin **kurumda çalışma yılları** ise 1 ile 33 yıl arasında değişmektedir. Buna göre; 176'sı (%54,5) 1-5 yıl; 56'sı (%17,3) 6-10 yıl; 91'i (%28,2) 11 yıldan fazla zamandır şuanda çalıştıkları kurumda göreve devam etmektedir.



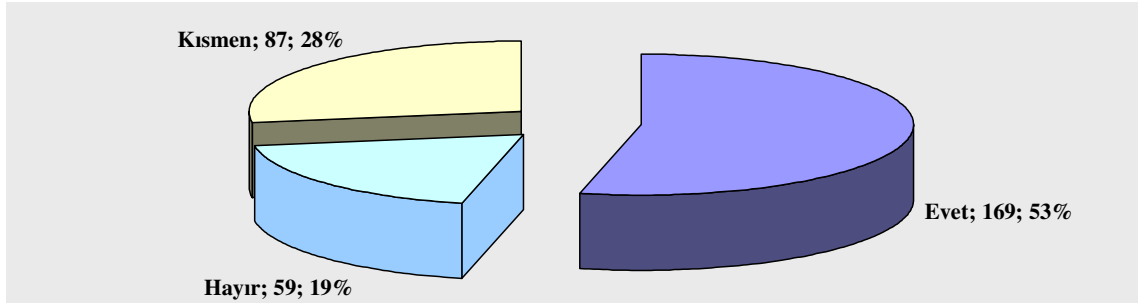
Grafik 4. Hemşirelerin Çalıştıkları Hastanelere Göre Dağılımları



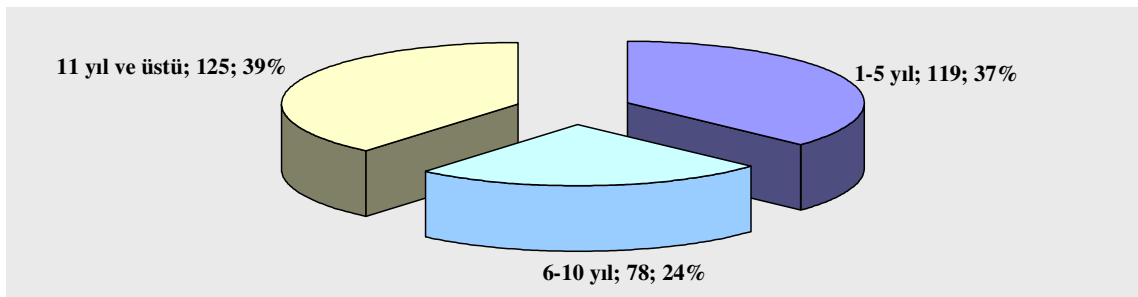
Grafik. 5. Hemşirelerin Çalıştıkları Bölümlere Göre Dağılımları



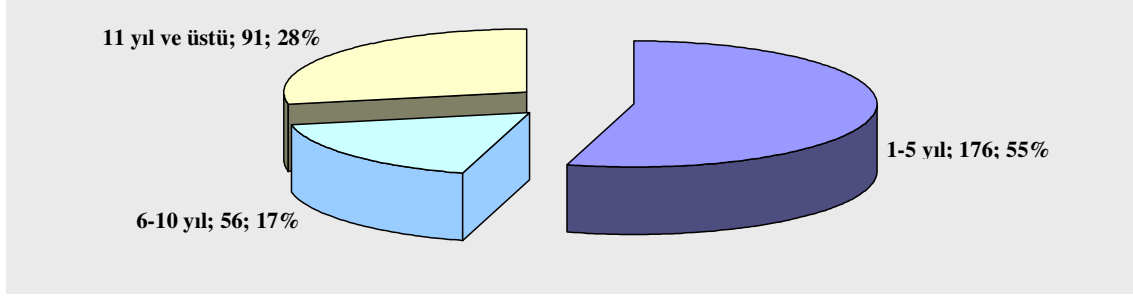
Grafik. 6. Hemşirelerin Çalışma Şekline Göre Dağılımları



Grafik. 7. Hemşirelerin Mesleği İsteyerek Seçme Değişkenine Göre Dağılımları



Grafik. 8. Hemşirelerin Mesleki Deneyim Yıllarına Göre Dağılımları



Grafik. 9. Hemşirelerin Kurumlarında Çalışma Yıllarına Göre Dağılımları

2.1.3. Hemşirelerin çalıştıkları kuruma ilişkin özellikleri

Tablo 8'de araştırmaya katılan hemşirelerin; çalıştıkları kurumdan memnuniyet durumları, kurumda eğitsel faaliyetlerin yeterliliği, sosyal faaliyetlerin yeterliliği ve kurumun değişime açık olma durumuna ilişkin algıları görülmektedir.

Tablo.8. Hemşirelerin Çalıştıkları Kuruma İlişkin Dağılımları

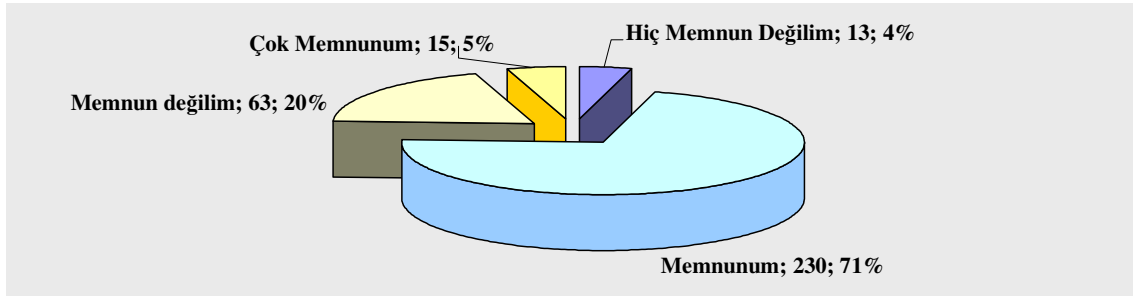
| KURUMA İLİŞKİN ÖZELLİKLER | | N | % |
|--|--------------------|-----|-------|
| Kurumdan Memnuniyet | Hiç Memnun Değilim | 13 | 4,0 |
| | Memnunum | 230 | 71,7 |
| | Memnun değilim | 63 | 19,6 |
| | Çok Memnunum | 15 | 4,7 |
| | Toplam | 321 | 100,0 |
| Eğitsel Faaliyetler Yeterli mi? | Evet | 136 | 42,0 |
| | Hayır | 65 | 20,1 |
| | Kısmen | 123 | 38,0 |
| | Toplam | 324 | 100,0 |
| Sosyal Faaliyetler Yeterli mi? | Evet | 55 | 17,0 |
| | Hayır | 173 | 53,6 |
| | Kısmen | 95 | 29,4 |
| | Toplam | 323 | 100,0 |
| Kurum Değişime Açık mı? | Evet | 132 | 40,7 |
| | Hayır | 78 | 24,1 |
| | Kısmen | 114 | 35,2 |
| | Toplam | 324 | 100,0 |

Araştırma kapsamındaki hemşirelerin **çalıştıkları kurumlardan memnun olma** durumları incelenmiş ve, 13'ünün (%4) çalıştığı kurumdan hiç memnun olmadığı; 230'unun (%71,7) memnun olduğu; 63'ünün (%19,6) memnun olmadığı; 15'inin (%4,7) ise, çok memnun olduğu görülmüştür. Elde edilen sonuçlar, çalışanların önemli bir kısmının kurumlarında çalışmaktan memnun olduklarını ortaya koymaktadır ki, bu son derece önemlidir. Araştırmaya katılanların %80 gibi büyük bir kısmı çalıştıkları kurumdan memnun oldukları, % 20 sinin ise memnun olmadığı görülmektedir.

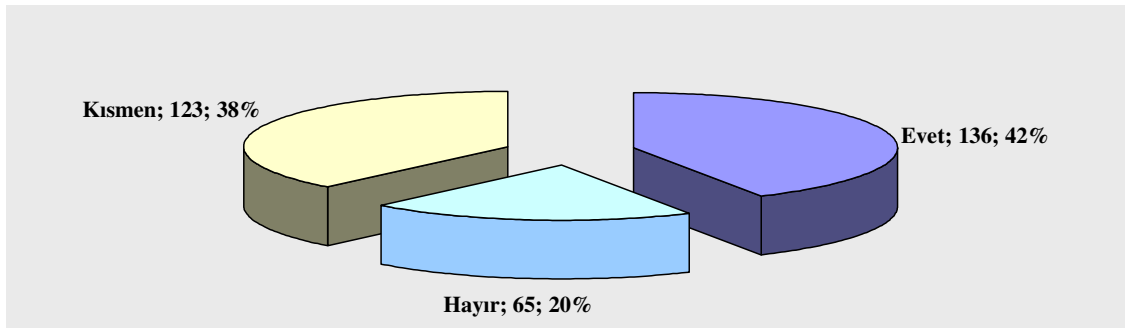
Araştırma kapsamındaki hemşirelerin 136'sı (%42) kurumda düzenlenen **eğitsel faaliyetleri** yeterli bulmakta; 65'i (%20,1) yetersiz bulmakta; 123'ü (%38) ise, kısmen yeterli bulmaktadır.

Hemşirelerin kurumlarındaki **sosyal faaliyetleri yeterli bulma durumları** incelendiğinde ise; 55'i (%17) yeterli bulmakta; 173'ü (%53,6) yetersiz bulmakta; 95'i (%29,4) ise, kısmen yeterli bulmaktadır.

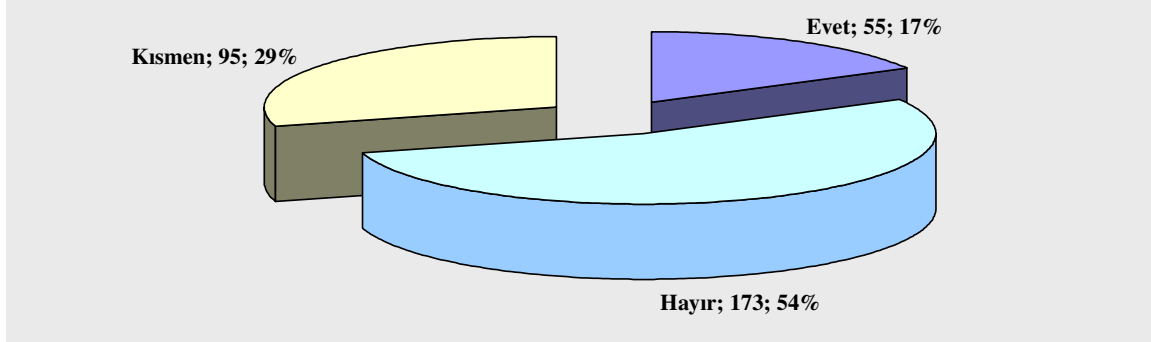
Hemşirelerin; 132'si (%40,7) **kurumun değişime açık olduğunu**; 78'i (%24,1) kurumun değişime açık olmadığını; 114'ü (%35,2) kurumun değişime kısmen açık olduğunu düşünmektedir. Araştırma sonucuna göre, katılımcıların büyük bir kısmı kurumlarının değişime açık olduğunu düşünmektedirler.



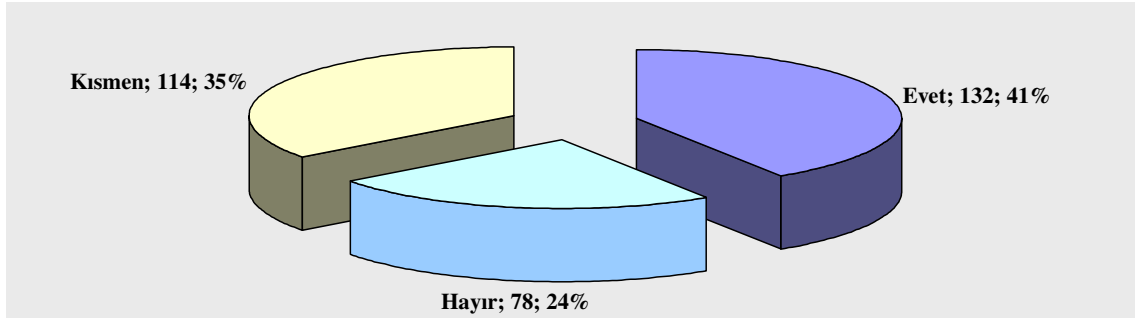
Grafik. 10. Hemşirelerin Kurumlarından Memnuniyet Durumlarına Göre Dağılımları



Grafik. 11. Hemşirelerin Kurumlarında Gerçekleştirilen Eğitsel Faaliyetleri Yeterli Bulma Durumlarına Göre Dağılımları



Grafik. 12. Hemşirelerin Kurumlarında Gerçekleştirilen Sosyal Faaliyetleri Yeterli Bulma Durumlarına Göre Dağılımları



Grafik.13. Hemşirelerin Çalıştıkları Kurumun Değişime Açık Olma Durumunu Algılamalarına Göre Dağılımları

2.2. Hemşirelerin Örgüt Kültürü Algılarına Göre Farklılık Analizi Bulguları

Bu bölümde araştırmaya katılan hemşirelerin örgüt kültürü algıları, örgüt kültürü algılarının sosyodemografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği incelenecektir.

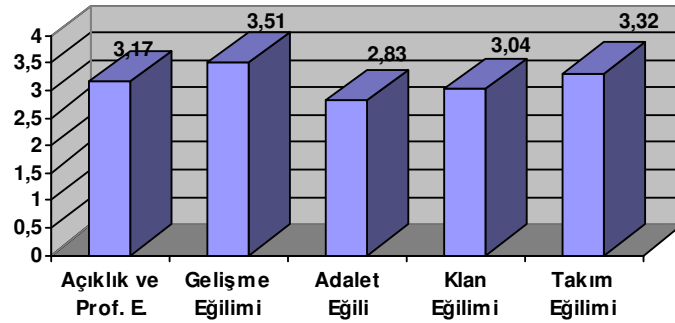
2.2.1. Hemşirelerin Örgüt Kültürü Alt Boyut Puan Ortalamaları

Tablo 9'da hemşirelerin algıladıkları örgüt kültürünün alt boyutlarına göre puan ortalamaları görülmektedir.

Tablo.9. Hemşirelerin Örgüt Kültürü Alt Boyutlarına Göre Puan Ortalamalarının Dağılımı

| Örgüt Kültürü Alt Boyutları | N | Ortalama | Ss | Min | Maks |
|-----------------------------|------------|-------------|-------------|----------|------------|
| Açıklık ve Profesyonelizm | 324 | 3,17 | 0,77 | 1 | 5 |
| Gelişme Eğilimi | 324 | 3,51 | 0,77 | 1 | 5 |
| Adalet Eğilimi | 324 | 2,83 | 0,78 | 1 | 4,9 |
| Klan Eğilimi | 324 | 3,04 | 0,73 | 1 | 5 |
| Takım Eğilimi | 324 | 3,32 | 0,78 | 1 | 5 |

Araştırmaya katılan hemşirelerin örgüt kültürü algıları incelendiğinde; Açıklık ve Profosyonelizm alt boyut puan ortalaması (3,17), Gelişme Eğilimi alt boyut puan ortalaması (3,51), Adalet Eğilimi alt boyut puan ortalaması (2,83), Klan Eğilimi alt boyut puan ortalaması (3,14), Takım Eğilimi alt boyut puan ortalaması (3,32) olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, her beş boyutun aldığı ortalama değerler hemşirelerin hastanelerine ilişkin örgüt kültürünü kısmen algıladıkları belirlenmiştir. Buna karşın, hemşirelerin kurumlarında gelişme eğilimine ilişkin özellikleri daha yüksek algıladıkları, adalet eğilimine ilişkin özellikleri ise diğer örgütsel kültür boyutlarına göre daha düşük düzeyde algıladıkları görülmüştür.



Grafik. 14. Hemşirelerin Örgüt Kültürü Alt Boyutlarına Göre Puan Ortalamalarının Dağılımı

2.2.2. Hemşirelerin Örgüt Kültürü Alt Boyut Puan Ortalamalarının Sosyodemografik Özelliklerine Göre Farklılık Analizi Bulguları

Bu bölümde hemşirelerin örgüt kültürü algılarının sosyodemografik özelliklere; bireysel özelliklerine, mesleki özelliklerine ve kurumdan memnuniyet durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği incelenecektir.

2.2.2.1. Hemşirelerin Örgüt Kültürü Alt Boyut Puan Ortalamaları İle Bireysel Özelliklerinin Karşılaştırılması

Bu bölümde hemşirelerin bireysel özelliklerinden yaş grubu, medeni durum ve eğitim durumu ile örgüt kültürü alt boyut puan ortalamaları arasındaki ilişki incelenmiştir.

Tablo.10. Hemşirelerin Örgüt Kültürü Alt Boyut Puan Ortalamaları İle Yaş Gruplarının Karşılaştırılması

| Örgüt Kültürü Alt Boyutları | Yaş | N | Ort | Ss | F | Anlamlılık |
|-----------------------------|------------|-----|------|------|------|------------|
| Açıklık ve Profesyonelizm | 20-29 | 149 | 3,20 | 0,79 | 0,26 | 0,775 |
| | 30-39 | 122 | 3,15 | 0,78 | | |
| | 40 ve üstü | 53 | 3,12 | 0,69 | | |
| Gelişme Eğilimi | 20-29 | 149 | 3,61 | 0,79 | 2,86 | 0,059 |
| | 30-39 | 122 | 3,45 | 0,73 | | |
| | 40 ve üstü | 53 | 3,35 | 0,76 | | |
| Adalet Eğilimi | 20-29 | 149 | 2,85 | 0,79 | 0,10 | 0,909 |
| | 30-39 | 122 | 2,82 | 0,79 | | |
| | 40 ve üstü | 53 | 2,80 | 0,74 | | |
| Klan Eğilimi | 20-29 | 149 | 3,05 | 0,75 | 1,05 | 0,350 |
| | 30-39 | 122 | 2,98 | 0,74 | | |
| | 40 ve üstü | 53 | 3,15 | 0,62 | | |
| Takım Eğilimi | 20-29 | 149 | 3,28 | 0,77 | 0,29 | 0,746 |
| | 30-39 | 122 | 3,35 | 0,83 | | |
| | 40 ve üstü | 53 | 3,35 | 0,69 | | |

F: Oneway Anova Testi * $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Tablo 10’da araştırmaya katılan hemşirelerin yaş gruplarına göre algıladıkları örgüt kültürü alt boyut puan ortalamaları arasındaki fark incelenmiştir. Hemşirelerin yaş gruplarına göre örgüt kültürü alt boyut puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. ($p > 0,05$).

Tablo.11. Hemşirelerin Örgüt Kültürü Alt Boyut Puan Ortalamaları İle Medeni Durumlarının Karşılaştırılması

| Örgüt Kültürü Alt Boyutları | Medeni Durum | N | Ort | Ss | F | Anlamlılık |
|-----------------------------|--------------|-----|------|------|------|------------|
| Açıklık ve Profesyonelizm | Evli | 165 | 3,12 | 0,78 | 0,67 | 0,514 |
| | Bekar | 153 | 3,22 | 0,75 | | |
| | Diğer | 6 | 3,11 | 0,91 | | |
| Gelişme Eğilimi | Evli | 165 | 3,45 | 0,76 | 1,78 | 0,171 |
| | Bekar | 153 | 3,58 | 0,77 | | |
| | Diğer | 6 | 3,17 | 0,90 | | |
| Adalet Eğilimi | Evli | 165 | 2,79 | 0,77 | 0,67 | 0,511 |
| | Bekar | 153 | 2,87 | 0,80 | | |
| | Diğer | 6 | 3,02 | 0,64 | | |
| Klan Eğilimi | Evli | 165 | 3,04 | 0,75 | 0,01 | 0,988 |
| | Bekar | 153 | 3,04 | 0,70 | | |
| | Diğer | 6 | 3,08 | 0,73 | | |
| Takım Eğilimi | Evli | 165 | 3,30 | 0,82 | 0,18 | 0,839 |
| | Bekar | 153 | 3,34 | 0,74 | | |
| | Diğer | 6 | 3,23 | 0,89 | | |

F: Oneway Anova test * $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Tablo 11’de araştırmaya katılan hemşirelerin medeni durumlarına göre algıladıkları örgüt kültürü alt boyut puan ortalamaları arasındaki fark incelenmiştir. Hemşirelerin medeni durumlarına göre örgüt kültürü alt boyut puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. ($p>0,05$).

Tablo.12. Hemşirelerin rgt Kültürü Alt Boyut Puan Ortalamaları ile Eğitim Durumlarının Karşılaştırılması

| rgt Kültürü Alt Boyutları | Eğitim Durumu | N | Ort | Ss | F | Anlamlılık |
|----------------------------------|----------------------|-----|------|------|------|------------|
| Açıklık ve Profesyonelizm | Sağlık Meslek Lisesi | 54 | 3,06 | 0,90 | 0,32 | 0,864 |
| | Yüksek Lisans | 27 | 3,15 | 0,86 | | |
| | nlisans | 102 | 3,20 | 0,69 | | |
| | Doktora | 2 | 3,08 | 0,59 | | |
| | Lisans | 138 | 3,19 | 0,76 | | |
| Gelişme Eğilimi | Sağlık Meslek Lisesi | 54 | 3,53 | 0,87 | 1,74 | 0,142 |
| | Yüksek Lisans | 27 | 3,43 | 0,72 | | |
| | nlisans | 102 | 3,39 | 0,76 | | |
| | Doktora | 2 | 2,79 | 1,31 | | |
| | Lisans | 138 | 3,61 | 0,73 | | |
| Adalet Eğilimi | Sağlık Meslek Lisesi | 54 | 2,80 | 0,79 | 0,40 | 0,807 |
| | Yüksek Lisans | 27 | 2,96 | 0,86 | | |
| | nlisans | 102 | 2,78 | 0,73 | | |
| | Doktora | 2 | 2,50 | 1,02 | | |
| | Lisans | 138 | 2,85 | 0,80 | | |
| Klan Eğilimi | Sağlık Meslek Lisesi | 54 | 2,99 | 0,82 | 0,24 | 0,913 |
| | Yüksek Lisans | 27 | 3,12 | 0,74 | | |
| | nlisans | 102 | 3,06 | 0,65 | | |
| | Doktora | 2 | 2,75 | 1,06 | | |
| | Lisans | 138 | 3,03 | 0,74 | | |
| Takım Eğilimi | Sağlık Meslek Lisesi | 54 | 3,15 | 0,91 | 1,33 | 0,257 |
| | Yüksek Lisans | 27 | 3,30 | 0,73 | | |
| | nlisans | 102 | 3,41 | 0,76 | | |
| | Doktora | 2 | 4,00 | 1,13 | | |
| | Lisans | 138 | 3,30 | 0,75 | | |

F: Oneway Anova test

* $p<0.05$

** $p<0.01$

Tablo 12’de araştırmaya katılan hemşirelerin eğitim durumlarına göre algıladıkları örgüt kültürü alt boyut puan ortalamaları arasındaki fark incelenmiştir. Hemşirelerin eğitim durumlarına göre örgüt kültürü temel boyut puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. ($p>0,05$).

2.2.2.2. Hemşirelerin Örgüt Kültürü Alt Boyut Puan Ortalamaları İle Mesleki Özelliklerinin Karşılaştırılması

Hemşirelerin mesleki özelliklerinden; çalıştıkları kurum, çalıştıkları bölüm, çalışma şekli, mesleği isteyerek mi seçti, mesleki deneyim yılı, ve kurumda çalışma yılı ile örgüt kültürü alt boyut puan ortalamaları arasındaki ilişki incelenmiştir.

Tablo.13. Hemşirelerin Örgüt Kültürü Alt Boyut Puan Ortalamaları İle Çalıştıkları Kurumun Karşılaştırılması

| Örgüt Kültürü Alt Boyutları | Çalışılan Kurum | N | Ort | Ss | F | Anlamlılık |
|----------------------------------|-----------------|-----|------|------|-------|----------------|
| Açıklık ve Profesyonelizm | Üniversite | 153 | 3,24 | 0,68 | 20,08 | 0,000** |
| | Devlet | 97 | 2,81 | 0,77 | | |
| | Özel | 72 | 3,50 | 0,77 | | |
| Gelişme Eğilimi | Üniversite | 153 | 3,52 | 0,68 | 39,72 | 0,000** |
| | Devlet | 97 | 3,09 | 0,72 | | |
| | Özel | 72 | 4,04 | 0,68 | | |
| Adalet Eğilimi | Üniversite | 153 | 2,93 | 0,76 | 7,45 | 0,001** |
| | Devlet | 97 | 2,58 | 0,77 | | |
| | Özel | 72 | 2,96 | 0,77 | | |
| Klan Eğilimi | Üniversite | 153 | 3,22 | 0,68 | 15,44 | 0,000** |
| | Devlet | 97 | 2,72 | 0,77 | | |
| | Özel | 72 | 3,09 | 0,63 | | |
| Takım Eğilimi | Üniversite | 153 | 3,39 | 0,72 | 2,43 | 0,090 |
| | Devlet | 97 | 3,17 | 0,84 | | |
| | Özel | 72 | 3,33 | 0,80 | | |

F: Oneway Anova test

* $p < 0.05$

** $p < 0.01$

Hemşirelerin çalıştıkları kurumlara göre algıladıkları **Açıklık ve Profesyonelizm Eğilimi** alt boyut ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmıştır. ($F=20,08$ $p=0.00$ $p < 0.01$). Özel ve üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin açıklık ve profesyonelizm eğilimi puan ortalaması, devlet hastanesinde çalışan hemşirelerin ortalama puanlarından (2,81) anlamlı derecede yüksek bulunmuştur. Bununla birlikte özel hastanede çalışan hemşirelerin puan ortalamaları (3,50) üniversite hastanesinde (3,24) çalışan hemşirelerden anlamlı derecede yüksek bulunmuştur.

Hemşirelerin çalıştıkları kurumlar ile **Gelişme Eğilimi** alt boyut ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. ($F=39,72$ $p=0.00$ $p < 0.01$). Özel ve üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin gelişme eğilimi puan ortalaması, devlet hastanesinde çalışan

hemşirelerin ortalama puanlarından (3,09) anlamlı derecede yüksek bulunmuştur. Bununla birlikte özel hastanede çalışan hemşirelerin gelişme eğilimi puan ortalamaları (4,04) üniversite hastanesinde (3,52) çalışan hemşirelerden anlamlı derecede yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hemşirelerin çalıştıkları kurumlara göre **Adalet Eğilimi** alt boyut puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmıştır ($F=7,45$ $p=0.01$). Özel ve üniversite hastanesinde görev yapan hemşirelerin adalet eğilimi puan ortalaması, devlet hastanesinde (2,58) görev yapan hemşirelere göre anlamlı oranda yüksektir.

Hemşirelerin çalıştıkları kurum ile **Klan Eğilimi** alt boyut puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır. ($F=15,44$ $p=0.00$ $p<0.01$). Özel (3,09) ve üniversite hastanesinde (3,22) görev yapan hemşirelerin klan eğilimi puan ortalaması, devlet hastanesinde (2,72) görev yapan hemşirelere göre anlamlı oranda yüksektir.

Hemşirelerin çalıştıkları kurumlara göre **Takım Eğilimi** alt boyut puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır. ($F=2,43$ $p<0.05$).

Sonuç olarak, tablo 18'de görüldüğü gibi hemşirelerin çalıştıkları kurumlara göre algıladıkları örgüt kültürü alt boyut puan ortalamaları arasında, takım eğilimi dışında diğer boyutlarda anlamlı farklılıklar vardır. Devlet hastanesinde çalışan hemşirelerin örgüt kültürü algıları diğer tüm gruplardan oldukça düşük bulunurken, örgüt kültürü algısının en yüksek olduğu grup özel hastanede çalışan hemşirelere aittir. Özel hastanede örgüt kültürünün tüm boyutları güçlü şekilde algılanırken, devlet hastanesi çalışanlarında örgüt kültürü zayıf şekilde algılanmaktadır

Hastanelerin yönetim yapıları ve anlayışları, kurumsal vizyonlarının farklılığı dikkate alındığında örgüt kültürü algılarının birbirinden farklı olması beklenen bir bulgudur.

Tablo.14. Hemşirelerin Örgüt Kültürü Alt Boyut Puan Ortalamaları İle Çalıştıkları Bölümlerin Karşılaştırılması

| Örgüt Kültürü Alt Boyutları | Çalışılan Bölüm | N | Ort | Ss | F | Anlamlılık |
|----------------------------------|---------------------|-----|------|------|------|------------|
| Açıklık ve Profesyonelizm | Dahili Bilimler | 94 | 3,29 | 0,72 | 1,71 | 0,164 |
| | Özelleşmiş Birimler | 86 | 3,04 | 0,84 | | |
| | Cerrahi Bilimler | 102 | 3,15 | 0,75 | | |
| | Yönetim | 42 | 3,20 | 0,73 | | |
| Gelişme Eğilimi | Dahili Bilimler | 94 | 3,51 | 0,76 | 0,78 | 0,505 |
| | Özelleşmiş Birimler | 86 | 3,58 | 0,90 | | |
| | Cerrahi Bilimler | 102 | 3,51 | 0,63 | | |
| | Yönetim | 42 | 3,36 | 0,81 | | |
| Adalet Eğilimi | Dahili Bilimler | 94 | 2,87 | 0,71 | 1,30 | 0,275 |
| | Özelleşmiş Birimler | 86 | 2,72 | 0,81 | | |
| | Cerrahi Bilimler | 102 | 2,82 | 0,77 | | |
| | Yönetim | 42 | 2,99 | 0,90 | | |
| Klan Eğilimi | Dahili Bilimler | 94 | 3,07 | 0,75 | 0,84 | 0,473 |
| | Özelleşmiş Birimler | 86 | 2,94 | 0,70 | | |
| | Cerrahi Bilimler | 102 | 3,10 | 0,72 | | |
| | Yönetim | 42 | 3,04 | 0,73 | | |
| Takım Eğilimi | Dahili Bilimler | 94 | 3,44 | 0,75 | 1,25 | 0,293 |
| | Özelleşmiş Birimler | 86 | 3,25 | 0,76 | | |
| | Cerrahi Bilimler | 102 | 3,26 | 0,87 | | |
| | Yönetim | 42 | 3,31 | 0,65 | | |

F: Oneway Anova test

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Tablo 14'de araştırmaya katılan hemşirelerin görev yaptıkları bölümlere göre algıladıkları örgüt kültürü alt boyut puan ortalamaları arasındaki fark incelenmiştir. Buna göre hemşirelerin örgüt kültürü temel alt puan ortalaması ile görev yaptıkları bölüm arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir. ($p > 0,05$).

Tablo.15. Hemşirelerin Örgüt Kültürü Alt Boyut Puan Ortalamaları İle Çalışma Şekillerinin Karşılaştırılması

| Örgüt Kültürü Alt Boyutları | Çalışma Şekli | N | Ort | Ss | F | Anlamlılık |
|-----------------------------|----------------|-----|------|------|------|------------|
| Açıklık ve Profesyonelizm | Sürekli Gündüz | 99 | 3,24 | 0,63 | 0,69 | 0,500 |
| | Sürekli Gece | 13 | 3,00 | 0,72 | | |
| | Vardiyalı | 207 | 3,16 | 0,83 | | |
| Gelişme Eğilimi | Sürekli Gündüz | 99 | 3,49 | 0,75 | 0,19 | 0,823 |
| | Sürekli Gece | 13 | 3,43 | 0,47 | | |
| | Vardiyalı | 207 | 3,54 | 0,79 | | |
| Adalet Eğilimi | Sürekli Gündüz | 99 | 2,98 | 0,76 | 2,25 | 0,107 |
| | Sürekli Gece | 13 | 2,68 | 0,82 | | |
| | Vardiyalı | 207 | 2,80 | 0,77 | | |
| Klan Eğilimi | Sürekli Gündüz | 99 | 3,13 | 0,66 | 1,99 | 0,138 |
| | Sürekli Gece | 13 | 2,72 | 0,89 | | |
| | Vardiyalı | 207 | 3,04 | 0,74 | | |
| Takım Eğilimi | Sürekli Gündüz | 99 | 3,38 | 0,66 | 0,61 | 0,542 |
| | Sürekli Gece | 13 | 3,15 | 0,58 | | |
| | Vardiyalı | 207 | 3,31 | 0,84 | | |

F: Oneway Anova test

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Tablo 15’de araştırmaya katılan hemşirelerin çalışma şekline göre algıladıkları örgüt kültürü alt boyut puan ortalamaları arasındaki fark incelenmiştir. Buna göre hemşirelerin örgüt kültürü alt boyut puan ortalaması ile çalışma şekilleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. ($p > 0,05$).

Tablo.16. Hemşirelerin Örgüt Kültürü Alt Boyut Puan Ortalamaları İle Mesleği İsteyerek Seçme Değişkeninin Karşılaştırılması

| Örgüt Kültürü Alt Boyutları | Mesleği isteyerek seçme | N | Ort | Ss | F | Anlamlılık |
|-----------------------------|-------------------------|-----|------|------|------|------------|
| Açıklık ve Profesyonelizm | Evet | 169 | 3,29 | 0,75 | 4,56 | 0,011* |
| | Hayır | 59 | 2,99 | 0,73 | | |
| | Kısmen | 87 | 3,07 | 0,80 | | |
| Gelişme Eğilimi | Evet | 169 | 3,56 | 0,77 | 1,00 | 0,369 |
| | Hayır | 59 | 3,40 | 0,76 | | |
| | Kısmen | 87 | 3,50 | 0,77 | | |
| Adalet Eğilimi | Evet | 169 | 2,96 | 0,73 | 5,13 | 0,006* |
| | Hayır | 59 | 2,61 | 0,83 | | |
| | Kısmen | 87 | 2,77 | 0,80 | | |
| Klan Eğilimi | Evet | 169 | 3,15 | 0,66 | 3,93 | 0,021* |
| | Hayır | 59 | 2,88 | 0,79 | | |
| | Kısmen | 87 | 2,96 | 0,78 | | |
| Takım Eğilimi | Evet | 169 | 3,43 | 0,76 | 3,96 | 0,020* |
| | Hayır | 59 | 3,11 | 0,78 | | |
| | Kısmen | 87 | 3,26 | 0,80 | | |

F: Oneway Anova test

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Araştırmaya katılan hemşirelerin **Açıklık ve Profosyonelizm** alt boyut puan ortalaması ile mesleği isteyerek mi seçti değişkeni arasında anlamlı fark vardır. ($F = 4,56$ $p = 0,011$ $p < 0,05$). Mesleği isteyerek seçenlerin alt boyut puan ortalamaları (3,29) istemeyerek seçenlere (2,99) göre anlamlı olarak yüksektir.

Araştırma kapsamındaki hemşirelerin **Gelişme Eğilimi** alt boyut puan ortalaması ile mesleği isteyerek seçme değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur. $P > 0,05$

Araştırmaya katılan hemşirelerin **Adalet Eğilimi** alt boyut puan ortalaması ile mesleği isteyerek mi seçti değişkeni arasında anlamlı fark saptanmıştır. ($F = 5,13$ $p = 0,006$ $p < 0,05$). Mesleği isteyerek seçenlerin alt boyut puan ortalamaları (2,96) istemeyerek seçenlere (2,61) göre anlamlı olarak yüksektir.

Hemşirelerin **Klan Eğilimi** alt boyut puan ortalaması ile mesleği isteyerek mi seçti değişkeni arasında anlamlı fark saptanmıştır. ($F = 3,93$ $p = 0,021$ $p < 0,05$). Mesleği isteyerek seçenlerin alt boyut puan ortalamaları (3,15) istemeyerek seçenlere (2,88) göre anlamlı olarak yüksektir.

Hemşirelerin **Takım Eğilimi** alt boyut puan ortalaması ile mesleği isteyerek mi seçti değişkeni arasında anlamlı fark saptanmıştır. ($F = 3,96$ $p = 0,020$ $p < 0,05$). Mesleği isteyerek seçenlerin alt boyut puan ortalamaları (3,43) istemeyerek seçenlere (3,11) göre anlamlı olarak yüksektir.

Sonuç olarak mesleği isteyerek seçenlerin gelişme eğilimi boyutu dışında, diğer örgüt kültürü boyutu puan ortalamaları istemeyerek seçenlere göre daha yüksek bulunmuştur.

Tablo.17. Hemşirelerin Örgüt Kültürü Alt Boyut Puan Ortalamaları İle Mesleki Deneyim Yıllarının Karşılaştırılması

| Örgüt Kültürü Alt Boyutları | Mesleki Deneyim Yılı | N | Ort | Ss | F | Anlamlılık |
|----------------------------------|----------------------|-----|------|------|------|---------------|
| Açıklık ve Profesyonelizm | 1-5 yıl | 119 | 3,24 | 0,80 | 0,80 | 0,450 |
| | 6-10 yıl | 78 | 3,11 | 0,69 | | |
| | 11 yıl ve üstü | 125 | 3,14 | 0,77 | | |
| Gelişme Eğilimi | 1-5 yıl | 119 | 3,69 | 0,73 | 5,26 | 0,006* |
| | 6-10 yıl | 78 | 3,39 | 0,76 | | |
| | 11 yıl ve üstü | 125 | 3,42 | 0,76 | | |
| Adalet Eğilimi | 1-5 yıl | 119 | 2,84 | 0,79 | 0,20 | 0,816 |
| | 6-10 yıl | 78 | 2,87 | 0,83 | | |
| | 11 yıl ve üstü | 125 | 2,80 | 0,74 | | |
| Klan Eğilimi | 1-5 yıl | 119 | 3,07 | 0,77 | 0,36 | 0,696 |
| | 6-10 yıl | 78 | 2,98 | 0,65 | | |
| | 11 yıl ve üstü | 125 | 3,05 | 0,74 | | |
| Takım Eğilimi | 1-5 yıl | 119 | 3,30 | 0,78 | 0,19 | 0,830 |
| | 6-10 yıl | 78 | 3,28 | 0,81 | | |
| | 11 yıl ve üstü | 125 | 3,35 | 0,77 | | |

F: Oneway Anova test

**p<0.05*

***p<0.01*

Tablo 17’de araştırmaya katılan hemşirelerin algıladıkları örgüt kültürü alt boyut puan ortalamaları ile mesleki deneyim yıllarının karşılaştırılması görülmektedir. Buna göre hemşirelerin **Gelişme Eğilimi** alt boyut puan ortalaması ile mesleki deneyim yılları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($F=5,26$ $p=0.006$ $p<0.05$). 1-5 yıl arasında mesleki deneyimi olan hemşirelerin gelişme eğilimi puan ortalaması (3.69), 6-10 yıl, 11 yıl ve üstünde mesleki deneyimi bulunan hemşirelerden anlamlı derecede yüksektir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin mesleki deneyim yılına göre örgüt kültürü alt boyutları açısından sadece gelişme eğilimi boyutunda farklılıklar görülmüştür. Kurumun yeni koşul ve durumlara açık olması, yeni yaklaşım ve fikirlerin teşvik edilmesi, çalışanlara işlerini yaparken inisiyatif tanınması, işlerin kuralına göre yapılmasını, kurumda kaliteye önem verilmesi gibi ifadeleri içeren gelişme eğilimine 6-10 ve 11 yıl üstü çalışanlar düşük puanlandırma yapmışlardır.

Tablo.18. Hemşirelerin Örgüt Kültürü Alt Boyut Puan Ortalamaları İle Kurumda Çalışma Yıllarının Karşılaştırılması

| Örgüt Kültürü Alt Boyutları | Kurumda Çalışma Yılı | N | Ort | Ss | F | Anlamlılık |
|----------------------------------|----------------------|-----|------|------|------|------------|
| Açıklık ve Profesyonelizm | 1-5 yıl | 176 | 3,15 | 0,80 | 0,66 | 0,519 |
| | 6-10 yıl | 56 | 3,28 | 0,72 | | |
| | 11 yıl ve üstü | 91 | 3,14 | 0,72 | | |
| Gelişme Eğilimi | 1-5 yıl | 176 | 3,57 | 0,76 | 1,34 | 0,264 |
| | 6-10 yıl | 56 | 3,47 | 0,78 | | |
| | 11 yıl ve üstü | 91 | 3,42 | 0,73 | | |
| Adalet Eğilimi | 1-5 yıl | 176 | 2,82 | 0,79 | 0,72 | 0,486 |
| | 6-10 yıl | 56 | 2,95 | 0,85 | | |
| | 11 yıl ve üstü | 91 | 2,80 | 0,70 | | |
| Klan Eğilimi | 1-5 yıl | 176 | 3,01 | 0,74 | 0,33 | 0,720 |
| | 6-10 yıl | 56 | 3,08 | 0,77 | | |
| | 11 yıl ve üstü | 91 | 3,08 | 0,67 | | |
| Takım Eğilimi | 1-5 yıl | 176 | 3,28 | 0,81 | 1,35 | 0,260 |
| | 6-10 yıl | 56 | 3,47 | 0,78 | | |
| | 11 yıl ve üstü | 91 | 3,31 | 0,72 | | |

F: Oneway Anova test

* $p < 0.05$

** $p < 0.01$

Tablo 18’de araştırmaya katılan hemşirelerin kurumda çalışma yıllarına göre algıladıkları örgüt kültürü alt boyut puan ortalamaları arasındaki fark incelenmiştir. Buna göre hemşirelerin örgüt kültürü alt boyut puan ortalamaları ile kurumda çalışma yılları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. ($p > 0,05$).

2.2.5. Hemşirelerin Örgüt Kültürü Alt Boyut Puan Ortalamaları İle Kurumlarından Memnun Olma Durumlarının Karşılaştırılması

Tablo 19’da araştırmaya katılan hemşirelerin algıladıkları örgüt kültürü temel boyut puan ortalamaları ile kurumlarından duydukları memnuniyet durumu arasındaki ilişki görülmektedir.

Tablo.19. Örgüt Kültürü Alt Boyut Puan Ortalamaları İle Kurumdan Memnuniyet Durumlarının Karşılaştırılması

| Örgüt Kültürü Alt Boyutları | Kurumdan Memnuniyet | N | Ort | Ss | F | Anlamlılık |
|----------------------------------|---------------------|-----|------|------|-------|----------------|
| Açıklık ve Profesyonelizm | Hiç Memnun Değilim | 13 | 2,14 | 0,81 | 11,49 | 0,000** |
| | Memnunum | 230 | 3,26 | 0,67 | | |
| | Memnun değilim | 63 | 2,97 | 0,78 | | |
| | Çok Memnunum | 15 | 3,30 | 1,20 | | |
| Gelişme Eğilimi | Hiç Memnun Değilim | 13 | 2,93 | 0,82 | 6,35 | 0,000** |
| | Memnunum | 230 | 3,61 | 0,69 | | |
| | Memnun değilim | 63 | 3,26 | 0,81 | | |
| | Çok Memnunum | 15 | 3,38 | 1,18 | | |
| Adalet Eğilimi | Hiç Memnun Değilim | 13 | 2,21 | 0,78 | 8,99 | 0,000** |
| | Memnunum | 230 | 2,93 | 0,71 | | |
| | Memnun değilim | 63 | 2,51 | 0,84 | | |
| | Çok Memnunum | 15 | 3,18 | 0,96 | | |
| Klan Eğilimi | Hiç Memnun Değilim | 13 | 2,24 | 0,54 | 7,30 | 0,000** |
| | Memnunum | 230 | 3,11 | 0,66 | | |
| | Memnun değilim | 63 | 2,90 | 0,86 | | |
| | Çok Memnunum | 15 | 3,20 | 0,84 | | |
| Takım Eğilimi | Hiç Memnun Değilim | 13 | 2,37 | 0,90 | 8,94 | 0,000** |
| | Memnunum | 230 | 3,40 | 0,73 | | |
| | Memnun değilim | 63 | 3,15 | 0,78 | | |
| | Çok Memnunum | 15 | 3,41 | 0,70 | | |

F: Oneway Anova test

* $p < 0.05$

** $p < 0.01$

Tabloda görüldüğü gibi hemşirelerin kurumlarından duydukları memnuniyet ile **Açıklık ve Profesyonelizm** puan ortalaması arasında anlamlı bir fark vardır ($F=11,49$ $p=0.00$ $p < 0.01$). Kurumlarında çalışmaktan çok memnun (3,30) ve memnun (3,26) olan hemşirelerin açıklık ve profesyonelizm puan ortalaması memnun olmayan (2,97) ve hiç memnun olmayan (2,14) hemşirelerden istatistiksel olarak anlamlı oranda yüksek bulunmuştur. Bununla birlikte, kurumdan memnun olanların açıklık ve profesyonelizm alt boyutu puan ortalaması, memnun olmayanlara göre anlamlı olarak yüksektir.

Hemşirelerin kurumlarından duydukları memnuniyet ile **Gelişme Eğilimi** arasında anlamlı bir fark vardır. ($F=6,35$ $p=0.00$ $p < 0.01$). Kurumdan memnun (3,61) ve çok memnun (3,38) olan hemşirelerin gelişme eğilimi alt boyutu puanı ortalaması, memnun olmayanlara (3,26) ve hiç memnun olmayanlara (2,93) göre anlamlı olarak yüksektir.

Hemşirelerin memnuniyet durumları ile **Adalet Eğilimi** arasında anlamlı fark olduğu görülmüştür. ($F=8,99$ $p=0.00$ $p < 0.01$). Kurumdan memnun olanların (2,93) adalet eğilimi alt boyutu puanı ortalaması, hiç memnun olmayanlara (2,21) göre anlamlı olarak yüksektir.

Kurumdan çok memnun olanların (3,18) adalet eğilimi alt boyutu puanı ortalaması, memnun olmayanlara (2,51) göre anlamlı olarak yüksektir.

Hemşirelerin kurumlarından duydukları memnuniyet ile **Klan Eğilimi** arasında anlamlı fark vardır. ($F=7,30$ $p=0.00$ $p<0.01$). Kurumdan memnun olanların (3,11), memnun olmayanların (2,90),ve çok memnun olanların (3,20) klan eğilimi alt boyutu puanı ortalaması, hiç memnun olmayanlara (2,24) göre anlamlı olarak yüksektir.

Hemşirelerin memnuniyet durumları ile **Takım Eğilimi** arasında anlamlı fark olduğu görülmüştür. ($F=8,94$ $p=0.00$ $p<0.01$). Kurumdan memnun olanların (3,40), memnun olmayanların (3,15) ve çok memnun olanların (3,41) takım eğilimi alt boyutu puanı ortalaması, hiç memnun olmayanlara (2,37) göre anlamlı olarak yüksektir.

Araştırma kapsamına alınan hemşirelerin, kurumlarından duydukları **memnuniyet düzeyine** göre algıladıkları örgüt kültürü temel boyutları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Kurumlarında çalışmaktan çok memnun olan hemşirelerin tüm örgüt kültürü puan ortalamaları memnun olmayan ve hiç memnun olmayan hemşirelerden istatistiksel olarak anlamlı oranda yüksek bulunmuştur. Kurum memnuniyeti, çalışanların beklentileri ile kurumun karşılayabileceği çalışan taleplerinin ortak bir noktada buluşturulması esasına dayanır.

2.3. Hemşirelerin İş Tatmini Algılarına Göre Farklılık Analizi Bulguları

Bu bölümde araştırmaya katılan hemşirelerin iş tatmini algıları, genel iş tatminine yönelik algıları, iş tatmini algılarının sosyodemografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği incelenecektir

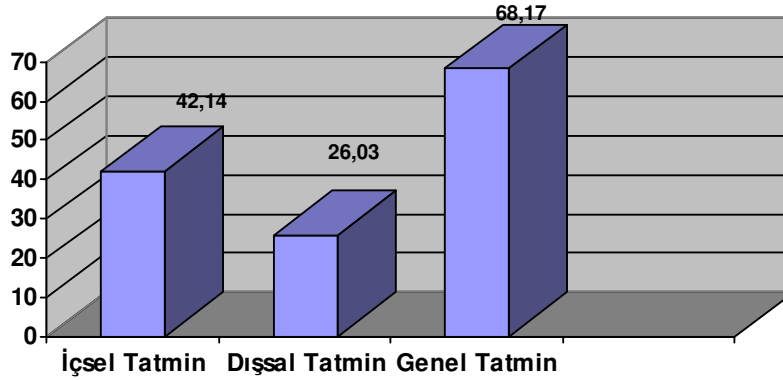
2.3.1. Hemşirelerin İş Tatmini Algılarının Puan Ortalamaları

Tablo 20’de hemşirelerin iş tatmini algılarının puan ortalamaları görülmektedir.

Tablo.20. Hemşirelerin İş Tatmini Alt Boyutlarına Göre Puan Ortalamalarının Dağılımı

| İŞ TATMİNİ ALT BOYUTLARI | N | Ortalama | Ss | Min | Maks |
|--------------------------|-----|----------|-------|-----|------|
| İçsel Tatmin | 323 | 42,14 | 6,73 | 18 | 58 |
| Dışsal Tatmin | 323 | 26,03 | 4,66 | 11 | 38 |
| Genel Tatmin | 323 | 68,17 | 10,68 | 29 | 95 |

Tablo 20’de görüldüğü gibi, hemşirelerin iş tatminleri incelendiğinde, orta düzeyde iş tatminine (68,17) sahip oldukları görülmektedir. İş tatminine içsel ve dışsal iş tatmini boyutları açısından bakıldığında ise, çalışanların içsel iş tatminlerinin (42,14), dışsal iş tatminlerinden (26,03) daha fazla olduğu; buna karşın iş tatminlerinin orta düzeyde olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu bulgulara göre, hemşirelerin iç kaynaklı, yani işe yönelik neler hissettiklerini ölçen içsel iş tatmini puan ortalamalarının, dış kaynaklı, yani çalıştıkları kurum ile ilgili neler hissettiklerini ölçen tatmin puanlarından daha yüksek bulunmuştur.



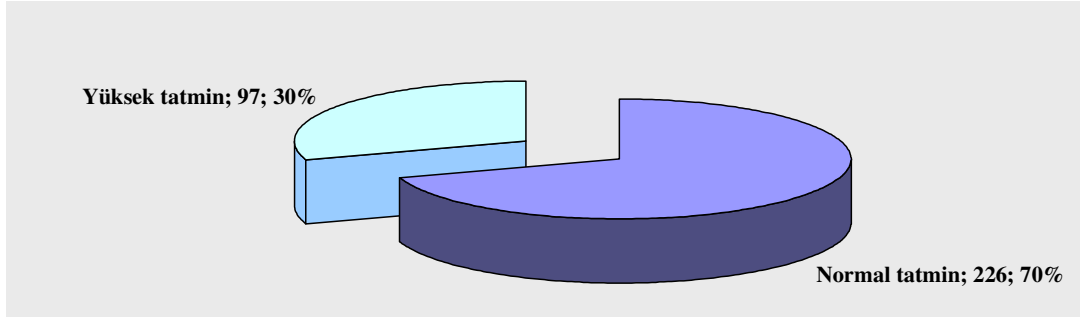
Grafik. 15. Hemşirelerin İş Tatmini Alt Boyutlarına Göre Puan Ortalamalarının Dağılımı

2.3.2. Hemşirelerin Genel İş Tatminine İlişkin Bulguları

Tablo 21’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan hemşirelerin 226’sı (%70) normal yani orta düzey iş tatmini; 97’si (%30) yüksek düzeyde iş tatminine sahiptir. Araştırmaya katılanlar arasında düşük düzey iş tatminine sahip çalışanlar yoktur.

Tablo.21. Hemşirelerin Genel İş Tatminlerine İlişkin Bulguları

| GENEL İŞ TATMİNİ | N | % |
|------------------|------------|--------------|
| Normal tatmin | 226 | 70,0 |
| Yüksek tatmin | 97 | 30,0 |
| Toplam | 323 | 100,0 |



Grafik. 16. Hemşirelerin Genel İş Tatmini Algılarına Göre Dağılımları

2.3.3. Hemşirelerin İş Tatmini Alt Boyut Puan Ortalamaları İle Sosyodemografik Özelliklerinin Karşılaştırılması

Bu bölümde hemşirelerin iş tatmini algılarının sosyodemografik özelliklere; kişisel özelliklere, mesleki özelliklere ve kurumlarından duydukları memnuniyet durumlarının göre farklılık gösterip göstermediği incelenecektir.

2.3.3.1. Hemşirelerin İş Tatmini Alt Boyut Puan Ortalamaları İle Bireysel Özelliklerinin Karşılaştırılması

Araştırma kapsamındaki hemşirelerin bireysel özelliklerinden; yaş grubu, medeni durum ve eğitim durumu ile iş tatmini puan ortalamaları arasındaki ilişki incelenmiştir.

Tablo.22. Hemşirelerin İş Tatmini Alt Boyut Puan Ortalamaları İle Yaş Gruplarının Karşılaştırılması

| İş Tatmini Alt Boyutları | Yaş | N | Ort | Ss | F | Anlamlılık |
|--------------------------|------------|-----|-------|-------|------|------------|
| İçsel Tatmin | 20-29 | 148 | 42,12 | 7,20 | 1,30 | 0,275 |
| | 30-39 | 122 | 41,61 | 6,23 | | |
| | 40 ve üstü | 53 | 43,40 | 6,44 | | |
| Dışsal Tatmin | 20-29 | 148 | 25,80 | 4,97 | 2,68 | 0,070 |
| | 30-39 | 122 | 25,73 | 4,48 | | |
| | 40 ve üstü | 53 | 27,38 | 3,97 | | |
| Genel Tatmin | 20-29 | 148 | 67,92 | 11,52 | 1,99 | 0,138 |
| | 30-39 | 122 | 67,34 | 9,84 | | |
| | 40 ve üstü | 53 | 70,77 | 9,85 | | |

F: Oneway Anova test

* $p<0.05$

** $p<0.01$

Tablo 22’de araştırmaya katılan hemşirelerin yaş gruplarına göre algıladıkları iş tatmini alt boyut puan ortalamaları arasındaki fark incelenmiştir. Hemşirelerin yaş gruplarına göre iş tatmini alt boyut puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. ($p>0,05$).

Tablo.23. Hemşirelerin İş Tatmini Alt Boyut Puan Ortalamaları İle Medeni Durumlarının Karşılaştırılması

| İş Tatmini Alt Boyutları | Medeni Durum | N | Ort | Ss | F | Anlamlılık |
|--------------------------|--------------|-----|-------|-------|------|------------|
| İçsel Tatmin | Evli | 165 | 42,21 | 6,60 | 0,19 | 0,830 |
| | Bekar | 152 | 42,13 | 6,79 | | |
| | Diğer | 6 | 40,50 | 9,71 | | |
| Dışsal Tatmin | Evli | 165 | 26,21 | 4,55 | 0,24 | 0,789 |
| | Bekar | 152 | 25,85 | 4,80 | | |
| | Diğer | 6 | 25,83 | 4,54 | | |
| Genel Tatmin | Evli | 165 | 68,42 | 10,55 | 0,16 | 0,854 |
| | Bekar | 152 | 67,97 | 10,83 | | |
| | Diğer | 6 | 66,33 | 12,11 | | |

F: Oneway Anova test

* $p<0.05$

** $p<0.01$

Tablo 23’de araştırmaya katılan hemşirelerin medeni durumlarına göre algıladıkları iş tatmini alt boyut puan ortalamaları arasındaki fark incelenmiştir. Hemşirelerin medeni durumlarına göre iş tatmini alt boyut puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. ($p>0,05$).

Tablo.24. Hemşirelerin İş Tatmini Alt Boyut Puan Ortalamaları İle Eğitim Durumlarının Karşılaştırılması

| İş Tatmini Alt Boyutları | Eğitim Durumu | N | Ort | Ss | F | Anamlılık |
|--------------------------|----------------------|-----|-------|-------|------|-----------|
| İçsel Tatmin | Sağlık Meslek Lisesi | 54 | 42,02 | 8,27 | 0,39 | 0,819 |
| | Yüksek Lisans | 27 | 42,63 | 7,23 | | |
| | Önlisans | 101 | 42,47 | 5,96 | | |
| | Doktora | 2 | 37,50 | 16,26 | | |
| | Lisans | 138 | 41,88 | 6,44 | | |
| Dışsal Tatmin | Sağlık Meslek Lisesi | 54 | 25,89 | 5,40 | 1,35 | 0,253 |
| | Yüksek Lisans | 27 | 27,30 | 5,01 | | |
| | Önlisans | 101 | 26,36 | 4,11 | | |
| | Doktora | 2 | 21,50 | 7,78 | | |
| | Lisans | 138 | 25,64 | 4,62 | | |
| Genel Tatmin | Sağlık Meslek Lisesi | 54 | 67,91 | 13,12 | 0,78 | 0,541 |
| | Yüksek Lisans | 27 | 69,93 | 11,16 | | |
| | Önlisans | 101 | 68,82 | 9,42 | | |
| | Doktora | 2 | 59,00 | 24,04 | | |
| | Lisans | 138 | 67,52 | 10,29 | | |

F: Oneway Anova test

**p<0.05*

***p<0.01*

Tablo 24’de araştırmaya katılan hemşirelerin eğitim durumlarına göre algıladıkları iş tatmini alt boyut puan ortalamaları arasındaki fark incelenmiştir. Hemşirelerin eğitim durumlarına göre iş tatmini alt boyut puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. ($p>0,05$).

2.3.3.2. Hemşirelerin İş Tatmini Alt Boyut Puan Ortalamaları İle Mesleki Özelliklerinin Karşılaştırılması

Hemşirelerin mesleki özelliklerinden; çalıştıkları kurum, çalıştıkları bölüm, çalışma şekli, mesleği isteyerek mi seçti, mesleki deneyim yılı, ve kurumda çalışma yılı ile iş tatmini alt boyut puan ortalamaları arasındaki ilişki incelenmiştir.

Tablo.25. Hemşirelerin İş Tatmini Alt Boyut Puan Ortalamaları İle Çalıştıkları Kurumların Karşılaştırılması

| İş Tatmini Alt Boyutları | Çalışılan Kurum | N | Ort | Ss | F | Anlamlılık |
|--------------------------|-----------------|-----|-------|-------|------|------------|
| İçsel Tatmin | Üniversite | 153 | 42,63 | 5,98 | 9,32 | 0,000** |
| | Devlet | 97 | 39,85 | 7,51 | | |
| | Özel | 71 | 44,04 | 6,38 | | |
| Dışsal Tatmin | Üniversite | 153 | 26,70 | 4,21 | 7,29 | 0,001** |
| | Devlet | 97 | 24,53 | 4,57 | | |
| | Özel | 71 | 26,52 | 5,28 | | |
| Genel Tatmin | Üniversite | 153 | 69,33 | 9,46 | 9,26 | 0,000** |
| | Devlet | 97 | 64,37 | 11,34 | | |
| | Özel | 71 | 70,56 | 11,05 | | |

F: Oneway Anova test

**p<0.05*

***p<0.01*

Hemşirelerin çalıştıkları kurumlara göre algıladıkları **içsel tatmin** alt boyut ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmıştır. ($F=9,32$ $p=0.00$ $p<0.01$). Özel hastane (44,04) ve üniversite hastanesinde (42,63) çalışan hemşirelerin içsel tatmin puanı, devlet hastanesinde çalışan hemşirelere (39,85) göre anlamlı olarak yüksektir.

Hemşirelerin çalıştıkları kurumlara göre algıladıkları **dışsal tatmin** alt boyut puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır. ($F=7,29$ $p=0.01$ $p<0.05$). Özel hastane (26,52) ve üniversite hastanesinde (26,70) çalışan hemşirelerin dışsal tatmin puan ortalaması, devlet hastanesinde çalışan hemşirelere (24,53) göre anlamlı olarak yüksektir.

Araştırma kapsamındaki hemşirelerin çalıştıkları kurumlara göre algıladıkları **genel tatmin** alt boyut puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır. ($F=9,26$ $p=0.00$ $p<0.01$). Özel hastane (70,56) ve üniversite hastanesinde (69,33) çalışan hemşirelerin dışsal tatmin puan ortalaması, devlet hastanesinde çalışan hemşirelere (64,37) göre anlamlı olarak yüksektir.

Sonuç olarak, devlet hastanesinde çalışan hemşirelerin iş tatminleri üniversite ve özel hastanede çalışanlara göre oldukça düşük bulunurken, iş tatmini algısının en yüksek olduğu grup özel hastanede çalışan hemşirelere aittir.

Tablo.26. Hemşirelerin İş Tatmini Alt Boyut Puan Ortalamaları İle Çalıştıkları

Bölümlerin Karşılaştırılması

| İş Tatmini Alt Boyutları | Çalışılan Bölüm | N | Ort | Ss | F | Anlamlılık |
|--------------------------|---------------------|-----|-------|-------|------|------------|
| İçsel Tatmin | Dahili Bilimler | 93 | 41,48 | 7,49 | 1,08 | 0,358 |
| | Özelleşmiş Birimler | 86 | 43,15 | 6,00 | | |
| | Cerrahi Bilimler | 102 | 42,16 | 6,92 | | |
| | Yönetim | 42 | 41,48 | 5,83 | | |
| Dışsal Tatmin | Dahili Bilimler | 93 | 25,84 | 4,61 | 0,60 | 0,613 |
| | Özelleşmiş Birimler | 86 | 25,66 | 4,90 | | |
| | Cerrahi Bilimler | 102 | 26,52 | 4,60 | | |
| | Yönetim | 42 | 26,02 | 4,46 | | |
| Genel Tatmin | Dahili Bilimler | 93 | 67,32 | 11,44 | 0,43 | 0,733 |
| | Özelleşmiş Birimler | 86 | 68,81 | 10,16 | | |
| | Cerrahi Bilimler | 102 | 68,68 | 10,87 | | |
| | Yönetim | 42 | 67,50 | 9,68 | | |

F: Oneway Anova test **p*<0.05 ***p*<0.01

Tablo 26’da araştırmaya katılan hemşirelerin çalıştıkları bölüme göre algıladıkları iş tatmini alt boyut puan ortalamaları arasındaki fark incelenmiştir. Hemşirelerin çalıştıkları bölümlere göre iş tatmini alt boyut puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. (*p*>0,05).

Tablo.27. Hemşirelerin İş Tatmini Alt Boyut Puan Ortalamaları İle Çalışma Şekillerinin Karşılaştırılması

| İş Tatmini Alt Boyutları | Çalışma Şekli | N | Ort | Ss | F | Anlamlılık |
|--------------------------|----------------|-----|-------|-------|------|------------|
| İçsel Tatmin | Sürekli Gündüz | 99 | 42,94 | 5,93 | 1,33 | 0,267 |
| | Sürekli Gece | 13 | 40,15 | 8,39 | | |
| | Vardiyalı | 206 | 41,95 | 7,02 | | |
| Dışsal Tatmin | Sürekli Gündüz | 99 | 26,72 | 4,19 | 1,87 | 0,156 |
| | Sürekli Gece | 13 | 24,46 | 4,65 | | |
| | Vardiyalı | 206 | 25,90 | 4,86 | | |
| Genel Tatmin | Sürekli Gündüz | 99 | 69,66 | 9,55 | 1,75 | 0,176 |
| | Sürekli Gece | 13 | 64,62 | 12,52 | | |
| | Vardiyalı | 206 | 67,85 | 11,10 | | |

F: Oneway Anova test **p*<0.05 ***p*<0.01

Tablo 27’de araştırmaya katılan hemşirelerin kurumlarında çalışma şekillerine göre algıladıkları iş tatmini alt boyut puan ortalamaları arasındaki fark incelenmiştir. Hemşirelerin çalışma şekillerine göre iş tatmini alt boyut puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. (*p*>0,05).

Tablo.28. Hemşirelerin İş Tatmini Alt Boyut Puan Ortalamaları İle Mesleği İsteyerek

Seçme Değişkeninin Karşılaştırılması

| İş Tatmini Alt Boyutları | Mesleği isteyerek Seçme | N | Ort | Ss | F | Anlamlılık |
|--------------------------|-------------------------|-----|-------|-------|-------|------------|
| İçsel Tatmin | Evet | 168 | 43,62 | 5,98 | 10,91 | 0,000** |
| | Hayır | 59 | 39,07 | 7,35 | | |
| | Kısmen | 87 | 41,77 | 6,98 | | |
| Dışsal Tatmin | Evet | 168 | 26,98 | 4,40 | 7,78 | 0,001** |
| | Hayır | 59 | 24,42 | 5,03 | | |
| | Kısmen | 87 | 25,53 | 4,53 | | |
| Genel Tatmin | Evet | 168 | 70,60 | 9,77 | 10,90 | 0,000** |
| | Hayır | 59 | 63,49 | 11,64 | | |
| | Kısmen | 87 | 67,30 | 10,53 | | |

F: Oneway Anova test

* $p < 0.05$

** $p < 0.01$

Hemşirelerin mesleği isteyerek seçme ile algıladıkları **içsel tatmin** alt boyut ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmıştır. ($F=10,91$ $p=0.00$ $p < 0.01$). Mesleği isteyerek seçenlerin içsel tatmin alt boyutu puanı ortalaması (43,62), mesleği istemeyerek seçenlere (39,07) göre anlamlı olarak yüksektir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin, mesleği isteyerek seçme ile algıladıkları **dışsal tatmin** alt boyut ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. ($F=7,78$ $p=0.01$). Mesleği isteyerek seçenlerin (26,98) ve mesleği kısmen isteyerek seçenlerin (25,53) dışsal tatmin alt boyutu puanı ortalaması, mesleği istemeyerek seçenlere (24,42) göre anlamlı olarak yüksektir.

Hemşirelerin, mesleği isteyerek seçme ile algıladıkları **genel tatmin** alt boyut ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı fark görülmüştür. ($F=10,90$ $p=0.00$ $p < 0.01$). Mesleği isteyerek seçenlerin (70,60) ve mesleği kısmen isteyerek seçenlerin (67,30) genel tatmin alt boyutu puanı ortalaması, mesleği istemeyerek seçenlere (63,49) göre anlamlı olarak yüksektir.

Sonuç olarak mesleği isteyerek seçenlerin iş tatmini tüm alt boyut puan ortalamalarının, mesleği istemeyerek seçenlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum hemşirelik mesleğini isteyerek seçenlerin, bu mesleği daha çok sevdikleri ve icra ederken de daha büyük bir iş tatmini duyduklarının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Tablo.29. Hemşirelerin İş Tatmini Alt Boyutları Puan Ortalamaları İle Mesleki Deneyim Yıllarının Karşılaştırılması

| İş Tatmini Alt Boyutları | Mesleki Deneyim Yılı | N | Ort | Ss | F | Anlamlılık |
|--------------------------|----------------------|-----|-------|-------|------|------------|
| İçsel Tatmin | 1-5 yıl | 118 | 42,44 | 7,16 | 0,40 | 0,674 |
| | 6-10 yıl | 78 | 41,60 | 6,25 | | |
| | 11 yıl ve üstü | 125 | 42,30 | 6,62 | | |
| Dışsal Tatmin | 1-5 yıl | 118 | 25,89 | 4,96 | 0,43 | 0,653 |
| | 6-10 yıl | 78 | 25,82 | 4,61 | | |
| | 11 yıl ve üstü | 125 | 26,35 | 4,39 | | |
| Genel Tatmin | 1-5 yıl | 118 | 68,33 | 11,46 | 0,33 | 0,722 |
| | 6-10 yıl | 78 | 67,42 | 9,94 | | |
| | 11 yıl ve üstü | 125 | 68,66 | 10,39 | | |

F: Oneway Anova test

* $p<0.05$

** $p<0.01$

Tablo 29’da araştırmaya katılan hemşirelerin mesleki deneyim sürelerine göre algıladıkları iş tatmini alt boyut puan ortalamaları arasındaki fark incelenmiştir. Hemşirelerin mesleki deneyim sürelerine göre iş tatmini alt boyut puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. ($p>0,05$).

Tablo.30. Hemşirelerin İş Tatmini Alt Boyut Puan Ortalamaları İle Kurumda Çalışma Yıllarının Karşılaştırılması

| İş Tatmini Alt Boyutları | Kurumda Çalışma Yılı | N | Ort | Ss | F | Anlamlılık |
|--------------------------|----------------------|-----|-------|-------|------|------------|
| İçsel Tatmin | 1-5 yıl | 175 | 42,10 | 7,20 | 0,12 | 0,889 |
| | 6-10 yıl | 56 | 41,93 | 6,53 | | |
| | 11 yıl ve üstü | 91 | 42,44 | 5,90 | | |
| Dışsal Tatmin | 1-5 yıl | 175 | 25,60 | 4,89 | 2,11 | 0,122 |
| | 6-10 yıl | 56 | 26,25 | 4,74 | | |
| | 11 yıl ve üstü | 91 | 26,81 | 4,01 | | |
| Genel Tatmin | 1-5 yıl | 175 | 67,70 | 11,36 | 0,63 | 0,532 |
| | 6-10 yıl | 56 | 68,18 | 10,53 | | |
| | 11 yıl ve üstü | 91 | 69,25 | 9,28 | | |

F: Oneway Anova test

* $p<0.05$

** $p<0.01$

Tablo 30’da araştırmaya katılan hemşirelerin kurumda çalışma yıllarına göre algıladıkları iş tatmini alt boyut puan ortalamaları arasındaki fark incelenmiştir. Hemşirelerin kurumda çalışma yıllarına göre iş tatmini alt boyut puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. ($p>0,05$).

olmayanların (64,17) ve çok memnun olanların (72,13) genel tatmin puanı ortalaması, hiç memnun olmayanlara (50,92) göre anlamlı olarak yüksektir. Kurumdan memnun olanların ve çok memnun olanların genel tatmin alt boyutu puanı ortalaması, memnun olmayanlara göre anlamlı olarak yüksektir. ($p<0,05$).

Sonuç olarak araştırma kapsamına alınan hemşirelerin, kurumlarından duydukları *memnuniyet düzeyine* göre algıladıkları iş tatmini alt boyutları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Kurumlarında çalışmaktan memnun ve çok memnun olan hemşirelerin tüm iş tatmini alt boyut puan ortalamaları memnun olmayan ve hiç memnun olmayan hemşirelerden istatistiksel olarak anlamlı oranda yüksek bulunmuştur. Bu sonuç beklenen bir sonuçtur.

2.4. Hemşirelerin Örgüt Kültürü Algıları İle İş Tatminleri Arasındaki İlişki

Bu bölümde örgüt kültürü ile iş tatmin düzeyleri (normal tatmin, yüksek tatmin) arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla t testi yapılmıştır. Daha sonra, araştırmada öngörülen araştırma modelinin test edilmesi amacıyla, önce niceliksel verilerin (ölçekler arası) karşılaştırılmasında Pearson Korelasyon analizi yapılmış, ardından örgüt kültürü alt boyutlarının (bağımsız değişken), iş tatminine (bağımlı değişken) etkisini incelemek için çok değişkenli regresyon analizi yapılmıştır.

2.4.1. Örgüt Kültürü ile İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişki

Tablo 32’de Örgüt kültürü ile iş tatmin düzeyleri (normal tatmin, yüksek tatmin) arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örnekler t testi (niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında (Independent samples)) sonuçları görülmektedir.

Tablo.32. Örgüt Kültürü ile İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişki

| | Genel Tatmin | N | Ort | Ss | t | Anlamlılık |
|----------------------------------|---------------|-----|------|------|------|----------------|
| Açıklık ve Profesyonelizm | Normal tatmin | 226 | 2,98 | 0,73 | 6,96 | 0,000** |
| | Yüksek tatmin | 97 | 3,58 | 0,67 | | |
| Gelişme Eğilimi | Normal tatmin | 226 | 3,34 | 0,74 | 6,13 | 0,000** |
| | Yüksek tatmin | 97 | 3,88 | 0,69 | | |
| Adalet Eğilimi | Normal tatmin | 226 | 2,64 | 0,73 | 7,25 | 0,000** |
| | Yüksek tatmin | 97 | 3,27 | 0,71 | | |
| Klan Eğilimi | Normal tatmin | 226 | 2,87 | 0,69 | 6,83 | 0,000** |
| | Yüksek tatmin | 97 | 3,43 | 0,65 | | |
| Takım Eğilimi | Normal tatmin | 226 | 3,14 | 0,75 | 6,61 | 0,000** |
| | Yüksek tatmin | 97 | 3,72 | 0,69 | | |

t : t testi

*p<0.05

**p<0.01

Tablo 32’de görüldüğü gibi, hemşirelerin örgüt kültürü alt boyutları ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı fark vardır. Bulgulara göre, yüksek iş tatmini olanların; açıklık ve profesyonelizm eğilimi, gelişme eğilimi, adalet eğilimi, klan eğilimi, takım eğilimi alt boyutları puanı ortalaması, normal iş tatmini olanlara göre anlamlı olarak yüksektir. (p<0,01).

Sonuç olarak hemşirelerin örgüt kültürü algıları arttıkça iş tatmin düzeylerinin yükseldiği saptanmıştır.

2.4.2. Korelasyon Analizleri ve Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırmanın hipotezlerinin test edilmesinde öncelikle Pearson Korelasyon analizi ile varsayılan ilişkilerin olup olmadığı, varsa yönü ve ilişkinin derecesi araştırılmıştır. Korelasyon analizinde, korelasyon katsayısının; 0.40-0.60 orta, 0.60-0.80 güçlü, 0.80 ve üstü güçlü ilişki olarak kabul edilmiştir.

Korelasyon yöntemi ile bağımlı değişkenlerle bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler incelenebilmekte ancak bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerinin incelenmesi için regresyon analizine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle değişkenler arasındaki korelasyonlar incelendikten sonra bağımlı ve bağımsız değişkenler çok değişkenli regresyon analizine tabi tutulmuştur.

Tablo.33. Örgüt Kültürü Alt Boyutları İle İş Tatmini Alt Boyutları Arasındaki İlişki

| Ölçek | İçsel Tatmin | | Dışsal Tatmin | | Genel İş Tatmini | |
|---------------------------|--------------|----------------|---------------|----------------|------------------|----------------|
| | r | Anlamlılık | r | Anlamlılık | r | Anlamlılık |
| Açıklık ve Profesyonelizm | 0,48 | 0,000** | 0,49 | 0,000** | 0,52 | 0,000** |
| Gelişme Eğilimi | 0,40 | 0,000** | 0,37 | 0,000** | 0,41 | 0,000** |
| Adalet Eğilimi | 0,41 | 0,000** | 0,52 | 0,000** | 0,48 | 0,000** |
| Klan Eğilimi | 0,44 | 0,000** | 0,45 | 0,000** | 0,47 | 0,000** |
| Takım Eğilimi | 0,47 | 0,000** | 0,43 | 0,000** | 0,48 | 0,000** |

r: Pearson Correlation Analizi *p<0.05

**p<0.01

Örgüt kültürü alt boyutları ile iş tatmini alt boyutları arasındaki korelasyonlar incelendiğinde, Tablo 33 de görüldüğü gibi pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 1: Örgüt kültürü alt boyutlarından Açıklık ve Profesyonelizm Eğilimi ile İş Tatmini Boyutlarından İçsel Tatmin, Dışsal Tatmin ve Genel Tatmin arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Açıklık ve Profosyonelizm ile içsel tatmin arasında $r = 0,48$, dışsal tatmin ile $r = 0,49$, ve genel tatmin ile $r = 0,52$ düzeyinde pozitif yönde ($0,48 < r < 0,52$) orta düzeyde doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. ($p < 0,01$). Bu bulgulara göre açıklık ve profesyonelizm ile iş tatmini boyutları arasındaki ilişkilerin, anlamlı ve pozitif olması H1 hipotezini doğrulamaktadır.

Hipotez 2: Örgüt kültürü alt boyutlarından Gelişme Eğilimi ile İş Tatmini Boyutlarından İçsel Tatmin, Dışsal Tatmin ve Genel Tatmin arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Gelişme Eğilimi ile içsel tatmin arasında $r = 0,40$ pozitif yönde orta düzeyde, dışsal tatmin ile $r = 0,37$ pozitif yönde zayıf düzeyde fakat anlamlı, genel tatmin ile $r = 0,41$ düzeyinde pozitif yönde, orta düzeyde doğrusal bir ilişki vardır. ($p < 0,01$). Bu bulgulara göre, gelişme eğilimi ile iş tatmini boyutları arasındaki ilişkilerin, anlamlı ve pozitif olması H2 hipotezini doğrulamaktadır.

Hipotez 3: Örgüt kültürü alt boyutlarından Adalet Eğilimi ile İş Tatmini Boyutlarından İçsel Tatmin, Dışsal Tatmin ve Genel Tatmin arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Adalet Eğilimi ile içsel tatmin arasında $r = 0,41$, dışsal tatmin ile $r = 0,52$, genel tatmin ile $r = 0,48$ düzeyde pozitif yönde, ($0,41 < r < 0,48$) orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. ($p < 0,01$). Bu bulgulara göre adalet eğilimi ile iş tatmini boyutları arasındaki ilişkilerin, anlamlı ve pozitif olması H3 hipotezini doğrulamaktadır.

Hipotez 4: Örgüt kültürü alt boyutlarından Klan Eğilimi ile İş Tatmini Boyutlarından İçsel Tatmin, Dışsal Tatmin ve Genel Tatmin arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Klan Eğilimi ile içsel tatmin arasında $r = 0,44$, dışsal tatmin ile $r = 0,45$, genel tatmin ile $r = 0,47$ düzeyde pozitif yönde, ($0,44 < r < 0,47$) orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. ($p < 0,01$). Bu bulgulara göre klan eğilimi ile iş tatmini boyutları arasındaki ilişkilerin, anlamlı ve pozitif olması H4 hipotezini doğrulamaktadır.

Hipotez 5: Örgüt kültürü alt boyutlarından Takım Eğilimi ile İş Tatmini Boyutlarından İçsel Tatmin, Dışsal Tatmin ve Genel Tatmin arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Takım Eğilimi ile içsel tatmin arasında $r = 0,47$, dışsal tatmin ile $r = 0,43$, genel tatmin ile $r = 0,48$ düzeyde pozitif yönde, ($0,47 < r < 0,48$) orta düzeyde anlamlı bir ilişki görülmektedir. ($p < 0,01$). Bu bulgulara göre takım eğilimi ile iş tatmini boyutları arasındaki ilişkilerin, anlamlı ve pozitif olması H5 hipotezini doğrulamaktadır.

Sonuç olarak; örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılan korelasyon analizinde H1, H2, H3, H4, H5 hipotezlerinin kabul edildiği görülmektedir. Bu sonuca göre, örgüt kültürünün çalışanlar tarafından benimsenmesi, diğer bir ifadeyle çalışanların sahip oldukları değerler ile örgütsel uygulamaların örtüşmesi durumunda çalışanların iş tatmininin de olumlu olarak etkilendiği söylenebilir.

Çok Değişkenli Regresyon Analizi

Araştırmada, değişkenler arasındaki korelasyonlar incelendikten sonra bağımlı (içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin) ve bağımsız değişkenler (açıklık ve profesyonelizm

eğilimi, gelişme eğilimi, adalet eğilimi, klan eğilimi ve takım eğilimi) çok değişkenli regresyon analizine tabi tutulmuştur. (Tablo.34)

Tablo.34. Hemşirelerin Örgüt Kültürü Algılarının İş Tatminine Etkisi

| İş Tatmini Alt Boyutları | Örgüt Kültürü Alt Boyutları | Beta | t | Anlamlılık | F | Anlamlılık | R kare |
|---|-----------------------------|--------|--------|--------------|-------|----------------|--------|
| Bağımlı Değişken: İçsel Tatmin | Sabit | 23,590 | 13,642 | 0,000 | 26,37 | 0,000** | 0,294 |
| | Açıklık ve Profesyonelizm | 0,993 | 1,244 | 0,215 | | | |
| | Gelişme Eğilimi | 0,787 | 1,318 | 0,188 | | | |
| | Adalet Eğilimi | 0,983 | 1,839 | 0,067 | | | |
| | Klan Eğilimi | 1,426 | 2,412 | 0,016 | | | |
| | Takım Eğilimi | 1,673 | 2,725 | 0,007 | | | |
| Bağımlı Değişken: Dışsal Tatmin | Sabit | 13,430 | 11,556 | 0,000 | 31,87 | 0,000** | 0,335 |
| | Açıklık ve Profesyonelizm | 0,991 | 1,847 | 0,066 | | | |
| | Gelişme Eğilimi | 0,077 | 0,193 | 0,847 | | | |
| | Adalet Eğilimi | 1,841 | 5,127 | 0,000 | | | |
| | Klan Eğilimi | 0,929 | 2,340 | 0,020 | | | |
| | Takım Eğilimi | 0,352 | 0,854 | 0,394 | | | |
| Bağımlı Değişken: Genel İş Tatmini | Sabit | 37,020 | 14,009 | 0,000 | 33,38 | 0,000** | 0,345 |
| | Açıklık ve Profesyonelizm | 1,984 | 1,626 | 0,105 | | | |
| | Gelişme Eğilimi | 0,865 | 0,947 | 0,344 | | | |
| | Adalet Eğilimi | 2,823 | 3,458 | 0,001 | | | |
| | Klan Eğilimi | 2,355 | 2,607 | 0,010 | | | |
| | Takım Eğilimi | 2,025 | 2,159 | 0,032 | | | |

R Kare = Regresyon Analizi

**p<0.05*

***p<0.01*

Tablo 34’de görüldüğü gibi, örgüt kültürü alt boyutlarından, Klan Eğilimi ve Takım Eğilimi, içsel tatmini pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. İçsel tatmini en anlamlı etkileyen örgüt kültürü algısı, **takım eğilimidir**. Örgüt kültürü alt boyutları, içsel tatmini %29,4 düzeyinde açıklayabilmektedir.

Örgüt kültürü alt boyutlarından, Adalet Eğilimi ve Klan Eğilimi, dışsal tatmini pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Dışsal tatmini en anlamlı etkileyen örgüt kültürü algısı, **adalet eğilimidir**. Örgüt kültürü alt boyutları, dışsal tatmini %33,5 düzeyinde açıklayabilmektedir.

Örgüt kültürü alt boyutlarından, Adalet Eğilimi, Klan Eğilimi ve Takım Eğilimi, genel iş tatminini pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Genel iş tatminini en anlamlı

etkileyen örgüt kültürü algısı, **adalet eğilimidir**. Örgüt kültürü alt boyutları, genel iş tatminini %34,5 düzeyinde açıklayabilmektedir.

Hemşirelerin örgüt kültürü algılarının iş tatminine etkisinin belirlendiği regresyon analizi sonucunda; hemşirelerin işin kendisiyle ilgili neler hissettiklerini yansıtan içsel tatmini en anlamlı etkileyen örgüt kültürü algısının, **takım eğilimi** olduğu, araştırmaya katılan hemşirelerin gerek genel iş tatminini ve gerekse örgütle ilgili neler hissettiklerini yansıtan dışsal tatmini en anlamlı etkileyen örgüt kültürü algısının ise, **adalet eğilimi** olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgüt kültürü boyutlarından **klan eğiliminin** içsel, dışsal ve genel tatmini anlamlı olarak etkilediği sonucuna varılmıştır.

Bu tespit, örgütlerde iş ilişkilerinin ve örgütsel adalet uygulamalarının önem derecesini göstermesi bakımından önemlidir.

SONUÇLAR VE TARTIŞMA

Günümüzde hızla değişen koşullar ve rekabetin yoğun olarak hissedildiği iş ortamında ayakta kalabilmek için, yöneticilerin sürdürülebilir bir örgüt kültürü oluşturmaları ve verimliliği arttırmak için önemli misyonları vardır. Çünkü örgüt kültürü, örgütün amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli olduğu gibi, yöneticilerce seçilen stratejilerin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır.

Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan, örgütün kendisinin ve çevresinin örüntüsü olan örgütsel davranış biçimleri, semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla somutlaşarak kesinlik kazanan; örgüt üyelerinin tutum, davranış ve kararlarını şekillendiren ortak değer, norm, inanç ve örfler bütünüdür. İş tatmini ise, çalışanların işlerine karşı genel tutumu olarak tanımlanmakta ve çalışanların işlerinden ve çalışma ortamlarından duyduğu memnuniyeti ifade etmektedir. İnsanlar belirli bir yaştan itibaren günlük yaşantılarının büyük bir bölümünü iş ortamında geçirmektedirler. Bu bağlamda iş tatmini bireylerin yalnızca ekonomik durumlarını değil psikolojik durumunu da yakından etkileyen bir role sahiptir. İşinden beklentilerini elde eden bireyler daha mutlu olabilmektedir. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını tatmin ederek örgütle bütünleşmelerini, örgütün amaçlarını benimsemelerini, örgüte bağlılıklarının artmasını ve dolayısıyla daha etkin ve verimli çalışmalarını sağlar. Çalışanın iş tatminini artırıcı bir etki yapan örgüt kültürü sonucunda ortaya çıkan ortak değer, norm ve davranışları benimseyen bireyin motivasyonu artarak iş tatminini de yükselecektir. Ayrıca, çalışanların maddi ve manevi yönden tatmin olmaları, işlerini severek ve isteyerek yapmaları örgütsel kültürün güçlenmesini de sağlayacaktır.

Örgüt kültürü ve iş tatmini örgütün sürekliliği için anahtar elemanlardır. Her iki kavram da, örgütün özellik ve uygulamalarıyla ilgili oldukları için ortak bir paydaya sahiptir.

Emek yoğun bir sektör olan sağlık hizmetleri farklı eğitim, bilgi, ihtiyaç ve beklentilere sahip çok sayıda meslek grubunun çalıştığı karmaşık ve işlevsel bağlılığı olan örgütlerdir. Bu meslek gruplarının büyük kısmını 24 saat hastayla yüzyüze olan hemşireler oluşturmaktadır. Dolayısıyla hemşirelerin tatmin olması hasta bakım kalitesine çok açık

olarak yansımaktadır. Bu nedenle hastane yöneticileri güçlü bir örgüt kültürünün önemini ve iş tatmininin gereğini bilmelidirler.

Bu bağlamda, İstanbul İli'nde tanı ve tedavi hizmeti veren üniversite, devlet ve özel hastanede çalışan hemşirelerin örgüt kültürü algıları, duydukları iş tatminleri arasındaki ilişkinin ortaya konulması ve değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacı ile yapılan bu araştırma sonucunda elde edilen bulgular şöyledir;

Araştırma sonucunda elde edilen sosyodemografik bulgulara göre;

- Araştırmaya katılanların **bireysel özelliklerine göre** bakıldığında; araştırmaya katılan hemşirelerin **yaş grupları**; 20 ile 62 arasında değişmekte olup, 149'u (%46) 20–29 yaş grubu; 122'si (%37,7) 30–39 yaş grubunda olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre, katılımcıların genç yaş grubu hemşirelerden oluştuğu söylenebilir.

Bu durum, hemşirelik mesleğinin ağır çalışma koşulları ve vardiyalı bir çalışmayı gerektirmesi, ileri yaşlarda işten ayrılma oranının yüksek olmasıyla açıklanabilir. Yapılan çalışmalar yoğun ve yorucu iş temposu nedeniyle hemşirelerin evlenip çocuk sahibi olduktan sonra işten ayrılma oranlarının yüksek olduğunu göstermiştir.

- **Medeni durumlarına** göre dağılımları incelendiğinde; 165'i (%50,9) evli; 153'ü (%47,2) bekâr durumdadır. Buna göre, evli ve bekâr oranlarının birbirine çok yakın olduğu izlenmiştir.
- Hemşirelerin **eğitim durumlarına** bakıldığında ise; 138'inin (%42,7) lisans mezunu olduğu belirlenmiştir. Elde edilen sonuca göre, araştırmaya katılanların % 70'inin lisans ve önlisans mezunlarından oluştuğu görülmektedir.

Hemşirelerin lisans ve ön lisans düzeyinde eğitim almış olması, katılımcıların çoğunun üniversite ve özel hastanede çalışıyor olmalarıyla açıklanabilir. Üniversitelerin eğitim ve araştırma merkezleri olması ve özel hastanelerin sürekli gelişmek ve rekabet ortamında ayakta kalabilmek için lisans mezunu hemşireleri tercih ettikleri bilinmektedir. Hemşirelerin eğitim

durumları arasındaki farklılıklarının nedeni; hemşirelik mesleğinin eğitiminde uzun yıllardır belli bir standardizasyonun sağlanamamasıdır. Yeni Hemşirelik Kanunuyla (25.04.2007 tarihli ve 02.05.2007 tarihli Resmi Gazetede yayınlanan) birlikte hemşirelik eğitiminde belli bir standardın sağlanması planlanmış, Sağlık Bakanlığınca 01.10.2009 tarihinde yayımlanan 2009/57 sayılı genelge doğrultusunda hemşirelik eğitiminin lisans düzeyinde olmasına karar verilerek önemli bir adım atılmıştır. Bu kararla birlikte uzaktan eğitim sistemi ile lisans tamamlama eğitimine başlanmıştır.

- Araştırmaya katılanların **mesleki özelliklerine** göre; araştırma kapsamındaki hemşirelerin; 155'i (%48) Üniversite Hastanesinde; 97'si (%30) Devlet Hastanesinde; 72'si (%22) Özel Hastanede çalışmakta olup, 102'si (%31,5) cerrahi bilimlerde görev yapmaktadırlar. Hemşirelerin, 207'sinin (%64,9) vardiyalı çalıştığı ve 169'unun (%53,7) mesleği isteyerek seçtiği belirlenmiştir. Araştırmaya katılanların yarısından fazlası mesleği isteyerek seçtiğini belirtmiştir. Araştırmaya katılan hemşirelerin meslekteki deneyim yılları 1 ile 40 yıl arasında değişmekte olup, 125'i (%38,8) 11 yıl üstü deneyim sahibidir. Kurumda çalışma yılları ise 1 ile 33 yıl arasında değişmekte olup 176'sının (%54,5) 1-5 yıldır aynı kurumda çalıştıkları belirlenmiştir.
- Araştırmaya katılan hemşirelerin **kurumsal özelliklerine** bakıldığında; 230'u (%71,7) kurumlarında çalışmaktan **memnuniyet** duymaktadır. 136'sı (%42) kurumda düzenlenen **eğitsel faaliyetleri** yeterli bulurken, 173'ü (%53,6) **sosyal faaliyetleri** yeterli bulmadıklarını ifade etmişlerdir. Araştırmaya katılanların çoğu kurumlarında düzenlenen sosyal faaliyetleri yetersiz bulduklarını belirtmişlerdir. Katılımcılardan 132'si (%40,7) ise kurumlarının **değişime açık** olduğunu düşündüklerini bildirmişlerdir.

Kurumda eğitim, yaşamsal öneme sahip olmasının yanı sıra, çalışanları motive eden bir araçtır. Eğitim bireylerin gelişimine, eksik yönlerini pekiştirmeye hizmet eder. Tıp alanındaki bilimsel gelişmelerin hızına paralel olarak hemşirelerin de hasta bakımıyla ilgili yenilikleri izlemesi, hasta bakım kalitesini arttırabilmeleri, kurumda eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesiyle mümkün olacaktır. Kurum yöneticileri, çalışanların gelişmesini ve ilerlemesini sağlayacak kurum içi eğitimlere önem vererek personelin bu eğitimlere katılımlarını arttırmalıdır.

Kurumda sosyal faaliyetlerin düzenlenmesi bireylerin motivasyonunu artırıcı özelliğe sahiptir. Sosyal faaliyetler, çalışanlar arasında daha dostça ilişkiler kurulmasını, dayanışmayı arttırarak örgüt içi bütünleşmeyi sağlaması ve çalışanların birbirlerine güven duymaları açısından önemlidir.

Hemşirelerin örgüt kültürü algılarına ilişkin sonuçlar incelendiğinde;

- Araştırmaya katılan hemşirelerin **örgüt kültürüne ilişkin algıları incelendiğinde;** hemşirelerin kurumlarında gelişme eğilimine ilişkin özellikleri daha yüksek algıladıkları, adalet eğilimine ilişkin özellikleri ise diğer örgütsel kültür boyutlarına göre daha düşük düzeyde algıladıkları görülmüştür.

Gelişme eğilimi; kurumun, esnekliğe, yeniliklere açık olmasını, kaliteye yönelmesini, kontrol ve koordinasyonu sağlayacak temel kuralları ve sistemleri belirlemenin önemini yansıtır. Hemşireler kurumlarında en baskın olarak **gelişme eğilimini** algılamaktadırlar. Bunun nedeni, sağlık alanındaki, tıbbi teknoloji ve yeniliklerin hızlı olması ve araştırmanın gerçekleştiği kurumlardan birinin eğitim ve araştırma merkezi olan üniversite hastanesi ve rekabet ortamında ayakta kalabilmek için kaliteli hizmet sunma zorunluluğu olan özel hastanede gerçekleştirilmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

- Hemşirelerin kurumlarında en düşük olarak algıladıkları, örgüt kültürü boyutu ise **adalet eğilimidir.**

Örgütsel adaletin dağıtım ve uygulamaya ilişkin (prosedür) olarak iki boyutunu yansıtan adalet eğilimi; cezalar/ödülleri, statüler ve terfiler gibi sonuçların kişiler arasındaki paylaşımını ve çalışanların bu sonuçların adillğine ilişkin algılarını, kararlara katılım, sonuçlar hakkında bilgi verme gibi örgütsel işlemlerin çalışanlar arasında eşit uygulanması ifade eder. Çalışanların fikir ve düşüncelerinin dinlenmesini kapsar. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre, hemşireler kurumlarında uygulanan dağıtım ve uygulamaya ilişkin adalet eğilimi özelliklerinden memnun olmadıklarını belirtmektedirler. Hastaneler iş yükünün fazla olduğu kurumlardır. İş yükü fazlalığına birde yaptığı işin karşılığını adil olarak alamayan çalışanların örgüt kültürü boyutlarından adalet eğilimine olan algıları kötü etkilenecek ve bu durum çalışanın performansını olumsuz yönde etkileyecektir.

- Hemşirelerin **örgüt kültürü algılarının sosyodemografik özelliklerine göre dağılımları incelendiğinde ise**, bireysel özelliklerden; yaş gruplarına, medeni durumlarına, eğitim durumlarına göre anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. ($p>0.05$).

Araştırmadan elde edilen böyle bir bulgu, örgüt kültürü yaklaşımının genel doğasıyla uyumludur. Örgüt kültürünün, örgüt içindeki atmosferi ve iklimi oluşturduğu düşünülürse, örgütteki çalışanların bu kültürden ortak etkilenmeleri ve etkilenme dereceleri arasında anlamlı bir fark olmaması beklenen bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Örgüt kültürünün böyle bir ortaklık algısı örgüt kültürü olgusu meydana gelmeden oluşabilmesi de mümkün değildir. Örgütte çalışanların ortak algı ve değerlendirmelerinin bir toplamı olan örgüt kültürü, bireysel özelliklere göre kolayca farklılık gösterseydi, böyle bir örgütte bir kültürün oluştuğunu söylemek de yanlış olurdu. Bireysel özelliklere göre farklı algılama göstermeyen örgüt kültürünün varlığı, bize güçlü bir örgüt kültürünün de varlığını işaret etmektedir. Aynı zamanda bu örgüt kültürünün anlaşılır bir seviyede örgüt çalışanları tarafından paylaşıldığını da göstermektedir.

- Diğer taraftan, **örgüt kültürü ölçeğinin hastanenin statüsü değişkenine** göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Özel ve üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin örgüt kültürü alt boyut puan ortalamaları, takım eğilimi boyutu dışında diğer tüm boyutlarda, devlet hastanesinde çalışanlara göre istatistiksel açıdan anlamlı oranda yüksek bulunmuştur ($p<0.01$). Örgüt kültürünün dört boyutu özel hastane çalışanları tarafından güçlü şekilde algılanırken, devlet hastanesi çalışanlarınca zayıf şekilde algılanmıştır. Buna göre; devlet hastanesinde açıklık ve profesyonelizm eğilimi, gelişme eğilimi, adalet eğilimi, klan eğilimi alt boyutu puanı ortalaması, üniversite ve özel hastanelere göre daha düşük bulunmuştur. Hastanelerin yönetim yapıları ve anlayışları, kurumsal vizyonlarının farklılığı dikkate alındığında örgüt kültürü algılarının birbirinden farklı olması beklenen bir bulgudur.

Devlet hastanelerinde aşırı merkezi, bürokratik ve hiyerarşik bir yönetim tarzının benimsenmesi sonucu çalışanların örgüt kültürü algıları düşük olabilmektedir. Bununla birlikte devlet hastanesinde görev yapan hemşirelerin iş yükleri ve sorumluluklarının,

üniversite hastanesinde ve özel hastanede görev yapan hemşirelere göre, az da olsa bir fazlalık olduğu kabul edilirse, bu yoğun iş ortamının örgüt kültürü alt boyutlarının daha düşük olarak algılanmasının nedeni olabileceği de düşünülmektedir. Ayrıca bu durum, devlet hastanelerinde görev yapan hemşirelerin diğerlerine göre, kişisel etkilerden uzaklaşarak daha adil davranılması gerekliliğine yönelik beklentilerini, formalitelerle uğraşmadan işin kendisine odaklanması gerekliliğine ve diğer alt boyutu faktörlerine karşı olan hassasiyetlerinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Fakat üniversite hastanesinde, her ne kadar devlet kurumunun bu özelliklerinin görülmesi beklense de, bilimsel yapının ön plana çıkması dolayısıyla aşırı merkeziyetçiliğin ve bürokrasinin olmadığı özerk, demokratik yapılar olması böyle bir sonucu engelleyebilecektir.

En yüksek puan ortalamasına sahip olan grup ise özel hastanedir. Özel hastaneler, aşırı merkeziyetçiliğin ve bürokrasinin olmadığı, demokratik yapılardır. Çalışanların görev tanımları daha nettir. Multidisipliner yaklaşım ve ekip çalışması anlayışı yüksektir. Ayrıca kaliteli hizmet sunabilmek için müşteri memnuniyetine çok daha hassas yaklaşılması ve hastaların güvenini kaybetmeyerek daha profesyonel bir tutum ve davranış içerisine girilmesi ve hasta memnuniyetinin yanı sıra çalışan memnuniyetinin de ölçülerek önemsenmesinin etkili olduğu söylenebilir. Bütün bunlara bağlı olarak da çalışanların örgüt kültürüne ilişkin algıları daha yüksektir.

Bununla birlikte, araştırmada, örgüt kültürü alt boyutlarından takım eğilimi puan ortalamalarının, hastanelere göre farklılık göstermediği saptanmıştır. Takım eğilimi, takım çalışmasına, arkadaşlık ilişkilerine, ortaklaşa karar verme ve işbirliğine önem vermeyi ifade etmektedir. Bu durum ekip çalışmasını gerektiren hemşirelik mesleğinin gerektirdiği bir durum olarak yorumlanabilir.

- Hemşirelerin, çalıştıkları bölüm, çalışma şekli ve kurumda çalışma yılları açısından örgüt kültürü alt boyut puan ortalamaları açısından anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. ($p>0.05$).
- Araştırmadan elde edilen bulgular, örgüt kültürü ölçeğinin **mesleği isteyerek seçme değişkenine** göre dağılımı açısından değerlendirildiğinde, mesleği

isteyerek seçenlerin açıklık ve profesyonelizm eğilimi, adalet eğilimi, klan eğilimi ve takım eğilimi alt boyut puan ortalamaları istemeyerek seçenlere göre daha yüksek bulunmuştur.

Bu durum, isteyerek meslek seçiminin daha bilinçli bir seçim olduğu düşünülürse, böyle bir seçim yapanların seçtikleri mesleğe ve bu mesleği icra ettikleri ortama karşı daha olumlu bir tutum içinde olmalarının doğal bir sonucu olarak açıklanabilir. Ayrıca, mesleği istemeyerek seçen hemşirelerin beklentilerinin tam karşılanmamasından kaynaklanan bir durumda oldukları kabul edilirse, bunun bir sonucu olarak beklentilerinin tam karşılanmadığından dolayı bir küskünlük içinde olmaları şeklinde yorumlanabilir.

- **Mesleki deneyimleri açısından**, örgüt kültürü alt boyutlarından sadece gelişme eğilimi alt boyut puan ortalaması ile mesleki deneyim yılları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($p<0.05$). 1–5 yıl arasında mesleki deneyimi olan hemşirelerin gelişme eğilimi alt boyut puan ortalaması 6–10, 11 yıl ve üstünde mesleki deneyimi bulunan hemşirelerden anlamlı derecede yüksektir.

Bu durum, Tıp alanındaki bilimsel gelişmelerin hızı dikkate alındığında 6–10, 11 yıl ve üstü çalışanlar 1–5 yıl çalışanlara göre mesleki deneyim süreleri içinde belirli bir zamanı doldurmuş oldukları, değişim ve gelişim basamaklarını bildiklerinden kurumsal yapının ne kadar sağlam ve yeniliklere açık olduğu hakkında bir tutum geliştirirler. Bütün bu özellikler bireylerin örgütsel kültüre ilişkin gelişme eğilimi algılarını olumlu ya da olumsuz yönde zaman içinde değiştirebilmektedir.

- Araştırmaya katılanların örgüt kültürü algılarına göre **kurumlarından memnuniyet** durumlarına bakıldığında; hemşirelerin, kurumlarından duydukları memnuniyet düzeyine göre algıladıkları örgüt kültürü temel boyutları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Kurumlarında çalışmaktan çok memnun ve memnun olan hemşirelerin tüm örgüt kültürü puan ortalamaları memnun olmayan ve hiç memnun olmayan hemşirelerden istatistiksel olarak anlamlı oranda yüksek bulunmuştur ($p<0.01$).

Memnuniyet düzeyine paralel olarak örgüt kültürü algılarının da yükseldiği, kurumlarında çalışmaktan çok memnun olanların en yüksek örgüt kültürü temel boyutlarına sahip olduğu görülmüştür. Kurumlarından hiç memnun olmayanlar ise tüm örgüt kültürü boyutlarını zayıf şekilde algılamaktadırlar. **Kurum memnuniyeti**, çalışanların beklentileri ile kurumun karşılayabileceği çalışan taleplerinin ortak bir noktada buluşturulması esasına dayanır. Çalışanların memnuniyeti, işlerin daha etkili ve verimli yürütülmesi açısından son derece önemlidir. Çalışılan kurumdan memnun olma, hemşirelerin motivasyonunu ve örgütsel bağlılıklarını arttıracak, kurumla bütünleşmelerini sağlayacak, olumlu bir örgütsel iklim, güçlü bir örgüt kültürü yaratacaktır.

Hemşirelerin iş tatmini algılarına ilişkin sonuçlar incelendiğinde;

- Hemşirelerin **iş tatminleri incelendiğinde**, orta düzeyde iş tatminine (68,17) sahip oldukları görülmektedir. İş tatminine içsel ve dışsal iş tatmini boyutları açısından bakıldığında ise, çalışanların işe yönelik içsel iş tatminlerinin (42,14), çalıştıkları kurum ile ilgili neler hissettiklerini yansıtan dışsal iş tatminlerinden (26,03) daha fazla olduğu; buna karşın iş tatminlerinin orta düzeyde olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.
- Araştırmaya katılan hemşirelerin 226'sı (%70) normal yani orta düzey iş tatmini; 97'si (%30) ise yüksek düzeyde iş tatminine sahiptir. Araştırmaya katılanlar arasında düşük düzey iş tatminine sahip çalışanlar yoktur.

Literatürlerde hemşireler üzerinde yapılan birçok araştırmada, genel iş tatmini puanının genelde düşük ya da orta düzeyde olduğu görülmüştür. Bu araştırma sonucunda, araştırmaya katılanlar arasında düşük düzey iş tatminine sahip çalışanın olmaması ve bütün çalışanların orta ve yüksek iş tatminine sahip olması, literatürle çelişen bir bulgudur. Bu durum, araştırmaya katılan hemşirelerin % 53,7'sinin mesleği isteyerek seçtiği, % 70,7'sinin kurumlarından memnun oldukları bulgusunu ele aldığımızda, meslek seçimi ve kurum memnuniyetinin de iş tatminini etkilediği bilinen bir gerçek olduğuna göre bu sonuç pekte şaşırtıcı olmamıştır.

- Hemşirelerin **iş tatmini algılarının sosyodemografik özelliklerine göre dağılımları incelendiğinde ise**, araştırmaya katılan hemşirelerin yaş grupları

arasında, medeni duruma göre, eğitim durumuna göre, görev yapılan bölüme göre, çalışma şekline göre, çalışma yılına göre, iş tatmini ölçeği alt boyutları açısından anlamlı fark bulunamamıştır. ($p > 0,05$)

Meslekten duyulan tatminin yukarıda sıralanan özelliklerle ilişkisi olmaması, yapılan işin, işe yüklenen ve verilen önemin derecesi ile yakından ilgilidir. Yapılan işin, bu işte çalışanlar ve toplum tarafından yüklenen anlam ve verilen önem derecesinin yüksek olması, bu işi icra edenlerin işten duydukları tatminin, sahip olduğu bireysel özelliklerin üzerinde olmasını, yani onlardan etkilenmemesini sağlayacaktır.

- Araştırmadan elde edilen bulgular, iş tatmini ölçeğinin **hastanenin statüsü değişkenine** göre dağılımı açısından değerlendirildiğinde, devlet hastanesinde çalışan hemşirelerin içsel, dışsal ve genel tatmin puanı ortalaması, üniversite ve özel hastanede çalışanlara göre daha düşük bulunmuştur.

Böyle bir bulgu, devlet hastanelerindeki kurumsal yapının daha bürokratik olması ve diğer hastanelere göre hemşirelerin iş yükü ve kendilerinden beklentinin diğerlerine göre nispeten fazla olması ve bu fazla iş yükü ve beklentiyi karşılamalarından elde edecekleri maddi ve manevi karşılıkların yok denecek kadar az olmasının bir sonucu olarak değerlendirilebilir.

Bununla birlikte, en yüksek iş tatminine sahip özel hastanelerin, sürekli gelişmek ve rekabet ortamında ayakta kalabilmek için “mutlu çalışan - kaliteli hizmet” anlayışıyla, çalışanların gereksinimlerini karşılamak için daha fazla çaba harcamalarına bağlı olabileceği düşünülmektedir.

- **Mesleği isteyerek seçenlerin** içsel, dışsal ve genel tatmin puanı ortalaması, mesleği istemeyerek seçenlere göre daha yüksek bulunmuştur.

Bu durum hemşirelik mesleğini isteyerek seçenlerin, bu mesleği daha çok sevdiğini ve icra ederken de daha büyük bir iş tatmini duyduklarının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Çalışanların işlerinden hoşlanmaları ve olumlu beklentileri işle ilgili tutum

ve davranışlarını olumlu yönde etkileyecektir. Çünkü olumlu beklenti güdülenmenin temel unsurlarından birisidir.

- Araştırmaya katılanların hemşirelerin **iş tatmini algıları** ile **kurumlarından duydukları memnuniyet** durumlarına bakıldığında ise; hemşirelerin kurumlarından duydukları memnuniyet düzeyine göre algıladıkları iş tatmini alt boyutları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Kurumlarında çalışmaktan memnun ve çok memnun olan hemşirelerin içsel, dışsal ve genel tatmin puan ortalamaları memnun olmayan ve hiç memnun olmayan hemşirelerden istatistiksel olarak anlamlı oranda yüksek bulunmuştur. ($p < 0.01$). ($p < 0,05$).

Bu sonuç beklenen bir sonuçtur. Kurumdan duyulan memnuniyetsizlik genel olarak, içsel ve dışsal tatmine de yansımakta ve bu tatminleri düşürmektedir. Günümüzde, her ne alanda faaliyet gösterirse gösterebilir, hemen hemen tüm organizasyonlar bu tespitin bir sonucu olarak, çalışanların organizasyonlarına karşı duydukları memnuniyeti artırma gayreti içerisinde olmalıdırlar. Lider ve yönetici konumunda olan kişilerin en büyük hedefi de bu olmalı. Böylece, çalışanların hem iş tatmini hem de performansı yükselecektir.

Araştırmanın teorik kısmında da belirtildiği gibi, çalışanların işlerini tam anlamıyla benimseyebilmeleri ve kendilerinden istenen verimin sağlanabilmesi için bazı koşulların varlığı gereklidir. Çalışan yaptığı işten sosyal, ekonomik ve psikolojik doyumunu sağlayabilmelidir. Çalışana, yaratıcı ve yapıcı gücünü ortaya koyacak bir ortam yaratılmalıdır. Çalışanın kendisiyle ilgili kararlara katılımı sağlanarak düşünsel gücünden yararlanıldığını görmesi, yaptığı işin anlam kazanmasına ve işyerinin amaçları ile kendi amaçlarını bütünleştirmesini kolaylaştıracaktır.

Ayrıca işyerinde sorunların yönetimce gereken biçimde ve zamanında ele alınmaması, alınan kararların çalışana gereği gibi anlatılmaması gibi durumlar çalışmanı işinden ve işyerinden uzak tutacak ve iş tatminsizliği oluşmasına neden olacaktır. Uygun çalışma koşulları sağlayan kurum yöneticisi, çalışanların motivasyonunu ve örgütsel bağlılıklarını arttıracak, kurumla bütünleşmelerini sağlayacak ve iş tatminini arttıracaktır.

Hemşirelerin örgüt kültürü algıları ile iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde ise;

- Yapılan araştırma sonucunda **örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi** bulguları incelendiğinde; iş tatmini ile açıklık ve profesyonelizm, gelişme, adalet, klan ve takım eğilimi arasında pozitif yönlü, orta düzeyde, doğrusal bir ilişki bulunmuştur. Yani çalışanların örgüt kültürüne ilişkin algılamaları ve örgüt kültürünün çalışanların değerleri ile örtüşmesi ölçüsünde iş tatmininin de yüksek olacağı söylenebilir.

Çalışanların tatmininin yüksek olması örgüt yönetimleri tarafından istenilen bir durumdur. Dolayısıyla, örgüt kültürünü dikkate almak suretiyle çalışanların iş tatminini etkilemek; örgüt kültürü aracılığı ile çalışanların motivasyon, tatmin ve performanslarını etkilemek mümkündür. Bu bağlamda çalışanların sahip olduğu güçlü içsel iş değerlerin, kurumun örgütsel değerlerinden farklı olabileceği dikkate alınmalı ve çalışanların iş değerleri ile örgütsel değerlerin uyum içinde olması sağlanmalıdır. Bunun için örgütsel ve bireysel değerlerin belirlenmesi, sosyalleştirme faaliyetleri ile bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumun güçlendirilmesi ve örgütün kültürünü destekleyici rehberlik gibi uygulamalara önem verilmesi gerekmektedir.

- Araştırmada, değişkenler arasındaki korelasyonlar incelendikten sonra hemşirelerin örgüt kültürü algılarının iş tatminine etkisini ölçmek amacıyla, bağımlı (içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin) ve bağımsız değişkenler (açıklık ve profesyonelizm eğilimi, gelişme eğilimi, adalet eğilimi, klan eğilimi ve takım eğilimi) **çok değişkenli regresyon analizine** tabi tutulmuştur.
- **Regresyon analizi bulgularına göre;** örgüt kültürü alt boyutlarından klan eğilimi ve takım eğilimi, içsel tatmini pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Örgüt kültürü alt boyutları içsel tatmini %29,4 düzeyinde açıklayabilmektedir. İçsel tatmini (faaliyet, serbestlik, değişiklik, sosyal statü, vicdan, kendi kendine bir şeyler yapabilme, otorite, yeteneklerini kullanma, sorumluluk, tanınma, başarı, yaratıcılık) en anlamlı etkileyen örgüt kültürü algısı ise, **takım eğilimi** olarak tespit edilmiştir.

Bu tespit, iş ilişkilerinin önemini göstermesi açısından dikkat çekicidir. Hastane gibi farklı mesleklerin bulunduğu ve hemşirelik mesleğinin yapısı dikkate alındığında takım çalışmasının bu meslekteki tatmin üzerinde önemli bir yere sahip olması beklenen bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

- Örgüt kültürü alt boyutlarından, adalet eğilimi ve klan eğilimi, dışsal tatmini (yönetici ve insan ilişkileri, yönetici ve teknik, iş güvencesi, şirket politikası ve pratiği, ücret, ilerleme, çalışma şartları, çalışma arkadaşları) pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Örgüt kültürü alt boyutları dışsal tatmini %33,5 düzeyinde açıklayabilmektedir. Dışsal tatmini en anlamlı etkileyen örgüt kültürü algısı, **adalet eğilimidir**.
- Örgüt kültürü alt boyutlarından, adalet eğilimi, klan eğilimi ve takım eğilimi, genel iş tatminini pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Genel iş tatminini en anlamlı etkileyen örgüt kültürü algısı, **adalet eğilimidir**. Örgüt kültürü alt boyutları genel tatmini %34,5 düzeyinde açıklayabilmektedir. Araştırmaya katılan hemşirelerin gerek genel iş tatminini ve gerekse örgütle ilgili neler hissettiklerini yansıtan dışsal tatmini en anlamlı etkileyen örgüt kültürü algısı, **adalet eğilimidir**.

Böyle bir bulgu, son yıllarda örgütsel davranış yazınında üzerinde önemle durulan “örgütsel adalet” kavramı ve örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki kuvvetli ilişkilere yönelik bulgulara ulaşan araştırmalarla uyumlu bir sonuçtur. Örgütlerde örgütsel adaletin temeli, sağlam bir örgüt kültürüne bağlı olarak şekillenmektedir. Örgütsel adalet, yönetim sürecinin tarafsızlığı, bireysel yetenek ve becerilerin objektif değerlendirilmesi, çalışanların kararlara katılımı, alınan kararların sonuçları hakkında geri bildirim sağlanması, örgütsel işlemlerin çalışanlar arasında eşit uygulanması gibi temel ilkelere dayanması gerekir. Bu yapıya sahip bir örgütte çalışanların örgüt kültürü boyutlarından, örgütsel adalet algılamaları daha pozitif olacak, örgütsel bağlılık ve iş tatmini artacaktır. Bunun tersi durumda ise örgüt kültürüne ilişkin çalışanların adalet algılamaları sürekli tartışma konusu olacaktır. Çalışanların adalet eğilimi, onların iş tatminleri üzerinde açıklayıcı derecede önemli bir paya sahiptir. Yapılan çalışmada da hemşirelerin, adalet eğiliminin işlerinden duydukları tatminin önemli bir açıklayıcısı olduğu görülmüştür.

Ayrıca araştırma bulguları sonucunda, çalışanların kendilerini kurumun bir parçası gibi gördüklerini, işlerini icra ederken rahat bir şekilde yapabilmelerini, yönetimin rahatça eleştirilebildiği, kurumun amaçları kadar çalışanların çıkarlarının da önemini ve ilişkilere verilen önem derecesini ifade eden örgüt kültürü alt boyutlarından **klan eğiliminin** içsel, dışsal ve genel tatmini anlamlı olarak etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu sonuç literatürde, örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin belirlendiği araştırmalarda, klan kültürünün baskın olarak hissedildiği örgütlerde, çalışanların örgütsel bağlılıklarının arttığı, örgütlerde çalışanlar arasında “biz” duygusunun hâkim olduğu ve iş tatmininin daha yüksek bulunduğu araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir.

Sonuç olarak, araştırmadan elde edilen bulgular öngörülen teorik modeli doğrulamaktadır. Buna göre örgüt kültürü ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Elde edilen sonuçlar ışığında uygulamacılar açısından şu öneriler geliştirilmiştir.

- Hastanelerin yönetim yapıları, anlayışları ve kurumsal vizyonları çalışanların örgütsel kültüre ve iş tatminine ilişkin algılarını etkileyeceğinden; hastanelerde bürokratik, merkezi ve hiyerarşik bir organizasyon yapısı yerine görev tanımlarının net olduğu, özerk, demokratik bir yapılanmaya gidilmeli, multidisipliner yaklaşım ve ekip çalışması anlayışı yükseltilmelidir.
- Örgüt içinde, çatışma ve anlaşmazlıkların açıklıkla tartışılabildiği, sorunların çözümünde rasyonel davranıldığı, performansa dayalı istihdam ve terfinin uygulandığı profesyonel bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır.
- Tarafsız bir yönetim, bireysel yetenek ve becerilerin objektif değerlendirildiği, çalışanların kararlara katılımının sağlandığı, örgütsel işlemlerin çalışanlar arasında eşit uygulandığı, eleştiriye açık bir yönetim felsefesi geliştirilmelidir.
- Örgütsel amaçlar ile çalışan beklentileri arasındaki kültürel uyumu sağlama ve örgüt kültürünü güçlendirmeye yönelik, işe uygun eleman seçimi, sosyalleştirme, kariyer yönetimi, eğitim faaliyetleri, sosyal faaliyetler gibi sistemlerin uygulanması.
- Çalışanların kurum memnuniyetini ve iş tatminini arttırıcı çalışma yöntemleri, yönetim tarzları ve liderlik davranışları seçilerek kurumla bütünleşmeleri sağlanmalıdır. Çalışanların maddi ve manevi yönden tatmin olmaları, işlerini severek ve isteyerek yapmaları örgütsel kültürün güçlenmesini sağlayacaktır.

- Örgüt kültürü ve iş tatmini birbiriyle etkileşen iki kavramdır. Bu nedenle her ikisi de örgüt sistemi içerisinde bir bütün olarak görülmeli, çalışanların örgüt kültürü ve iş tatmini algıları sistematik olarak araştırılıp belirlenmeli ve bu verilere dayalı olarak bütünleşik yönetim stratejileri ile iyileştirmeler yapılmalıdır.

KAYNAKLAR

- Akıncı, Z., “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Uygulama”, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi”, Sayı.4, Antalya, 2006
- Aksayan ve diğerleri (Editör: Erefe, İ.) Hemşirelikte Araştırma, Ankara, 2004
- Altaş, S.S. – Çekmecelioğlu G, H., “İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerine Etkileri: Bir Araştırma”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(28), 2007
- Altuntaş, S.Y., Hemşirelerin İşlerine Karşı Tutumlarının Belirlenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2004
- Aşan, Ö., -Motivasyon-, Yönetim ve Organizasyon, (Der. S. Güney) Ankara, 2007
- Bakan, İ.- Büyükbeşe, T.- Bedestenci, H.Ç., Örgüt Kültürü, İstanbul, 2004
- Baker, A.K., “Organizational Culture”,s.1, www.daap.space.daap.uc.edu/ (03.12.2009)
- Bass, B.M., Bass & Stogdill’s Handbook of Leadership: Theory, Research, & Management Applications, Third Edition, New York, 1990
- Baysal, A.C. – Tekarslan, E., İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri, İstanbul, 1996
- Başaran, İ.E., Örgütsel Davranış – İnsanın Üretim Gücü, Ankara, 2008
- Can, H. - Aşan, Ö. – Aydın, E.M., Örgütsel Davranış, İstanbul, 2006
- Çalışkan, Z., “İş Tatmini: Malatya’da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama”, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, DAUM Dergisi, S.1, C.4, 2005
- Çakırcı, H.İ.- Oksay, A., “Örgütsel Yapı ve Meslek Farklılıklarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, S.2, C.9, 2004

Çelik, M., Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Bir Uygulama-Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 2007

Çetin, M.Ö., Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Ankara, 2004

Çetinkanat, C., Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu, Ankara, 2000

Danışman, A. – Özgen, H., “Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması:Niteliksel-Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi”, Yöntem Araştırmaları Dergisi, 3(2), 2003, s.50

Danışman, A. – Özgen, H., "Örgütsel Alt Kültürler ve Kaynakları: Bir Sanayi Firmasında Görgül Bir Araştırma", OTDÜ Gelişme Dergisi, 35, Aralık, 2008, s.4

Davis, K., İşletmede İnsan Davranışı (Çev. K. Tosun ve diğerleri) İstanbul

Demir, N., Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, İstanbul, 2007

Doğan, B., Örgüt Kültürü, İstanbul, 2007

Durmuş, S. – Günay, O., “Hemşirelerde İş Doyumu ve Anksiyete Düzeyini Oluşturan Faktörler”, Erciyes Tıp Dergisi, (Erciyes Medical Journal), 29(2), 2007

Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2008

Erdem, F. – İşbaşı, Ö.J., “Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları”, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı.1, 2001

Erdem, R., “Örgüt Türleri Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasında ki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(2), 2007

Erdem T.- Ordun, G., “Örgüt Kültürü Tipleri İle Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Afyon, 24–26 Mayıs, 2001

Erdil, O. ve diğlerleri., “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama.” Doğu Üniversitesi Dergisi, 5 (1), İstanbul, 2004

Erdoğan, İlhan., (a), İşletmelerde Davranış, İstanbul, 2007

Erdoğan, İ., (b), İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul, 1999

Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, İstanbul, 2009

Griffin, W.G., Management, New York, 1999

Güçlü, N., “Örgüt Kültürü”, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt.4, Sayı.3, 2003

Gül, H.-Oktay E.-Gökçe H., “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama” Akademik Bakış, Uluslar arası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, S.15, Kırgızistan, Ekim 2008
<http://www.akademikbakis.org/> (18.8.2008)

Güneş, N., Bir üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin İş doyumlarını Etkileyen Etmenlerin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2007

Güney, M.K., Satış Elemanlarının Performansı, İş tatmini ve İşgücü Devri İlişkileri-Büro Makineleri Sektöründe Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 1994

Güney, S., (a), Davranış Bilimleri, Ankara, 2006

Güney, S., (b) Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2007

Güven, M. – Açıkgöz, B., “Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği”, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı.5, Cilt.3, 2007

Güvenç, B., İnsan ve Kültür, İstanbul, 1996

Halis, M. – Naktiyok, A., “Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler”,
Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:4, Bishkek, 2003

Hasanoğlu, M., “Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi”, Sayıştay Dergisi,
Sayı.52

Karabağ, F.S. – Özgen, H., “Küçülen İşletmelerde Çalışanların İş Ortamına ve Sosyal
Mübadeleyle İlişkin Algılamaların İş Tatmini-İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetlerine
Etkisi Üzerine Bir Araştırma” <http://www.isguc.org/> (18.08.2009)

Karcıoğlu, Fatih., Özelleştirme ve Örgüt İklim- Çimento Fabrikalarında Bir Uygulama, ,
Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 1997

Katz, D. – Kahn, L.R., Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi, (Çev. H. Can – Y. Bahar) Türkiye
Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No.167

Kaya, H., “Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum
Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma, Maliye
Dergisi, Sayı.155, Temmuz-Aralık 2008

Kelez, A., Hemşirelerin Örgüt Kültürü Algılarının Liderliğe Etkisi, Yayınlanmamış
Yüksek Lisan Tezi, Marmara Üniversitesi İstanbul, 2007

Keser, A., Çalışma Yaşamında Motivasyon, İstanbul, 2006

Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2007

Konuk, M., İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi: Konya
Şeker Fabrikasında Bir Uygulama, Selçuk Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya, 2006, s.126

Köse, S.-Tetik, S.-Ercan, C., “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler” Yönetim ve Ekonomi
Dergisi, Sayı.1, Cilt.7, 2001

- Luthans, Fred, Organizational Behavior, Mc Graw Hill Inc., New York, 1992
- Newstrom, J.W. – Davis, K., Organizational Behavior, Human Behavior at Work, 1993
- Ouchi, W., Teori Z, Modern Yönetim Dizisi, (Çev. Y. Güneri) 1989
- Öge, S., “Kültürel Yaklaşım Boyutuyla Örgütsel İklim” , Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (7), 2002, www.sosyalbil.selcuk.edu.tr: (02.11.2009)
- Özdemir, F., Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana, 2006
- Özen, Ş., Bürokratik Kültür – 1: Yönetmel Değerlerin Toplumsal Temelleri, TODAİE Yayınları, Ankara, 1996, s.101
- Özkalp, E. – Kirel, Ç., Örgütsel Davranış, Eskişehir, 2005
- Özkalp, E. – Kirel, Ç., Örgütsel Davranış, T.C. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2001
- Öztürk, H.- Oktay, S., “Hemşirelerin Motivasyon ve Performans Düzeyleri” Hastane Yönetimi Dergisi, Sayı(2), İstanbul, 2004,
- Öztürk, M., Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim, İstanbul, 2003
- Pekdemir, I.-Özçelik, O.-Karabulut, E.-Arslantaş, C.C., “Personel Güçlendirme, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma” Verimlilik Dergisi, Sayı.4, 2006
- Peters, J.T. – Watermann, H.R., Yönetme ve Yükselme Sanatı “Mükemmeli Arayış” (Çev. S. Sargut) İstanbul, 1995
- Robbins, S., Organizational Behavior, Thent Edition, Upper Saddle River, N.J, Prentice Hall, 2003

- Ronen, S., "Job Satisfaction and the Neglected Variable of job Seniority", Human Relations, Vol.31, No: VI, 1978, (akt. Ö. Sun)
- Sabuncuoğlu, Z., İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, 2000
- Sargut, A.S., Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim, Ankara, 2001
- Schein, H.E., Örgütsel Psikoloji (Çev. A. Sağtür – Ş. Özkalp) Eskişehir, 1967
- Seren, Ş., " Kalite Belgesi Alan Hastanelerde Değişime Karşı Tutumun İncelenmesi" Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 10(2), 2007
- Sherman, AW. – Bohlander, WG. – Chruden, JH., Managing Human Resources, 1988
- Söyük, S., Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2007
- Steers, MR. – Porter, W.L., Motivation and Work Behavior, McGraw-Hill, New York, 1979
- Sun, Ö., "İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma" T.C. Merkez Bankası Banknot Genel Müdürlüğü Uzmanlık Yerlilik Tezi, Ankara, 2002
- Şimşek, L., İş Tatmini, Verimlilik Dergisi, M.P. E. Yayınları, Sayı.2, 1995
- Şimşek, M.Ş., Yönetim ve Organizasyon, Konya, 2002
- Şimşek, N. – Fidan, M., Kurum Kültürü ve Liderlik, Konya, 2005
- Şişman, M., (a), Örgütler ve Kültürler, Ankara, 2007
- Şişman, M., (b), Örgüt Kültürü, (Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Uygulama), T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1994
- Telman, N.-Ünsal, P., Çalışan Memnuniyeti, İstanbul, 2004

Tengilimoğlu, D. – Yiğit, A., “Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan alışması”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Sayı.3, Cilt.8, 2005

Terzi, R.A., Örgüt Kültürü, Ankara, 2000

Türk, M.S., Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, Ankara, 2007

Unutkan A. G., İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü, İstanbul, 1995

Üçok, T., Liderlik ve Yönetici Davranış Geliştirme, Ankara, 2006

Vural A, Z.B. – Coşkun, G., Örgüt Kültürü, Ankara, 2007

Vural A, Z.B., Kurum Kültürü ve Örgütsel İletifim, İstanbul, 2003

Yağmurlu, A., “Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar, Ankara Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt. LII, No.1–4

Yazıcıoğlu, İ- Sökmen, A., “Otel İşletmelerinin Yiyecek İçecek Departmanında Görev Yapan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Adana’da Bir Uygulama”, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 18, Bahar 2009

Yelboğa, A., “Bireysel Demografik Değerifkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi” Sosyal Bilimler Dergisi, 4(2), Aralık 2007

Yüksel, İ., “alışma Yaşamı Kalitesinin Tipik ve Atipik İstihdam Açısından İncelenmesi”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 5(1), 2004

Yüksel, İ., “İletifimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül alışma”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 6,(2), 2005

Wanous P, J. – Lawler, E.E., “ Measurement and Meaning of job Satisfastion”, Journal of Applied Psychology, April, 1972, s.109, (akt: Z. Çalışkan, “ İş Tatmini: Malatya da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama” DAUM Dergisi, Sayı.1, Cilt.4, Ekim, 2005)

EKLER

EK-1: Veri Toplama Formu

Anket No:

ANKET FORMU

Değerli meslektaşım,

Bu anket; Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Anabilim Dalı'nda hazırlanmakta olan, "**Hemşirelerin Örgüt Kültürü Algılarının İş Tatminine Etkisi**" konulu yüksek lisans tezine veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır.

Anketten elde edilecek veriler; bilimsel araştırma amacıyla kullanılacak, hiçbir şekilde kişi veya kuruluş adı verilerek yayımlanmayacaktır. Bu nedenle anket formunda kimliğinizi belirtecek hiçbir ifade kullanılmamıştır.

Araştırma bulgularının geçerliliği ve güvenilirliği, sorulara vereceğiniz samimi cevaplara bağlıdır. **Soruların hepsini değerlendirmeniz çok önemlidir.** Değerli katkılarınız için teşekkür eder saygılarımı sunarım.

E-posta: korkut_figen@hotmail.com

Figen KORKUT
Beykent Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü
Hastane ve Sağlık Kur. Yön. Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

Birinci Bölüm

SOSYODEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Aşağıdaki sorulardan size en uygun olanını işaretleyiniz – yazınız.

- Yaşınız;
- Medeni Durumunuz;
Evli () Bekâr () Diğer ()
- Mezun Olduğunuz Okul;
Sağlık Meslek Lisesi () Yüksek Lisans ()
Önlisans () Doktora ()
Lisans ()
- Görev yaptığınız hastanenin statüsü;
Üniversite () Devlet () Özel ()
- Görev yaptığınız bölüm;
Dâhili Bilimler () Özelleşmiş Birimler(Yoğun Bakım, Ameliyathane v.b) ()
Cerrahi Bilimler () Yönetim (Başhemşire, sorumlu hemşire) ()
- Çalışma şekliniz?
Sürekli gündüz () Sürekli gece () Vardiyalı (Gündüz / Gece karışık) ()
- Mesleğinizi isteyerek mi seçtiniz?
Evet () Hayır () Kısmen ()
- Mesleki deneyim yılınız;
- Bu kurumda çalışma yılınız;
- Genel olarak bu kurumda çalışmaktan memnun musunuz?
Hiç Memnun Değilim () Memnunum ()
Memnun Değilim () Çok Memnunum ()
- Kurumunuzda düzenlenen eğitsel faaliyetleri yeterli buluyor musunuz?
Evet () Hayır () Kısmen ()
- Kurumunuzda düzenlenen sosyal faaliyetleri yeterli buluyor musunuz?
Evet () Hayır () Kısmen ()
- Kurumunuzun değişime açık olduğunu düşünüyor musunuz?
Evet () Hayır () Kısmen ()

İkinci Bölüm ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ

Bu bölümde, çalıştığınız ortamın kültürünü niteleyebilecek 49 ifade yer almaktadır. Anket, kişisel değer ve normları değil, sizin de bir parçası olduğunuz kurumunuzda, içinde bulunduğunuz çalışma ortamınıza ilişkin kültürel özellikleri tanımlamayı amaçlamaktadır.

Lütfen, her bir ifade için, çalışma ortamınızın kültürüne en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

| DEĞER VE NORM İFADELERİ | Kesinlikle katılıyorum | Katılıyorum | Kararsızım | Katılmıyorum | Kesinlikle Katılmıyorum |
|---|------------------------|-------------|------------|--------------|-------------------------|
| 1. Kurumumda yeni koşul ve durumlara anında uyulur. | | | | | |
| 2. Kurumumda yeni yaklaşım ve fikirler sürekli teşvik edilir. | | | | | |
| 3. Kurumumda makul ölçüde (yeterli düzeyde) risk yüklenmede çalışanlara inisiyatif tanınır. | | | | | |
| 4. Kurumumda her iş, kuralına göre yapılır. | | | | | |
| 5. Kurumumda kurallar son derece önemsenir. | | | | | |
| 6. Kurumumda işle ilgili detaylara, son derece özen gösterilir. | | | | | |
| 7. Kurumumda her tür çatışmadan kaçınılır. | | | | | |
| 8. Kurumumda çatışma ve anlaşmazlıklar, açık ve uygun bir şekilde tartışılarak çözüme bağlanır. | | | | | |
| 9. Kurumumda sorunların çözümünde, rasyonel (akılcı) bir yol izlenir. | | | | | |
| 10. Kurumumda çalışanların, takım ruhu içinde çalışmalarını teşvik edilir. | | | | | |
| 11. Kurumumda herkes; kendi işine bakar, başkası ile ilgilenmez.* | | | | | |
| 12. Kurumumda bilgi, çalışanlar arasında rahat ve serbest bir şekilde paylaşılır. | | | | | |
| 13. Kurumumda herkes performansına göre takdir edilir. | | | | | |
| 14. Kurumumda bazı kişiler ayrıcalıklı muamele görebilir.(-) | | | | | |
| 15. Kurumumda ne tür niteliklere sahip olduğunuzdan çok, kim olduğunuz önemlidir.(-) | | | | | |
| 16. Kurumumda niteliksiz personele yer yoktur. | | | | | |
| 17. Kurumumda kişilerarası ilişkiler son derece önemlidir. | | | | | |
| 18. Kurumumda, sözünüzün dinlenmesi için, tepede ya da tepeye yakın olmanız gerekir.(-) | | | | | |
| 19. Kurumumda, yetkinlik (kişisel yetenek, beceri) son derece önemsenir. | | | | | |
| 20. Kurumumda, kişisel haklar son derece önemsenir. | | | | | |
| 21. Kurumumda işin kendisinden çok, formaliteler ile uğraşılır.(-) | | | | | |
| 22. Kurumumda işlerin yapımında, prosedürlere katı bir şekilde uyulur.* | | | | | |
| 23. Kurumumda işler, acelecilik ve telaş olmadan sakin bir şekilde yapılır. | | | | | |

| DEĞER VE NORM İFADELERİ (Devam) | Kesinlikle katılıyorum | Katılıyorum | Kararsızım | Katılmıyorum | Kesinlikle Katılmıyorum |
|--|------------------------|-------------|------------|--------------|-------------------------|
| 24. Kurumumda sorunların çözümünde takipçiden çok lider (öncü) olmaya ağırlık verilir.* | | | | | |
| 25. Kurumumda, çalışanların yüksek performans göstermeleri teşvik edilir. | | | | | |
| 26. Kurumumda çalışanlara, profesyonel gelişme (ilerleme) yolunda fırsatlar sunulur. | | | | | |
| 27. Kurumumda arkadaşlık ilişkileri son derece güçlüdür. | | | | | |
| 28. Kurumumda çalışanlar aile ferdi gibi görülür. | | | | | |
| 29. Kurumumda geç saatlere kadar çalışma çok yaygındır.* | | | | | |
| 30. Kurumumda kararlar, katılımcı bir şekilde beraberce verilir. | | | | | |
| 31. Kurumumda işlerin yapılış şekline çok sonuçlar önemsenir.*(-) | | | | | |
| 32. Kurumumda işte bir başarı sağlandığında, başarı işi bizzat yapanlarla paylaşılmaz, yukarıdakilere mal edilir.(-) | | | | | |
| 33. Kurumumda bir hata olduğunda sorumluluk yöneticilerden çok, üstlerin üzerine kalır.(-) | | | | | |
| 34. Kurumumda çalışanlar, rekabet ortamının son derece farkındadırlar.* | | | | | |
| 35. Kurumumda çalışanlardan sadece söyleneni yapması, başka bir şeye karışmaması beklenir.(-) | | | | | |
| 36. Kurumumda kaliteye son derece önem verilir. | | | | | |
| 37. Kurumumda üstler tarafından verilen direktiflere uymak kaçınılmazlık arz eder.* | | | | | |
| 38. Kurumumda yardımlaşma son derece yaygındır. | | | | | |
| 39. Kurumumda çalışanlar, iş yerinde işlerini yaparken, rahat bir şekilde hareket edebilir. | | | | | |
| 40. Kurumumda amirlere saygı, son derece önemlidir.* | | | | | |
| 41. Kurumumda amirlere itaat, kaçınılmazdır.* | | | | | |
| 42. Kurumumda yönetim gerektiğinde rahatça eleştirilebilir. | | | | | |
| 43. Kurumumda amirlere aile büyüğü gibi yaklaşılır. | | | | | |
| 44. Kurumumda çalışanların ne yapacaklarını bilmelerini sağlayacak şekilde, roller ve sorumluluklar tanımlanmıştır. | | | | | |
| 45. Kurumumda hiyerarşik yapıya uyum, son derece önemsenir.* | | | | | |
| 46. Kurumumda, kurumun amaçları kadar çalışanların çıkarları da önemlidir. | | | | | |
| 47. Kurumumda yapılan terfilerde, kişisel ilişkilerden çok beceri önemsenir. | | | | | |
| 48. Kurumumda herkese eşit muamele gösterilir. | | | | | |
| 49. Kurumumda işe alımlarda, kişisel ilişkilerden çok beceri önemsenir. | | | | | |

NOT: Anket formları uygulandıktan sonra

(*) *Güvenilirlik analizi sonucunda dışarıda bırakılan sorular*

(-) *Negatif ifadeli sorular*

Üçüncü Bölüm MINNESOTA TATMİN ÖLÇEĞİ

Bu bölümde, işinizin çeşitli yönleri ile ilgili 20 ifadeden oluşan sorular yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyarak işinizin o ifadede belirtilen yönünden ne derece memnun olduğunuzu belirten seçeneği işaretleyiniz.

| ÖLÇEK SORULARI | Hiç Memnun Değilim | Memnun Değilim | Kararsızım | Memnunum | Çok Memnunum |
|--|--------------------|----------------|------------|----------|--------------|
| 1. İşimin, beni her zaman meşgul etmesinden, | | | | | |
| 2. İşimin, bana tek başıma çalışma olanağını vermesinden, | | | | | |
| 3. İşimin, bana ara sıra değişik şeyler yapabilme şansı vermesinden | | | | | |
| 4. İşimin, bana toplumda saygın bir kişi olma şansını vermesinden, | | | | | |
| 5. İşimin, beni vicdana aykırı olan şeyleri yapma durumunda bırakmamasından, | | | | | |
| 6. İşimin, bana sabit bir iş sağlamasından, | | | | | |
| 7. İşimin, bana başkaları için bir şeyler yapabilme olanağı vermesinden, | | | | | |
| 8. İşimin, bana kişilere ne yapacaklarını söyleme şansı vermesi bakımından, | | | | | |
| 9. İşimin, bana kişisel yeteneklerimi kullanma şansı vermesinden, | | | | | |
| 10. İşimin, bana iyi bir çalışma karşılığında takdir edilme olanağı sağlamasından, | | | | | |
| 11. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden, | | | | | |
| 12. İşimin, terfi olanağını sağlamasından, | | | | | |
| 13. Üstlerimin yönetim tarzından, | | | | | |
| 14. Amirimin karar vermedeki yeteneğinden, | | | | | |
| 15. İşim ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konmasından, | | | | | |
| 16. İşim karşılığında aldığım ücretten, | | | | | |
| 17. İşimin, aldığım kararları uygulama serbestliği vermesinden, | | | | | |
| 18. İşimi yaparken, kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını sağlamasından, | | | | | |
| 19. Çalışma yerinin fiziki şartlarından, | | | | | |
| 20. Çalışma arkadaşlarımla, birbirleriyle anlaşmalarından, | | | | | |

Katulumuz için teşekkürler.

EK-2:Örgüt Kültürü Ölçeğini Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

| | Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması | Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı | Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu | Madde Silindiğinde Cronbach Alfa |
|-----|-------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|
| S1 | 136,0000 | 665,437 | ,573 | ,940 |
| S2 | 135,8311 | 660,215 | ,653 | ,939 |
| S3 | 135,5338 | 663,077 | ,570 | ,940 |
| S4 | 135,8615 | 664,493 | ,537 | ,940 |
| S5 | 136,0135 | 662,020 | ,610 | ,939 |
| S6 | 136,1149 | 662,027 | ,653 | ,939 |
| S7 | 135,5000 | 659,973 | ,624 | ,939 |
| S8 | 135,5304 | 652,860 | ,737 | ,939 |
| S9 | 135,6554 | 654,152 | ,747 | ,939 |
| S10 | 135,8378 | 656,367 | ,693 | ,939 |
| S11 | 135,1588 | 690,175 | ,066 | ,943 |
| S12 | 135,9662 | 661,117 | ,589 | ,940 |
| S13 | 135,1284 | 651,936 | ,699 | ,939 |
| S14 | 135,1318 | 664,596 | ,485 | ,940 |
| S15 | 135,2736 | 673,562 | ,362 | ,941 |
| S16 | 135,3108 | 666,228 | ,500 | ,940 |
| S17 | 135,9730 | 662,365 | ,607 | ,939 |
| S18 | 135,2230 | 665,184 | ,474 | ,940 |
| S19 | 135,6588 | 655,365 | ,715 | ,939 |
| S20 | 135,4797 | 656,291 | ,717 | ,939 |
| S21 | 134,9257 | 670,347 | ,389 | ,941 |
| S22 | 135,8750 | 679,513 | ,281 | ,941 |
| S23 | 135,4223 | 664,699 | ,514 | ,940 |
| S24 | 135,5068 | 688,515 | ,107 | ,942 |
| S25 | 135,7128 | 657,839 | ,656 | ,939 |
| S26 | 135,6081 | 658,944 | ,623 | ,939 |
| S27 | 135,7736 | 667,315 | ,500 | ,940 |
| S28 | 135,5000 | 663,498 | ,560 | ,940 |
| S29 | 135,1622 | 689,960 | ,059 | ,943 |
| S30 | 135,4966 | 661,125 | ,626 | ,939 |
| S31 | 135,2230 | 680,974 | ,236 | ,942 |
| S32 | 135,3885 | 663,662 | ,518 | ,940 |
| S33 | 135,2095 | 665,231 | ,504 | ,940 |
| S34 | 135,5203 | 698,542 | -,087 | ,944 |
| S35 | 135,4155 | 669,803 | ,416 | ,941 |
| S36 | 136,0878 | 662,372 | ,575 | ,940 |
| S37 | 136,1655 | 692,647 | ,030 | ,943 |
| S38 | 135,8851 | 664,394 | ,601 | ,940 |
| S39 | 135,7568 | 667,758 | ,512 | ,940 |
| S40 | 136,3615 | 679,520 | ,354 | ,941 |
| S41 | 135,8615 | 692,574 | ,026 | ,943 |
| S42 | 135,3345 | 666,684 | ,487 | ,940 |
| S43 | 135,2230 | 670,052 | ,419 | ,941 |
| S44 | 135,8784 | 666,392 | ,518 | ,940 |
| S45 | 136,0439 | 677,344 | ,337 | ,941 |
| S46 | 135,2466 | 666,830 | ,479 | ,940 |
| S47 | 135,2804 | 662,535 | ,585 | ,940 |
| S48 | 135,2500 | 656,961 | ,633 | ,939 |
| S49 | 135,3243 | 663,135 | ,554 | ,940 |

EK-3: Örgüt Kültürü Ölçeği- Toplam Varyans Tablosu

| Bileşen | Başlangıç Değerleri | | | Yüklemeler Toplamı | | |
|---------|---------------------|-----------|----------|--------------------|-----------|----------|
| | Toplam | % Varyans | Toplam % | Toplam | % Varyans | Toplam % |
| 1 | 14,625 | 35,671 | 35,671 | 5,158 | 12,581 | 12,581 |
| 2 | 2,916 | 7,113 | 42,784 | 4,668 | 11,385 | 23,966 |
| 3 | 2,111 | 5,150 | 47,934 | 4,654 | 11,351 | 35,316 |
| 4 | 1,726 | 4,210 | 52,144 | 4,190 | 10,220 | 45,536 |
| 5 | 1,220 | 2,974 | 55,119 | 3,161 | 7,711 | 53,247 |
| 6 | 1,089 | 2,656 | 57,775 | 1,857 | 4,528 | 57,775 |
| 7 | 1,082 | 2,639 | 60,414 | | | |
| 8 | ,990 | 2,414 | 62,828 | | | |
| 9 | ,974 | 2,376 | 65,204 | | | |
| 10 | ,890 | 2,171 | 67,375 | | | |
| 11 | ,857 | 2,091 | 69,466 | | | |
| 12 | ,776 | 1,893 | 71,359 | | | |
| 13 | ,751 | 1,832 | 73,191 | | | |
| 14 | ,712 | 1,736 | 74,927 | | | |
| 15 | ,699 | 1,704 | 76,631 | | | |
| 16 | ,668 | 1,630 | 78,261 | | | |
| 17 | ,619 | 1,510 | 79,770 | | | |
| 18 | ,576 | 1,405 | 81,175 | | | |
| 19 | ,556 | 1,355 | 82,530 | | | |
| 20 | ,531 | 1,296 | 83,827 | | | |
| 21 | ,501 | 1,221 | 85,048 | | | |
| 22 | ,482 | 1,175 | 86,223 | | | |
| 23 | ,455 | 1,109 | 87,331 | | | |
| 24 | ,442 | 1,077 | 88,408 | | | |
| 25 | ,404 | ,985 | 89,393 | | | |
| 26 | ,400 | ,977 | 90,370 | | | |
| 27 | ,370 | ,903 | 91,273 | | | |
| 28 | ,370 | ,901 | 92,174 | | | |
| 29 | ,359 | ,875 | 93,049 | | | |
| 30 | ,321 | ,783 | 93,832 | | | |
| 31 | ,320 | ,780 | 94,612 | | | |
| 32 | ,289 | ,704 | 95,316 | | | |
| 33 | ,271 | ,660 | 95,977 | | | |
| 34 | ,257 | ,627 | 96,604 | | | |
| 35 | ,251 | ,611 | 97,215 | | | |
| 36 | ,236 | ,575 | 97,790 | | | |
| 37 | ,229 | ,559 | 98,349 | | | |
| 38 | ,204 | ,497 | 98,847 | | | |
| 39 | ,176 | ,428 | 99,275 | | | |
| 40 | ,164 | ,400 | 99,674 | | | |
| 41 | ,134 | ,326 | 100,000 | | | |

EK-4: Örgüt Kültürü Ölçeği - Yönlendirilmiş Temel Bileşenler Matrisi

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|-----|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| S1 | ,236 | ,674 | ,113 | ,159 | ,067 | ,113 |
| S2 | ,366 | ,666 | ,228 | ,166 | ,051 | -,036 |
| S3 | ,392 | ,528 | ,189 | ,258 | -,087 | -,031 |
| S4 | ,142 | ,741 | ,152 | -,010 | ,189 | ,143 |
| S5 | ,207 | ,762 | ,085 | ,040 | ,216 | ,215 |
| S6 | ,240 | ,688 | ,127 | ,110 | ,190 | ,278 |
| S7 | ,648 | ,292 | ,105 | ,048 | ,258 | ,109 |
| S8 | ,763 | ,214 | ,198 | ,183 | ,160 | ,085 |
| S9 | ,730 | ,240 | ,202 | ,177 | ,194 | ,117 |
| S10 | ,588 | ,287 | ,192 | ,126 | ,313 | ,130 |
| S12 | ,386 | ,250 | ,120 | ,109 | ,434 | ,263 |
| S13 | ,583 | ,303 | ,358 | ,197 | ,117 | ,008 |
| S14 | ,166 | ,141 | ,753 | ,094 | ,121 | -,055 |
| S15 | ,173 | ,108 | ,708 | ,032 | -,047 | ,008 |
| S16 | ,507 | ,146 | ,138 | ,185 | ,074 | ,043 |
| S17 | ,459 | ,207 | ,086 | ,194 | ,352 | ,343 |
| S18 | ,069 | ,250 | ,769 | ,018 | ,169 | -,002 |
| S19 | ,483 | ,287 | ,244 | ,221 | ,286 | ,231 |
| S20 | ,551 | ,182 | ,349 | ,350 | ,202 | ,038 |
| S21 | ,077 | ,048 | ,459 | ,267 | ,152 | ,110 |
| S23 | ,445 | ,218 | ,030 | ,227 | ,216 | ,181 |
| S25 | ,453 | ,424 | ,211 | ,330 | ,105 | -,024 |
| S26 | ,432 | ,374 | ,217 | ,237 | ,249 | -,052 |
| S27 | ,262 | ,077 | ,113 | ,094 | ,834 | -,040 |
| S28 | ,173 | ,180 | ,126 | ,239 | ,773 | -,030 |
| S30 | ,297 | ,156 | ,277 | ,355 | ,416 | ,026 |
| S32 | ,201 | ,200 | ,641 | ,088 | ,065 | ,085 |
| S33 | ,207 | ,005 | ,611 | ,184 | ,198 | ,086 |
| S35 | ,185 | ,041 | ,671 | ,084 | ,056 | -,014 |
| S36 | ,163 | ,562 | ,148 | ,328 | ,057 | ,211 |
| S38 | ,365 | ,137 | ,207 | ,128 | ,617 | ,161 |
| S39 | ,275 | ,120 | ,069 | ,477 | ,317 | ,097 |
| S40 | ,118 | ,295 | ,014 | ,004 | ,043 | ,735 |
| S42 | ,155 | ,107 | ,161 | ,713 | ,170 | -,116 |
| S43 | ,072 | ,220 | -,092 | ,663 | ,079 | ,164 |
| S44 | ,186 | ,262 | ,110 | ,565 | ,016 | ,246 |
| S45 | ,153 | ,152 | -,016 | ,099 | ,015 | ,739 |
| S46 | ,285 | -,078 | ,153 | ,698 | ,132 | -,044 |
| S47 | ,183 | ,177 | ,426 | ,510 | ,154 | ,000 |
| S48 | ,207 | ,045 | ,522 | ,481 | ,295 | ,071 |
| S49 | ,157 | ,173 | ,433 | ,491 | ,070 | ,039 |

Ek-5: Yazılı İzinler

ÖZGEÇMİŞ

28 Eylül 1976 tarihi, Ağrı ili doğumluyum. İlk, orta ve Sağlık Meslek Lisesi Hemşirelik Bölümünü 1994 yılında Ağrı'da tamamladıktan sonra, aynı yılın kasım ayında Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde hemşire olarak göreve başladım. 2001 yılında Anadolu Üniversitesi Hemşirelik Önlisans programından mezun oldum. 16 yıllık hemşireyim. 2001 yılından itibaren, İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Tıp Fakültesi, Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Anesteziyoloji ve Reanimasyon ABD, Yoğun Bakım Ünitesinde hemşire olarak çalışmaktayım. 2006 yılında Eskişehir Anadolu Üniversitesi, İktisat Fakültesi, Kamu Yönetimi bölümünden mezun olduktan sonra, 2008 yılında da, Beykent Üniversitesi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları İşletmeciliği Bilim Dalında yüksek lisans eğitimime başladım.

Yabancı dilim İngilizce olup, bekâрім.

Figen KORKUT