



T. C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**BİR ÜNİVERSİTE HASTANESİNDE ÇALIŞAN YÖNETİCİ  
HEMŞİRE VE HEMŞİRELERİN KURUMSAL İKLİMİ  
ALGILAYIŞLARI**

HANİFE TİRYAKİ ŞEN  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

HEMŞİRELİKTE YÖNETİM  
ANABİLİM DALI

DANIŞMAN  
Yrd. Doç. Dr. Nefise BAHÇECİK

İSTANBUL - 2007

## **I. BEYAN**

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

10.10.2007

Hanife TIRYAKI ŞEN

## **1. TEŞEKKÜR**

*Çalışmamızın gerçekleşmesinde bilgi ve sabrı ile bana yol gösteren, hoşgörülerini ve desteğini esirgemeyen Hemşirelikte Yönetim Ana Bilim Dalı Başkanı ve Danışmanım Değerli Hocam Yard. Doç. Dr. Nefise BAHÇECİK'e,*

*Mesleki bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşan her zaman desteğini hissettiğim Yard. Doç. Dr. Yasemin ERGÜN'e,*

*Çalışmam boyunca dost elini hep hissettiğim dost insan Eylem GÜRDOĞAN'a,*

*Çalışmam boyunca destek olan ve hoşgörülerini esirgemeyen Başhemşirem Yasemin DİNÇ'e,*

*Destek ve ilgisini esirgemeyen Başhemşire Yardımcısı Gülhan ÜSTÜN'e*

*Desteklerini ve yardımlarını esirgemedikleri için tüm mesai ve çalışma arkadaşlarıma,*

*Ellerini üzerimde hissettiğim, maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen, bugünlere gelmemi sağlayan, varlıkları ile gurur duyduğum çok değerli Anneme ve Babama,*

*Hayata aynı yerden başladığımız, sevinçlerimi ve üzüntülerimi paylaştığım, zor zamanlarda yanımda olan sevgili kardeşlerime ve sevgili yeğenlerime,*

*İlgisini ve desteğini esirgemeyen annem Cemile ŞEN'e,*

*Her zaman sabır ve özveriyle beni destekleyen, tez çalışmam boyunca beni motive eden, yüreği sevgiyle yoğrulmuş olan, hayatımın anlamı biricik eşim N. Savaş ŞEN'e*

*Çalışmamın en yoğun döneminde hayata gözlerini açan canım kızım Elvin'e*

*En içten duygularıyla teşekkürlerimi sunuyorum.*

*Hanife TIRYAKI ŞEN*

<b>II. İÇİNDEKİLER</b>	<b>Sayfa</b>
<b>I. BEYAN.....</b>	<b>I</b>
<b>II. TEŞEKKÜR.....</b>	<b>II</b>
<b>III. İÇİNDEKİLER.....</b>	<b>III</b>
<b>III. KISALTMALAR.....</b>	<b>VI</b>
<b>IV. ŞEKİL, TABLO VE GRAFİKLERİN LİSTESİ</b>	
i. Şekillerin Listesi.....	<b>VII</b>
ii. Tabloların Listesi.....	<b>VIII</b>
iii. Grafiklerin Listesi.....	<b>X</b>
<b>1. ÖZET.....</b>	<b>1</b>
<b>2. SUMMARY.....</b>	<b>2</b>
<b>3. GİRİŞ VE AMAÇ.....</b>	<b>4</b>
<b>4. GENEL BİLGİLER</b>	
4.1. ÖRGÜT KAVRAMI.....	<b>8</b>
4.2. ÖRGÜT İKLİMİ	
4.2.1. Örgüt İklimi Kavramı.....	<b>11</b>
4.2.2. Örgüt İkliminin Boyutları.....	<b>19</b>
4.2.3. Örgüt İklimi Türleri.....	<b>28</b>
4.2.4. Sağlıklı Bir Örgüt İklimi Nitelikleri.....	<b>34</b>
4.2.5. Örgüt İklimi ve Liderlik.....	<b>37</b>
4.2.6. Örgüt İklimi ve Motivasyon.....	<b>40</b>
4.2.7. Örgüt İklimi ve İş Doyumu.....	<b>46</b>
4.2.8. Örgüt İklimi ve Performans.....	<b>49</b>
4.2.9. Örgüt İklimi İle Değişim ve Yenileşme.....	<b>50</b>
4.2.10. Hemşirelikte Örgüt İklimi.....	<b>53</b>
4.3. ÖRGÜT İKLİMİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ	
4.3.1. Örgüt Kültürü.....	<b>56</b>
4.3.2. Örgüt Kültürü ile Örgüt İklimi Arasındaki Farklılıklar.....	<b>60</b>
4.4. ÖRGÜTLERDE ETİK İKLİM	
4.4.1. Etik İklim.....	<b>63</b>
4.4.2. İş Yaşamında Etik İklim.....	<b>69</b>

4.4.3. Örgütsel Etik İklimin İçselleştirilmesi.....	71
4.4.4. Etik İklim İle Ahlaki Bilinç Arasındaki İlişki.....	73
4.4.5. Güçlü Etik İklimin Örgütsel Getirileri.....	74

## **5. GEREÇ VE YÖNTEM**

5.1. ARAŞTIRMANIN TÜRÜ.....	78
5.2. ARAŞTIRMANIN YAPILDIĞI YER VE ÖZELLİKLERİ.....	78
5.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	79
5.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	79
5.4.1. Bilgi Formu.....	79
5.4.2. Örgüt İklimi Betimleme Anketi (OCDQ).....	79
5.5. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	83
5.6. VERİLERİN ANALİZİ.....	84
5.7. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	84

## **6. BULGULAR**

6.1. TANITICI ÖZELLİKLER.....	85
6.1.1. Yönetici Hemşire ve Hemşirelerin Tanıtıcı Özellikleri.....	85
6.1.2. Yönetici Hemşire ve Hemşirelerin Mesleki Yaşamına İlişkin Özellikleri.....	89
6.2. ÖRGÜT İKLİMİ BETİMLEME ANKETİ İLE İLGİLİ BULGULAR.....	93
6.3. YÖNETİCİ HEMŞİRE ve HEMŞİRELERİN ÖRGÜT İKLİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN KARŞILAŞTIRILMASI.....	119
6.3.1. Yönetici Hemşire Tanıtıcı Özelliklerin Örgüt İklimi Puanlarına Göre Değerlendirilmesi.....	119
6.3.2. Hemşire Tanıtıcı Özelliklerinin Örgüt İklimi Puanlarına Göre Değerlendirilmesi.....	126
6.4. YÖNETİCİ HEMŞİRE VE HEMŞİRELERİN ALGILARINA GÖRE ÖRGÜT İKLİMİ TİPİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	136

## **7. TARTIŞMA**

- 7.1. YÖNETİCİ HEMŞİRE VE HEMŞİRELERİN TANITICI  
VE MESLEKİ BULGULARIN TARTIŞILMASI.....137
- 7.2. YÖNETİCİ HEMŞİRE VE HEMŞİRELERİN ÖRGÜT  
İKLİMİ BETİMLEME ANKETİ İLE İLGİLİ  
BULGULARIN TARTIŞILMASI.....138
- 7.3. YÖNETİCİ HEMŞİRE VE HEMŞİRELERİN ÖRGÜT  
İKLİMİ BETİMLEME ANKETİ ALT BOYUTLARININ  
KARŞILAŞTIRILMASININ TARTIŞILMASI..... 139
- 7.4. YÖNETİCİ HEMŞİRE TANITICI ÖZELLİKLERİNİN ÖRGÜT  
İKLİMİ ALT BOYUT PUANLARINA GÖRE  
DEĞERLENDİRİLMESİNİN TARTIŞILMASI.....145
- 7.5. HEMŞİRELERİN TANITICI ÖZELLİKLERİNİN ÖRGÜT  
İKLİMİ ALT BOYUT PUANLARINA GÖRE  
DEĞERLENDİRİLMESİNİN TARTIŞILMASI.....149
- 7.6. YÖNETİCİ HEMŞİRE VE HEMŞİRELERİN ALGILARINA  
GÖRE ÖRGÜT İKLİMİ TİPİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....156

## **8. SONUÇ VE ÖNERİLER.....159**

## **9. KAYNAKLAR.....168**

## **10. ÖZGEÇMİŞ.....182**

## **11. EKLER.....184**

### **III. KISALTMALAR**

OCDQ: (Organizational Climate Description Questionnaire) Örgüt İklim

Betitleme Anketi

SOQ: (Situational Outlook Questionnaire) Durumsal Bakış Anketi

WHO: (World Health Organization) Dünya Sağlık Örgütü

## IV. ŞEKİL, TABLO VE GRAFİKLERİN LİSTESİ

### i. Şekillerin Listesi

### Sayfa No

Şekil 1: Örgüt İkliminin Buzdağı Şeklinde Görünümü.....	17
Şekil 2: Örgüt İkliminin Toplam Etkisi.....	18
Şekil 3: Kümelenendirilmiş Örgüt İklimi Boyutları.....	26
Şekil 4: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	42
Şekil 5: Örgütlerde GÜdülenmiş Davranış Modeli.....	45
Şekil 6: İş Doyumu, Örgüt İklimi ve Gerçek Arasındaki İlişkiler.....	47
Şekil 7: Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü Algılamalarının Karşılaştırılması.....	63
Şekil 8: Victor ve Cullen'e Göre Etik İklim Tipleri.....	66

## ii. Tabloların Listesi

Sayfa No

Tablo 1. Yönetici Hemşire ve Hemşirelerin Tanıtıcı Özelliklerinin Dağılımı.....	86
Tablo 2. Yönetici Hemşire ve Hemşirelerin Mesleki Özelliklerinin Dağılımı.....	89
Tablo 3. Yönetici Hemşirelerin Örgüt İklimi Betimleme Anketi Sonuçlarının Dağılımı.....	93-95
Tablo 4. Hemşirelerin Örgüt İklimi Betimleme Anketi Sonuçlarının Dağılımı.....	104-106
Tablo 5. Örgüt İklimi Betimleme Puanlarının Dağılımı.....	115
Tablo 6. Yönetici Hemşire ve Hemşirelerin Örgüt İklimi Betimleme Puanlarının Dağılımı.....	115
Tablo 7. Yönetici Hemşire ve Hemşirelerin Örgüt İklimi Alt Boyut Algılarının Dağılımı.....	116
Tablo 8. Örgüt İklimi Alt Boyutlarının Yönetici Hemşire ve Hemşire Gruplarında Karşılaştırılması.....	118
Tablo 9. Yönetici Hemşirelerin Alt Boyut Algıları ile Yaş Gruplarının Karşılaştırılması.....	119
Tablo 10. Yönetici Hemşire Alt Boyut Algılarının Medeni Durum ile Karşılaştırılması.....	120
Tablo 11. Yönetici Hemşire Alt Boyut Algılarının Eğitim Durumu ile Karşılaştırılması.....	121
Tablo 12. Yönetici Hemşire Alt Boyut Algılarının Görev Süreleri ile Karşılaştırılması.....	123
Tablo 13. Yönetici Hemşire Alt Boyut Algılarının Deneyim Yılları ile Karşılaştırılması.....	124
Tablo 14. Yönetici Hemşire Alt Boyut Algılarının Çalışılan Üniteler ile Karşılaştırılması.....	125
Tablo 15. Hemşire Grubu Alt Boyut Algıları ile Yaş Gruplarının Karşılaştırılması.....	127

Tablo 16. Hemşire Grubu Alt Boyut Algıları ile Medeni Durumun Karşılaştırılması.....	129
Tablo 17. Hemşire Grubu Alt Boyut Algıları ile Eğitim Durumunun Karşılaştırılması.....	130
Tablo 18. Hemşire Grubu Alt Boyut Algıları ile Görev Sürelerinin Karşılaştırılması.....	131
Tablo 19. Hemşire Grubu Alt Boyut Algıları Deneyim Yıllarının Karşılaştırılması.....	133
Tablo 20. Hemşire Grubu Alt Boyut Algıları ile Çalışılan Ünitelerin Karşılaştırılması.....	135
Tablo 21. Yönetici Hemşire ve Hemşirelerin Örgüt İklim Tipi Dağılımı.....	136

### iii. Grafiklerin Listesi

Sayfa No

Grafik 1. Yönetici Hemşire ve Hemşirelerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	87
Grafik 2. Yönetici Hemşire ve Hemşirelerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	88
Grafik 3. Yönetici Hemşire ve Hemşirelerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı....	88
Grafik 4. Yönetici Hemşire ve Hemşirelerin Kurumdaki Görev Sürelerine Göre Dağılımı.....	91
Grafik 5. Yönetici Hemşire ve Hemşirelerin Deneyim Sürelerine Göre Dağılımı..	91
Grafik 6. Yönetici Hemşire ve Hemşirelerin Çalıştığı Bölümlere Göre Dağılımı...	92
Grafik 7. Yönetici Hemşire ve Hemşirelerin Çalışma Saatlerine Göre Dağılımı.....	92
Grafik 8. Örgüt İklimi Alt Boyutlarına Göre Yönetici Hemşirelerin ve Hemşirelerin Puanlarının Dağılımı.....	117

## 1. ÖZET

Örgüt iklimi, örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü diğer örgütlerden ayıran, süreklilik gösteren, örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, örgüt içindeki bireylerce hissedilip algılanabilen psikolojik bir terimdir. Sağlıklı bir örgüt iklimine sahip olan örgütlerde çalışan memnuniyetinin, motivasyonunun, örgüte bağlılığın, iş performansının, kişisel ve örgütsel getirilerin yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırma İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Hastanesinde çalışan 107 yönetici hemşire ve 500 hemşirenin katılımı ile kurumdaki örgüt iklimi algılayışlarını değerlendirmek amacıyla tanımlayıcı olarak planlanmıştır.

Veri toplama aracı olarak tanıtıcı özellikleri içeren bilgi formu ve örgüt iklimi betimleme anketi (OCDQ) kullanılmıştır. Verilerin analizinde, ortalama, standart sapma, Oneway Anova, Tukey's HSD, student t, Ki-Kare ve Fisher's Exact Ki-Kare testleri, Normatively yöntemi ve Cluster analizi kullanılmıştır.

Yönetici hemşirelerin %40.2'si 36-40 yaş grubunda, %71'i evli, %57.9'u lisans mezunu, %49.5'i 16 yıl ve üzerinde görev süresi olduğu, %48.6'sı 16 yıl ve üzeri deneyime sahip, %63.6'sı cerrahi birimlerde çalışmaktadır. Hemşireler ise, %41.2'si 26-30 yaş grubunda, %57.2'si evli, %50'si önlisans mezunu, %35.6'sı ve %38'i 6-10 yıl görev ve deneyim süresinde, %57'si ise cerrahi birimlerde çalışmaktadır.

Kurumdaki örgüt iklimi yaklaşımı puanı ( $2.32 \pm 0.24$ ) olup orta düzeydedir. Yönetici hemşirelerin örgüt iklimi yaklaşımı ortalama puanı hemşirelere göre yüksek olup ileri düzeyde anlamlıdır ( $p < 0.01$ ).

Elde edilen sonuçlar ışığında, kurumdaki örgüt iklimi algısını geliştirmek amacıyla önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetici Hemşire, Hemşire, Örgüt İklimi

## **2. SUMMARY**

### **PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THEIR INSTITUTION BY NURSE MANAGERS AND NURSES WORKING IN AN UNIVERSITY HOSPITAL**

Organizational Climate is a psychological term that constitutes organization's personality, distinguishes organization from the others. It has continuity. It affects individual behaviours in organization, and is affected with those behaviours. It is felt and perceived by individuals in organization.

It is observed that employees' work satisfaction, motivation, organizational commitment, performance and individual and organizational outcomes are high in organizations with healthy organizational climate.

This research was planned descriptively, in order to evaluate organizational climate perceptions of nurse managers and nurses in the institution, with participation of 107 nurse managers and 500 nurses working in University Medicine Faculty Hospital.

The instruments used in collecting the data are information form that includes introductory characteristics and Organizational Climate Descriptive Questionnaire (OCDQ). Average, percentage, standard deviation, Oneway Anova tests, Tukey's HSD, student t, chi-square and Fisher's chi-square tests, normatively method and cluster analysis was used for data analysing.

Of the nurse managers, 40.2 % 36-40 years of age, 71 % were married, 57.9 % had license degrees, 49.5 % had 16 and up to 16 years working time, 48.6 % had 16 and up to 16 years experience time, 63.6 % were working in surgical units.. Of the

nurses, 41.2 % 26-30 were years of age, 57.2 % were married, 50 % had license degree, 35.6% and 38 % had 6-10 years working and exprience time respectively, 57 % were working in surgical units.

Organizational Climate approach point in the institution has a score of (2.32±0.24), which is mediocre. Organizational climate approach average point of nurse managers is higher than those of nurses, with a highly significant statistical significance ( $p<0.01$ ).

In light of obtained data, suggestions were made to improve perception of organizational climate in the institution.

**Key Words:** Nurse Manager, Nurse, Organizational Climate

### 3. GİRİŞ VE AMAÇ

1960'lı yılların ortalarında örgüt iklimi kavramı, örgüt kuramcıları, araştırmacılar ve uygulayıcılar için çağdaş bir ilgi alanı olarak önem kazanmış ve yapılan örgütsel araştırmalar örgüt iklimini, iş tutumlarını ve davranışlarını etkileyen çok önemli bağımsız bir değişken olarak ortaya koymuşlardır (79,98).

Çalışanların iş tatminlerinin yüksek olması için iş ortamının uygun ve arzulanan özelliklerde olması önemlidir. Uygun çalışma ortamı, çalışan bireyin ruh sağlığının gerektirdiği uygun fiziksel ve sosyal koşullara sahip olmasıdır. Uygun fiziksel koşulların başında çalışma ortamının ses, ışık, hava ve benzeri bakımından sağlık koşullarına uygun olması, kullanılacak araç-gereçlerin, kişilerin fiziksel yeterliklerine uygun olması öncelikle sayılabilir. Sosyal ortam ise çalışanların iş ilişkilerini, etkileşim ve iletişimlerini, sosyal etkinlikleri, kurumun gelenekselleşen etkinliklerini, kültürü ve iklimini, normlarını ve değer yargılarını içermektedir. Sürekli olarak çatışmaların yaşandığı, iletişim yetersizliklerinin alışkanlık kazandığı bir iş ortamında çalışanların sosyal tatminlerinin yeterli olmayacağı açıktır. Çalışanların tatmini sağlanarak iş veriminin artırılması da ancak uygun örgüt ikliminin geliştirilmesi ile mümkün olmaktadır (30,47).

Bir örgütte çalışan personelin kurumun amaçlarını benimsemesi, değer yargılarını kabullenmesi, inanç ve normlara uygun ilişkilerde bulunması ve beklenen davranışları göstermesi örgüt iklimi kapsamındadır. Bir örgütü diğerlerinden ayıran ve çalışanların davranışlarını etkileyen iç özellikler dizisi, örgüt iklimi olarak tanımlanmaktadır. Örgüt iklimi, sosyal bir sistemin örgütsel ve bireysel boyutlarını

dengelemeye çalışan grubun (çalışan ve yönetici) oluşturduğu bir sonuçtur. Bu sonuç paylaşılan değerleri, sosyal inançları ve sosyal standartları kapsamaktadır (13).

Örgüt iklimi / kurumsal iklim, bireysel ve örgütsel düzeyler arasında çözümlenmelere olanak veren kavramsal bir bağdır. Örgüt iklimi iş çevresinin, bu çevre içinde yaşayan ve çalışanlar tarafından doğrudan ya da dolaylı olarak algılanan ve onların motivasyonları ile davranışlarını etkileyebileceği varsayılan ölçülebilir bir özellikler kümesidir. Örgüt ikliminin anlaşılması yönetim sürecinin incelenmesinde, değişik yönetim biçimlerinin, örgütte çalışan kişiler, örgütün başardığı iş ve örgüt sağlığı üzerindeki etkisinin anlaşılmasına yardımcı olacaktır (40,61,90).

Örgüt iklimi, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütte çalışanların davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen iç özellikler setidir. Çalışanların iş yerleri ile ilgili sahip oldukları genel algılamalara temel olan örgüt iklimi bu anlamda, bir örgütteki çalışanların davranışlarının anlaşılmasına yardımcı olan bir faktör olarak görülmektedir (3,61).

Her örgüt, kültürünü ya da iklimini kendisi geliştirir. Bunu yaparken yasaklardan, ahlak kurallarından, davranış biçimlerinden yararlanır. Bir örgütün iklimi hem örgütün değerlerini ve davranış kalıplarını hem de bunların doğal örgütteki yorumlarını yansıtır (40).

Organizasyonlarda örgüt iklimini belirleyen, otonomi, örgütsel yapı, ödüllendirme ve oryantasyon gibi faktörler bulunmaktadır. Bu tatmin faktörlerinin bulunmadığı bir örgüt iklimi, çalışanlar üzerinde stres yaratarak psikolojik şiddetin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Çalışma koşulları ve örgüt iklimi kişinin duygularını ve hislerini etkilemektedir. Güvensizlik, yöneticilerin liderlik davranışları, rol çatışmaları ve çatışma düzeylerinin yüksekliği, ayrıcalıklı tutumlar, kaynaklardan yararlanmada adaletsizlik çalışanlar üzerinde strese ve psikolojik şiddete neden olan önemli kaynaklar arasında sayılmaktadır (15,35,48).

Yapılan çalışmalarda örgüt ikliminin çalışanın performansı üzerine de etkileri olduğu saptanmıştır. Örgüt iklimi ile performans ve finansal getiriler arasında pozitif

bir korelasyon olduğu gösterilmiştir. Hangi sektörde olursa olsun, değişik sektörlerde çalışan örgütlerde örgüt ikliminin performansa olumlu etkisi olduğu gösterilmiştir. İşbirliği içinde olan bir örgüt ikliminin, örgütte bilginin birimler arasında ve uygulamada etkin bir şekilde kullanılmasını etkileyen önemli bir faktör olduğu bildirilmiştir. Dışsal motivasyon sağlayan faktörler, sosyal, psikolojik etkiler ve örgüt iklimi faktörleri kişilerin istekli olarak bilgi paylaşımını etkilemektedir. Bilginin birimler arasında kullanılmasında, iletişimde açık ve doğrudan mesaj iletimini sağlayıp geliştiren bir örgüt iklimi önemlidir. Etkili bir iletişim ortamı olan örgütlerde, yaratıcılık, iş doyumunu, örgüte bağlılık ve iş performansı da artmaktadır (9,19,59,70,82,86).

Hemşireler üzerinde yapılan çalışmada, bilgi akışı, motivasyonel durumlar, karar verme uygulamaları, insan kaynakları öncelikleri ile örgüt ikliminin stres ile ilişkili olduğu saptanmıştır. Arkadaşça olmayan uzak ya da düşmanca ilişkiler içinde olan bir örgütte çalışanlar sürekli olarak gerilim içindedir. Birbirlerine güvenleri olmayıp istek ve kaygılarını ifade etmezler. Destekleyici ve yardımsever davranışlar göstermezler. Bunun sonucu olarak da örgütlerde stres ortaya çıkabilir ve bu stresin yaratacağı hasar da önemli olup, önceden tahmin edilemeyebilir (8,35).

Örgüt iklimi algılarının yaratıcılığa da etkisi bulunmaktadır. Yaratıcı iklim, meydan okuma, mücadele ve tartışma boyutları ile yeniliği ortaya koymakta, yaratıcı bir iklim oluşturma ise üretimde yeniliğe katkı sağlamaktadır (15,51,54,56).

Cinsiyet, yaş, etnik köken, yönetim düzeyi, esnek çalışma saatleri, iş sorumlulukları gibi farklılıklar içeren örgüt ikliminin, iş ve yönetimden memnuniyete, örgüte bağlılık gibi örgütsel davranışlara, algılara ve kariyer planlamaya etkisi olduğu da gösterilmiştir (24).

Günümüzün çağdaş sağlık kurumları rekabetin yoğunlaştığı bir çevre içinde çalışmaktadır. Böylesi bir çevre içinde sağlık kurumları esnek olmak, tüketici istek ve beklentileri ile teknolojik değişmelere hızlı yanıt vermek zorunda kalmaktadır. Bu sağlık hizmeti grubu içinde hemşireler sağlık bakım hizmetinin yürütülmesinde temel

insan kaynağıdır. Bakım hizmetinde hemşireler, içinde çalıştıkları sistemin gerçekleri ve algılamalarının birlikte olduğu kompleks bir ağ içinde çalışırlar ve çalıştıkları örgütün ikliminden etkilenirler (27,71).

Kurumlarda örgüt ikliminin düzenli olarak değerlendirilmesi, örgüte bağlılığı, örgütsel üreticilik – yaratıcılık, iletişim etkililiği, diğer kurumlarla rekabet düzeyi, yöneticilerin çalışanlar ve iş çevresini yönetmede daha aktif olmalarını, kriz durumu olmadan önce acil önlemlerin alınmasını, çalışanların katılımını, motivasyonunu ve verimliliğini artırır (4,72,97).

Bu bilgi ve görüşlerden yola çıkarak çalışma, bir üniversite hastanesinde çalışan yönetici hemşire ve hemşirelerin iş tutumlarını ve davranışlarını etkileyen önemli bir değişken olan örgüt iklimi algılayışlarını değerlendirmek amacıyla planlanmıştır.

## 4. GENEL BİLGİLER

### 4.1.ÖRGÜT KAVRAMI

Örgütler yaşamımızın her yönünü kapsamıştır. Günlük yaşamımızda, çeşitli nedenlerle çoğu örgüt ile ilişkide bulunur, yaşamımızın büyük bir bölümünü ya örgütlerde geçirir ya da onlardan etkileniriz. Zamanımızın çoğunu ya bir şirketin, ya bir okulun, ya da sosyal, kültürel, ekonomik, dinsel bir örgütün üyesi olarak geçiririz. Bu ilişkilerde bazen işgören bazen öğrenci kimi zaman müşteri, hasta ya da vatandaş konumunda bulunuruz. Modernleşmenin temel sonuçlarından birisi olan insan ihtiyaçlarının artışı, yeryüzündeki kaynakların kısıtlı olması nedeni ile, ihtiyaçların rasyonel bir biçimde giderilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu ancak örgütler aracılığı ile sağlanabilmektedir. Bu nedenle günümüz modern dünyasına örgütler dünyası da demek mümkündür (30).

Örgüt, belirli bir görevi sürekli olarak yüklenmek üzere, tek bir otoritenin emrinde birleşmiş birbirlerine bağlı insanlar topluluğudur. Bu görüşe göre bir insan grubunun örgüt özelliğine sahip olabilmesi için bir yetkilinin emrinde ahenk halinde olması ve devamlılık arz etmesi gerekmektedir. En basit ifadeyle örgütün varlık nedeni, belirli amaçların ancak birden fazla kişi ile ve bir grup olarak gerçekleştirilebilmesidir. Bu nedenle örgütün yapısı bu grubun faaliyetlerini koordine eden, birbiriyle uyumlu hale getiren mekanizmadır (85,142,144).

Geleneksel örgüt yaklaşımında örgüt, ortak amaçları gerçekleştirmek için işlerin yapısına ve dağıtımına ilişkin süreçlerdir. Sistem yaklaşımına göre örgüt; geniş bir çevresel sistem içerisinde amaçlar ve değerler, teknoloji, yapı, psiko-sosyal ve yönetim gibi alt sistemleri içeren toplumsal bir sistemdir. Pratik bir tanım yapmak gerekirse örgüt, iş ve işlev bölümü yapılarak bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi

içinde ortak ve açık bir amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin akılcı kurallara göre eşgüdümlemesidir (63,142).

Örgüt dar ve geniş anlamda tanımlanabilmektedir. Dar anlamda örgüt, herhangi bir amaç için gerekli çalışmaları belirlemek ve bu çalışmaları grup ilişkileri şeklinde düzenlemektir. Geniş anlamda örgüt ise, insanların, fiziksel araç ve olanaklarını, belli bir amacı gerçekleştirecek bir biçimde bir araya getiren yapıdır. Başka bir deyişle, 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. Alvin Brown'a göre örgüt her birinin özel bir fonksiyonu, işlemi, yeni ya da genel anlamda bir ilişkisi olan birbirine bağlı kısımların düzenlenmiş veya oluşturulmuş halidir. Chester I. Barnard'a göre genel anlamda örgüt, iki ya da daha fazla kişinin bilinçli olarak düzenlenmiş faaliyetlerinin ya da kuvvetlerinin bir sistemidir (52,57,66,142).

Örgütler insan ihtiyaçlarını daha etkin bir biçimde karşılarlar, etkinliği arttırırlar, sinerjiyi ortaya çıkarırlar, bireyler için daha fazla güvenlik sağlarlar ve onların ait olma ihtiyaçlarını karşılarlar. Birey olarak ulaşmamızın mümkün olmadığı bir takım amaç ya da hedeflere ulaşmamıza yardım ederler. Bilgilerin birikiminde ve gelecek nesillere aktarılmasında bizlere yardımcı olurlar ve bizler için çok önemli meslek kaynakları olarak hizmet ederler (63,129).

Örgütlerin bir sistem olarak ele alınması Bertalanffy'nin görüşlerine dayanır. Doğal bilimlerde ki sistem yaklaşımını toplumsal bilimlere yansıtmaya çalışır. İnsan vücudu biyolojik bir sistemdir ve dolaşım, solunum, sindirim gibi her biri belli bir işlevi gören alt sistemlerden oluşmuştur. Örgütler de biyolojik ya da mekanik sistemler gibi birçok parçalardan oluşmuş birer toplumsal sistemlerdir. Presthus'a göre örgüt, bireylerin ve işlevlerin üretici bir ilişki içinde yapılandırılmasıdır. Bu tanımda örgütlerin bireylerden oluşan birimler olduğu vurgulanmaktadır. Örgütler sadece bireylerin bir araya gelmesiyle değil, bir araya gelen insanların faaliyetlerinin anlamlı bir eşgüdümü sonucunda ortaya çıkar (30,63).

Örgüt içindeki yapısal ilişkilerin bir bölümü belirli kurallarla düzenlenmiş, bir bölümü grup davranışları sırasında benimsenmiş ve yerleşmiş, bir başka bölümü ise daha geçici bir nitelikte kurulmuş veya kendiliğinden oluşmuştur. Bunun sonucunda ise bir ilişkiler ağı biçiminde sosyal – beşeri bir yapı kurulmuştur. Örgütü oluşturan beşeri unsur olarak insan, psikososyal bir varlık olması nedeniyle, his, düşünce, arzu, ihtiras, ümit ve korku gibi bir dizi davranışsal yeteneklere sahiptir. Bireyler bu yeteneklerini doğuştan, edindiği tecrübeler, yetiştiği sosyal çevre veya ilişkide bulunduğu kimselerin etkisi altında sonradan kazanırlar. Bunu takiben kişisel ümit ve arzularını gerçekleştireceklerine inandıkları ve işbirliği ile oluşturdukları organizasyonlara, teknik yetenekleri yanında his ve duygularını, ümit ve endişelerini, hayat felsefelerini, kendilerine özgü tüm davranışlarını beraberlerinde getirirler. Böylece oluşan örgüt farklı kişisel düşünce ve davranışları kapsayan sosyal, beşeri bir yapı özelliği taşır (144).

Bugün artık, örgütleri yalnızca maddi, teknik, iktisadi-mali yönleriyle ele almak, beşeri, sosyal ve özellikle psikolojik yön ve niteliklerini ihmal etmek modern işletmecilik anlayışıyla uyuşmamakta, bireysel ve sosyal olayları, insanların akılcı olmaktan çok duygusal bir varlık olduklarını ön plana alarak açıklamak ve böylece türlü sorunları daha kolay bir biçimde çözmek yoluna gidilmektedir. Bu nedenle insan unsurunu tüm his ve davranışlarıyla ele alarak örgüt ve gruplar içindeki işleyiş sistemlerini incelemek zorunlu olmaktadır (144).

Bir örgüt, bireylerin amaçlarına ulaşmak için karşılıklı davranışlarda buldukları yapısal bir süreçtir. Örgütün yapısı, bir yandan yöneticinin faaliyette bulunacağı ve kendisinin de etkileneceği bir ortamdır. Bu ortam içinde yapısal unsurlarla kişisel özelliklerin ilişkisi örgüt içi olayları yaratacaktır. Örgütte meydana gelen olaylar karşılıklı olarak birbirine bağımlıdır. Örgütsel yapı, bu karşılıklı davranışları ve ilişkiler düzenini tanımlar. Hiyerarşik kademelerin sayısı, departmanlar, yetki ve sorumluluk dağılımı, bilgi akış sistemi, haberleşme ilişkileri ve gerekli personelin niteliği gibi konular örgüt yapısını karakterize eden unsurlardır. Örgüt yapısı, örgüt kültürünün ve örgüt ikliminin somutlaşmış şeklidir. Örgütün mekanik yapısını uyumlu bir tarzda harekete geçirmek için bir ruh ve canlı bir

dinamizm gerekir. Bir örgütte insan kaynağı en değerli kaynak kabul edildiğine göre, her şeyden önce insanların içinde kendilerini mutlu ve güvenlikte hissedecekleri bir örgüt ortamının oluşturulması gereklidir. Örgütsel yapıyı hedeflere doğru yönlendiren, çalışanlarda moral ve motivasyon sağlayan enerji örgütsel kültür ve iklimden sağlanır (9,63,85,130).

## **4.2. ÖRGÜT İKLİMİ**

### **4.2.1. ÖRGÜT İKLİMİ KAVRAMI**

İnsan ağırlıklı örgütlerde insanların davranışları örgüt ortamını oluşturan önemli bir faktördür. Davranışların nitelikleri insanlar arası ilişkiler ve etkileşimde önemli olduğu kadar, görevin yerine getirilmesinde beklenen başarının iş huzuru ve uyum sağlanmasında etkili olmaktadır. Çalışanların çalıştıkları örgütleri zaman zaman değerlendiren sözlerini herkes bilir. “O günkü hava öyle davranmamı gerektirdi”, “sen bizim örgütü bilmiyorsun, durum sandığından çok farklı”, “saat 17.30 olmasına rağmen verdiğin işi yaptım, havayı bozmak istemedim” ve benzeri gibi sözler örgütsel çevrenin birey üzerindeki kaçınılmaz etkisini gösteren, dolayısıyla iklimi yansıtan anlatımlardır. Nasıl meteorolojik iklim sıcaklık, nem ve benzeri değişkenler ile ifade ediliyorsa, örgüt iklimi de arkadaşlık, destek olma, risk üstlenme gibi değişkenlere göre belirlenir. Örneğin, Ocak ayında Antalya’nın iklimi için “ılık ve güzel” sözcükleri kullanılıyorsa çalışılan ortamın iklimi için de benzer sözcükler kullanılabilir. Bir örgütte çalışan insanların örgüt amaçlarını benimsemeleri, değer yargılarını kabul etmeleri, inanç ve normlara uygun ilişkilerde bulunmaları ve beklenen davranışları göstermeleri örgütün iklimini oluşturmaktadır (30,59,133).

Örgütlerdeki değişimi ve neler olup bittiğini anlayabilmek için bireyi çevreleyen ve çevre, atmosfer, ekoloji, koşullar, kültür gibi kavramlarla anlatılmaya çalışılan ve daha betimleyici bir kavram olarak örgüt iklimi olarak ifade edilenin ne olduğunu, örgüt ile çalışanı nasıl ve ne derece etkilediğini incelemek daha yararlı olacaktır. Çünkü örgüt iklimi sadece bireylerin davranışlarını değil, örgütün diğer örgütlerle etkileşimini de ortaya koymaktadır (136).

Örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, insanların davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgütte egemen olan özellikler dizgesidir. Örgüt iklimi, insanların kurum içindeki çalışmanın nasıl olması gerektiği ile ilgili beklentileri ve bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonunda oluşan genel bir havadır. Eğer çalışanlar örgüt kültürünü benimsiyorlarsa örgüt iklimi iyidir, aksi halde zayıf veya kötüdür (12,48,59).

Örgüt iklimi, “iş çevresinin, bu çevre içinde yaşayan ve çalışan insanlar tarafından doğrudan ya da dolaylı olarak algılanan, onların motivasyonlarını ve davranışlarını etkileyebileceği varsayılan, ölçülebilir bir özellikler kümesidir” şeklinde tanımlanmaktadır (98).

Örgüt ikliminin genel bir tanımı, bu konuda ilk bilimsel çalışmaları yapmış olan Taguiri ve Litwin tarafından yapılmıştır. Bu araştırmacılara göre örgüt iklimi, örgütün iç çevresinin göreceli bir niteliği olarak süreklilik gösteren, üyeleri tarafından yaşanan, duyumsanan, onların davranışlarını etkileyen, örgütün kendine özgü bir grup değer ve özellikler dizisi olarak betimlenen bir kavramdır (136).

Litwin ve Stringer’e göre örgüt iklimi, iş çevresinin, çevrede yaşayan ve çalışan kişiler tarafından doğrudan doğruya ya da dolaylı olarak algılanma, onların isteklendirilmesine ve davranışlarına etkide bulunduğu kabul edilen ölçülebilir özellikler kümesidir. Örgüt iklimi ile ilgili araştırmalar yapan ve özellikle örgüt iklimini betimleme aracı geliştiren Halpin, “Birey için kişilik ne ise, örgüt için de iklim odur” ifadesiyle iklimi, örgütün kişiliği olarak tanımlamıştır (79).

Örgüt iklimi, bir organizasyondaki personelin çalıştıkları yerde bilerek ya da bilmeyerek yaratmış oldukları çalışma ortamını ifade eder. Bu ortam, bir bölümün içinde, büyük bir şirketin bir bölümünde ya da bütün bir organizasyon içinde hissedilebilir. İklim, kişiler tarafından görülmez ya da dokunulmaz ancak gerçektir ve üstelik bir oda içindeki hava gibi organizasyon içinde olup biten her şeyi içerir ve etkiler (54).

Örgüt iklimi, “içinde yaşanan ve tüm üyelerce algılanan tüm örgütsel koşullar” olarak belirir ve bir yönüyle de üyelerin nasıl bir örgüt içinde bulduklarının ortaya çıkarılmasıdır (51).

Literatürde (79) örgüt iklimi, örgütteki bireylerin, örgütteki ortamın çeşitli görünüşleri hakkında sahip oldukları algıların toplamı olduğunu ve örgüt ikliminin, üyelerinin tutum ve duyguları üzerinde bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir.

Bazı yönetim bilimciler tarafından da örgüt iklimi, “Örgütün kişiliği, iş görenlerin iş çevresinin çeşitli görünüşleriyle olan doyum düzeylerinin bir ölçüsü”, “örgütteki kişiler ve gruplar arası ilişkilerin bir sonucu” ve “örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava” şeklinde tanımlanmıştır (81).

Literatürde Lippit & White, örgüt iklimine deneysel bir gerçek olarak yaklaşmışlar ve yaptıkları deneysel çalışma onları, grup üyelerinin gözlenen davranış örüntülerini değiştirmenin etkileşim içinde oldukları çevresel iklimi değiştirmek yolu ile mümkün olduğu sonucuna götürmüştür. French, Kast ve Rosenzweig tarafından yapılan tanım ise örgüt ikliminin o örgütün kültürünün niteliği ve özellikleri ile ilgili nispeten kalıcı algıları olduğu şeklindedir. Moran ve Volkwien örgüt iklimi ve örgüt kültürünün birbiriyle ilişkili kavramlar olduğunu ve örgüt ikliminin ağırlıklı olarak örgüt kültüründen ve örgütteki kişilerin örgüt algısından etkilendiğini bildirmişlerdir (35,119).

Örgüt iklimi, örgütsel gelenekleri dikkate alan yapı biçimleri ile ödül ve kontrol için kullanılan yöntemlerin ve değerleri destekleyen örgütsel normların algıları toplamıdır. Örgüt üyelerine yapılabilirler ve yapılmamalıdır ile ilgili kuralları bildirirler. Böylece örgüt iklimi bir örgütün veya grubun etik bir temele sahip algılanan normlarını sergilemektedir (153).

Örgüt iklimi, bir örgütün veya çalışma grubunun üyeleri tarafından örgütsel durumlara veya uygulamalara ilişkin paylaşılmış algıların bütünüdür. Başka bir tanıma göre örgüt iklimi, bir örgüt ya da onun alt sistemleri ile ilgili örgüt üyelerinin

sahip olduğu alguların bütünlük yapısıdır. Bir örgüt aynı anda en azından bir çalışma grubunun diğerlerinden farklı olarak örgüt iklimi algısı olduğu birçok alt iklim sistemlerinin bir bütünü olarak görülebilir. Örgütün bütününden farklı olarak gruplar arasında ya da alt ünitelerde farklı iklim alguları olabilmektedir. Her alt sistemin bu farklı algısı alt sistem iklimi olarak tanımlanmaktadır (12,116).

Literatürde (98) örgüt iklimini, göremememiz ve dokunamamıza rağmen onun orada olduğunu ve tıpkı bir odadaki hava gibi iklimin de örgütte meydana gelen her şeyi etkilediği ve kuşattığı belirtilmektedir.

Örgüt iklimi, üç değişken kümeyi içerir:

1. Çevresel değişkenler: örgütün genişlik ve yapısı gibi bireyin dışındaki değişkenlerdir.
2. Bireysel değişkenler: örgüte bireyin birlikte getirdiği yetenek, davranış ve güdülerdir.
3. Sonuç değişkenler: kişisel ve çevresel değişkenlere bağlı olarak düşünölen doyum, verimlilik ve işe özendirme gibi değişkenlerdir (59).

Bu değişkenler kümesi göz önüne alındığında örgüt iklimi, çevresel ve bireysel değişkenler arasında bir etkileşim olarak görülebilir (59).

İş ve birey arasındaki ilişki dört şekilde açıklanabilir.

- Verimli örgüt, iş verimi ve bireysel doyumun yüksek olduğu örgüttür.
- Verimsiz örgüt, iş verimi ve bireysel doyumun düşük olduğu örgüttür.
- İşe dönük örgüt, iş veriminin yüksek, bireysel doyumun düşük olduğu örgüttür.
- Bireye dönük örgüt, iş veriminin düşük, bireysel doyumun yüksek olduğu örgüttür (26).

Bu dört tip örgütün iklim özellikleri de aşağıdaki şekilde açıklanabilir:

- Verimli örgüt, sosyal hoşgörü, işbirliği, samimiyet, elastikiyet, kendini işe vermeyi içerir.

- Verimsiz örgüt, aşırı konuşma, düşmanlık, engelleme, sosyal ayrılık, direnme, çözölmeyi içerir.
- İşe dönük örgüt, verim amacı, gözcölük, yüksekten bakma, kesin iletişim, kararlı yöntemleri içerir.
- Bireye dönük örgüt, sınıflama, gruba uyma, kayırma, çıkar düşkünüğü, gizlilik yokluğunu içerir (26).

Örgüt iklimi bireylerin tutum ve davranışlarını etkileyen örgütün kişilik yapısı ile örgüt üyeleri tarafından algılanan ve örgütün genellikle süreklilik arz eden niteliklerinin bir bütünüdür. Örgüt iklimi, insanların kurum içindeki çalışmanın nasıl olması gerektiği ile ilgili beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiği ile ilgili algıların sonunda oluşan genel bir havadır (34,48,90,139,142).

Örgüt iklimi, örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütü betimleyen, örgüte egemen olan, örgütün iç çevresinin oldukça kararlı, değişmez, sürekli niteliğine sahip ve örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan, ancak örgüt içindeki bireylerce hissedilip algılanabilen ve bütün bu özellikleri içine alan psikolojik bir terimdir (79).

### **Örgüt ikliminin öğeleri**

- **Birey:** Örgütte görev alan ve çalışmalara katılan insanlardır (ihtiyaçları, beklentileri, güdüleri).
- **Ekoloji:** Örgütün fiziksel ve maddi kaynaklarıdır (tesis, bina, araç, teknoloji).
- **Sosyal sistem:** İnsanların oluşturduğu alt sistemlerden kurulu yapıdır (girdi, üretim, çıktı).
- **Organizasyon:** Örgütte görev ve yetkilerin dağılımıdır (ilişkiler, etkileşim, uyum).
- **Kültür:** Örgütteki insanların duyguları, algıları ve tutumlarıdır (inançlar, normlar, değerler) (133,141).

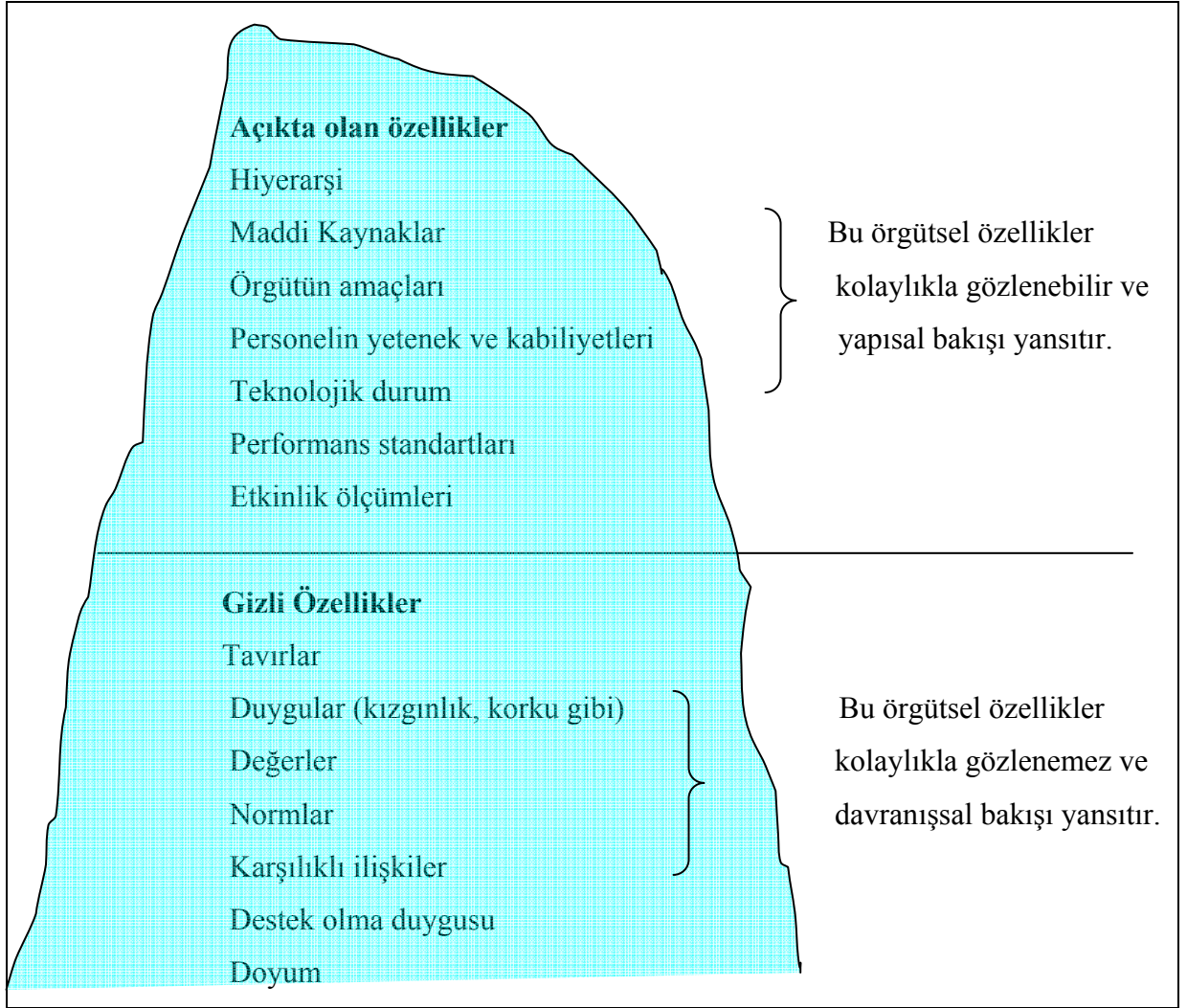
## Örgüt ikliminin temel nitelikleri

Örgüt iklimini niteleyen faktörler konusunda değişik yazarlar farklı görüşler ortaya atmışlardır. Bu yazarların üzerinde birleştikleri birçok faktör aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- **Yapı:** Kurallar, örgüt tarafından empoze edilen bürokratik baskılar, usul ve yöntemler,
- **Sorumluluk:** Çalışana yaptığı işle ilgili belli bir yetki vermek ve serbestlik tanımak,
- **Ödüllendirme:** Örgütte uyumlu bir ödüllendirme sistemini verimlilik ve gayretle ilişkili olarak kurma,
- **Risk:** Bireyin yaptığı işte bir riskle karşılaşması,
- **İşbirliği ve dayanışma:** Örgütte yardımlaşma ve karşılıklı güven yaratma,
- **Tolerans:** Bireyin düşünceleri başkalarından farklı olsa da ona açıklama imkanı tanıma,
- **Amaçlar:** Standartları ve amaçları açık ve seçik olarak belirleme,
- **Çatışma ve işbirliği:** Bölümler ve bireyler arasındaki rekabet veya yardımlaşma,
- **Motivasyon sağlama:** Örgüt üyelerini motive edecek araştırmalar yapmak ve örgütün motivasyonunu yükseltmek,
- **Statü farklılaşması:** Hiyerarşik seviyeler arasında farklılıkları ortaya koyma,
- **Kararların merkezileştirilmesi:** Yetki devrinin, katılımcı yönetimin olmaması ve kararların tek elden alınması,
- **İletişim:** Yatay veya dikey, doğal veya resmi, tek yönlü veya çok yönlü iletişimin varlığıdır (52,136,139,142).

Örgüt iklimi tanımlarından yola çıkarak örgüt ikliminin iki ana kategoriden oluştuğu söylenebilir. İlk bölüm, görülebilen ya da ölçülebilen, hiyerarşi, örgütün amaçları, performans standartları ve etkililik ölçümleridir. İkinci bölüm ise, görülmez fakat örgüt iklimini şekillendirmede anahtar rol oynar. Bunlar, tavırlar,

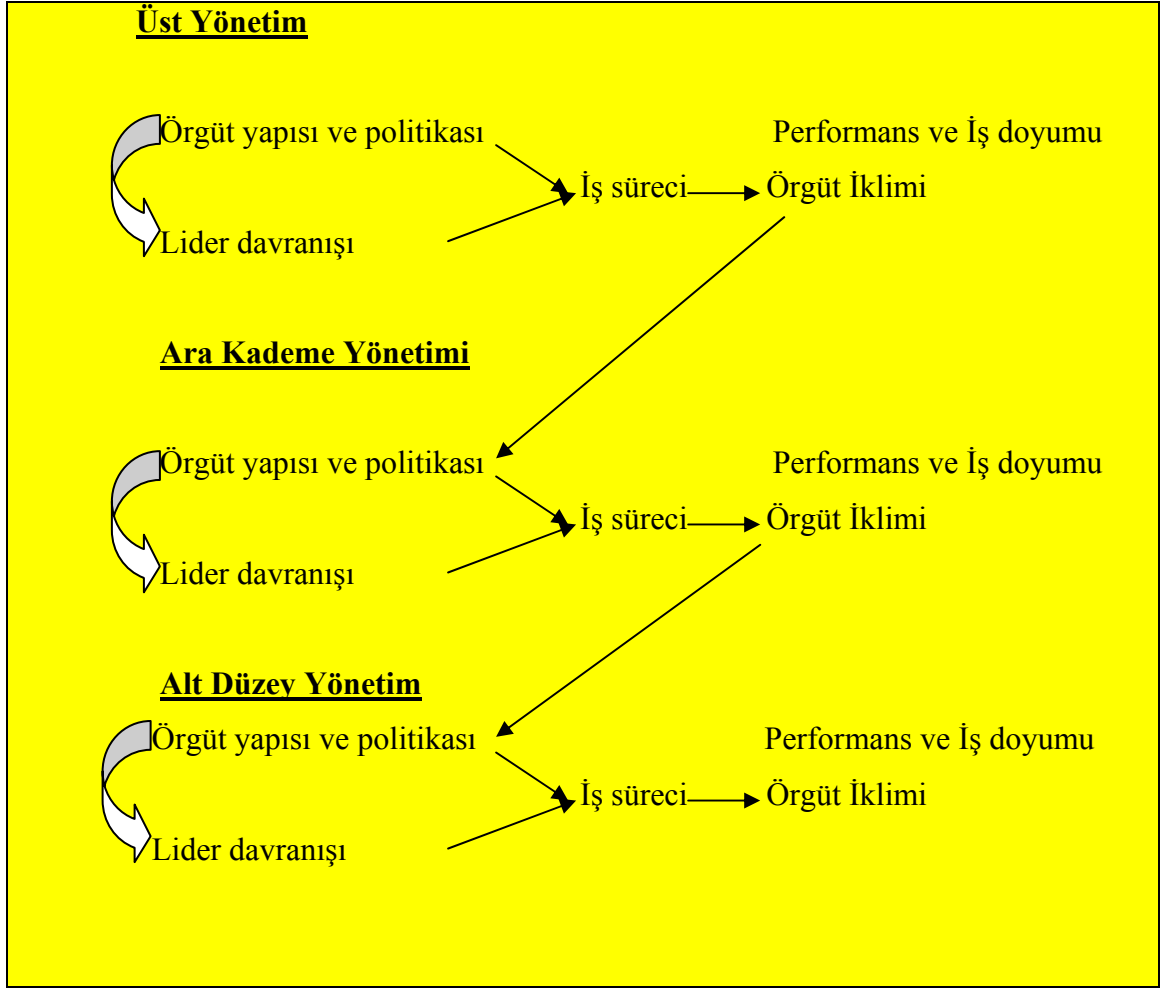
hissedilenler, doyum, destek olma hissidir. Bir örgüt iklimini değerlendirirken bu iki bölümdeki faktörler karşımıza örgütün bir buz dağı şeklinde ortaya çıkar. Görülenler önemlidir fakat yüzey altında kalanlar büyük bir önem taşımaktadır (Şekil 1) (5).



### Şekil 1. Örgüt İkliminin Buzdağı Şeklinde Görünümü

**Kaynak:** Altman S., Valency E., Hodgetts R.M.: Organizational Behaviour Theory and Practice. Academic Press-inc, Orlando,1985.

Örgütün yapısı ve politikaları, liderlik davranışını ve iş sürecini etkilemektedir. Bu süreç ve örgüt iklimi örgütte her seviyede iş doyumunu ve iş performansını artırmaktadır (Şekil 2) (5).



**Şekil 2. Örgüt İkliminin Toplam Etkisi**

**Kaynak:** Altman S., Valency E., Hodgetts R.M.: Organizational Behaviour Theory and Practice. Academic Press-inc, Orlando,1985.

### **Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler**

- Dış faktörler: Fiziksel çevre, sosyo-kültürel çevredir.
- Örgütsel faktörler: Merkezi yapı, biçim, formalizasyon, standartlar, büyüklük, yapı, teknolojidir.
- Kişisel faktörler: Yönetimin davranışları, liderlik özellikleri, ödüller, kontrol sistemleridir.

Bu faktörlerin etkisi, örgüt iklimi, psikolojik iklim ve grup iklimi, (otonomi, yapı, ödüller, nezaket, sıcaklık, destek gibi) kişilik ve yetenek yönlendirmesiyle

beklentiler ve uygulamalar sonucunda iş davranışları olan motivasyon, performans ve doyuma etki eder (5).

#### **4.2.2. ÖRGÜT İKLİMİNİN BOYUTLARI**

Örgüt iklimi boyutları, örgüt ikliminin ölçülmesinde ve örgütsel davranışların analizinde kullanılan bir araç, bir ölçektir. Örgüt ikliminin nesnel göstergeleri birkaç faktöre sığmayacak kadar geniş bir değişkenler dizisini kapsar. Çünkü örgütün psikolojik çevresi çok daha karmaşıktır (59).

Mayers'e göre bir örgütün iklimi, işin doğası, konumu, işgörenlerin nitelikleri, yönetim politikaları, kurallar ve yönetmelikler, değerler, liderlik biçimi ve denetimi birçok değişkenden etkilenir. Bu kadar çok değişkenden etkilenen iklimin boyutları da pek çok araştırmacı tarafından farklı isimler altında ele alınmış ve incelenmiştir (92).

Litwin ve Stringer örgüt iklimini dokuz boyutta incelemiştir (51,98,116,126):

**1. Örgütün Yapısı:** Çalışanların örgütsel yapılanma ile ilgili kurallar, prosedürler ve talimatlarla oluşturulan sınırlamalara ilişkin algıları, örgüt ikliminin yapı boyutunu oluşturur. Lorsch, Hall, Burns ve Stalker ve Woodward'ın yaptıkları çalışmalar, örgüt yapısının bireysel ve grup davranışını etkileyen önemli bir değişken olduğunu göstermiştir. Örgütte görevli personelin çalıştıkları ortamda kısıtlama olduğu duygusunu hissetmeleri; bu kapsamda kaç kural, düzenleme ve prosedürün olduğu, yoğun bürokrasiye ve mevkilere önem verilip verilmediği, gevşek ya da doğal bir çalışma ortamı olup olmadığı bu boyutta incelenmiştir.

**2. Sorumluluk:** İklimin sorumluluk boyutu, bireylerin sahip oldukları karar serbestisi ile ilişkilidir. Kendi kendinin patronu olma, kararların üzerinde bir kontrolün olup olmadığı duygusudur. Çalışılan birimde bir işiniz olduğunda, bu işin sizin işiniz olduğu bilincini taşıma bu boyutta incelenmiştir.

**3. Samimiyet:** Örgütteki herhangi birinin diğerini önemsemesidir. Çalışanların birbirleriyle olan arkadaşça sosyal ilişkilerinin, beğenilmenin, doğal sosyal grupların varlığı bu boyutta incelenmiştir.

**4. Dayanışma:** Destek ve onay ifadelerinin görülmesidir. Bir örgütteki arkadaşlık duygusunun yaygınlığı ve yardımlaşma anlayışı örgüt ikliminin saygı, sıcaklık ve destek boyutunu ifade eder.

**5. Ödül ve Ceza:** Çalışanlara motivasyon için ödül verilmesi ya da cezalar üzerinde çok vurgu olup olmamasıdır. Görevlerin istenen düzeyde tamamlanması durumunda ödüllendirileceği düşüncesi, olumlu pekiştireçlerin olumsuz pekiştireçlere göre daha çok kullanıldığına ilişkin bireysel algılar, iklimin ödül boyutu kapsamında değerlendirilir. Örgütte cezalandırmaktan daha fazla ödüllendirmeleri vurgulamak, doğru ve hak edecek şekilde parasal ve terfi politikaları bu boyutta incelenmiştir. Ödüllendirici iklim, cezalandırıcı iklime göre daha çok başarı ve bağlanma güdüsü oluşturur. İki tür ödül boyutu ayrılabilinmelidir. Etkinliğe dayalı ödüllendirici boyut ile ceza ve daha genel bir uygun görme boyutudur.

**6. Çatışma:** Üst ve alt düzey yönetici konumunda görev yapan personelin farklı fikirleri duyma isteğidir. Zaman zaman yaşanan problemleri görmezden gelme veya yumuşatma yerine sorunları yerinde ve zamanında çözümlenmeye önem verme bu boyutta incelenmiştir. Litwin & Stringer çatışmalara hoşgörülü yaklaşmanın başarı güdüsünü uyarmayacağını fakat erk güdüsünü uyaracağını varsaymaktadır.

**7. Standartlar:** Açık ve gizli hedeflerle birlikte performans standartları (nitelikli çalışma temposuna önem verilmesi, kişisel ve grupların mücadele hedefleri) bu boyutta incelenir. Örgütün performans hedeflerine ulaşmak için her koşul altında yürütülen yoğun mücadele, örgütle bütünleşme çerçevesinde örgüt ikliminin standartlarla ilgili boyutunu ifade eder, güçlü bir iklimin göstergesi olarak kabul edilir

**8. Örgütü Benimseme ve Grup Bağlılığı:** Bir yere ait olma, çalıştığı grubun değerli bir üyesi olma duygusudur. Böyle bir duyarlılığa ne kadar önem verildiği bu boyutta incelenmiştir. Grup bağlılığı ve grup amaçlarına verilen önemin grup tarafından benimsenmeyi arttırdığı ve ileri performansa, kişisel ödüllere yönelik daha az ilgiye, daha yüksek karşılıklı güven ile kişilerarası ilişkilerde daha az gerginliğe neden olduğu bulunmuştur.

**9. Risk:** Bir örgütteki ya da görevdeki riske girme duygusu, iş ile veya görevle yüz yüze gelmeye, görev ve işin içinde olduğu koşullarla mücadele etmeye hazır olmaktır ifadesi ile tanımlanabilir. Hem kurum hem de yapılan işle ilgili olarak bazı riskler göze alınıp gerekli çabaların gösterilip gösterilmediği, önceden planlanmış risklere gerekli önemin verilip verilmediği bu boyutta incelenmiştir.

Koys ve Decotis de benzer şekilde örgüt iklimini belirlemek için 8 farklı boyuta odaklanmak gerektiğini savunmaktadırlar:

**1. Özerklik:** Örgüt üyelerinin iş prosedürleri, amaçları ve önceliklerine ulaşma konusunda kendilerini ne kadar “belirleyici” olarak algıladıkları ile ilgilidir.

**2. İşbirliği:** Örgüt üyelerinin kendi aralarında paylaşım içinde olmaları “hep birliktelik” kavramının içselleştirilmesi ve algılanması ile ilgilidir.

**3. Güven:** Örgüt üyelerinin hassas ve kişisel konular hakkında, örgütün daha üst kademelerinde görev alan kişilerle iletişim kurarken ne derece özgür olduklarını algılamaları ile ilgilidir.

**4. Baskı:** Performans standartları ve iş tamamlama ile ilgili algılanan zaman sınırlaması ile ilgilidir.

**5. Destek:** Örgüt üyelerine korkmadan ve çekinmeden, hatalarından ders almalarına imkan verilmesi ve üyelerin davranışlarına toleransla yaklaşıldığının algılanmasıdır.

**6. Fark edilme:** Örgüt üyelerinin örgüte olan katkılarından haberdar olunmasının algılanması ile ilgilidir.

**7. Adalet:** Örgüt uygulamalarının eşitlikçi ve rasyonel temellere dayalı olduğunun algılanmasıdır.

**8. Yenilikçilik:** Örgüt üyelerinin az deneyime sahip olmaları ve hatta hiç deneyim sahibi olmadıkları yeni alanlarda bile risk almanın, değişimin ve yaratıcılığın cesaretlendirildiğinin algılanmasıdır (2,27,83).

Zammuto ve Krackover örgüt iklimini ölçmek ve değerlendirmek için 7 farklı boyut belirlemişlerdir:

**1. Güven:** Kişilerin birbirlerine karşı açık, paylaşımcı ve gerçekçi oldukları, örgütlerde “güven” yüksek seviyede olduğu ve kişilerin kendilerini örgüt içinde güvende hissetmelerini ifade etmektedir. Buna karşılık kişilerin kapalı, savunmacı oldukları, paylaşımcı ve gerçekçi olmadıkları durumlar gergin ve güvensiz bir atmosfer yaratmaktadır, bu tip örgütlerde güven seviyesinin düşük olduğu kabul edilmektedir.

**2. Çatışma:** Karşı güçlerin, amaçlarının ve inançlarının yüksek olduğu kişiler arasında anlaşmanın sağlanamadığı yerlerde çatışma da yüksek seviye de yaşanmaktadır. Buna karşılık, amaçlar ve inançlar açısından kişiler arasında uyum olduğu ve işbirliği ruhuna sahip olan yerlerde ise çatışma düşük seviyede yaşanmaktadır.

**3. Moral:** Çalışanların örgüte karşı güvenilir ve iş doyumlarının yüksek olduğu durumlarda çalışanların morali yüksek olmaktadır. Buna karşılık çalışanlar ait oldukları örgüt içinde gelecekle ilgili güven duymuyorlarsa ve bir amaca sahip değillerse aynı zamanda iş doyumları da düşük olacak ve bu durumlar da çalışanların moralinin düşük olmasına yol açacaktır.

**4. Ödüllendirme:** Çalışanlar ödüllerin kişi ayırma ve taraf tutma olmadan, adil olarak verildiğini kabul ediyorsa, örgüt ödül konusunda adaletlidir. Buna karşılık ödüllendirme iş ile ilgili kriterler temel alınmadan, hissi şekilde yapılıyorsa örgüt ödül konusunda adaletsiz olarak kabul edilmektedir.

**5. Değişime direnç:** Kişiler, “bugün işleri ne şekilde yaptıysak yarın da aynı şekilde yapacağız” düşüncesine sahiplerse ve sürekliliğe olan inançları yüksekse örgüt içinde değişime dirençte yüksek olmaktadır. Buna karşılık kişiler “yarın yeni bir gün” düşüncesine sahip ve değişimi normal bir durum olarak kabul ediyorsa bu örgütün değişime karşı direncinin düşük olduğunu belirtmektedir.

**6. Lider itibarı:** Kişilerin liderliğe inançları olduğunda ve liderin karar ve faaliyetlerine saygı duyma, kabul etme ve özümseme duygusu gelişmiş ise liderin itibarı yüksektir. Kişilerin saygı duymadığı ve otoriteye uyum kabul etmedikleri durumlarda ise lider itibarı düşüktür.

**7. Günah Keçiliği:** Kişiler bir başarısızlıktan kaynaklanan sorumluluğun başkalarına yüklenebileceğine inanıyorlarsa örgüt yüksek seviyede günah keçiliğine sahiptir. Eğer sorumlu kişilerin faaliyetlerindeki başarısızlıklarının sorumluluğunu üstleneceklerine inanılıyorsa örgüt içinde günah keçiliği seviyesi düşüktür (2,13,81).

Halpin ve Croft’un geliştirdiği örgüt iklimi boyutları ise; işgören ve yönetici davranışlarını betimlemek üzere oluşturulan sekiz alt boyuttan oluşmaktadır (42,79,102).

### **1. İşgören grubunun davranışları**

**Çözülme:** İşgörenlerin birlikte bulunmama eğilimleri, işle ilgili birbirleriyle birleşip grup oluşturmama durumlarıdır.

**Engellenme:** İşgörenlerde, yöneticilerin kendilerine gereksiz meşgul edici görevler verilerek engellendikleri ya da işleri kolaylaştıracak yerde zorlaştırdıkları kanısının oluşmasıdır.

**Moral:** İşgörenlerin sosyal gereksinimlerinin karşılanması ve aynı zamanda işlerinden hoşlanıyor olmalarıdır.

**Samimiyet:** İşgörenlerin birbirleriyle olan arkadaşça sosyal ilişkiler sonucu aldıkları hazza ilişkindir. Görevlerini yerine getirme ile pek bağlantısı olmayan sosyal gereksinimlerle ilgili doyumunu tanımlamaktadır (42,79,102).

## 2. Yönetici davranışları

**Yüksekten bakma (uzak durma):** Yöneticilerin yönetmeliğin gerektirdiği ilkeler ve kurallar doğrultusunda informal ve yüzyüze ilişkilerden daha çok son derece formal davranış biçimidir. Yöneticilerle, yönetilenler arasında belli bir psikolojik uzaklığı ifade eder.

**Yakından kontrol:** Yöneticilerin yakın denetim ve empoze edici davranış biçimidir.

**İşe dönüklük:** Örgütü dinamik bir duruma getirme çabalarını niteleyen, yakın denetimle değil kendi örnek davranışları ile işgörenleri güdüleyen yönetici davranışdır.

**Anlayış gösterme:** İşgörenlere insanca davranma eğiliminde olan yönetici davranışı nitelemektedir. İnsan ve insan ilişkileri için daha fazla bir şeyler yapmaya çalışan bir yönetici davranışını gösterir (42,79,102).

Yücel Ertekin (59) çalışmasında örgüt iklimi, iş çevresinin fiziksel koşulları, işten duyulan hoşnutluk, işi değiştirme isteği, bürokratik ayrıcalıklardan yararlandırma, iletişim, takdir edilme, işe özendirme, arkadaşça ilişkiler, örgütte

yükselme ve ilerleme olanakları, işin en az doyum sağlayan yönleri, iş güvenliği, iş başında yetiştirme ve eğitim olanaklarından yararlanma, işin ilginçliği, disiplin düzeyi, ücret durumu, yapılan işin önemine karşı duyulan inanç, kararlara katılma, örgüt amaçlarına ulaşım, çalışma saatleri ve dinlenme saatleri, astların sorunlarına karşı yöneticilerin tutumu, yöneticilerin nitelikleri ve astlarınca algılanışı, astların denetim algılayışı, örgüt içi çatışma ve örgütsel imaj boyutlara bağlı olarak değişen bir kavram olarak incelenmiştir.

Ertekin, bu iklim boyutlarında ortak olan noktaları belirlemek ya da genel başlıklar altında birleştirmenin, çözümlenmelere ulaşmada yararlı olabileceğini belirterek bu boyutları;

1. Bireysel özellikler,
2. Örgütsel süreçlere ilişkin özellikler,
3. Çevresel özellikler olmak üzere üç başlık altında toplamaktadır.

Şekil 3’de bireysel, örgütsel ve çevresel özellikleri açıklayan kümelenendirilmiş örgüt iklimi boyutları açıklanmaktadır.

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

### Şekil 3. Kümelendirilmiş Örgüt İklimi Boyutları

Ertekin Y.: Örgüt İklimi. TODAİE Yayınları, no 174, Ankara, 1978.

George C. Stern'in geliştirdiği Örgüt İklimi İndeksine göre, örgüt ikliminin altı boyutu tanımlanmaktadır (60):

- **Sorumluluk:** Örgütteki çalışanların, kendilerinin ve diğerlerinin örgüte ne kadar bağlı oldukları, ne kadar motive oldukları ve ne kadar sorumluluk aldıkları ile ilgili algılarıdır.
- **İşbirliği:** Örgütteki çalışanların, nasıl iletişim içinde olduğu, bilgiyi paylaştığı, birlikte çalışma ve problem çözmenin nasıl olduğu ile ilgili algılarıdır.
- **Liderlik:** Çalışanların, liderlerine ne derecede bağlılık duydukları ve liderlerinin örgüt için ne anlama geldiği ile ilgili algılarıdır.
- **Örgüte ait olma hissi:** Çalışanların, örgütün belirlenmiş misyonuna ne derecede sahiplendiği ve kendilerinin ne kadar örgütün bir parçası olduğu algılarıdır.

- **Adaptasyon:** Çalışanların, değişimi aramaları ve adaptasyona ne kadar hazır oldukları ile ilgili algıdır.
- **Güven:** Çalışanların, örgüte ve liderine sadakat ve inancının olup olmaması ve en iyisini yapmak yerine geçmişlerine bakarak zamanı boşa harcamalarıdır (11,60,65).

Literatürde (11), dört farklı örgüt iklimi boyutundan da söz edilmektedir.

Bunlar:

- **Kişilerarası ilişkilerin doğası:** Örgüt içindeki kişisel ilişkilerin paylaşım ve güven üzerine mi yoksa çatışma ve güvensizlik üzerine mi kurulduğudur. Üretim ve satış benzeri fonksiyonel birimler arasındaki ilişkilerin iş birliğine mi yoksa rekabete mi dayalı olduğudur. Örgüte yeni katılanlar için destekleyici bir sosyal ortam yaratılıp yaratılmadığı ve kişilerin iyiliğinin üst yönetim ve diğer çalışanlar tarafından önemsenip önemsenmediğidir.
- **Hiyerarşinin doğası:** İş ve iş ortamını etkileyen kararların sadece üst yönetim tarafından mı yoksa bu karardan etkilenecek kişilerin katılımıyla mı verildiğidir. Örgütün niteliğinin takım çalışması yaklaşımıyla mı yoksa bireysel rekabet yaklaşımıyla mı açıklanmakta olduğudur. Yönetim ve çalışanlar arasında bazı ayırımların olup olmadığıdır.
- **İşin Doğası:** İlgi çekici, değişikliğe ve yeniliklere uygun bir işin mi olduğu, yoksa monoton, rutin ve sıkıcı bir işin mi söz konusu olduğudur. İşin yapılması için gerekli kaynakların örgüt tarafından karşılanıp karşılanmadığıdır.
- **Destek ve Ödüller:** Amaçlar ve mükemmellik standartlarının tüm çalışanlar tarafından bilinip paylaşılıp paylaşılmadığıdır. Yapılan işin niceliğinin mi yoksa niteliğinin mi önemli olduğudur. Belirli işe alınma kriterlerinin olup olmadığıdır. Performansın hangi kriterlere göre değerlendirildiği ve ödüllendirildiğidir.

### 4.2.3. ÖRGÜT İKLİMİ TÜRLERİ

Litwin ve Stringer üç değişik iklim tipi belirlemişlerdir.

- **Otoriter yapıli iklim**, görevlerin kesin tanımı üzerinde duran ve biçimsel otoritenin ödün vermeksizin kullanılmasını ifade eden iklim tipidir (93).
- **Demokratik yapıli iklim**, birlikte çalışma, gruba bağlılık ve karşılıklı dayanışmanın olup, cezalandırmanın olmadığı bir yapıyı ifade eden iklim tipidir.
- **Başarıya yönelik iklim**, yeniliğin ve örgüt içi rekabetin desteklendiği, başarının hedeflendiği bir yapıyı temsil eden iklim tipidir (96).

Halpin ve Croft da iklim türlerini 6 kategoride belirlemiştir (42,54,79,98,106,136):

- **Açık iklim**, çalışanların morallerinin çok yüksek olduğu, yönetici ve astların uyum içinde görev yaptıkları iklim tipidir. Yöneticiler eleştirilere her zaman açıktırlar ve asla kişisel kurallar koymazlar. Çok biçimsel ve yığınla iş arasında uğraşmazlar. Tüm görevler büyük zevk ve gayretle yapılır.
- **Bağımsız iklim**, işgörenlerin morali yüksektir ama açık iklimdeki kadar değildir. İşletmelerin sahip olduğu bu tip iklimde, sosyal gereksinim ile sosyal doyumlara çok önem verildiği görülür. Yönetici, işgörenlerin görevlerini kolaylaştırmak ve yönetimin işlerliğini artırmak için ilke ve kurallar koymuştur. Konulan bu kurallara uyulması istenir. İşgörenler ile kendi arasında psikolojik bir mesafe koyar fakat onlarla her gün ilgilenmek ister.
- **Kontrollü iklim**, yoğun biçimsel işler ve gereksiz çalışmalar vardır. Sosyal ilişkiler ve arkadaşlıklar için pek zaman yoktur. Görevi yapmak esastır. Moral düşüktür. Genellikle kendi kendilerine çalışırlar ve sosyal izolasyon yaygındır.
- **Samimi iklim**, yöneticinin kendisiyle birlikte tüm çalışanları bir aile havasına sokmaya çalıştığı ve sosyal gereksinimlerin tatmininin yüksek

olduğu bir iklim tipidir. Örgütsel amaca ulaşmada, grup etkinliklerinin yönetim ve denetiminin az olmasına karşın sosyal gereksinimlerin doyumu yüksektir.

- **Babacan iklim**, yöneticinin çalışanları kontrol etmede ve onların sosyal gereksinimlerini karşılamada gayret ve çabasının yetersiz kaldığı, bunun sonucu olarak da çalışanların verimli çalışma ve performans gösteremedikleri, çeşitli gruplara ayrıldıkları iklim türüdür.
- **Kapalı iklim**, yöneticinin tek başına emredici olduğu, işlerin nasıl yapılacağı konusunda kişisel kurallar koyduğu, çalışanları güdülemede yetersiz kaldığı ve tutarsız davranışlar gösterdiği iklim türüdür.

Zammuto ve Krackover, 7 farklı iklim boyutunu ayrıntıları ile planlayarak 4 farklı örgüt iklim tipini belirleyen bir yapı oluşturmaktadırlar:

- **Grup İklimi:** Örgüt üyelerinin kendileri ile ilgili pek çok şeyi paylaştıkları, arkadaşça bir çalışma ortamı olarak tarif edilmektedir. Grup iklimine sahip örgütler, geniş bir aileye benzetilmektedir. Liderler, kendilerine güvenilen rehberler hatta aile büyükleri gibi görülmektedir. Örgütler birliklerini sadakat ve geleneklerle korumaktadırlar. Katılım yüksektir. Örgüt, insan kaynakları gelişiminin uzun vadeli çıkarlarına yüksek bağlılık ile önem vermektedirler. Başarı, müşterilere duyulan hassasiyet ve kişileri önemseme ile açıklanmaktadır. Örgüt, takım çalışması, katılım ve uzlaşmaya değer vermektedir.
- **Gelişimci İklim:** Dinamik, girişimci ve yaratıcı olmaya olanak sağlayan örgütleri ifade eder. Örgüt üyeleri risk almaktan kaçınmazlar. Liderler yenilikçi ve risk alan kişiler olarak bilinirler. Örgütü bir arada tutan, denemelere ve yeniliklere katılımdır. Değişime hazır olmak ve yeni mücadelelerin üstesinden gelmek, en çok önem verilen konulardır. Bir örgütün uzun vadeli amacı, gelişim ve yeni kaynakları değerlendirmektir. Başarının anlamı, yeni ve farklı ürün ve hizmete sahip olabilmek, ürün ve

servis piyasasında lider olabilmektir. Örgüt, üyelerini yenilik ve özgürlük konusunda cesaretlendirmektedir.

- **Rasyonel Amaç İklimi:** Bu iklime sahip örgütler, sonuç odaklı örgütlerdir. Liderler çok çalışkan, üretken ve rekabetçi kişilerdir. Örgütü bir arada tutan, kazanmaya verilen önemdir. Uzun vadeli amaç, rekabetçi atılımlar ve ölçülebilen amaç ve hedeflerin başarılmasıdır. Başarı, örgütün sahip olduğu piyasa ve örgütün piyasadaki etkisidir. Rekabetçi değer ve pazar liderliği önemlidir.
- **İç Süreç İklimi:** Çalışmak için formal olarak yapılandırılmış örgütlerin sahip olduğu iklimdir. Örgüt üyelerinin yapması gerekenler var olan prosedürler tarafından belirlenmektedir. Liderler, kendilerini koordinasyon ve organizasyonları sağlayan kişiler olarak görmektedirler. Örgüt içinde işlerin sorunsuz ve pürüzsüz şekilde sürmesi önemlidir. Uzun vadeli amaç, kalıcılık ve etkinliktir. Formal kurallar ve politikalar örgütü bir arada tutmaktadır (2,27).

Örgüt iklimi açısından önemli olan faktörler, örgüt yapısı, örgüt süreci, örgüt performansı ve iş tatminidir. Gerek yöneticiler gerek çalışanlar daha iyi performans ve iş tatmini gibi faydalarından dolayı çok daha uygun bir iklimi isterler. Uygun bir iklime katkıda bulunan tipik faktörler, liderlik türü, güven derecesi, yukarı ve aşağı doğru haberleşme, sorumluluk, adil ödüllendirme, fırsatlar, uygun olan kontroller, yapı ve bürokrasi ve çalışanların katılımıdır (98).

Zayıf iletişim, sosyal desteğin olmaması, yöneten ve yönetilen arasındaki çatışma, kurmay personel arasındaki çatışma astlarla ve üstlerle zayıf ilişkiler, üst veya alt kademedeki gelen tehditler, örgütte oluşan informal gruplara katılmama, yetersiz sosyal destek gibi faktörler yetersiz örgüt ikliminin işaretleridir. İş güvenliğinin olmaması, örgütün fiziki unsurunun çalışmaya elverişli olmaması, karara ve yönetime katılma olanaklarından yoksunluk, hiyerarşik, katı, merkezi örgüt yapıları örgütsel yapı ve iklimden kaynaklanan stres faktörleridir (63).

Bir örgütün her şeyden önce açık ve destekleyici bir iklime, meslektaşlığın, ilişkilerin temelini oluşturduğu bir iklime ve yeniliği başarmaya dönük bir iklimi güçlendirecek ödüllendirme sistemine sahip olması beklenir. Örgüt ikliminin, işgörenin davranışı üzerinde etkili olabilmesi için çeşitli etkenlerin optimum düzeyde gerçekleşmesine bağlıdır. Bu etkenler, adil bir ücret düzeninin oluşması, grup çalışmalarına ve çalışma moraline önem verilmesi, çevre ve iş yeri düzenlemesinde işgörenin sağlığına dikkat edilmesi, iş kazalarının nedenlerinin araştırılması, ısınma, aydınlanma, havalandırma ve araç, gereç ihtiyaçlarının karşılanması, yöneticilerin, işgörelere güven duyması, şeffaf ve tarafsız olması, işgörelere yardım etmesi, güvenilir ve adil olmasıdır (7,98).

Örgüt iklimi, örgütü ve örgütteki davranışları anlamada önemlidir. Örgüt iklimi bir örgütün kişiliği olarak tanımlanır. Çalışanlar iş yeri dinamiklerinden doğan ortak algıları paylaştıklarında, tavırlar ve davranışlarda etkilenir (70).

Kişisel düzeydeki analizlerde araştırmacılar, çalışanların kendi iş çevreleri ile ilgili algıları ile iş doyumunu, işe ilgi, işin içine girme, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş performansı arasında ilişki olduğunu bildirmişlerdir. Grup ya da organizasyonel düzeyde çalışanların iklim algısı, kaza oranları, müşteri memnuniyeti ve finansal performans gibi grup düzeyindeki getirilerin tahmininde kullanılmaktadır. Çalışanların iklim algılamasının hem kişisel hem de örgütsel getirilere önemli etkisi olduğu düşüncesine dayanarak örgütsel gelişme, iyileşme ve değişikliklerin tanısında bir araç olarak iklim anket çalışmalarının kullanılması geniş bir şekilde kabul görmüştür. İklim algılamalarının, iş doyumunu, iş tavrı (öncelikle örgüt bağlılığı ve iş ilgisi, işin içine girme), psikolojik iyi hal (stres, anksiyete), motivasyon, performans (süpervisor ya da kişisel kazanımlar, örgütsel vatandaşlık davranışları, satış miktarları veya devamlılık gibi objektif kriterler v.b.) ile yakından ilişkili olduğu gösterilmiştir. Örgüt iklimi ile güç, etkinlik, verimlilik, ödüllendirme, adil olma, takım çalışması, kanun ve düzen, savunma, yarışmacılık ve fırsatlardan yararlanma gibi yönetimsel değerler arasında ilişki bulunmaktadır. Yapılan bir çalışmada (103), bir kurumun örgüt ikliminin, güven, moral, çatışma, ödüllendirmede eşitlik, yönetici

güvenilirliği, değişikliklere karşı direnç, sorumluluk alma gibi özellikleri ile başarısı arasında ilişki olduğu gösterilmiştir (27,106,149).

Verimlilik ve iş çevresinin teşvik edici boyutları arasında bir ilişki olduğu saptanmıştır. Araştırma sonucunda (38), verimliliğin örgütsel iş çevresi ve algılarıyla çok yakın bağlantılı olduğu belirlenmiş ve kişileri destekleyen, cesaretlendiren, katılımlarını sağlayan bir iş çevresinin verimliliği arttıracığı saptanmıştır. Örgüt iklimi değerlendirmelerinin yönetsel uygulamalarla, verimlilik ve yenilik getirme ile ilişkili olduğu bildirilmiştir (105).

Yapılan bir çalışmada (27), örgüt iklimi ve stratejinin performansa olumlu etkileri belirlenmiştir. İklim ile performans ve finansal getiriler arasında pozitif bir korelasyon olduğu gösterilmiştir. Başka bir çalışmada ise, sektöre bağlı olmadan örgütsel iklimin firmaların performansına olumlu etkisi olduğu bildirilmiştir. İşbirliği içeren bir iklimin örgütte bilginin üniteler arasında ve uygulamada etkin bir şekilde kullanılmasını etkileyen önemli bir faktör olduğu gösterilmiştir. Dış motivasyon sağlayan faktörler, sosyal psikolojik etkiler ve örgütsel iklim faktörleri kişilerin istekli bilgi paylaşımını etkilemektedir. Bilginin üniteler arasında kullanılmasında ve iletişimde açık ve doğrudan mesaj iletimini sağlayıp geliştiren bir örgüt iklimi önemlidir. Etkili bir iletişim ortamı olan örgütlerde, yaratıcılık, iş doyumu, örgüte bağlılık ve iş performansı artar (23,74,95,123,125).

Bilgi akışı, motivasyonel durumlar, karar verme uygulamaları, insan kaynakları öncelikleri ile örgüt ikliminin stres ile ilişkili olduğu hemşireler üzerinde yapılan bir çalışmada gösterilmiştir (19). Arkadaşça olmayan uzak ya da düşmanca tavırlar içeren bir örgütte çalışanlar devamlı bir gerilim içindedir. Birbirlerine güvenleri yoktur. Kimse gerçek istek ve kaygılarını ifade etmez. Destekleyici ve yardımsever davranışlar göstermezler. Bu tip örgütlerde oluşan stres çok ciddidir ve yaratacağı hasar önceden tahmin edilemez (47).

Örgütlerde strese neden olan örgüt yapısı ve iklimle ilgili kaynaklar, örgüt yapısı, örgüt kültürü ve iklimi, örgüt içerisindeki pozisyon ve örgütsel alan olmak

üzere dört ana başlık altında toplanmaktadır. Örgüt yapısının, yöneticilerin performansı üzerinde potansiyel etkileri bulunurken, onların düşünce ve davranışlarını şekillendirici bir özelliği bulunan örgüt kültürü ve onunla bağlantılı olan örgüt ikliminin biçimlendirdiği politika ve gelenekler, yöneticiler üzerinde baskı ve gerilime neden olabilmektedir. Örgütsel pozisyon ise, yöneticilerin kurum içerisinde işgal ettiği pozisyon olup strese neden olan örgüt yapısıyla ilişkili değişkendir. Örgütsel alan ise, sahiplik duygusu nedeniyle sınırların ihlal edilmesi durumunda strese neden olabilmektedir. Yöneticilerin kendilerini yeni ortama yabancı ve soyutlanmış hissederek yetenek ve liderlik özelliklerini tam olarak kullanamadıkları belirtilmektedir (53).

Örgüt iklimi algılarının yaratıcılığa da etkisi bulunmaktadır. Yaratıcı iklim meydana okuma, mücadele ve tartışma boyutları ile yenilikçiliğe katkıda bulunmakta, yaratıcı bir iklim oluşturmak ise yenilikçiliğe ve üretimde yeniliğe katkı sağlamaktadır (24,69,71,72).

Örgüt ikliminin analizindeki amaç, örgüt iklimini belirleyen etkenleri betimleyerek ve örgüt iklimi ile örgütsel etkililik arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak, örgütsel etkililik için uygun olan bir iklimi, bu özellikleri kontrol altında tutarak yaratmaktır. Örgüt iklimini oluşturan etkenlerden her biri iklim üzerinde farklı bir etkiye sahiptir. Ayrıca bu etkenlerin tamamını kontrol altında tutabilme olanağı da sınırlıdır. Bu nedenle örgüt iklimi üzerinde önemli etkileri olan iletişim, doyum, motivasyon, kararlara katılım ve yönetimsel etkenler kontrol altında tutularak istenilen örgüt ikliminin oluşturulmasına katkı sağlanabilir (136).

İklim çalışmaları, bir örgütün amaçlarının, karar verme sürecinin etkinliğinin sürekliliğini, lider etkinliğinin, entegrasyonunun, iş doyumunun, büyüme ve gelişme imkanlarının, performans düzeyinin, takım çalışmasının ve problem çözme etkinliğinin yönetimin kendine güveninin ölçülmesinde kullanılır. Çalışmalar yeni stratejik kararların alınmasında, örgütün misyon, hedef ve amaçlarının, yöneticilerin ve süpervisorların gelişimi için ihtiyaçların belirlenmesinde, kültürel değişiklik için hazırlık yapılmasında, önceliklerin ortaya konmasında bir araç olarak da

kullanılabilir. Örgüt iklimi çalışmalarıyla kurumlar çalışanların katılımını ve işten memnuniyetini, çalışan motivasyonunu, iş performansını, örgütsel yaratıcılığı, örgüt içi iletişimi arttırmakta, bulunduğu sektördeki diğer işletmelerle kendi iş çevresi karşılaştırmasını yapabilmekte ve yöneticilerin daha aktif bir rol oynamasını sağlayarak olası problemleri kriz durumuna gelmeden önce çözümlenebilmektedirler (4,126).

Çalışma grupları, iklim çalışmalarına sağlık örgütlerindeki performansın artırılmasını değerlendirmede güvenilir bir yöntem olduğunu doğrulamıştır (107).

#### **4.2.4.SAĞLIKLI BİR ÖRGÜT İKLİMİNİN NİTELİKLERİ**

Çalışanların örgütle olan ilişkileri ve astlarla, üstlerin ilişkilerinin yapısı, örgüt iklimi niteliğini belirlemektedir.

Benzer örgütlerin belirli ortak kural ve ilkeleri vardır. Ancak her örgütün kendine özgü farklı ve ayırt edici özellikleri bulunmaktadır.

Sağlıklı bir örgüt ikliminde genel olarak aşağıdaki özelliklerin bulunması gerekir:

- Örgüt hedefleri ve bireysel hedeflerin örtüşmesi,
- Sosyo-teknik sistemin istemlerine dayalı en uygun örgüt yapısı,
- Tam katılım olanaklarının sağlanmasıyla örgütün demokratik işleyişi,
- Örgütün farklı düzeyleri arasında karşılıklı güven, ilgi ve destek,
- Çatışmaların engellenmesi amacıyla açık tartışma ortamı,
- Belirli iş durumlarına uygun liderlik tarzı ve yönetsel davranış,
- Birey ve örgüt arasında psikolojik anlaşmanın kabulü,
- Bireylerin işle ilgili beklentileri ve gereksinimleri, bireysel farklılıklar ve davranışların tanınması,
- Olumlu davranışların tanınması esasına dayalı adil ödül sistemi,
- İş yaşamı ve iş tasarımı kalitesine ilgi,
- Kişisel gelişim ve kariyer geliştirme olanakları,

- Örgüte sadakat ve kimlik duygusu, birey olarak önemli ve değerli olma duygusudur (2,136).

Örgütler aynı anda gelişen, değişen kendi uygulama ve kararları ile karşılıklı etkileşim içinde olan birçok alt ünitenin bir araya gelmesi ile oluşan topluluklardır. Bu alt birimler kendi hareketleri, yaptıkları ve hiyerarşik kontrol sistemleri ile koordinasyon yoluyla örgüte bağlıdırlar. Etkili bir örgütte alt üniteler karar verir, diğer alt ünitelerden öğrenir ve örgütün getirilerine katkıda bulunur. Grup sadakatının yüksekliği, etkili iletişim, diğer çalışanlara saygı etkili bir örgüt ikliminin oluşmasını sağlar. Bu örgütsel özellikler olumlu bir örgüt iklimi ile doğrudan ilişkilidir (62).

Örgütler mekanik ve organik örgütler olarak sınıflanmıştır. Mekanik örgütlerde işler arasındaki farklılıklar spesifikleştirilmiş, örgütte çalışan herkesin neler yapması gerektiği ve haklarının ne olduğu açıkça belirtilmiştir. Davranışlar, belirli politika ve kurallar tarafından yönetilir. Organik örgütlerde, üst üste olan sorumluluklar, daha az spesifikleşme, pozisyonlar arasında daha fazla genelleştirme vardır. Spesifik sorumluluk kavramı yoktur. Davranışlar kurallar ve yönetmeliklerden daha çok paylaşılan değer ve amaçlar tarafından yönetilir. Çalışma mekanik örgütlerde örgüt ikliminin daha belirli, açık ve daha güçlü olduğunu bildirmektedir. Çalışanlar arasında, örgüt iklimi açısından örgütün her alanındaki kalitesi, etkinliği, güvenliği, yarışmacılık özelliği ve ilişkiler ile ilgili algıları ne kadar yüksek ise örgüt iklimide o kadar güçlü olacaktır (46,114).

Örgüt iklimi, örgüt içindeki işbirliği ve destek ruhunu uyandırmadıkça o örgüt mümkün olan en iyi işlevsel performansa ulaşamaz ve üyelerini iyi niyetli ve verimli çalışmaya güdüleyemez.

Literatürde (58) örgüt iklimi ile ilgili araştırmalarda çalışanlarca tercih edilen iklimin, bireysel belirsizlik toleransı ölçüleri ve kendine saygı ile yakından ilgili olduğu sonucuna varılmıştır. Özellikle belirsizlik toleransı düşük olan çalışanlar, kendilerinden beklenen performansı gösterebilecek özelliklere sahip olabildikleri

halde, yaptıkları işle ilgili bilgi eksikliği ya da rol belirsizliği nedeni ile bu performans düzeyine ulaşamayabilirler. Liderin örgütteki rollerinden biri, belirsizlikleri açığa kavuşturmaktır. Öncelikle amaçları açıkça belirleyip, bu amaçlara ulaşılmasını sağlayacak işleri ortaya koymaktır. Böylece başlatılan bilinçlendirme süreci ile hem yapılması gereken iş anlamlı hale getirilerek belirsizlikler aydınlatılmaktadır hem de işi yapacak olan bireyin görevleri belirginleştirilerek bireye örgüt içinde kimlik kazandırılmış olunmaktadır. Çalışanlar işlerinde daha az yabancılaşma, daha fazla tatmin olma duygusu hissettiklerinde örgüt iklimini tercih edilebilir nitelikte değerlendirmektedirler.

Yöneticiler, kurum içinde olumlu bir örgüt iklimi oluşturmanın ilk şartı olarak, çalışanların iyi tutumlarını geliştirecek olan dört ana alana dikkat etmelidirler.

- İşlerinde önemli olma duygusu: Çalışanlar işe yaradıklarını, rekabeti ve bunun sonucunda haklı terfi isteklerini hissetmelidirler.
- Çalışanlar arasında takım çalışması: Grup gururu ve öz saygı duygusu, iş arkadaşlarıyla üst düzey beşeri etkileşim ve iyi ilişkiler, takım çabası, üst yönetim ve diğer yönetim kademelerinde çalışanların desteği olmalıdır.
- Yönetimin, çalışanların maddi gücü ile ilgisi: Çalışanlar, emek ve katkılarının karşılığını adil olarak almalıdırlar.
- Adil ve bireyselleştirilmiş ekonomik ödüller: Ücretlerin adil ve yeterli miktarda dağıtılmasına dikkat edilmelidir (2,136).

Bir kurum içinde hakim olan iklimin niteliği, inanma, güvenme ve güvenlik, açıklık, içtenlik, yardımlaşma ve yardımseverlik, katılım, doyum, umut ve beklenti düzeyleri ve duygularının durumuna bakılarak anlaşılır. Örgüt iklimi bir yandan bu tür duyguların varlığını yansıtırken, öte yandan da bu tür duyguların doğup gelişmelerini ve yoğunluklarını etkiler. Çalışanlar arasında bu türden duygular uyandıran olumlu bir örgüt iklimi beraberinde etkili personel ilişkileri ve iletişimi getirir. Bu da moral, verimlilik ve dış hedef kitlelerle olan ilişkilere yansır. Tersine katı bir örgüt yapısı ile buna bağlı olarak hiyerarşiyi izleyen sınırlandırılmış bir iletişim, katılımsız bir yönetim tarzı ve sıkıcı bir çalışma ortamını ortaya koyar (148).

#### 4.2.5.ÖRGÜT İKLİMİ VE LİDERLİK

Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır. Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete getiren kişidir. Lider, bağlı bulunduğu grubun, amaçlarını belirleyen ve bu amaçlar doğrultusunda grup üyelerini etkileyerek uygun davranışa yöneltir (30,52,57,85,111,129).

Liderlik dört konu ile yakından ilgilidir:

1. Güç
2. Etkileme
3. Otorite
4. Kuvvet

**1. Güç:** Başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Bir kimsenin başkalarını kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir.

**2. Etkileme:** Kişinin gücünü kullanırken yararlandığı süreçtir. Etkileme bir kimsenin başka birisinin önerisi, talimat ya da emirlerini yerine getirmesi olarak tanımlanır. Etkileme kişinin gücünü artırır, kişinin gücü arttıkça da başkalarının etkilemesi de daha da artar.

**3. Otorite:** Kişiyeye örgüt tarafından verilen karar verme ve başkalarının davranışlarını belirleme hakkıdır. Otorite gücün kurumsallaşmış şeklidir.

**4. Kuvvet:** Gücün uygulanış şeklidir. Güçte talimata uyma söz konusudur. Oysa kuvvette talimata uyulmakta ancak fiilen uygulanan önlemler sonucu talimata uymak zorunda kalınmaktadır (9,52,101).

İnsan ilişkileri teorisyenleri, yöneticinin liderlik tutumlarının ve bu tutumların sonucunda oluşan süreçlerin, örgüt ikliminin temel belirleyicileri olduklarını,

dolayısıyla çalışanların davranışlarını etkileyen sosyal ve motivasyonel süreçler için temel oluşturduklarını öne sürmüşlerdir. Bu kavramsal ilişki, iklim araştırmacıları tarafından da tanınarak, liderliğin iklimin belirleyicisi niteliğinde önemli bir sistem faktörü olduğu kabul edilmiştir (58).

Liderlik otoritesinin örgüt iklimi bakımından önemli olan kullanım biçimi, özdeşleşmeyi veya benimsenmeyi sağlayacak kullanım biçimidir. Lider, öyle bir lider olduğunda ve otoritesini öyle bir biçimde kullandığında, çalışanlar onun gibi olmaya özenirler, ona benzemek isteği duyarlar ve onun yaptıklarının gerçekten doğru şeyler olduklarını bilgisel olarak kabul ederler ve diğer çalışanlar içinde bir model olabilirler (147).

Literatürde (62) başarılı bir liderin kendi altındakileri doğru olarak algıladığı ve bu algılar ışığında uygun olarak davrandığı belirtilmektedir. Başarılı liderler örgütsel amaçlara ulaşmada gerekli olan koşullar için uygun yetenek ve özellikleri bulundurarak otorite sahibi olan kişilerdir. Yeterli eğitim, uygun kişisel tavırlar, motivasyon, değerler ve deneyim yöneticilerin liderlik kapasitesine dayanılarak seçilmelerini sağlar.

Çeşitli araştırmalara göre, başarılı liderlerden aşağıda belirtilen rolleri göstermeleri beklenmektedir:

- Örgütsel amaçlarla bireysel amaçları birleştirmek,
- Üst-ast ve aynı düzeydeki işgörenlerle olumlu bir iletişim ortamı sağlamak,
- Üretimin ve verimliliğin yükselmesini sağlamak,
- Örgütü başarıyla temsil etmek,
- Örgüt içindeki biçimsel olmayan grupları çalıştırmak,
- Astları örgütlemek,
- Astların başarılarının objektif ölçütlerde değerlemek,
- Gücünü dengeli bir şekilde kullanmak,

- Görevini uygulamada astları arasındaki koordinasyonu sağlamaktır (62,108,112).

Liderin ilk ve en önemli sorumluluğu, denetlemek, yöneltmek ve örgütün bölümleri arasındaki ilişkileri eşgüdümlemektir. Bunları sağlamak isteyen lider birçok biçimlerde davranır, karmaşık bir ilişkiler düzeni içinde görülebilir. İşte liderin bu davranışları örgüt ikliminin oluşmasında önemli oranda etkili olur (59).

Örgüt iklimi ve liderlik ilişkisinde, otoriter yapıli iklim, demokratik yapıli iklim ve başarıya dönük iklim olmak üzere üç tür örgüt iklimi ortaya çıkmıştır. Böylelikle farklı liderlik biçimlerinin farklı örgüt iklimleri yaratmada açık etkisi gösterilmiştir. Bu üç farklı iklim tipi aşağıdaki şekilde açıklanabilir:

- 1. Otoriter yapıli iklim:** Yüksek düzeyde bir erk güdüsüne, düşük doyuma, kümeye karşı olumsuz davranışlara, düşük verimliliğe ve düşük yaratıcılığa neden olmaktadır.
- 2. Demokratik yapıli iklim:** Arkadaşça ilişkilere dayalı, başarı güdüsünün ve işten elde edilen doyumun fazla olduğu, rahat ve informal bir yapıda olan, kümeye karşı olumlu tutum ve davranışlar içeren yüksek verimlilik ve yaratıcılığı olan iklimdir.
- 3. Başarıya dönük iklim:** Yeniliğin desteklendiği, yazışma sonuç bilgisinin sağlandığı, örgütün kendisinden gurur duyulmasını oluşturmaya çalışıldığı, örgüt içi rekabetin desteklendiği bir yapıda olan örgüt tipidir (59,79).

Liderlik, çalışanların tavrı, işin içine girme ve bunun gibi pek çok faktörden çok daha fazla olarak örgüte olumlu yönden etki eden en önemli bir faktördür. Bir örgütün etkililiğini belirleyen temel etken olarak örgütün yönetim biçimi gösterilmektedir. Otoriter yönetim, demokratik yönetime doğru değıştikçe örgütsel etkililik artmakta, birlikte çalışmalar yoğunlaşmakta, iş devamsızlığı azalmakta, işe alışma süresi kısaltılmakta, örgüt amaçları benimseme ve duygusal bağlar geliştirme daha fazla olmakta ve daha yüksek performans gösterilmektedir (62,79).

#### 4.2.6.ÖRGÜT İKLİMİ VE MOTİVASYON

Örgüt iklimi araştırmaları, sosyal-psikoloji ve örgütsel davranış alanlarında çalışan araştırmacılar tarafından başlatılmıştır. Araştırmacılar, insanların benzer Şartlarda niçin motivasyonlarında farklılıklar olduğunu açıklamayı aramaktaydılar. Bu nedenle motivasyon davranış teorisi ilk önce örgüt iklimi ile ilgili çalışmalara odaklanmıştır. Motivasyon teorilerinden bazıları örgüt iklimi kavramına, kişinin çevresi ve iş çevresindeki ilişkilerinden doğan doyumunu için gerekli kişisel ihtiyaçlar açasından başvurmuşlardır (63,85,101).

Literatürde, Henry Murray 1938’de kişisel ihtiyaçları içeren bir liste sunmuş, Hampton, Summer ve Webber 1973’de insanların temel ihtiyaçlarını değerlendiren akademik bir ilgi göstermişlerdir. Daha sonra Rogers 1942’de insanların kendilerini geliştirme ve ihtiyaçlarını karşılaştırma istekleri olduğunu bildirmiştir. Maslow 1943’de insanların iç motivasyonlarının hiyerarşik yapısı üzerine ana teorisini sunmuştur. Maslow hiyerarşisi, insan ihtiyaçlarını daha alt düzeydeki psikolojik ihtiyaçlardan en üst düzeyde yeteneklerin becerilerinin ve gücünün maksimum kullanılabilmesini sağlayan kişisel ihtiyaçlara kadar sınıflamıştır (62,63,85).

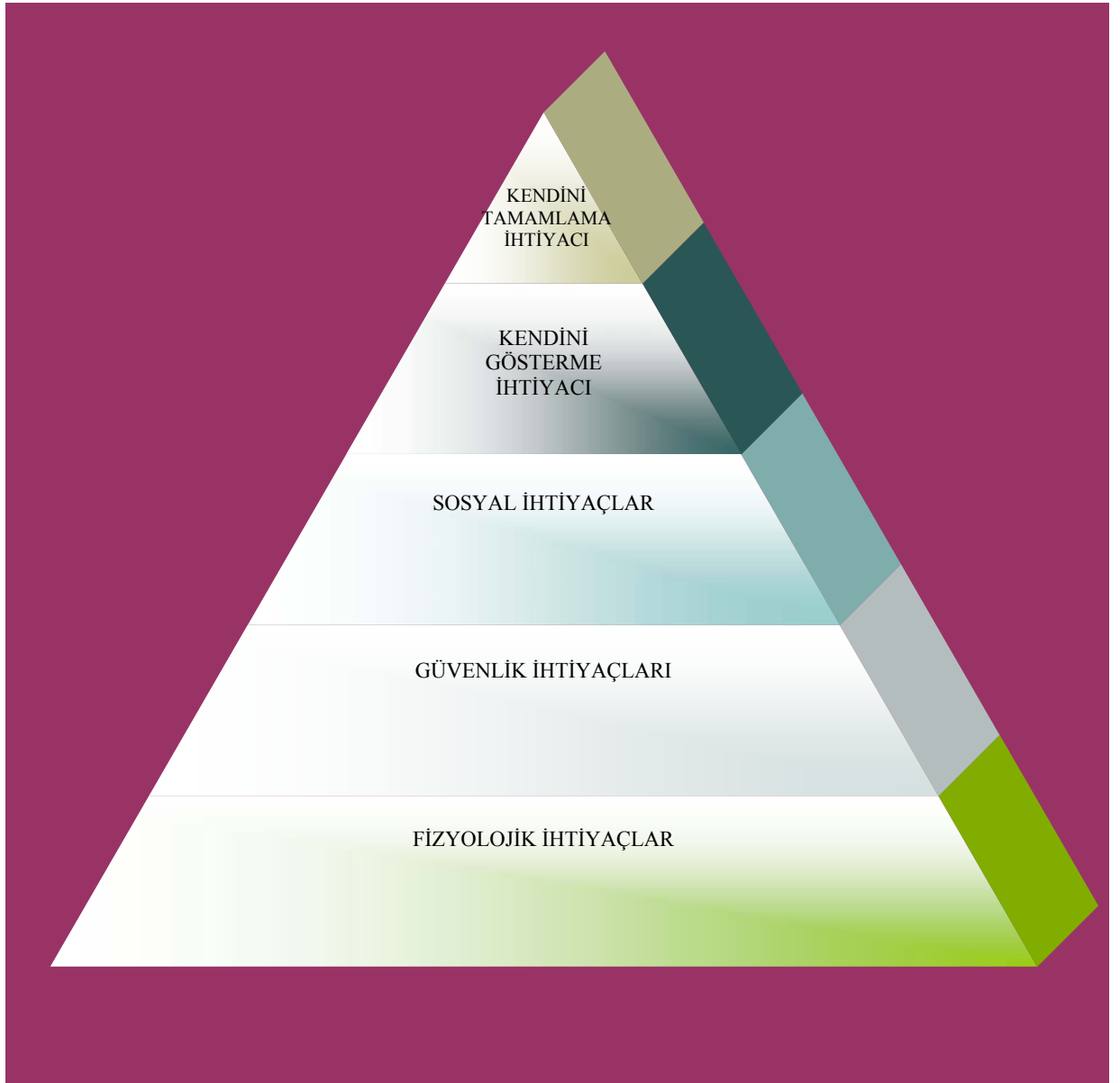
Örgüt iklimi konusu ile ilgilenmek bir anlamda birey ve örgüt açasından güdüleme konularının incelenerek ortaya çıkan boyutların çözümlenmesini gerekli kılar. İnsanların yaşamlarını sürdürmeleri için, daima bir Şeyler istedikleri ve bu isteklerinin de yaşadığı sürece devam ettiği bilinen bir gerçektir. Her insanın sürekli olarak tatmin etmeğe çalıştığı bazı ihtiyaçları vardır. İnsanlar belli ihtiyaçlara yönelik olarak çeşitli davranışlarda bulunurken çoğunlukla bu ihtiyaçlardan hareket ederler. “İnsanların gereksinmeleri, onları bu gereksinmeleri giderecek bir takım davranışlarda bulunmaya iten gerginlikler yaratır. Bu gerginlik durumları güdü (motiv) olarak tanımlanmaktadır.” Güdü, bir anlamda insanları eylem iten ruhsal güçtür. Ruh bilimciler bireysel güdülemeyi bir gerilim durumu olarak almaktadırlar. Böylece güdülenme bireyde ortaya çıkan doyurulmamış ve bu nedenle gerilim ve dengesizlik yaratan bir gereksinmenin tatmin edilerek bireyin denge durumuna ulaşmasını sağlayan amaca yönelik bir davranış olmaktadır (7,59,79).

İnsan unsurunun fiziksel, ruhsal ve zihinsel gücünü örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmek düşüncesi, bizi “motivasyon” kavramına götürmektedir. Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları sürecidir. Bir örgüt için motivasyon ise, hem örgütün hem de çalışanların ihtiyaçlarını tatmin edecek bir iş ortamı yaratarak kişinin harekete geçmesi için isteklendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir (21).

Genel olarak motivasyon, eyleme yönelik enerjik bir davranış olarak anlaşılabilir. İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları arzu, ihtiyaç ve korkularıdır. Örgütsel bir yapı içinde insan davranışlarını belirleyen etmenler çeşitlidir. Bu etmenlerin bir kısmı örgüt yapısında belirlenirken bir kısmı da örgütsel çevre koşulları (kültür, toplumsal değer yargıları, çalışma gibi) tarafından belirlenmektedir. Birey açısından motivasyon bireyin kişisel gereksinmelerinin doyurulmasından, bireyin kendini gerçekleştirmesine kadar birçok evreleri kapsar. Örgütsel açıdan motivasyon ise, örgüt üyelerini çalışmaya başlamalarını, çalışmalarını sürdürmelerini ve görevlerini istekle yerine getirmelerini sağlayan güçlerin veya mekanizmanın tümüdür. Örgüt açısından motivasyon hareket noktası, örgütün amaçlarını, ihtiyaçlarını ve çalışan bireyleri kapsamına alırken, birey açısından motivasyon ise, daha dar kapsamlıdır ve bireyin güdülerini içerir (56,59,79,99).

Bir örgütün bakışı açısından, bir kişinin motive olmasından bahsedildiğinde, genelde çok çalıştığı, işinde kaldığı söylenir ve davranışları uygun sonuçlar ile bağdaştırılır. Motivasyon, bir hedefe yöneltilmiş sürekli bir çabanın uzantısıdır. Burada birinci önemli nokta kişinin işle ilgili davranışında gösterdiği güç veya çabadır. İkinci nokta sürekliliktir. Çaba ve süreklilik üretilen işin niteliğidir, yapılan işin kalitesini ortaya koyar. Böylece kişinin işle ilgili davranışının yönlendirilmesi ortaya çıkar. Bu da üçüncü önemli noktadır. Motivasyon çalışanların çabalarını sürekli olarak örgüte yarar sağlayan bir yöne kanalize edip etmedikleri sorusunun cevabıdır (99).

Abraham Maslow, önem sırasına göre bir ihtiyaçlar dizisinin bulunduğunu belirlemiştir. Bu teoriye göre bireyin her davranışı bireyin ihtiyaçlarını gidermeye yöneliktir. Bireyler ihtiyaçlarını gidermek için davranışta bulunurlar. Buna göre ihtiyaçlar davranışı etkiler. Bu yaklaşımda bireyin ihtiyaçları beş ana grupta toplanır. Birinci grup en alt düzeydeki ve en ilkel ihtiyaçları kapsamaktadır. Beşinci grup ise en yüksek düzeydeki ihtiyaçları kapsamaktadır. Bu ihtiyaçların doğurduğu hiyerarşi Şekil 3’de gösterilmektedir (57,63,85,101).



**Şekil 4. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi**

**Kaynak:** Koçel T.: İşletme Yöneticiliği. Beta Basım A.Ő., 9. Baskı, İstanbul, 2003

Örgütler amaçlarına ulaşabilmeleri için üyelerinin amaçlarını da dikkate almak zorundadırlar. Çünkü insan başkasının işine yarayacak olan çabayı değil, kendi amaçlarına hizmet eden çabayı göstermek eğilimindedir. Kişilerin amaçları, tatmin edilmemiş ihtiyaçlardan doğar. İhtiyaçlar, fizyolojik ve psikolojik dengenin bozulmasından kaynaklanan eksikliklerdir. Bir ihtiyaç uyarıldığında onu gidermek için belirli bir davranış oluşur. Davranışın sonucu ihtiyacın tatmini ise o ihtiyaçla ilgili amaca ulaşılmış olur. Motivasyon, çok çeşitli insan ihtiyaçlarını gidermeye yönelik bir süreçtir. O halde örgütler kendi amaçlarına ulaşmak istiyorlarsa, kendi çalışanlarının ihtiyaçlarını anlamalı ve ona göre çalışanlarını örgütsel amaçlar doğrultusunda motive etmelidirler. Çalışanlarının amaçlarını kendi amaçlarına hizmet edecek şekilde gerçekleştirmelidirler (21,52,57,99).

Her örgüt teşvik etme ve uyarmayı sağlayarak kendi üyelerini etkiler, aynı şekilde üyeler de örgütü etkiler. İnsan davranışı çok karmaşık ve anlaşılması güç olduğundan motivasyon ilkeleri koymak güçtür. Çoğu kişileri etkileyen kişiye ve duruma göre değişen bazı faktörler üzerinde geniş ölçüde bir fikir birliği vardır. Bu faktörler, daha yüksek gelir, sosyal statü ve kaygı, güvenlik, ilginç iş, ilerleme fırsatı, yapılmaya değer bir iş sahibi olma, kişisel güç ve etki sahibi olma, kişiliğe saygılı olma, hakça, dikkatli ve sürekli gözetim olarak sıralanabilir (79,99).

David McClelland örgütsel yaşamda önemli yeri olan üç insancıl güdünün varlığına dikkat çekmektedir.

1. Başarı güdüsü
2. Erk güdüsü
3. Bağlanma güdüsüdür (59).

**1. Başarı Güdüsü:** Başarma ihtiyacı kişinin kendisine ulaşılması güç olan amaçlar belirleyerek bunlara ulaşmaya çalışmasıyla ilgilidir. Bazı insanlar için elde ettikleri başarı, bu başarının sonucunda elde edecekleri ödüllerden daha önemlidir. İnsanların çoğunda başarı ihtiyacı potansiyel olarak bulunmaktadır, fakat bu ihtiyacın

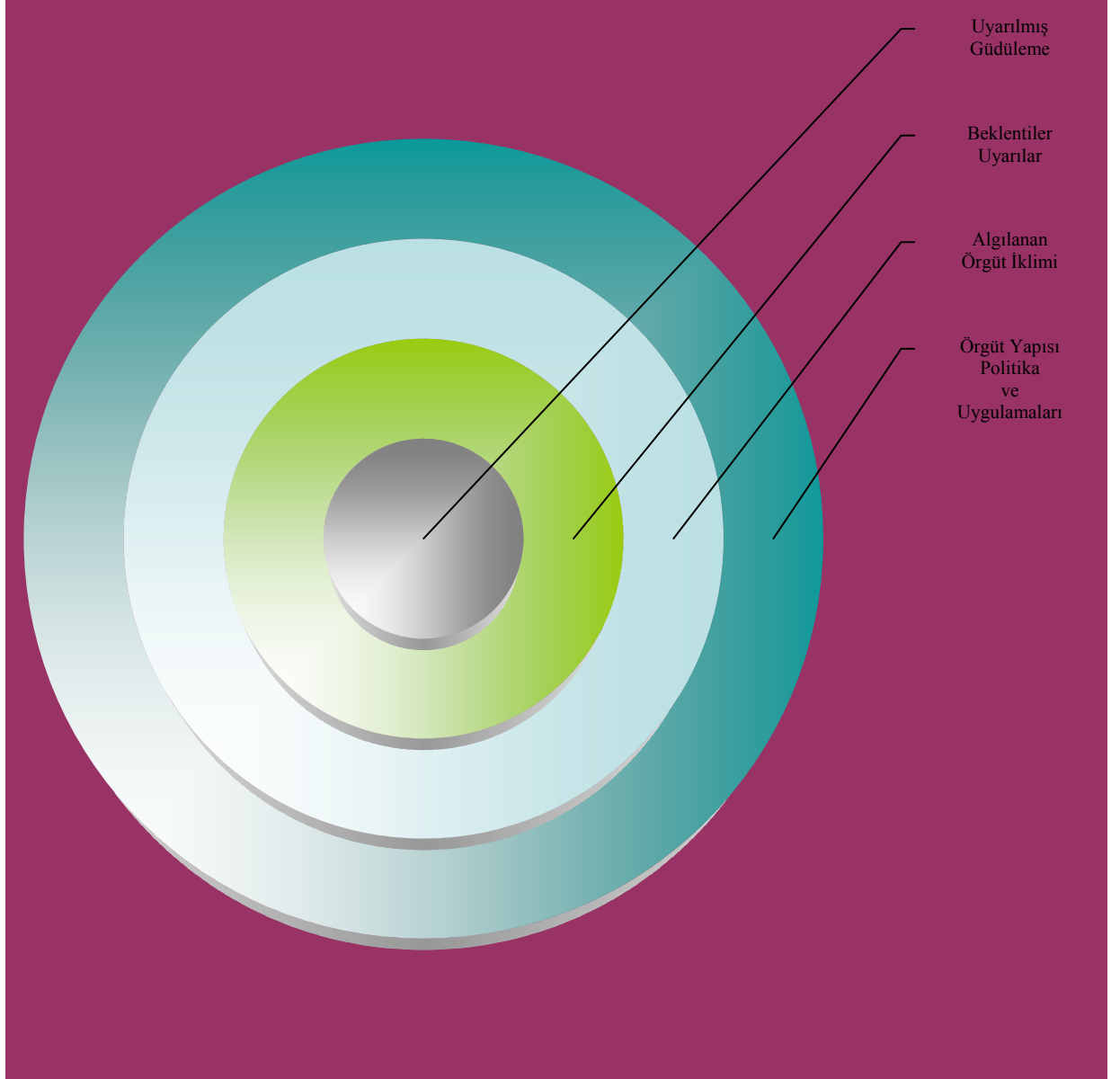
ortaya çıkmasını sağlayacak ortam ve fırsat her zaman bulunamayabilir. Bireyin kendi ilgi alanlarında en iyi olma isteği veya mükemmelliğe erişme duygusu “başarı güdüsü” ile tanımlanabilir (9,127).

**2. Erk Güdüsü:** Güç kazanma ihtiyacı kişinin çevresini etkileme ve kontrol altına alma arzusu ile ilgilidir. Bireylerin çevreleriyle olan ilişkilerinde bütün etkileme araçlarını ellerinde bulundurma ve bunlar vasıtasıyla çevrelerine egemen olma isteklerini ifade etmektedir (9,127).

**3. Bağlanma Güdüsü:** İnsanın yaşamını yalnız başına sürdürememesi ve toplumsal bir niteliğe sahip olduğundan hareketle diğer kişi ve gruplarla ilişki içinde bulunması zorunluluğu ve kişinin diğerleri ile yakın ve dostça ilişkiler içine girmesi ile ilgilidir (9,127).

Hemen her insanda bu güdülerin belli bir düzeyde bulunduğu saptanmıştır. Bireyin bağlanma gereksinimi yüksek, başarı gereksinimi düşük ve erke olan gereksinimi orta düzeyde olabilir. Böyle bir kişi tüm çabasını örgütteki öteki bireyleri denetlemek, yönetmek ve iyi bir iş başarısı sağlamaktan çok arkadaşlık ilişkileri kurmaya harcayacaktır. Bu bireyin işe yöneltmesi, yüksek düzeyde başarı, düşük düzeyde erk ve bağlanma güdüsüne sahip bir başka bireyin motivasyonuna oranla daha farklı bir yönetsel uygulamayı gerektirecektir (79).

Litwin ve Stringer örgüt içindeki güdülenmiş davranışı belirleyen bir model geliştirmişlerdir (Şekil 5).



### Şekil 5. Örgütlerde GÜdülenmiş Davranış Modeli

**Kaynak:** Ertekin E.: Örgüt İklimi. TODAİE Yayınları, no 174, Ankara, 1978.

Bu modelde örgüt iklimi kavramı, örgütsel etmenler ve motivasyon eğilimleri arasında yer alan bir ara değişken olarak düşünülmüştür. İçeriden ilk çember bireyi temsil etmekte, bundan sonraki çember ise motivasyonda doğrudan etkili olan etmenleri ve en dıştaki çember ise dolaylı etmenleri göstermektedir. Dolaylı etmenler aynı zamanda örgüt ikliminin doğrudan belirleyicileridir. Algılanan örgüt iklimi motivasyonu uyarır, bir davranışın ortaya çıkışına neden olur ve bu da örgüt için

doyum, üretim ya da başarıml, işte kalma veya işçi devri gibi sonuçlar doğurur (59,79).

Örgüt iklimi, yöneticiler ve çalışanlar tarafından algılanan çok önemli bir motivasyonel etmendir. Bu etmen hem bireyi motive etmekte hem de örgütün etkinliğine katkıda bulunmaktadır. Örgütte öyle bir iklim yaratılmalıdır ki, örgütteki bireyler, kendi amaçları ile örgütün amaçları arasında aynı düşüncelere sahip olmalı, farklılık olmasına karşın örgüt amaçları için çalıştıklarında kendi amaçlarının da doyumuna ulaşacağını bilmelidirler. Bunun sonucu olarak örgüt amaçlarıyla bireysel amaçlar birbirine yaklaştıkça örgütsel iş başarımlı daha yüksek olmaktadır (79).

#### **4.2.7.ÖRGÜT İKLİMİ VE İŞ DOYUMU**

İş doyumı, kişinin işe karşı olan tutumudur. Herhangi bir tutum gibi iş doyumı da inançlar, hisler, duygular, değerler ve davranışsal eğilimlerin kompleks bir birleşimini yansıtır. Yine diğer tüm tutumlar gibi gözlenebilir bir değişken değildir ancak kişinin bu konudaki hislerini dile getirmesiyle anlaşılabilir (117).

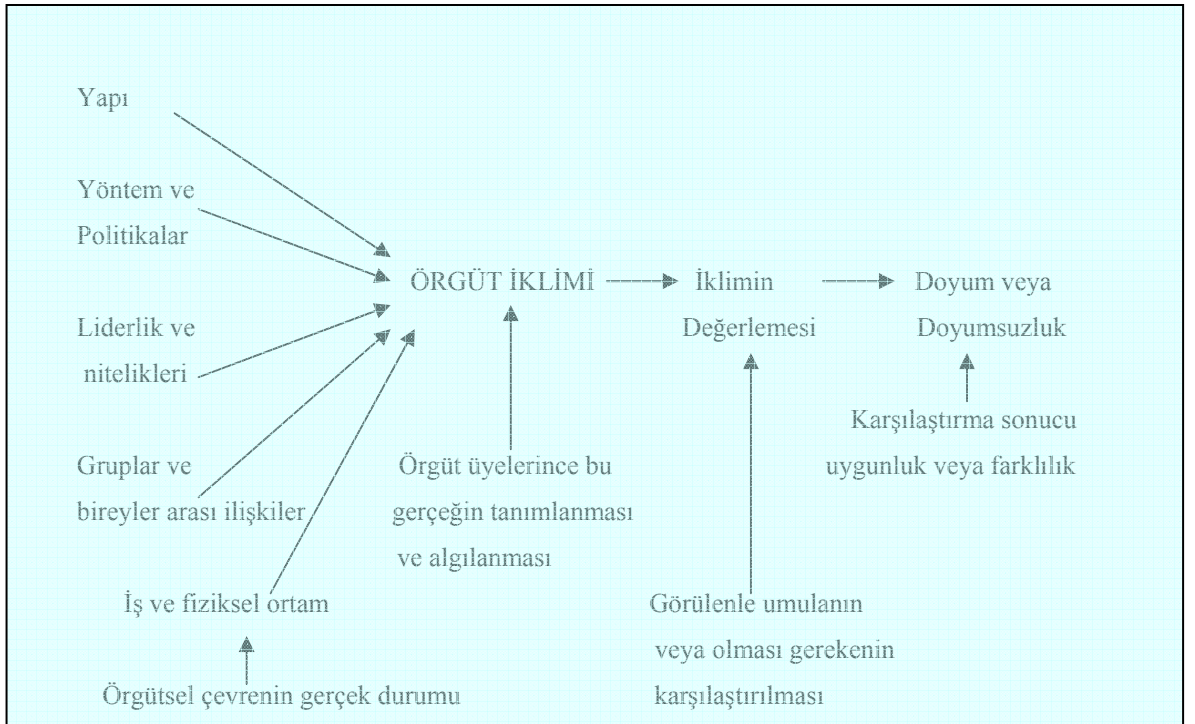
Değişik tanımları yapılan iş doyumı, genel olarak işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutsuzluk ya da hoşnutsuzluk olarak tanımlanır. İş doyumı, bireyin işini ve iş yaşamını değerlendirmesi sonucu elde ettiği haz duygusudur. Başka bir tanımla iş doyumı, çalışanların işlerindeki rollerine karşı, tepkileri olarak da tanımlanabilir. Bu tepki, işin birçok yönüyle ilgili memnuniyet derecesidir (3).

Bir örgütün hedeflediği amaçlarını yerine getirebilmesi önemli ölçüde örgüt çalışanlarının görevleri gereği katıldıkları ve yapmakla sorumlu oldukları işlerden bir doyum duygusu almaları ile bağıntılıdır. İş doyumı, işin özellikleri ile çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir. Bu kavram dinamik bir yapıya sahip olup işletme yöneticilerinin çalışanlar üzerinde bu olguyu gerçekleştirmeleri, örgütün uyumlu çalışması, etkinliği ve verimliliği açısından büyük önem arz etmektedir. Bölüm yöneticilerinin, örgüt içi iletişim, örgüt yapısı, politik iklim, kişisel gelişme fırsatları, değerlendirme ve ödüllendirme, astlarla ilişki, üstlerle ilişki, çalışma arkadaşlarıyla ilişkisi, mesleki etkinlik, ücret, otonomi, güç, kontrol ve karar verme

mekanizmasına katılım gibi örgüt iklimi özellikleri dolayısıyla çalışanların iş doyumuna doğrudan etkisi olmaktadır (65,117,155).

Olumlu örgüt iklimi algısının çalışanlar arasındaki iş doyumunu etkilemektedir. Artan iş doyumunun işi terk etmede azalmaya, moral ve verimlilikte artışa neden olduğu bildirilmektedir. Litwin ve Stringer, yüksek iş doyumunun olumlu bir motivasyonel hava oluşturduğu, motivasyonel davranışa uygun tavırlara yol açtığı ve bu davranışlara uygun ödüllendirmenin olduğu olumlu bir örgüt iklimini oluşturduğu sonucuna varmıştır (62).

Örgüt iklimi ve iş doyumunu arasındaki ilişki aşağıdaki şekilde gösterilebilir.



### Şekil 6. İş Doyumu, Örgüt İklimi ve Gerçek Arasındaki İlişkiler.

**Kaynak:** Efil İ.: İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. Alfa Basım Yayın A.Ş.  
7. Baskı, 2002.

İş doyumunun örgüt açısından bazı önemli sonuçları vardır. Çalışanlarının iş doyumunu yüksek olan örgütler yeni çalışan bulmakta zorlanmamaktadır. Ayrıca bu

örgütlerde işten ayrılma oranının düşük olduğu gözlenmektedir. İş doyumu çalışanların iş performansını arttırmaktadır. Başarı, tanınma, sorumluluk alma, saygınlık ve yükselme olanakları gibi güdüleyici faktörler işin yapılması esnasında ortaya çıkan performansın ödüllendiricisi olduğu için doğrudan doyum duygusunu ifade eder. Yüksek iş performansı ve bunun sonucunda elde edilen ödüller de iş doyumuna yol açmaktadır. Sonuç olarak, yüksek performans, verilen ödül ve bu ödüllerin çalışanlar tarafından eşitlik ilkesi içinde algılanması arasında olumlu bir ilişki vardır (136).

Örgüt ikliminin uygun olmaması durumunda iş doyumsuzluğu duyan bireyler işe gelmeme, işi bırakma, fiziksel ve zihinsel sağlığını kaybetme, şikayetlerinin artması ve benzer tutumlar gösterebilir. Ayrıca verim ve motivasyon üzerine de olumsuz etkiler söz konusudur. Yapılan bir araştırmada (73), örgüt iklimi ile meslek tipi ve işkoliklik arasında bir ilişki olduğu gösterilmiştir. İş baskısı ve buna bağlı olarak kendini fazla çalışma zorunluluğunun hissedilmesi, işe katılım, üstlerin destekleyici tutumları, çalışma arkadaşlarına bağlılık gibi etkenler işkolikliğe neden olmaktadır (1,52,145).

Örgüt ikliminin, iş doyumu, işten ayrılma oranı ve iş gücü performansını etkilediği ve çalışanların iş doyumunu sağlamanın örgüt performansını arttırmak açısından önemli olduğu gösterilmiştir. Örgüt iklimi, bir iş doyumu nedenidir. Başka bir bakış açısıyla, iş doyumu iklimin algılanma nedeni olarak düşünülmüştür. İş doyumunun yüksek veya düşük olmasında iklimin ne şekilde algılandığının önemli bir rolü vardır. Yapılan bir çalışmada, örgüt ikliminin çalışanların davranışlarına doğrudan etkili olduğu, yönetim desteği, yeterli ekip ve malzeme desteği, takım çalışması içeren örgüt iklimi olan örgütlerde çalışanların iş doyumunun yüksek olduğu gösterilmiştir. Liderlerle, astları arasındaki ilişkinin kalitesi örgüt iklimi hakkındaki olumlu algıları etkilemektedir. Literatürde, örgüt iklimi okullarda yapılan çalışmalarda öğretmenlerin iş doyumunu, hastanelerde yapılan çalışmalarda ise hemşirelerdeki iş gücü kaybını doğrudan etkilediği belirtilmektedir. Örgüt iklimini oluşturan örgütsel yapı, örgüt politikası, örgütsel iletişim ve örgütsel liderlik

faktörlerinin bireyler tarafından algılanması, örgüt ikliminin tanımlanmasını ve bireylerin iş doyumu seviyesini belirlemektedir (16,38,52,76,115).

#### **4.2.8.ÖRGÜT İKLİMİ VE PERFORMANS**

James ve Jones örgüt ikliminin kişisel davranışın bir fonksiyonu olarak örgütün verimliliği ile bağlantılı olduğunu bildirmişlerdir. Örgüt verimliliği için örgüte bağlılık, performans ve örgütsel vatandaşlık olmak üzere üç davranış şeklini belirtmişlerdir. Örgüte bağlılık, kişinin örgüt içinde kalmaya istekli davranışdır ve bu iş yapmama veya işi bırakmanın aksine örgüt için verimliliğe ulaşma ile sonuçlanır. Performans, birinin kendinden beklenen görevi iyi bir şekilde yapması ve sonuç olarak örgütsel verimliliğin artmasıdır. Örgütsel vatandaşlık ise diğerleri ile kooperasyonu, örgütün ilerlemesi ve gelişmesi için ürünleri ve hizmetler için pazar sağlamak amacıyla önerilerin sunulmasını içerir. Bu üç kişisel davranış örgütsel verimliliği artırır. Örgüt iklimi algısı ile gerçekte olanın birbirine uyumlu olması çok önemlidir. Çünkü gerçekçi örgütsel beklentiler, örgütsel ve kişisel getiriler ile olumlu olarak uyumludur. Cameron ve Davidson'un Avustralya'daki beş yıldızlı otellerde yaptığı örgüt ikliminin performans üzerine etkisini konu alan çalışmasında (29), liderin desteği ve kolaylaştırıcı özelliği, profesyonel ve örgütsel birliktelik, çatışma ve belirsizlik, düzenlemeler ve kurallar, işleyiş ve baskı, iş çeşitliliği, mücadele ve otonomi, çalışma gruplarının birlikte çalışması, arkadaşlık ve sıcak ortam, iş standartları gibi örgüt iklimi boyutlarının örgüt performansına ve müşteri memnuniyetine etkili olduğu, ayrıca örgüt performansı ile müşteri memnuniyetinin doğru orantılı olduğu gösterilmiştir (62,150).

Kaprowski'nin yapmış olduğu bir çalışmada (76), açıklık, bağlılık, standartlar, sorumluluk, işin iyi yapıldığında nasıl ödüllendirileceğinin önceden bilinmesi ve takım çalışması ile yöneticilerin satış yapan örgütlerde performansı ve satışları önemli derecede arttırdığını göstermiştir. Örgüt içinde profesyonel gelişmeye destek verilmesi, iş için gereken ihtiyaçların sağlanması çalışanların sayı ve durumu, fazla mesailerin düzenlenmesi gibi etkilerle insan kaynağı yönetimi ve örgüt iklimi örgütün performansını etkilemektedir. Örgütün psikolojik iklimi, örgütte çalışanların işe dahil olmasını, daha fazla çaba göstermesini ve bunun sonunda

performansın artmasını sağlamaktadır. Örgütsel öğrenme ve buna imkan sağlayan örgüt ikliminin, örgütsel etkinliğe, kişisel ve örgütsel yararlar (performans gibi) doğrudan etkisi vardır. Carr ve Schmidt'in yaptığı bir çalışmada (32), örgüt ikliminin çalışanların psikolojik sağlığı, örgüte bağlılık, iş doyumunu ve iş performansını etkilediği bildirilmiştir. Örgüt iklimi, örgütün mevcutları ile getirileri arasında bir aracıdır. Örgüt iklimi, örgütün etkinliği, teknik performansı, güncelliği, güvenlik etkinliği ve kazaları önleme programları, liderlik tipi gibi özellikleri ile örgütün performansı ile doğru orantılıdır. Yöneticilerin, örgütte çalışanların davranışları ve algılarını anlaması onları yüksek performans elde edecek şekilde yönetebilmeleri için gerekli olan önemli bir etkidir (25,64-65,90-91,109,137).

Literatürde (140) Goleman duygusal zekaya dayalı öğrenme kapasitesinin işyerindeki performansı arttırdığını bildirmiştir. Duygusal zeka, kişi, grup ve örgüt performansı için yaşamsaldır. Duygusal zekanın örgütte gelişiminin ilk basamağı, örgütteki çalışma ortamında duygusal dinamiklerin farkına varılmasıdır. Kişileri konuşmaya, sohbete teşvik etmek ve tam olarak kendilerini tüm yönleriyle işlerine vermelerini sağlamak önemlidir. İnsanlar saygı, empati ve açık iletişim atmosferinde en iyi performansı gösterir.

İşyerindeki adalet ve değerlendirme açısından örgütler dört tipe ayrılabilir. Bunlar, örgüt odaklı prosedüre bağlı, informal, süpervisör odaklı ve kişilerarası ilişki odaklı adalettir. Örgütteki adalet algısının, örgüte bağlılığa, iş doyumuna, örgütsel vatandaşlığa, işe devamsızlığa, işi bırakmaya ve iş performansına etkisi vardır (89).

#### **4.2.9.ÖRGÜT İKLİMİ İLE DEĞİŞİM VE YENİLEŞME**

Değişim dış çevredeki teknolojik yenilenme, müşterilerin demografik değişiklikleri ekonomik alanda/pazarda, ülkesel/global olarak oluşan kaymalar, sosyal veya politik çevredeki değişiklikler içinde bir durum olarak tanımlanabilir. Değişim aynı zamanda örgütün iç çevresi açısından da dikkate alınabilir. Genç çalışanlar için, iş etiğindeki değişiklikler ve yeni felsefeler, örgütteki yapısal değişiklikler ya da yönetimdeki yeni sistem ve kavramlar örgütün iç çevre değişikliğine örnek olarak verilebilir. Diğer yandan yoğun, önceden tahmin

edilemeyen yıkıcı değişikliklerin ortaya çıkması ve bunların etkileri de söz konusu olabilmektedir. Tüm bu değişikliklerde örgüt üyelerinin kendi örgütleri hakkındaki algıları da etkilenmektedir. Formal liderliğin değişimi, yönetmedeki yeterliliği ile ilgili algılar, örgütün içindeki iletişim, yeni kavramları araştırma, iş birliğinin geliştirilmesi ve diğer iklim faktörleri etkilenmektedir. Yeniliğe ve iletişime açık örgüt iklimi, çalışanların birbirine karşı olan güvenini, iletişimini ve uyumlu çalışmayı olumlu yönde etkilemektedir. Bu durum, bilgi yönetimine, gerekli bilgilerin elde edilmesine olumlu bir katkı sağlamaktadır (33,62).

İnsanlar kendilerini güvende hissetmekten ve yaşantılarında kendi güvenlerini sağlayan faktörlerin devamlılığından yanadırlar. Örgüt kültürü, kişilere güvenlik ve durağanlık duygusu verir. Korkular güç kaybı ya da bilinmeyen bir durum algısından kaynaklanır. Değişim süreçleri başlangıçta güçlü bir dirençle karşılaşabilir. Çünkü bilinmeyenin verdiği güvenlik ve durağanlık kaybı korkusu ve her gün yaşanan ortamlar, örgüt iklimi ile oluşan farklılık algısı çalışanları tedirgin etmektedir. Çalışanları destekleyici, onlara ışık tutucu liderlik anlayışı, etkili iletişimi olan sağlıklı kültür ve iklime sahip örgütlerde değişim uygulamaları daha kolay olmaktadır. Değişim sırasında çalışanlar kendilerini güvensiz hissedebilirler fakat önemli olan çalışanları alışılmış güvenlik faktörlerinin kaybına bakmaksızın yenileşmeye adapte olacak şekilde hissetmelerini sağlamaktır. Başarılı bir değişim ve yenileşme, örgütün iletişim ile bakış açısını, kültür ve iklim faktörlerinde yeniden tasarım yapmakla olur. Bunu etkileyen iklim faktörleri, örgütün kişisel geri bildirimine verdiği değer, çalışanların bağımsız karar verme durumları, beklenen performans, örgütün takım çalışmasına verdiği destek, devamlı eğitim durumu, kişisel yardım ve desteğin kolaylığı, örgütün faaliyetleri, açık bir şekilde paylaşılan önemli bilgilerin durumu, hareketler için belirli sorumluluklar, çalışanların örgütün amaçlarını anlama durumudur (118).

Örgütte yenileşme ve yaratıcılığı etkileyen ve arttıran örgütsel özellikler, iş anlaşmalarında özgürlük, iyi proje yönetimi, yeterli kaynak temini, yeni fikirler üretilmesi için teşvik edici bir tutum, yaratıcı düşünce için yeterli zaman ayrılması, yeni işler için mücadele ve yarışmacılık, örgüt için önemli bir şeyi başarmak için

gerekli olan dış kaynaklardan doğan acil durumlar ve baskıdır. Destekleyici örgüt iklimi özellikleri ise, örgütün adil ücretlendirmeye, çalışanların sağlığına, olası şikayetlere ve özel isteklere cevap verilmesine, yükselme fırsatı sağlanmasına ve çalışanların amaç ve düşüncelerinin dikkate alınmasına önem vermesidir. Amerika Birleşik Devletleri Federal İstatistik Kurumuna göre, yaratıcılık ve yenileşmeye değer verilen, yöneticilerin yeni fikir ve iş yapma şekillerine açık olduğu, risk içerse bile çalışanları yeni fikirler geliştirmesinin teşvik edildiği ve çalışanların görüşlerine değer verildiği örgütlerde yenilikçi iklim daha güçlü bir şekilde algılanmaktadır (17).

Literatürde (62) gelecekte başarılı örgütlerin uyum sağlama yetenekleri yüksek olan, esnek olan, yenileşmeye açık ve dış çevreden gelen ihtiyaçlara ve eğilimlere hemen cevap verebilen örgütler olacağını belirtmiştir. Bu özellikler yeni stratejileri, beklentiler ve liderler, yöneticiler ile çalışanlar arasında yeni ilişkilerin gerekliliğini vurgulamaktadır. Durumsal bakış anketi (SOQ) (Situational Outlook Questionnaire) örgütleri yenileşme açısından yenilikçiden durguna kadar sıralamıştır. Yenilikçi örgütler, yeni ürünleri ve hizmetleri geliştirir, pazara hızlı bir biçimde sunar ve ticari olarak başarı kazanır. Durgun örgütler, yeni ürün ve hizmet gelişimini kontrol edemez, zamanında pazara sunamaz, sunduklarında maliyeti fazla olur ve ticari anlamda başarı sağlayamazlar.

Gelecekteki liderler, tüm bu değişikliklerde güven verici, cesaretli ve vizyon sahibi olmalıdırlar. Bu liderler, şartları ve durumları tutarlı bir biçimde gözlemlemeli, onların içinde kaybolmamalı ve insanları farklı örgütsel yapı ve ilişkiler oluşturmada yeni düşünce ve davranış şekillerine geçirmeyi sağlamalıdır. Örgütsel değişimin yönetiminde bir uygulama seçildiğinde örgütün kişisel ve örgütsel yarışmacılık vizyonu ile ilgili çalışanların algısı grup ve kişiler arası ilişki şekilleri, kişisel rol algılamaları, ihtiyaçlar, istekler, yöneticiler ve astları ile olan ilişkiler gibi örgütsel iklim faktörleri dikkate alınmalıdır. Örgütte takım oluşturma, eğitim duyarlılığı ve danışma uygulamalarında değişiklik olabilir. Tüm bu uygulamalar iletişim, iş birliği ve yönetimle ilişkiler gibi örgüt iklimi faktörlerine bağlıdır. Yaratıcılık, yenileşme ve değişim için yönetimin yenileşmeye verdiği değer, değişim için teşvik edici tutum, yeni çalışma şekillerine açık olma, yeni fikir ve gelişimlerin farkında olmak üzere

dört temel unsur vardır. Liderler değişim ve yenileşme sırasında güç paylaşımı ve genç yöneticilere yetki verilmesi ile kendilerinin yükünü azaltmaya, değişimin getireceği iş yükünü tahmin ederek gerekli düzenlemelerin yapılmasına ve gerekirse aynı anda yapılacak yenileşme sayısında azaltmaya gidilmesine, bütün bu süreç süresince yeni bir çalışma iklimi oluşturmaya dikkat etmek zorundadırlar (62,69).

#### **4.2.10. HEMŞİRELİKTE ÖRGÜT İKLİMİ**

Günümüzün çağdaş sağlık kurumları rekabetin yoğunlaştığı bir çevre içinde çalışmaktadır. Böylesi bir çevre içinde sağlık kurumları esnek olmak, tüketici istek ve beklentileri ile teknolojik değişmelere hızlı yanıt vermek zorunda kalmaktadır. Bunun sonucu olarak da hastanelerde uzmanlaşma öne çıkmakta, ekip çalışmaları ağırlık kazanmakta ve yapılan işin gereği olarak çalışanlar arasında yüksek düzeyde karşılıklı bağımlılık oluşmaktadır. Sağlık hizmeti veren kişiler farklı alanlarda, farklı sürede ve şekilde eğitim görmelerine rağmen, her biri kendine özgü, fakat birbirini tamamlayıcı hizmet vermektedirler (69,107).

Sağlık hizmeti grubu içinde olan hemşireler sağlık bakım hizmetinin yürütülmesinde temel insan kaynağıdır. Bakım hizmetinde hemşireler, içinde çalıştıkları sistemin gerçekleri ve algılamalarının birlikte olduğu kompleks bir ağ içinde çalışırlar ve çalıştıkları örgütün ikliminden etkilenirler. Yoğun çalışma şartları içinde hemşireler, yüksek ücret, mesleki gelişme için fırsatlar, kendi mesleki geleceklerine karar verecek ve yönlendirecek bir ortam oluşturma, kariyer geliştirme olanaklarını sağlama, yeterli sayıda çalışanı ve çalışma şartlarının iyi olmasını destekleyen bir yönetim içeren örgüt iklimini tercih ederler. Yapılan çalışmalarda (36), örgüt iklimi iyi olan ve yeterli sayıda hemşire bulunan birimlerde, örgüt iklimi zayıf olan birimlere göre iğne ucu ve kesici alet yaralanmalarının ve buna bağlı olarak da kan yolu ile geçen hastalıklara yakalanma riskinin iki kat daha az olduğu, özellikle destekleyici bir liderlik ve takım çalışması olan örgüt ikliminin, hemşirelere yetki verilmesi ile ilişkili olduğu gösterilmiştir. Başka bir çalışmada ise (88), hastanedeki örgüt iklimine müdahale ile el yıkama sıklığı ve süresinin arttırılmasıyla hastane enfeksiyonlarında azalma sağlandığı gösterilmiştir. Çalışma yaşamında, anahtar bir rol oynayan, kişinin iş yaşantısında hissettikleri ve duygulanımlarının

uygun çalışma koşullarından ve iklimden etkilendikleri hemşireler üzerinde yapılan çalışmalarda gösterilmiştir (15,27,52,71,93,96,122).

Motivasyon, hastane ortamında büyük önem taşır. Çünkü hastane gibi hizmet işletmelerinde daha belirgin olmak üzere, işletmelerin hepsinin amaçlarına ulaşmasında personelin performansı ve bunun için de personelin motivasyonu önemlidir. Yeterli ve kaliteli hasta bakımı sağlanmak isteniyorsa etkin olarak görev yapan insana gereksinim vardır. Zor koşullarda 24 saat hasta bakımı vermeye çalışan hemşirelerin motivasyonları hasta bakım kalitesini etkilemesi bakımından önemlidir. Hemşireler düzensiz ve ağır iş koşulları, uykusuzluk, yorgunluk, görev, yetki ve sorumlulukların yeterince belirlenmemiş olması gibi nedenlerle iş doyumsuzluğu yüksek çalışanlar grubunu oluşturmaktadırlar. Motivasyon, iş doyumunu doğrudan etkilemektedir. Motivasyonu, iş doyumunu ve bunların sonucunda performansı etkileyen örgüt iklimi hemşirelerin hizmet kalitesini etkileyen önemli bir faktördür (99).

Örgüt iklimi ile hemşirelerin uzmanlık seviyesi arasında olumlu bir ilişki olduğu gösterilmiştir. Uzman hemşireler, hastaların güvenliğini ve olumlu sağlık gelişmelerini sağlamada önemli yer tutmaktadır. Hemşirelerin deneyimi, bilgisi ve yeteneği doğrudan hemşirelik bakımının kalitesini etkilemektedir. Dünya Sağlık Örgütü (The World Health Organization - WHO) hemşirelik bakımında yüksek kaliteyi sağlamak için uzman hemşireliği geliştirmenin önemini vurgulamaktadır (158).

Hemşireler kendilerine iş doyumunu sağlayacak bir iklimde çalışmak istemektedirler. Kurumlarda işe yönelik emir, talimat ve yönlendirmelerin çalışanlar için açık ve anlaşılır olması, bilgi paylaşımı ile kararlara katılım çalışanların iş doyumunu birinci derecede etkilemektedir. Çalışanlara yeterince bilgi verilmesi ve düşüncelerinden yararlanılması onları kurumlarına bağlayan ve verimliliklerinin artmasını sağlayan önemli etmenlerdendir. Hemşireler uğraşları ve başardıkları, yöneticiler ve hastalar tarafından fark ve takdir edildiği zaman iş doyumuna ulaşırlar. Yöneticiler ve diğer sağlık bakımı çalışanları, karar verme mekanizmasının içinde

yer aldıkları bir iklimden memnun olurlar. Kurumlarda örgüt ikliminin düzenli olarak değerlendirilmesi, örgüte bağlılığı, örgütsel üreticilik – yaratıcılık, iletişim etkililiği, diğer kurumlarla rekabet düzeyi, yöneticilerin çalışanlar ve iş çevresini yönetmede daha aktif olmalarını, kriz durumu olmadan önce acil önlemlerin alınmasını, çalışanların katılımını, motivasyonunu ve verimliliğini artırır (4,72,96,97).

Hemşireler, mesleki ve kişisel gelişimine olanak sağlayan örgüt ikliminde çalışmak isterler. Kuralların ve yönetici hemşirelerin emir ve talimatlarının açık ve anlaşılır olması, hemşirelerin görüş, eleştiri ve şikayetlerinin dikkate alınması, hemşirelerin uğraşlarının yönetici hemşireler tarafından fark edilmesi, görevlerini yaparken gerekli bilgi, destek, kaynak ve olanakların sağlanması, karar verme mekanizmalarında yer almaları iş gerilimini azaltmakta, performans ve verimliliği arttırmaktadır (71-72,97).

Hemşireler üzerine yapılan bir çalışmada, iş yükünün ağır oluşu, çok fazla ve hızlı çalışma, çalışma sırasında büyük stres altında olma, yeterli alt yapı, araç, gereç olmaması, iş yerinde yetersiz otonomi, ücretin azlığı, yükselme fırsatının yetersizliği, hemşireler arası ve hemşirelerle doktorlar arası iletişimin yetersizliği, iş yeri güvenliğindeki sorunlar ve gelecek endişesi gibi faktörlerin iş doyumuna ve performansa olumsuz etki gösteren, örgüte bağlılığı azaltan ve iş gücü kaybını arttıran faktörler olduğu gösterilmiştir (95).

Yönetici hemşireler, klinik ve yönetim yetenekleri ile yapılan işin sonuçlarını önceden görebilme yetenekleri arttıkça doyuma ulaşırlar. Yönetici hemşireler, otonomi kazandıkça sınırlılıkları azalır ve kendilerini görevlerinde daha rahat hissederler. Hemşirelik uygulamasında yönetici hemşirelerin hemşirelere dürüst davranması, duygularını önemsemesi, yeterli ve uygun olanakları sağlaması, şikayetleri, öneri ve yenilikçi düşünceleri dinlemesi, güncel bilgi ve tecrübelerin paylaşılmasına olanak sağlaması gibi davranışları hemşireler üzerinde olumlu bir etki yaratır. Yönetici hemşirelerin, çalışanlara farklı yaklaşması, istek, öneri ve şikayetleri dinlememesi gibi davranışları ise hemşireler üzerinde olumsuz bir etki yaratır (38,96).

Yönetici hemşireler, hemşirelik uygulamalarını motive eden yönetsel aktiviteler ile görevleri belirlemeli ve önem vermelidir. Yönetici hemşireler, bu aktiviteleri sağlayabilecek bir örgüt iklimini oluşturabilirler. Bu örgüt iklimi, hemşirelerin mutlu bir şekilde çalışmalarını devam ettirebilecek olan motivasyonel özellikleri içermeli, güvenilirlik, ait olma duygusu, saygı, sadakat hissi örgüt ikliminin bir parçası olmalıdır. Böyle bir örgüt ikliminde verimlilik ve yaratıcılık artar. İdeal bir örgüt ikliminde hemşireler, yeterli geri bildirimleri alarak otonomi kazanmış bir şekilde hareket ederek yeteneklerini kullanabilirler (96).

Yönetici hemşirelerin, hemşirelik uygulamalarını ve sorunlarını belirleyen örgüt iklimi uygulamalarını öğrenmeleri, verimliliği ve yaratıcılığı arttıracak, motivasyon içeren örgüt iklimini oluşturacak bir stratejiyi belirlemelerine yardımcı olacaktır (96).

### **4.3. ÖRGÜT İKLİMİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ**

#### **4.3.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ**

Kültür, nesilden nesile aktarılan, toplumdan bireye kazandırılan bir yaşama biçimi ve insanın insanlar tarafından oluşturulmuş ve yaratılmış olan maddi ve manevi unsurlardan oluşmuş çevresidir. Örgüt kültürünün en kabul gören tanımlarından biri bu alanda önemli çalışmaları olan Edgar Schein tarafından yapılmıştır. “Dışsal uyum ve bütünleştirme problemlerini çözmek için belirli bir grup tarafından ortaya çıkartılmış, keşfedilmiş veya geliştirilmiş olan ve problemleri algılamaları, düşünceleri ve hissetmeleri için yeni üyelere doğru bir yol olarak öğretilen, örgüt için kıymetli varsayımlar modelidir.” Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır. Örgüt kültürü, insanlara yapmak zorunda olduklarının neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırır (39,40,56,66,82,101,111,113,142,153).

Bir örgüt kültürünün içsel uyumluluğunun derecesi ve kuvveti grubun var olduğu sürenin uzunluğunun, grubun öğrenme deneyimlerinin yoğunluğunun, öğrenmenin yer aldığı mekanizmanın, grubun kurucuları ve liderlerinin sahip olduğu varsayımların kuvveti ve açıklığının bir fonksiyonudur (113).

Örgüt kültürünün en önemli özelliği, bir örgüte veya gruba özel olmasıdır. Örgüt kültürü kuram, uygulama, ideal ve davranışsal kalıplar ile yapılması gerekeni önererek yapılış tarzlarını da göstermektedir. Örgüt kültürü, örgütsel davranış biçimleri, semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla somutlaşarak kesinlik kazanan, örgüt üyelerinin tutum, davranış ve kararlarını şekillendiren ortak değer, inanç ve normlar bütünüdür. Başka bir tanımla, örgütün tarihsel gelişim süreci içinde biçimlenmiş gelenekler, inançlar, beklentiler ve değerler örüntüsüdür. Bazıları bilinçli, bazıları da bilinçaltı olan bu inanç, beklenti ve değerler, örgüt içinde davranışları düzenleyen, yön veren bir alt sistem bütünü olarak tüm örgüt üyelerince ortaklaşa paylaşılır (9,82,136,153).

Örgüt kültürü, bir örgütün temel değerleri ve inançları ile bunları çalışanlara ileten sembol, tören ve mitolojilerin tümüdür. William Ouchi, örgüt kültürünü semboller, törenler, efsaneler, işgörenlerin değerleri ve inançları olarak belirlemiştir (39,111).

Literatürde, belirli bir grup için belirli bir zamanda geçerli olan, kolektif olarak benimsenmiş anlamlar sistemi, bir grubun zihinsel programlaması, gözlenen davranış düzenleyicisi örgüt kültürü konusunda sık kullanılan tanımlardır (40).

Örgüt kültürü paylaşılan değerler, inanışlar ile ilişkilidir ve normatif bir birleştirici olarak tanımlanır. Kişilerarası ortam veya çevre ile ilgili algılanan bir duygudur. Örgüt kültürü, belirli bir zamanda bir grup için kolektif olarak kabul edilmiş işleyiş olarak açıklanabilir (70).

Örgüt kültürü, örgüte bireyler tarafından taşınan değerler, inançlar, törenler, efsaneler, sayıtlılar, ideolojiler, normlar ve simgelerin örgüt üyelerince paylaşılarak

benimsenmesi sonucunda tamamen örgüte özgü yeni ve farklı inanç ve beklenti örüntüleri biçiminde dönüşümüyle oluşmuş örgütsel anlam ve semboller sistemidir (81,113).

Örgüt kültürü, örgütsel bütünlüğü kurmak, korumak ve geliştirmek bununla birlikte hızla değişen iç ve dış çevre şartlarına uyumu sağlayabilecek bir takım ortak değerlerdir (41).

Bir örgütün kültürü, rasyonel ve görüntüsel olmak üzere çeşitli araçlarla ifade edilebilir. Rasyonel araçların başında, kurum amaç ve hedefleri, kullanılan teknoloji, örgütün yapısı, politika ve prosedürler, planlama ve kontrol sistemleri, ödül, ceza, terfi sistemleri, iletişim ve raporlama sistemleri gelir. Görüntüsel araçların başında ise, kullanılan dil, değer verilen davranış kalıpları, sembol ve simgeler, estetik, fiziksel ortam ve düzenlemeler, örgüt içi törenler, geçmiş başarılarla dönük hikayeler, sloganlar ve ders çıkarılan tecrübeler, giyim- kuşam gösterilebilir (85).

Görüldüğü gibi örgüt kültürü hakkında çok sayıda tanım olmakla birlikte kavramı genellikle kuşatan anlam, üyelerin davranışını etkileyen, paylaşılan, inanç ve değer seti şeklindeki soyut unsurlarla sembol şeklinde ifade edilen (dil,tören, hikaye, kıyafet, gelenek gibi) ve örgüt içinde doğrudan gözlenebilen unsurların bileşkesinden ortaya çıkar. Bu açıklamaların ışığı altında bütüncül bir bakış açısıyla örgüt kültürü, bir grup insan tarafından paylaşılan soyut (inanç,norm ve değerler) unsurlarla, bu soyut unsurları taşıyan,daha görünür yüzeydeki somut sembollerin ve uygulamaların (hikaye, gelenek, dil, merasim, kıyafet gibi) bir bütünü, paylaşılmış bir olgu olarak tanımlanabilir (111,113).

Örgüt kültürü tanımları arasında belirli farklılıklar bulunmasına rağmen birçok ortak özellikler de bulunmaktadır. Bunlardan birinci ortak özellik, örgüt içinde bireyler tarafından paylaşılan değerlerdir. Çalışanların neyin iyi, neyin kötü, hangi davranışların istenilir veya istenilmez olduğuna ilişkin ortak değerleri vardır. İkinci ortak özellik, örgüt kültürünü oluşturan değerlerin olduğu gibi kabul edilmesidir. Bu değerlerin herhangi bir kaynakta yazılı olmayıp, çalışanlara verilen

eğitim programlarında yansıtılmayıp, çalışanların kendi geliştirdikleri fikir ve inançlardan oluşmasıdır. Üçüncü ortak özellik ise, bu değerlerin çalışanlar için taşıdıkları ortak sembolik anlamlardır. Bu anlamlar örgüt içinde insanların birbirleriyle kurmuş oldukları etkileşim ile öğrenilir. Örgüt içinde anlatılan hikayeler, belirli bir kimsenin yaptığı davranış nesilden nesile bir efsane olarak geçer. Bu şekilde öğrenilen değerler daha etkilidir ve daha çabuk öğrenilebilir (127).

Örgüt kültürü, örgütün rekabet avantajı kazanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü örgüt kültürü, örgütün amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticiler açısından seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır. Örgütsel etkinliğin sağlanmasında ve değişim yönetiminde çok etkilidir. Örgüt kültürü, örgüt üyelerini örgüt ile bütünleştirir, örgüte daha fazla bağlanarak örgütün yararına özveride bulunmalarını sağlar, örgüt üyeleri arasındaki dayanışmayı artırır ve örgüt üyeleri için bir kontrol mekanizmasıdır. Örgüt kültürü, örgütteki uygulama ve süreçlere rasyonelleşme ve standartlaşma sağlayarak örgüt üyelerine huzurlu bir çalışma ortamı sağlar. Gelişmiş bir örgüt kültürü, içsel ve dışsal uyum sorunlarını çözmeye yardımcı olur. Yönetici açısından örgüt kültürü ne kadar güçlü ise formal kuralların gelişmesi ve çalışan davranışlarının düzenlenmesi o kadar kolay olur. Örgüt kültürü güçlü örgütlerde moral ve motivasyon yüksek düzeydedir. İşgücü devri, işten ayrılma ve işe devamsızlık daha az görülür. Örgüt kültürünün performansa ve iş doyumuna büyük bir etkisi vardır. Örgüt kültürü, örgüt içindeki güçleri birbirine bağlayan, tanımlayan ve güçlendirmeye yardım eden, hiyerarşideki rolleri tutan, aşağlara uzanmış, yaygın bir magnetik alan gibidir. Bu nedenle kişinin, grubun ve bütün olarak örgütün verimliliğine etki eder (11,68,127,128,130).

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramının her ikisi de örgütün önemli özelliklerini belirtmeye çalışırlar. Bu kavramlar arasındaki ayırım, kültürün paylaşılan sayılılar ve ideolojilerden oluşması, iklimin ise paylaşılan algılar olarak ifade edilmesidir. Örgüt kültürü, eylemlerde sürekliliği, örgütsel davranışlarda uyumu sağlar, böylece örgüt ikliminin ortaya çıkmasında önemli rol oynar (39,81).

### **4.3.2.ÖRGÜT İKLİMİ İLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ FARKLILIKLAR**

Yakın zamana kadar birçok yönetim bilimci örgüt iklimini örgüt kültürüyle birlikte ele almıştır. Söz konusu kavramlar temelde birbirinden farklı olup aralarında bir sebep – sonuç ilişkisinin varlığından bahsedilebilir. Örgüt kültürü, eylemlerde süreklilik ve örgütsel davranışlarda uyum sağlayarak örgüt ikliminin ortaya çıkmasında önemli rol oynar. Örgüt iklimi, örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava veya ortam olarak açıklanabilir. Örgüt iklimi ve örgüt kültürü arasında bazı farklılıklar vardır:

1. Örgüt iklimi, “bu örgütte insanlara nasıl davranılır?”, örgüt kültürü ise “bu örgüt ne tür insanlar çalıştırır?” sorularına cevap verir.
2. Örgüt iklimi, örgüt kültüründen daha kısa sürelidir.
3. Örgüt iklimi, bireylerin işletme içindeki çalışmanın nasıl olması gerektiği ile ilgili beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiği ile ilgili algıları sonunda oluşan genel bir havayı, örgüt kültürü ise tüm örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren değer ve inançları temsil eder.
4. Örgüt iklimi, daha çok deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Örgüt kültürü ise, daha çok örgütün görünen öğelerini ortaya koymaktadır.
5. Örgüt iklimi hakkındaki araştırmalar genelde kantitatif, örgüt kültürü hakkındaki araştırmalar ise kalitatif yöntemlerle yürütülmektedir.
6. Örgüt iklimi soyut unsurlar içerdiğinden karmaşık, örgüt kültürü ise somut unsurlar içerdiğinden daha az karmaşıktır.
7. Örgüt iklimi, işgörenlerin davranışsal ve tutumsal özelliklerini sergilemektedir. Örgüt kültürü ise temel grupsal değerleri ve mesajları kapsar, grup üyelerine mecazi ve paylaşılmış örgütsel düşünce ve duyguları açıklar.
8. Örgüt iklimi, psikolojinin temel ilkeleriyle ilgili kavram, örgüt kültürü ise sosyoloji ve antropolojinin temel ilkeleriyle ilgili kavramlardır.
9. Örgüt iklimi değerleyici, örgüt kültürü belirleyicidir.
10. Örgüt kültürü, davranış normlarını oluştururken, örgüt iklimi, bu davranış normlarına ne kadar uyulup uyulmadığı hususunda bir göstergedir.

11. Örgüt kültürünün belirleyicileri ile örgüt ikliminin belirleyicileri farklıdır (26,44,48,79,135).

Örgüt kültürü, örgütün derinliklerine kök salmış olan gelenekler, değerler, inanışlar ve benlik duygusudur. Örgütün iklimi ise burada ve şimdi olandır. Kuralları ve düzenlemeleri, iletişim modellerini, çalışanlara özendirici ödülleri ve çalışanları duygusal ve bilgi ile ilgili ihtiyaçlarını ifade eden faktörleri içerir. Örgüt iklimi, içinde gömülü durumda olduğu örgüt kültüründen etkilenir, örgüt kültürü de aynı şekilde tarihsel ve gelişme ile oluşan faktörlerden etkilenir. Tarihsel faktörler, uzun sürede kurulmuş olan, güven, tören, yönetim ve liderlik modelleri yaklaşımıdır. Gelişimsel faktörler ise, yıllar içinde kazanılan deneyim ve alınan dersler, eklenen kurallar, geçirilmiş krizler ve anlaşmazlık durumlarında ortaya çıkmış olan düzenlemeler ve tepkilerdir. Günümüzde birçok örgüt yapısı ve yönetim sistemleri örgütün tarihsel ve gelişimsel faktörlerine, örgütün kültürü ve iklimine dayanır (118).

Örgüt iklimi bir durumla ilgilidir. Örgüt üyelerinin düşünceleriyle, duygularıyla ve davranışlarıyla bağlantısı vardır. Bu nedenle geçici ve subjektiftir. Çoğunlukla güçlü ve etkili insanlar tarafından manipülasyona açıktır. Buna karşılık örgüt kültürü, gelişim süreci ile ilgilidir ve kökleri tarihin içindedir. Kollektif olarak benimsenmiştir ve doğrudan manipülasyon girişimlerine karşı koymaya yetecek kadar karmaşıktır. Örgütün kısa vadeli özellikleri için iklim, daha uzun vadeli özellikleri için kültür kavramı kullanılır. Örgüt ikliminin alt ve orta kademe yönetimiyle, örgüt kültürünün üst kademe yönetimle ilgili olduğu söylenebilir. Örgüt iklimi kısa süreli olduğu için taktiksel, örgüt kültürü ise uzun süreli olduğu için stratejik önemi vardır (43).

Örgüt içinde geçerli olan koşullar çalışanların örgüte ilişkin algılarını etkilemektedir. Bu koşullar bireyin algılamalarının odağını oluşturur ve daha sonra koşullara ilişkin algılar bireyin kişiliği ve bilişim yapıları ile düzenlenir. Düzenlenen algılar bireylerin etkileşiminden doğan bir iç subjektiflik vasıtasıyla dönüşüme uğrar ve örgüt ikliminin yaratılmasını etkiler. Kültür bireysel algılar ve subjektif süreçleri düzenleyerek örgüt iklimini etkiler. Kültür karşılıklı etkileşim içinde bulunan

kişilerden oluşan bir grup referansı teşkil eder ve örgüt iklimi de bu kişiler tarafından yaratılır. Dolayısıyla kültür iklimi üreten, biçimlendiren süreçlerde kritik bir rol oynamaktadır (148).

Örgüt kültürü önemli ölçüde bilinç dışı süreçlerle ilgilidir ve kolayca gözlemlenebilen ve yorumlanabilen bir özellik taşımaz buna karşılık örgüt iklimi ise kültürün görünür yönüyle ilişkilidir. Örgüt kültürü sosyal bir varlık olan örgütün kendi tarihinin kaydedilmesi ile oluşmaktadır. Değişim karşısında oldukça yüksek düzeyde direnç göstermekte ve yavaş değişmektedir. Örgüt iklimi ise daha çok yeni öğrenilmiş kültür biçimlerine denk düşer. Kendisini değerler düzeyinde göstermeye başlar. Bilinç dışı süreçlerden çok, bir farkındalık durumu söz konusudur. Ağırlıklı olarak çalışma atmosferi ile ilgilidir (50).

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi arasında farklılık olmakla birlikte yakın bir ilişki de vardır. Güçlü örgüt kültürü, örgüt üyelerinin iş tutumunu, iş doyumunu ve sonuçta örgüt iklimini olumlu yönde, zayıf örgüt kültürü ise, bu değişkenleri olumsuz yönde etkiler. Kültür ve iklimin örgütün temel değerleri üzerinde büyük etkisi vardır. Bir örgütün iklimi ve kültürü hem formal örgütün değerlerini ve davranış kalıplarını hem de bunların doğal örgütteki yorumlarını yansıtır (9,23,38,44,63,130,155).

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi arasındaki kuramsal ayrılık çok derin olmamasına rağmen örgütsel davranışı analiz etme açısından anlamlı gözükmektedir. Örgütsel sembolizm ve dil odaklı veya örgütsel davranışı güdüleyen temel güçleri tanımlamayı amaçlayan bir analizde kültürel yaklaşım tercih edilebilir. Fakat yapılan analizde amaç örgüt üyelerinin gerçek davranışını değiştirmek ve yönetmek amacıyla tanımlamaksa iklim yaklaşımının kullanılması gerekebilir (134).

Sonuç olarak, örgüt kültürünün örgüt iklimi ile benzeştiği ifade edilmesine karşın, örgütsel iklim ile örgütsel kültür arasında bazı farklılıklar vardır. İklim çalışanların davranışsal ve tutumsal özelliklerini sergilemektedir ve daha çok deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. İklim, grup üyelerinin örgütsel yapının özelliklerine ilişkin bireysel algılarını ve doyum düzeylerini yansıtmaktadır Kültür ise, daha çok örgütün ortak düşünüş, inanç ve davranış biçimlerini yansıtırken,

görünen öğelerini ortaya koymaktadır. Örgüt kültürü, temel grupsal değerleri ve mesajları kapsar, grup üyelerine mecazi ve paylaşılmış örgütsel düşünce ve duyguları sunar. Bu durum örgütün dışındakiler tarafından kolayca anlaşılabilir. Kültür ve iklimin örgütün temel değerleri ve normları üzerinde büyük etkisi vardır. Örgüt kültürü, eylemlerde süreklilik, örgütsel davranışlarda uyum sağlar, böylece örgüt ikliminin ortaya çıkmasında önemli rol oynar(13,44,92).

Örgüt iklimi ve örgüt kültürü arasındaki temel farklılıklar aşağıda belirtilmektedir (Şekil 7) (13).

### Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü Algılamalarının Karşılaştırılması

	İKLİM	KÜLTÜR
<b>DİSİPLİN</b>	Psikoloji ve Sosyal Psikoloji	Antropoloji ve Sosyoloji
<b>YÖNTEM</b>	Alan Araştırması, Çok Yönlü İstatistik	Etnografik teknik, Dil Analizi
<b>SOYUTLUK SEVİYESİ</b>	Somut	Soyut
<b>İÇERİK</b>	Davranış Algılanması	Sayıtlar ve İdeolojiler

### Şekil 7. Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü Algılamalarının Karşılaştırılması

**Kaynak:** Karşı D. M.: Yöneltilik. Pegem A Yayıncılık, 2. Baskı, 2004.

## 4.4. ÖRGÜTLERDE ETİK İKLİM

### 4.4.1. ETİK İKLİM

Etik iyi ve doğrunun ne demek olduğunu, mutlak iyi ve doğrunun olup olmadığını araştıran, ahlaki tercihlerde, görevlerde ve zorunluluklarda doğru ve yanlış arasındaki farklılıkları dikkatle inceleyen entellektüel bir çabadır. Etik, insanların davranışları ve tavırları ile istekleri, arzuları ve değerlerini içeren bir alandır. Örgüt etiği örgütün ve çalışanların örgütün iç süreçlerinden kaynaklanan (kişiler arası anlaşmazlık, bürokratik problemler gibi) ya da dış çevreden

kaynaklanan (ekonomik kriz, savaş gibi) durumlarda, problem çözmek için gerekli olan etik kuralların uygulanmasını içeren bir çatı, yapı sağlar (14).

Örgütler birçok yönlü ve karmaşık yapısı olan sosyal birimlerdir. Her örgütün özel bir görevi vardır ve her örgüt çevreyi etkiler ve çevreden etkilenir. Örgüt iklimi göreceli olarak kesin, belirli ve değişebilir özelliktedir. Örgütün özelliklerine göre örgütte çalışanların davranışlarına olan etkisi görülebilir. Örgütteki değişikliğe bağlı olarak örgüt ikliminin değiştiği görülebilir. Örgüt ikliminin yapısı örgütü ve örgüt davranışını anlamada önemlidir çünkü örgütsel ve kişisel düzeyde başarıyı sağlayan davranışlar hakkında ipuçları verir. Böylelikle çalışanlar kendi olumlu davranışlarını sürdürmeye devam ederler ve olumlu bir örgüt ikliminin oluşumuna katkıda bulunurlar (14).

Örgüt iklimi, örgütün kişiliği olarak belirtilebilir. Ünite (bölüm) iklimi, güvenlik iklimi, etik iklim gibi örgütlerde birçok örgüt iklim tipi bulunmaktadır (45).

Victor ve Cullen etik iklimi, örgüt çalışma ikliminin bir boyutu olarak yorumlamışlardır. Etik çalışma iklimi yapısı 1980'lerin sonlarında Victor ve Cullen tarafından ilk olarak ileri sürülmüştür. Araştırmacılar etik iklimi, örgüt içinde hangi davranışların etik olarak doğru olduğu ve etik ile ilgili konuların nasıl ele alınması gerektiği konusunda paylaşılan algılar olarak tanımlamışlardır. Victor ve Cullen etik iklim çatısını iki boyuta dayandırarak etik iklim tiplerini açıklamışlardır (14,45,112,151-152).

Bu boyutlar aşağıda belirtilmektedir:

- Karar verme sürecinde kullanılan etik kriterler, (bencillik, yardımseverlik, prensip)
- Analiz düzeyi (kişisel, lokal, genel) etik iklim boyutudur.

Victor ve Cullen 9 teorik etik iklim tanımlamışlardır. Bunlar örgütteki karar verme mekanizmalarında etik kriterler olarak kullanılırlar:

- Kişisel çıkarlar,
- Örgütsel çıkarlar,
- Yeterlilik,
- Arkadaşlık,
- Takım ruhu,
- Sosyal sorumluluklar,
- Kişisel ahlak,
- Örgüt kuralları ve metotları, yasalar,
- Mesleki prensiplerdir (14,112).

Etik durumlara baktığımızda iki boyut ortaya çıkar. Bunlardan biri durumun (getiriler, prensipler, karar verme kuralları gibi) nedenleri hakkında kullanılan kriterlerdir. İkinci boyut, analiz düzeyidir ve etik açısından durumdan etkilenen kim ya da ne olduğunu içerir. Bu boyut sadece kişiyi, sadece örgütü, tüm yaşayan canlıları veya mevcut ya da gelecek nesilleri kapsayabilir (45,112,151-152).

### **1. Etik Kriterler**

Ahlaki felsefe, genel bir ifade ile teleolojik ve deontolojik olarak iki grupta sınıflanabilir.

- Teleolojik ahlaki felsefe: Öncelikle etik bir durumun sonuçları ya da getirileri ile ilgilenir. Bencillik ve yardımsever, paylaşımcı olarak ayrılabilir.
- Deontolojik felsefe: Sadece sonuçlara odaklanmaz durumun içinde olan kurallar, prensipler ya da görevlere de odaklanır.

Victor ve Cullen ahlaki felsefenin bu sınıflamalarını etik iklimin etik kriter boyutunu oluşturacak şekilde düzenlemişlerdir. Buna göre egoizm, kişisel çıkarların

en üste çıkartılması, yardımseverlik, ortak çıkarların en üst seviyeye çıkartılması ve prensipler, kurallara, kanunlara, zorunluluklara uyma olarak tanımlanmıştır (45).

## 2. Analiz Bölgesi

İkinci ahlak boyutu olan analiz bölgesi, kimin ya da neyin analiz içinde olduğunun bilinmesidir. Bu bilinç düzeyi yalnızca kişinin kendisinden yalnızca tek bir örgütten tüm insanlığa, hayvanlara, eko-sisteme ve bütün gelecek kuşaklara kadar uzanabilir. Literatürde Kohlberg'in ahlaki gelişim basamakları bu görüşü açıklamaktadır. İlk iki basamakta, bilinç düzeyi kişiseldir, üçüncü ve dördüncü basamaklarda daha geniş bir sosyal sistem düzeyi mevcuttur, en yüksek basamaklardaki bilinç, insanlık ve diğer tüm bilinç düzeylerini kapsar. Etik iklim tipleri ve boyutları şekil 7'de gösterilmiştir (45,55).

### ETİK İKLİM TİPLERİ

ETİK ÖLÇÜTLER	Bencilik	ANALİZ DÜZEYİ		
		Bireysel	Yerel	Evrensel
	İyilikseverlik	Bireysel çıkar	Örgüt çıkarı	Yeterlik
İlkelilik	Dostluk	Takım ruhu	Sosyal sorumluluk	
İlkelilik	Kişisel ahlak	Örgütün kuralları ve yöntemleri	Yasalar ve mesleki ilkeler	

#### Şekil 8. Victor ve Cullen'e Göre Etik İklim Tipleri

**Kaynak:** Martin B.K., Cullen B.J.: Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review. Journal of Business Ethics, Vol.69, pp.175–194, 2006.

Victor ve Cullen etik iklimi, örgütte hangi davranışların etik olarak doğru olduğu ve etik konuların nasıl ele alınacağı konusunda paylaşılan algılar olarak tanımlamışlardır. Etik iklim, örgüt üyelerinin hangi konuların etik olarak uygun

olduğuna ve bu konuları anlamak, değerlendirmek ve çözmek için hangi kriterlerin kullanılacağı konusunda karar vermeye yardımcı olur. Etik iklim, örgütte etik olarak ödüllendirilen, desteklenen, beklenen politikalar, prosedürler ve uygulamalar olarak tanımlanabilir. Etik iklim, sadece neyin doğru ya da yanlış olduğuna odaklanmaz, örgüt üyelerinin örgütün etik olarak gördüğü her şeye odaklanır. Etik iklim ,bazı açılardan sorunlu gözükmemektedir. İlki, birçok insanın etik iklim konusu ile karşılaştığında genel yorumu etik davranışların geniş toplum kesimleri içindeki görülen etik ile uygun bir iklim olduğu şeklindedir. Halbuki iklim lokal olarak tanımlanması gereken bir olgudur ve bir örgüt kolay bir şekilde örgüt içinde bir etik iklimi oluşturabilir fakat bu geniş toplum kesimleri içindeki etik gibi olmayabilir. Bu karmaşa yaratan bir durumdur. Etik iklimle sık yapılan ikinci bir yorum ise, etik davranış için güçlü bir iklim vurgusudur. Bu düşünce de bir karışıklık yaratmaktadır (45,55,94).

Victor ve Cullen etik iklimi oluşturmada, sosyal normlar, örgüt şekli ve örgüte özel olmak üzere çeşitli faktörlerin etkili olduğunu belirtmiştir (45,55,94,112).

### **1. Sosyal Normlar**

Örgütün etik iklimini tanımlamada önemli bir konu sosyal normlardır. Sosyal normlar, örgüt liderleri ve üyelerinin reaksiyonlarına karşı bir uyarı oluşturur. Birçok durumda bir örgütün etik davranış hakkındaki fikirleri içinde bulunduğu toplumun neleri etik olarak gördüğü sınırlar içindedir. Örgütlerin etik olarak karar verme süreçlerinde hangi ülke kaynaklı olduklarına göre farklılıklar oluşmaktadır. Çünkü örgütler farklı sosyal normlara maruz kalmaktadır (45,55,94,112).

Etik iklimde diğer iklim şekilleri gibi lokal olarak tanımlanır ve genel olarak normlardan farklıdır. Örgüt içindeki etik iklimi değerlendirirken toplum içindeki genel etik algısından kaçınarak değerlendirmek gerekir. Etik iklim, örgütün ve toplumun doğru ya da yanlış olarak kabul ettiği bir biçimde örgütsel bir davranış oluşturması değildir. Daha çok örgüttekilerin örgütün neyi etik gördüğü ve üyelerinden bir etik ikilem karşısında neler beklediği hakkındaki kabulleridir. Böylece örgüt içinde etik iklim ile ilgili tüm örgüte yayılan, kabul görülen doğru

davranışlar oluşur. Fakat bunlar geniş toplum kesimlerindeki etik algısından farklı olabilir. Örneğin, Ku Klux Klan tarihsel olarak etik değerlerin ötesinde görülen bir örgütü örgüt içinde üyeler arasında örgütün onlardan ne beklediği hakkında güçlü olsun diye kabul olmasına rağmen toplumsal etik ile bağdaşmamaktaydı. Benzer yaklaşımlar, organize suç işleyen aileler içinde belirtilebilir (45,94).

Örgüt içindeki etik iklimin toplumun etik tavsiyeleri ve sınırlamaları içinde bulunduğu gerçeğidir. Örgüt kurucuları örgütsel etik iklimi oluşturacak başlangıç politikalarını ve uygulamalarını oluşturur ve toplumun değerlerini yansıtır. Etik iklim toplumun etiği içinde gelişir ve genel olarak sosyal normları yansıtır. İnsanlar örgütün bulunduğu yerinden çok örgütün itibarını temel alarak örgüte katılmak isterler. Örgütün itibarı kişiye başka örgüt yerine bu örgüte katılma isteği verir. Örgüte yeni girenler örgütün belirleyici özellikleri ile uyum içinde olmayı seçerler. Örgüt ile uyumlu olmayan insanlar isteyerek ya da istemeyerek örgütten ayrılırlar (45,94,112).

## **2. Örgüt Şekli**

Örgüt şekli, örgütün etik ikliminde önemli bir belirleyicidir. Bu kavram mekanik ve organik örgütler yaklaşımında ele alınmıştır. Mekanik örgütlerde insanlar birlikte etkin bir şekilde çalışabilirler çünkü herkes ne yapması gerektiği ve kuralları bilir ve bunlar üzerinde fikir birliği sağlanmıştır. Bu nedenle üyelerin örgüt değerlerinin ve amaçlarının tümüne katılması çokta gerekli değildir. Organik örgütlerde kurallar daha az belirlidir uygun davranış üzerinde geniş anlamda bir fikir birliği daha azdır, kişiler problemleri çözme şeklinde daha özgürdüler, kendilerince uygun olan bir şekilde çözerler. Buna rağmen örgüt üyeleri birlikte etkili bir şekilde çalışabilir çünkü kurallar ve davranışlar üzerinde bir fikir birliği olmamasına rağmen örgüt üyeleri örgütün değerleri ve amaçları ile fikir birliği içindedir (45,94).

## **3. Örgüte Özel Faktörler**

Örgütsel etik iklimi etkileyen birçok sayıda örgüte özel faktörler bulunmaktadır. Örneğin, nükleer güç ya da hava yolları gibi bazı endüstriler kişinin rutin davranışlarını üst düzeyde bir kanun ile düzenler. Diğer endüstriler kişinin

davranışlarını daha az derecede izleme ile düzenler. Örneğin, perakende satış şirketleri gibi. Örgütün geçmişi etik problemlerin nasıl ele alındığı hakkında kültürel, efsane ve hikayeler geliştirmek suretiyle büyük bir etkiye sahiptir. Şirketlerin karı, ücret paylaşımı, uzun ve kısa dönem stok amaçları, telafi sistemleri, pazar payları etik iklim üzerinde etkileri olan faktörlerdir (45).

Örgüte özel faktörler kategorisinde en önemli olarak görülen faktör lider davranışdır. Lider, etik problemlerin ve sorunların nasıl uygun bir şekilde ele alınacağı hakkında kendi elemanlarına bir rol model ortaya konar. Lider etik olarak hangi davranışların ödüllendireceğini açıkça belirleyen ipuçlarını verir. Liderler, örgütün şeklini, başlangıç politikalarını ve uygulamalarını belirler. Etik olmayan bir bakış açısı olan insan etik olmayan bir şekilde davranacaktır. Sınırlayıcı bir otorite olduğunda davranışlar için bir iş hukuku oluşacaktır. Diğer deyişle liderler örgüt üyelerinin etik ya da etik olmayan davranışları üzerinde baskılayıcı ya da teşvik edici bir rol oynar (45).

#### **4.4.2. İŞ YAŞAMINDA ETİK İKLİM**

İş etiği uygulamaları ve çalışmaları son yirmi yılda artan bir şekilde izlenmektedir. Birçok etik teorisi iş yaşamına uygulanmıştır. Deontoloji, teleoloji, adalet teorileri, haklar teorileri iş etiği için kurucu görev üstlenmişlerdir (20).

Bu teorilerden biri ortaklar teorisidir. Bu teoriye göre iş yöneticileri kurumun ortaklarının bir temsilcisi gibi hareket eder. Yöneticilerin ortakların karlarını kanuni bir şekilde en üst seviyeye çıkarmak ve yönetim kurulunun otoritesi altında örgüt kaynaklarını genişletmek gibi ekonomik bir görevleri vardır. Milton Friedman iş etiğini, toplumun kurallarına uyarak kanunlar ve etik gelenekler içinde olası en yüksek parayı kazanmaktır şeklinde tanımlamıştır (20).

Ortaklar teorisi iş yerinin finansal başarısının sadece ortakları göz önüne alarak değil, aynı zamanda müşterileri, çalışanları, destekleyici yan kuruluşları, yönetimi ve lokal toplumu da göz önüne alarak artırılabilirliğini ifade etmektedir. Politikalar ve buna bağlı olarak kaynak kullanımı, tüm bu unsurlar arasında bir denge

oluşturmalıdır. Hasnas, ortaklar teorisinde yöneticilerin temel zorunluluğunun sadece kurumun finansal başarısını arttırmaları değil, aynı zamanda çok sayıda ortak ve çeşitli unsurlar arasında bu dengenin sağlanması ile örgütün devamının sağlanması olduğunu belirtmektedir. Ortaklar teorisi birçok teorisyen ve uygulayıcı tarafından kabul görmektedir (20).

Sosyal kontrat teorisi, iş örgütlerinin amacının toplumun zenginliğini müşterilerin ve çalışanların çıkarlarını kanunlar içinde onları tatmin edecek şekilde arttırmak olduğunu belirtmektedir. Toplum ve iş örgütü arasında korunması gerekli belirli kesin sosyal çıkarlar konusunda önceden varsayılan bir anlaşma mevcuttur. Yöneticiler toplumla bir anlaşma yapmış gibi, toplum normları, değerleri ve özellikleri ile sınırlandırılmış bir davranış gösterirler. Bu teori yenidir ve örgütlerin sosyal sorumluluklarına önemli bir vurgu yapmaktadır (20).

Sağlık hizmeti, ücretlerde azalma, hizmet kalitesinde artma, müşteriler için çekici hale gelmek, toplumun ihtiyaçlarını karşılarken herkesin sağlığını korumak ve tedavi sağlamak gibi hızlı ve temel değişikliklerin yaşandığı bir konudur. Sağlık hizmetlerindeki bu değişiklikler, kurumlardaki etik sorunların sayısında ve karmaşıklığında bir artışa yol açmaktadır. Günümüzde sağlık bakımı çevresi, hemşirelerin çalışma çevresi ve örgüt iklimi, etik konularda karar verme, etik sorunlarla karşılaşıldığında oynanılan roller ve etik konularla ilgili kararların uygulanması hakkındaki algılarının önemini arttırmaktadır (14).

Yapılan bir çalışmada, bölgesel kâr amacı gütmeyen sağlık kurumlarında çalışan hemşireler kendi örgütlerinde etik problemlerin doğrudan ve yansıtılarak olarak çözüldüğünü ve ortakların (müşteriler ve bölgesel toplum) bakış açısının göz önüne alındığını belirtmişlerdir. Bu çeşit etik iklim sezgisel bir duyu oluşturmaktadır. Çünkü bölgesel bir kurum olduğundan içinde bulunduğu çevre lokaldır, örgütün getirileri için çalışanların, bölgesel toplumun bakış açısını göz önünde bulundurmaları zorunludur (20).

Ulusal ve uluslar arası düzeyde kâr amaçlı çalışan sağlık kurumlarında çalışan hemşireler kendilerini ortakların bakış açısından bağımsız hissettiklerini ifade etmişlerdir. Kendi örgütlerindeki etik iklimi bağımsız ve kişinin kendi inanışları ile uygun (kişisel doğruluk) ve birlikte çalışanların iyi halini gözeten (karşılıklı sorumluluk ve örgütün istek ve yönlendirmelerinin paylaşımı) şekilde olduğunu belirtmişlerdir (20).

Etik iklim, örgütün içinde bulunduğu coğrafya ve örgütün kâr amaçlı olup olmadığından ve kâr durumundan etkilenmektedir. Lokal ya da ulusal, uluslar arası düzeyde çalışması, kar amacı gütmemesi etik iklim algısında farklılıklar oluşturmaktadır (20).

Etik iklim, örgüt ikliminin küçük bir parçası olduğu için örgütün gelişimi sırasında etik iklimin gelişiminin etkilerinin incelenmesi, yeni örgütlerin eskilere göre etik açıdan daha karmaşık bir durumda olduğunu ortaya çıkarabilir. Bu durum yönetici hemşirelerin örgüt içinde gerçekleşmesini istedikleri etik pozisyonların gelişmesine, belirlenmesine ve uygulanabilirliğine daha az dikkat gösterdikleri olgusunu yansıtmaktadır. Yönetici hemşireler bu bilgileri kullanarak kendi örgütleri için etik karar verme yapılarını geliştirmek için teşvik edilmelidirler(20).

#### **4.4.3. ÖRGÜTSEL ETİK İKLİMİN İÇSELLEŞTİRİLMESİ**

Örgüt kurucuların ve diğer insanların değerleriyle uygunluk temeline dayanarak ilk liderleri seçer, bu liderler politikaları ve uygulamaları kendi derinliklerinde taşıdığı değerlere uygun olarak oluştururlar ve bu değerlere inanan ve uygun gören çalışanları örgüte alır. Örgüt çalışanları etik davranışlar açısından örgütün onlardan ne beklediğini anlar ve ona göre davranır. Etik iklim, örgütün etik olarak uygun kabul ettiği tipik örgütsel uygulama ve prosedürlerle ilgili algıları yansıtır. Tanımdan da anlaşılacağı gibi etik iklim, makro düzeyde bir yapı olmasına karşı, etik iklim algısı mikro seviyede kişilerin tavır ve davranışları ile ilişkilidir (45,151,152).

Etik, örgüt ikliminin özel bir bölümüdür. Çünkü ahlaki ve etik bir bölüm içerir ve bu bölümün örgüt ikliminin diğer tiplerinin bir parçası olmak zorunda değildir.

Bir şey örgütsel olarak bu beklentinin ihmalinin yanlış olacağı düşüncesi olmadan da beklenen güvenli bir davranış olarak algılanabilir. Fakat yanlış ve doğru hakkında kişisel kanıta dayanarak örgütün etik olarak beklentilerinin ne olduğu ile ilgili paylaşılan bir algı büyük olasılıklı içselleştirilir. Etik ile ilişkili beklenen, desteklenen, ödüllendirilen örgütsel politikalar, prosedürler ve uygulamalar örgüt üyeleri tarafından geniş bir ölçüde paylaşıldığında, bu değerler kişisel değerler olarak benimsenir ve ahlaki bir zorunluluk gelişir. Etik iklim sonucunda oluşan davranışlar doğal olarak basitçe bizden beklenenler yerine, yapılması doğru olan olarak görülmeye başlar (45).

Schein, insanların temel altta yatan kanılarının, değerlerinin güçlü bir duygusal faktör haline geldiğini belirtmektedir. Bu temel kanılara uygun olmayan davranış geçerli değildir. Güçlü etik iklim olduğu durumlarda, kişisel içselleştirme ve benimseme o derecede yüksek olmaktadır. Örgütlerin açık belirli uygulamaları ile istenilen davranışları belirleyerek bu süreci artırabilir, yükseltebilir. Örneğin, yapı- inşaat şirketinde (koruyucu kasklarınızı giyin) ya da askeri birlikte (dost olmayan gözler sizi izliyor, göreviniz koruyucu bilgi sağlamaktır) gibi ifadeler kullanılabilir (45).

Çevre şartları durağan ya da öngörülebilir bir şekilde olduğunda örgütler uygun zamanda uygun davranışlar sürdürdüğünden dolayı üyelerinin etik iklimi içselleştirmesine en az derecede ihtiyaç duyabilirler. Araştırmalar göstermiştir ki, insanlar etik kuralları ve beklentileri bildikleri zaman, onların tamamen katılıp katılmadıklarına bakmaksızın, etik beklentileri karşılamaya ve kuralları izlemeye eğilimlidirler. Şartlar stabil olduğunda ve neyin yapılması hakkındaki kanılar bir mücadele ortamı yaratmadığında, içselleştirmenin oluşumu kolaydır. Çünkü bu değerlerin ve uygulamaların doğruluğu ve etkinliği açısından bir sorgulama ihtiyacı yoktur (45).

Çevre şartları durağan olmadığı ya da önceden tahmin edilemediği durumlarda, örgüt üyeleri kendilerini alışılmadık dışında bir ortam içinde bulurlar. Etik karar vermek için güvenilir bir örnek bulunmadığından, örgüt üyeleri karar vermede kendi

kişisel etik değerlerine dayanarak karar vermeye zorlanabilirler. Bu gibi durumlarda örgütler, üyelerinin istenilen etik değerleri içselleştirmelerini çok isterler. Çünkü bu alışılmamış durumda, örgüt üyelerinin vereceği kararların, örgütün değerleriyle uygun olmasını istemektedirler. Örgütün etik eğitim programları durağan durumlarda uygulanarak, zor durumlara hazırlanmada yarar sağlamaktadır (45).

#### **4.4.4. ETİK İKLİM İLE AHLAKİ BİLİNÇ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Örgüt iklimi ile davranış arasında bir ilişki bulunmaktadır. Benzer şekilde etik iklim ile etik davranış arasında da bu ilişki vardır. Ahlaki bilinç, farkında olma durumu, ahlaki davranışın gerekli ve tamamlayıcı bir parçasıdır. Örgütte var olan baskın bir etik iklim tipi, ortaya çıkacak etik anlaşmazlıkları etkiler. Örgütün etik iklimi, örgüt üyelerini hangi konuların etik olarak uygun görülmesine karar vermede yardımcı olur. Etik iklim, sadece son kararı etkilemez. Bütün olarak baştan sona kadar karar verme sürecini etkiler. Örgütlerin ahlaki iklimi örgüt içindeki ahlaki problemlerin tanımlanmasında kullanılan bir belirleyicidir (146).

Ahlaki bilinç ya da farkında olma kişinin bir durumun kime, hangi gruplara, hangi türlere, yaşama ahlaki olarak yanlış ya da zararlı olabileceği hakkında bilinçli olma durumudur. Ahlaki duyarlılık, hareketlerin diğer insanları nasıl etkileyeceği konusunda bir fikir sahibi olma durumudur. Aynı zamanda hareketler arasında olası farklı bağlantıların ve bu her bağlantının ilgili çevrelere olan etkisinin farkında olunmasıdır. Bu durum muhtemel senaryoların oluşturulmasını, gerçek dünyada neden-sonuç ilişkisinin bilinmesini empati ve rol alma yeteneğini de içerir (146).

Genel olarak bir problemin tanımı ya da algılanması problem çözme sürecinin ilk basamağıdır. Ahlaki bilinç ahlaki yargılamadan önce oluşmalıdır. Ahlaki hareket durum hakkında önceden bir bilinç durumu olmadan da oluşabilir. Herhangi biri bir şey yaparak başkalarını durumun sonucunda nasıl ahlaki etkiler olabileceğinin farkında olmadan etkileyebilir. Bu nedenle birçok örgütte insanlar sonucunun ne olduğunu bilmediği hareketleri yapmaktan kaçınırlar. Örgütün etik iklimi ile ahlaki bilinç ve farkında olma arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Etik iklim etik ikilemlerden etkilenerek şekillenir. Etik ikilem açıkca ya da gizli olarak güven

kırılması, soru ve şüphe uyandıran ahlaki davranışların görülmesi, örgütsel önceliklerin etik olmaması gibi durumlarda ortaya çıkar. Bu ikilemlere ait algıların nasıl olduğu çalışanın örgüt iklimine bakışının nasıl olacağını etkiler. Etik iklim, kişinin ahlaki bilincine ve gelişimine doğrudan etkilidir (146,150).

Örgütün etik iklimi çalışanların ahlaki duyarlılığı ile ilişkilidir ve bu etik iklim yöneticilerin grupların etik çalışma iklimini düzenleyerek onlar üzerinde ahlaki duyarlılık yönünden etkili olma olasılıklarını artırır. Yöneticiler çalışanlar arasında ahlaki bilinç düzeyinin yükselmesini istiyorsa etik çalışma iklimine yapılan düzenlemeler etkili olabilir. Belirli bir etik iklim tipini oluşturmak birçok zorlukları içerir. Örgüt kültürünün yönetimi, gereken çaba, üst yönetimin desteği, etkili iletişim, çalışanları kazanma bunlardan bazılarıdır. Yöneticiler için böyle bir iklim oluşturmada başvurulabilecek bir kılavuz yoktur. Bu konuda en doğru yol, örgütün etik iklimini anlayarak ve yöneterek zaman içinde örgütün ne çeşit bir örgüt olduğu ile ne yaptığı arasındaki farklılığı tanımlamaktır. Bir örgütte etik davranışların yayılması öncelikle, örgütteki genel politikaların ve yöneticilerin hareketlerinin kabul görmesine bağlıdır. Yönetimin etik duyarlılığı, alt düzeydeki çalışanların etik standartlara uyumlarının artmasına yardımcı olur. Örgütsel etik çalışanlar arasında benzer tipte davranışın artmasını sağlayan ve topluma hizmet sunarken belirli kesin sosyal sorumlulukları belirleyen kurallar serisidir (14,146).

#### **4.4.5. GÜÇLÜ ETİK İKLİMİN ÖRGÜTSEL YARARLARI**

Örgütsel etik iklim, örgüt üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. General Wickholm birlik içinde dayanışma, moral gücü, kişisel ve birlik direncini geliştirecek bir iklimin oluşturulması yoluyla birliğin dayanıklılığını ve başarısını barışta, savaşta arttırdığını ve etik iklimin bir savaş gücünü yükselttiğini belirtmiştir. Etik iklim, dayanışmayı ve örgüt dayanıklılığını, gücünü arttırmaktadır. Yönetimsel hareketlerin yasallaşması, kişiler ve gruplar arası ilişkilerde güvenin artması, ürün kalitesi ve standartlarındaki uyumun artması, örgüt liderinden gönderilen mesajların ve değerlerin etkisinin daha çok farkında olunması gibi çalışma ortamında etik değerlerin yönetiminin birçok olumlu özellikleri vardır (45,112).

Etik iklimin yararları iki düzeyde ele alınabilir:

1. Kişisel düzeyde performansa başarısı,
2. Kişiler ve gruplar arasında dayanışma ve morale etkisi bulunmaktadır (45,112).

### **1. Kişisel düzeyde performansa başarısı**

Bazı araştırmacılar, etik iklimin sadece etik davranış ile ilgili yararlarına etkisi olduğu konusunda ısrarlı olmalarına rağmen, sadece bu düzeyde olmadığı ile ilgili kanıtlar bulunmaktadır (45,112).

Etik iklim, etik olmayan davranışların düzeltilmesi beklentisi kadar, örgütsel adalet algısı ile ilgili olabilmektedir. Örgüt içinde adalet dağıtım algısı ile ilgili olabilir. Tarafsızlık ve adalet algısının örgütsel vatandaşlığı etkileyerek performansı arttırdığını belirten birçok çalışma yayınlanmaktadır (45,112).

Lidere olan güven duygusu etik iklim ile etkilenmektedir. Örgütsel vatandaşlığı, performansı etkilemekte, dayanışmayı, moral gücünü artırarak kişisel getirilere etkileri bulunmaktadır (14).

Eğer bir çalışan etik olmayan bir şekilde davranış gösterirse, üreticiliğe ve verimliliğe daha az zaman ayırır. Bu da performansı doğrudan etkiler. Araştırmalar etik ve etik olmayan davranışların çalışan tavırlarına ve örgüt yararlarına nasıl etki yaptığını anlamak üzerine yoğunlaşmaktadır. Etik iklimin, rol stresi, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu bildirilmiştir (151,152)

Etik iklim algısı, çalışanların kendileri ve değerleri arasındaki etik ikilemler ve çatışmalardan etkilenecek şekilde şekillenir. Örgütte çalışan bir kişi, etik standartlara karşı bir davranış sürdürmeye zorlanıyorsa ya da aynı pozisyonda kendi sorumlulukları karşısında ahlaki değerleri zayıf ve prensip sahibi olmayan çalışanla birlikte iş görüyorsa zayıf bir etik iklim algısı oluşur. Bu da örgüte bağlılığı olumsuz etkiler. Örgüte bağlılık, örgütün değerleri ve amaçlarını kabul edip onlara uymayı, isteyerek örgütün yararına çalışmayı ve istekli olarak örgütte kalmayı ifade eder. Etik iklimin

güçlü olmasından dolayı örgüte bağlılığın yüksek olması performansı, iş doyumunu olumlu etkilemekte, iş gücü kaybını azaltmaktadır (22,151,152).

## **2. Kişiler ve gruplar arasında dayanışma ve morale etkisi**

Etik ikilemlere yaklaşımda açık, uygun ve istenilen etik beklentiler olduğunda, dayanışma yüksek düzeyde olacaktır. Önceki çalışmalar, rol stresinin ve rol belirsizliğinin morali azalttığını, beklentilere karşı bir çatışma hissini arttırdığını ve örgüte bağlılığı azalttığını göstermişlerdir. Etik beklentilerin açık olduğu durumlarda bu stres ve stresin etkileri azalmaktadır (14).

Birçok örgütsel araştırma, örgüt bağlılığı ile örgüt yararları arasında önemli bir ilişki olduğunu bildirmektedir. Örgütün moral düzeyi ve dayanışması, kişisel ve örgütsel etkililiğe etki eder. Aynı zamanda etik iklim iş doyumunu ve örgütsel bağlılığa da etkili olur. Moral ve dayanışmayı artırarak çalışma ortamındaki belirsizliğin ve çatışma durumunun engellenmesinde önemli rol oynar (14,94).

Son 15-20 yıl içinde sağlık bakımında maliyetlerin artması yarışmacı bir ortam içinde çalışma, yüksek teknolojinin etkileri ve global iş yaşamındaki değişiklikler sağlık bakım hizmetinde etik açıdan örgütsel çatışmalara neden olmaktadır. Bu çatışmalar sonuç olarak çalışanları etkileyen gerilim kaynağı olmaktadır. Sağlık bakımı ve yoğun bakımda çalışan hemşireler ahlaki açıdan stres altında çalışmakta ve çalıştıkları örgütün etik ikliminden etkilenmektedirler. Bu stres çalışanların işe devam etmesi ile ilgili problemlere yol açmaktadır (67,153).

Bakım sunma şekillerinde değişiklikler, beklenmeyen hasta yatışları, servislerin azaltılması ve sınırlılıkları, hasta nakilleri, isteksizce çalışmaya neden olan ücret düşüklüğü, yüksek teknolojiye bağlı olarak maliyet artımı, bakım-tedavi oranları, faturalandırma konuları ve uygulamaları, tıbbi hatalar, doktor-hemşire iletişimsizliği ve çatışmaları, hasta güvenliği, uzmanlık eğitimi alan doktorlar, iş birliğinden uzak zayıf liderlik, örgütte örgütsel etik konularının nasıl ele alınacağı hakkında belirli kurallar ve uygulamaların olmaması yoğun bakım ünitelerinde ve sağlık kurumlarında karşılaşılan etik sorunlardır (153).

Hasta haklarına saygılı olmak ve desteklemek, karar verme sürecinde hastayı bilgilendirmek, hastaya en yararlı olan uygulamayı yapmak, hastaya gerekli bakımın sağlanmasına yardımcı olmak, hastanın inançlarına, değerlerine saygılı olmak, hastaya ya da hasta hakkında karar veren kişi/kişilere kararları için eğitim ve destek sağlamak, kararları desteklemek, hastanın konuşmadığı acil durumlarda müdahale etmek, hasta bakımının gerektirdiği kaliteyi sağlamak ve izlemek, hasta, hastanın ailesi ve sağlık bakımı çalışanları arasında iletişim sağlayıcı bir rol oynamak bir hemşirenin yaptığı etik davranışlardan bazılarıdır (153).

Hastane etik iklimi ile hemşirelerin işten ayrılma ve işe devam etme niyetleri arasında ilişki bulunmaktadır. Hastane etik iklimi, hemşirelerin kendi pozisyonlarından ve mesleklerinden ayrılıp ayrılmamalarını önemli derecede etki etmektedir. Hemşirelerin kendi mesleki uygulamalarının, iş yüklerinin ve personel sayısının kontrol edilebilmesi ve iyileştirilmesi hemşirelerin işe devamını sağlamaktadır. Ek olarak eğitim desteğinin sağlanması, çalışma saatlerinde esnekliğin sağlanması ve daha yüksek ücret gibi faktörler işe devamlılığa katkıda bulunur (67).

## **5. GEREÇ VE YÖNTEM**

### **5.1. ARAŞTIRMANIN TÜRÜ**

Araştırma, bir üniversite hastanesinde çalışan yönetici hemşire ve hemşirelerin iş tutumlarını ve davranışlarını etkilemede önemli bir değişken olan örgüt iklimi / kurumsal iklim algılarını belirlemek amacıyla tanımlayıcı olarak planlanmıştır.

### **5.2. ARAŞTIRMANIN YAPILDIĞI YER VE ZAMAN**

Araştırma, İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Hastanesinden gerekli Etik Kurulu izinleri alınarak (Ek.3) Ekim 2006-Şubat 2007 tarihleri arasında yapılmıştır. İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Hastanesi 1670 yatak kapasiteli olup, İç Hastalıkları Anabilim Dalı, Cerrahi Anabilim Dalı, Göz Hastalıkları Anabilim Dalı, Psikiyatri Anabilim Dalı, Ortopedi ve Travmatoloji Anabilim Dalı, Kadın Hastalıkları ve Doğum Anabilim Dalı, Çocuk Sağlığı ve Hastalıkları Anabilim Dalı, Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Anabilim Dalı, Göğüs Hastalıkları Anabilim Dalı, Kalp Damar Cerrahisi Anabilim Dalı, Göğüs Cerrahisi Anabilim Dalı, Enfeksiyon Hastalıkları Anabilim Dalı, Kulak Burun Boğaz Anabilim Dalı, Nöroloji Anabilim Dalı, Nöroşirurji Anabilim Dalı, Plastik Cerrahi Anabilim Dalı, Onkoloji Enstitüsü, Transplantasyon Ünitesi, Üroloji Anabilim Dalı ile birlikte, Ameliyathane, Radyodiagnostik gibi 24 saat hizmet veren üniteleri, tetkik ve tedaviye yönelik Laboratuvar, Poliklinik, Su altı Hekimliği, Spor Hekimliği birimleri bulunan bir eğitim ve araştırma hastanesidir.

Hastane bünyesinde 1 Hemşirelik Hizmetleri Müdürü, 1 Hemşirelik Hizmetleri Müdür Yardımcısı, 26 Anabilim Dalı Başhemşiresi, 8 Başhemşire Yardımcısı, 76 Servis Sorumlu hemşiresi, 4 Eğitim Hemşiresi, 3 Enfeksiyon Kontrol

Hemşiresi ve 568 servis hemşiresi olmak üzere toplam 680 hemşire görev yapmaktadır.

### **5.3.ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ**

Araştırmanın evren ve örneklemini, İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Hastanesi Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğüne bağlı olarak çalışan 1 Hemşirelik Hizmetleri Müdürü, 1 Hemşirelik Hizmetleri Müdür Yardımcısı, 26 Anabilim Dalı Başhemşiresi, 8 Başhemşire Yardımcısı, 76 Servis Sorumlu Hemşiresi olmak üzere toplam 112 yönetici hemşire ve 568 hemşire oluşturmuştur. Araştırma ise, haftalık, yıllık, ücretsiz, doğum izninde ve raporlu olan ve anket formunu yanıtlamak istemeyenlerin dışında 107 yönetici hemşire, 500 hemşirenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir.

### **5.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI**

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları iki bölümden oluşmaktadır:

1. Bölümde Bilgi Formu (Ek 1)
2. Bölümde Örgüt İklimi Betimleme Anketi yer almaktadır (Ek 2).

**5.4.1. Bilgi Formu:** Birinci bölümde yer alan bilgi formu, araştırmacı tarafından geliştirilmiş olup, yönetici hemşirelerin ve hemşirelerin tanıtıcı özelliklerini içermektedir. Yönetici hemşire ve hemşirelerin, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, görev süresi, deneyim yılı, çalışılan bölüm ve çalışma saatleri ile ilgili olmak üzere 8 sorudan oluşmaktadır.

**5.4.2.Örgüt İklimi Betimleme Anketi (Organizational Climate Description Questionnaire-OCDQ):** Halpin ve Croft tarafından geliştirilmiş, Peker tarafından Türkçe'ye uyarlanmış, geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmış, Cronbach Alfa katsayısı .8619 olarak bulunmuştur. Peker "Ankara Merkez Liselerinin Örgütsel Hava Açısından Çözümlemesi" (1978) çalışması olan doktora tezinde, Paknadel "Örgütsel İklim ve İş Doyumu" (1988) ilkokullarda görevli müdür ve öğretmenlerin örgütsel iklim ve iş doyumunu arasındaki ilişkileri incelemek

amacıyla doktora tezinde, Dağlı “İlköğretim Okullarının Örgüt İklimi” (1996) isimli doktora tezinde ve Karcıoğlu ise “Özelleştirme ve Örgüt İklimi” (1997) araştırmasındaki doktora tezinde kullanılmıştır.

Örgüt İklimi Betimleme Anketi (OCDQ), yönetici hemşire grubu için Form (A), hemşire grubu için Form (B) olarak 64’er sorudan oluşmaktadır. Yönetici hemşirelere uygulanan formda (Form A) ilk 33 soru hemşire grubunun davranışlarının yönetici hemşirelerce nasıl algılandığı, 34. ve sonraki sorular yönetici hemşirelerin kendi davranışlarının algılanması ile ilgilidir. Hemşirelere uygulanan formda ise (Form B) ilk 33 soru hemşirelerin kendi davranışlarının irdelenmesi, 34. soru ve sonraki sorular yönetici hemşirelerin davranışlarının hemşireler tarafından algılanması ile ilgilidir. Bu 64’er soru 8 değişik örgüt iklimi boyutunu oluşturan davranış algıları belirlemektedir. Bu boyutların 4’ü hemşire, 4’ü yönetici hemşire davranış algılarını açıklamaktadır. Örgüt İklimi Betimleme Anketi boyutları aşağıda belirtilmektedir.

### **Hemşire Grubunun Davranış Algıları**

**1. Çözülme:** Hemşirelerin birlikte bulunmama eğilimleri, işle ilgili birbirleriyle birleşip grup oluşturmama durumlarıdır. 1.2.3.4.5.6.7.8.9. ve 10. sorular çözülme ile ilgili sorulardır.

**2. Engellenme:** Hemşirelerde yöneticilerinin kendilerine gereksiz meşgul edici görevler vermek suretiyle engellendikleri ya da işleri kolaylaştıracak yerde zorlaştırdıkları kanısının oluşmasıdır. 11.12.13.14.15. ve 16. sorular engellenme ile ilgili sorulardır.

**3. Moral:** Hemşirelerin sosyal gereksinimlerinin karşıldığını ve aynı zamanda işlerinden hoşlandıklarını göstermektedir. 17.18.19.20.21.22.23.24.25. ve 26. sorular moral ile ilgili sorulardır.

**4. Samimiyet:** Hemşirelerin birbirleriyle olan arkadaşça, sosyal ilişkilerden haz aldıklarını göstermektedir. 27.28.29.30.31.32. ve 33. sorular samimiyet ile ilgili sorulardır.

### **Yönetici Hemşire Grubunun Davranış Algıları**

**5. Yüksekten bakma:** Yönetici hemşirelerin yönetmeliğin gerektirdiği ilkeler ve kurallar doğrultusunda informal ve yüzyüze ilişkilerden daha çok, son derece formal davranış göstermeleridir. 34.35.36.37.38.39.40.41. ve 42. sorular yüksekten bakma ile ilgili sorulardır.

**6. Yakından kontrol:** Yönetici hemşirelerin yakın denetim ve emir verici davranışlarda bulunmalarıdır. 43.44.45.46.47.48. ve 49. sorular yakından kontrol ile ilgili sorulardır.

**7. İşe dönüklük:** Örgütü dinamik bir duruma getirme çabalarını niteleyen bir yönetici davranışını göstermektedir. 50.51.52.53.54.55.56.57. ve 58. sorular işe dönüklük ile ilgili sorulardır.

**8. Anlayış gösterme:** Hemşirelere “insanca” davranma eğiliminde olan yönetici davranışını nitelemektedir. 59.60.61.62.63. ve 64. sorular anlayış gösterme ile ilgili sorulardır.

Hemşire grubu davranışlarından, çözümlenme ve engellenme olumsuz, moral ve samimiyet olumlu davranışlardır. Yönetici hemşire grubu davranışlarından yüksekten bakma ve yakından kontrol olumsuz, işe dönüklük ve anlayış gösterme olumlu davranışlardır.

Örgüt İklimi Betimleme Anketinde (OCDQ), 15.16.33.41. ve 42. sorular negatif, diğerleri pozitif olarak puanlanmıştır. Pozitif puanlamalarda A (4), B (3), C (2) ve D (1) puan; negatif puanlamada ise A (1), B (2),C (3) ve D (4) puan olarak değerlendirilmektedir.

Örgüt İklimi Betimleme Anketinde, A “hemen her zaman”, B “sık sık”, C “bazen” ve D “çok seyrek” olan seçeneklerden birinin işaretlenmesi istenmiştir.

Verilerin değerlendirilmesindeki ortalama puanlar 1.69 ile 3.18 arasında değişmekte olup, 2.00 ve altında puan alanlar “**düşük**”, 2.01–3.00 arasında puan alanlar “**orta**”, 3.01 ve üzerinde puan alanlar “**yüksek**” şeklinde sınıflandırılmıştır.

Veri toplama araçlarının Örgüt İklimi Betimleme Anketinin geçerlilik ve güvenilirlik analizine göre, yönetici hemşirelerin Cronbach’s Alfa katsayısı .80, hemşirelerin Cronbach’s Alfa katsayısı .82 bulunmuştur. Örgüt İklimi Betimleme Anketi yeterli düzeyde geçerli ve güvenilir bulunmuştur.

### **Örgüt İklim Tipleri**

Örgüt iklimi tipleri, açık, bağımsız, kontrollü, samimi, babacan ve kapalı olmak üzere altı boyutta incelenmiştir.

**Açık İklim:** Ortalamaya göre çözülme, engellenme, uzak durma ve yakından kontrol boyutları düşüktür. Moral, işe dönüklük ve anlayış gösterme boyutlarının yüksek olduğu iklim tipidir.

**Bağımsız İklim:** Açık iklimden en belirgin farkı, samimiyet ve uzak durma boyutlarının ortalamadan yüksek oluşudur. Moral yüksektir fakat açık iklimdeki kadar değildir. Hemşirelerle arasına psikolojik bir uzaklık kurar. Toplantılar yönetici hemşirelerin yapılacak işler konusunda duyurular ve emirler verdiği tek yönlü iletişim kurma biçimindedir.

**Kontrollü İklim:** Engellenme ve yakından kontrol boyutları olması gerekenden fazla, samimiyet ve anlayış gösterme boyutlarının düşük olduğu örgüt iklimi tipidir. Yoğun biçimsel işler ve gereksiz çalışmalar vardır. Sosyal ilişkiler ve arkadaşlıklar için pek zaman yoktur. Görevi yapmak esastır. Moral düşüktür. Yöneticinin koyduğu kurallar dışına pek çıkılmaz.

**Samimi İklim:** Açık iklime göre, çözülme ve anlayış gösterme boyutları yüksek, moral ortalamaya eşit ve işe dönüklük boyutu düşüktür. Örgütsel amaca ulaşmada, grup etkinliklerinin yönetim ve denetiminin az olmasına karşın sosyal gereksinimlerin doyumu yüksektir. Yöneticinin aşırı anlayışlı bir davranışı benimsediği ve kendisinin çalışanlardan biri olduğuna inandığı örgüt iklimi tipidir.

**Babacan İklim:** Çözülme ve yakından kontrol boyutları beklenen ortalamanın çok üstünde, moral, samimiyet ve işe dönüklük boyutlarının düşük olduğu örgüt iklimi tipidir. Çalışanlar birlikte iyi çalışamazlar ya da küçük gruplar halinde bölünmeler görülür. Yönetici ise çalışanlar ile hem birlikte olmak ister hem de kontrol etmek isteyen başarısız yönetici ile moralleri düşük çalışanların bulunduğu örgüt iklimi tipidir.

**Kapalı İklim:** Açık iklime göre, çözülme, engellenme, yakından kontrol boyutları çok yüksek, moral, samimiyet, işe dönüklük ve anlayış gösterme boyutlarının çok düşük olduğu örgüt iklimi tipidir. Çalışanlarda, arkadaşlık davranışı görülmez, moralleri düşüktür. Yönetici ise, emredici, çalışmalarıyla iyi örnek ve güdüleyici olamadığı örgüt iklimi tipidir. İşlerin nasıl yapılacağı konusunda kurallar koyar. Tutarsız davrandığı için beklenen başarıya ulaşamaz. Gerçekte anlayış göstermeyen bir kişi olarak tanınır. Bu tip örgütlerde çalışanlar başka örgütlere atanmaktan söz ederler.

## 5.5. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmaya katılmayı kabul eden yönetici hemşire ve hemşirelere araştırmacı tarafından gerekli açıklamalar yapıldıktan sonra, veri toplama araçlarının doldurulmaları sağlanmıştır. Veri toplama araçlarının cevaplama süresi ortalama 20-30 dakikadır.

## **5.6.VERİLERİN ANALİZİ**

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için bilgisayar ortamında SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 10.0 programı kullanılmıştır.

Verilerin değerlendirilmesinde, tanımlayıcı istatistiksel metodların (Ortalama, Standart sapma) yanısıra niceliksel verilerin karşılaştırılmasında normal dağılım gösteren parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Oneway Anova testi ve farklılığa neden olan grubun belirlenmesinde Tukey's HSD testi, iki grup değerlendirmelerinde ise student t test kullanılmıştır. Niteliksel verilerin karşılaştırılmasında ise Ki-Kare testi ve Fisher's Exact Ki-Kare testi kullanılmıştır. Sonuçlar % 95'lik güven aralığında, anlamlılık  $p < 0.05$  düzeyinde değerlendirilmiştir.

Kurumun örgüt iklim tipinin belirlenmesinde yönetici hemşire ve hemşirelerin algıları esas alınmış ve örgüt iklimi boyutlarına göre normatively yöntemi kullanılarak puanlar standartlaştırılmış ve z puanına göre Cluster analizi yapılmıştır. Standartlaştırma puanları kullanılarak yapılan Cluster analizi sonucunda hemşirelerin ve yönetici hemşirelerin kurumda algılamış oldukları iklim tipleri belirlenmiştir.

## **5.7.ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Araştırma, İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Hastanesi ile sınırlı olup, İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Hastanesinde çalışan yönetici hemşire ve hemşirelerin tamamını kapsamına rağmen, haftalık, yıllık, ücretsiz, doğum izninde ve raporlu olan ve anket formunu yanıtlamak istemeyenlerin dışında 107 yönetici hemşire ve 500 hemşireye ulaşılmıştır. Araştırmaya katılmayı kabul etmeyen anket uygulaması sırasında izinli olan çalışanlar araştırma kapsamına alınmamıştır.

## 6. BULGULAR

Yönetici hemşire ve hemşirelerin iş tutumlarını ve davranışlarını etkilemede önemli bir değişken olan örgüt iklimi / kurumsal iklim algılarını belirlemek amacıyla planlanan araştırmada elde edilen bulgular;

### 6.1. Tanıtıcı özellikler

6.1.1.Yönetici hemşire ve hemşirelerin tanıtıcı özellikleri,

6.1.2.Yönetici hemşire ve hemşirelerin mesleki yaşamına ilişkin özellikleri,

### 6.2. Örgüt İklimi Betimleme Anketi ile İlgili Bulgular,

6.3. Yönetici hemşire ve hemşirelerin örgüt iklimini etkileyen faktörlerin karşılaştırılması,

6.3.1.Yönetici hemşirelerin tanıtıcı özelliklerinin örgüt iklimi puanlarına göre değerlendirilmesi,

6.3.2.Hemşirelerin tanıtıcı özelliklerinin örgüt iklimi puanlarına göre değerlendirilmesi,

6.4. Yönetici hemşire ve hemşirelerin algılarına göre örgüt iklimi tipinin değerlendirilmesi başlıkları altında verilmiştir.

### 6.1. TANITICI ÖZELLİKLER

Tanıtıcı özellikler yönetici hemşireler ve hemşirelerin tanıtıcı ve mesleki yaşamına ilişkin özellikler olarak ele alınmıştır.

#### 6.1.1. Yönetici Hemşire ve Hemşirelerin Tanıtıcı Özellikleri

Tablo 1 incelendiğinde, araştırma kapsamına alınan 107 yönetici hemşire ve 500 hemşireye ait tanıtıcı özellikler görülmektedir.

**Tablo 1. Yönetici Hemşire ve Hemşirelerin Tanıtıcı Özelliklerinin Dağılımı**

Özellikler		Yönetici Hemşire (N=107)		Hemşire (N=500)		Toplam	
		n	%	n	%	n	%
Yaş Grubu	25 yaş ve altı	-	-	55	11.0	55	9.1
	26-30 yaş	15	14.0	206	41.2	221	36.4
	31-35 yaş	31	29.0	95	19.0	126	20.7
	36-40 yaş	43	40.2	90	18.0	133	21.9
	41 yaş üzeri	18	16.8	54	10.8	72	11.9
Medeni Durum	Bekar	31	29.0	214	42.8	245	40.4
	Evli	76	71.0	286	57.2	362	59.6
Eğitim Durumu	Sağlık Meslek Lisesi	-	-	55	11.0	55	9.1
	Önlisans	29	27.1	250	50.0	279	46.0
	Lisans	62	57.9	181	36.2	243	40.0
	Yüksek Lisans	16	15.0	14	2.8	30	4.9
	Toplam	107	100	500	100	607	100

Yönetici hemşirelerin yaş grupları incelendiğinde, 25 yaş ve altı yaş grubunda yönetici hemşire olmadığı, %14'ü (n=15) 26-30 yaş grubunda, %29'u (n=31) 31-35 yaş grubunda, %40.2'si (n=43) 36-40 yaş grubunda, %16.8'i (n=18) 41 yaş ve üzerinde olduğu görülmüştür.

Hemşirelerin yaş grupları incelendiğinde, %11'i (n=55) 25 yaş ve altında, %41.2'si (n=206) 26-30 yaş grubunda, %19'u (n=95) 31-35 yaş grubunda, %18'i (n=90) 36-40 yaş grubunda, %10.8'i (n=54) 41 yaş ve üzerinde olduğu görülmüştür.

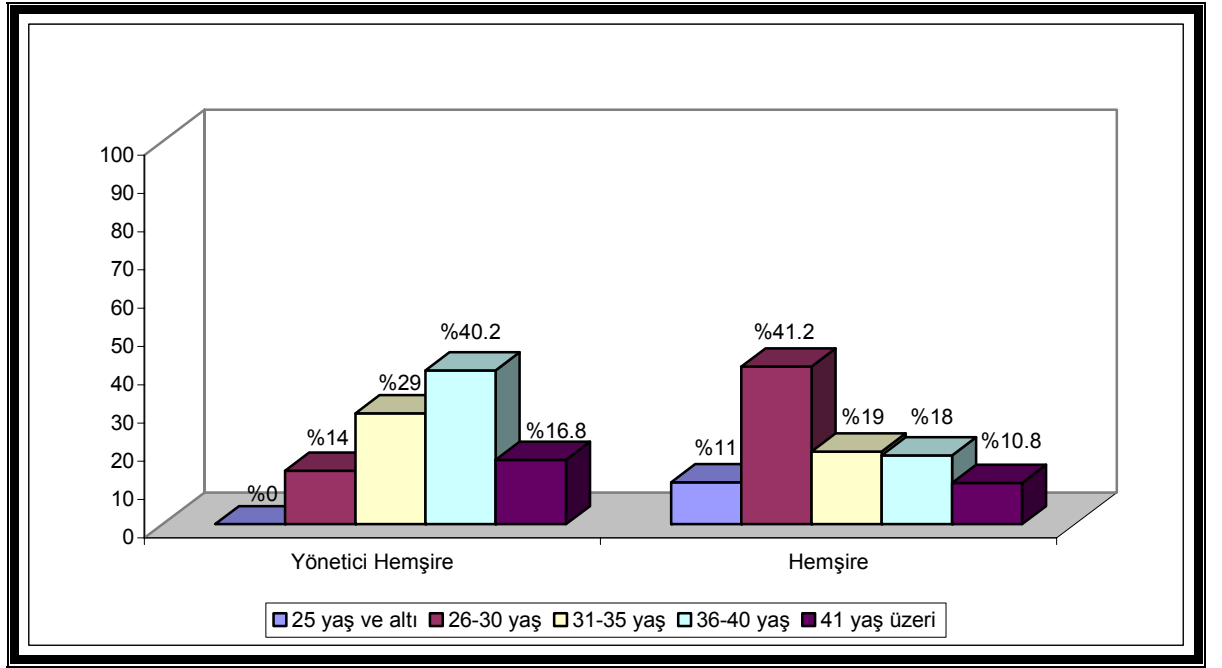
Yönetici hemşirelerin medeni durumları incelendiğinde, %29'u (n=31) bekar, %71'i (n=76) evli olduğu görülmüştür.

Hemşirelerin medeni durumları incelendiğinde, %42.8'i (n=214) bekar, %57.2'si (n=286) evli olduğu görülmüştür.

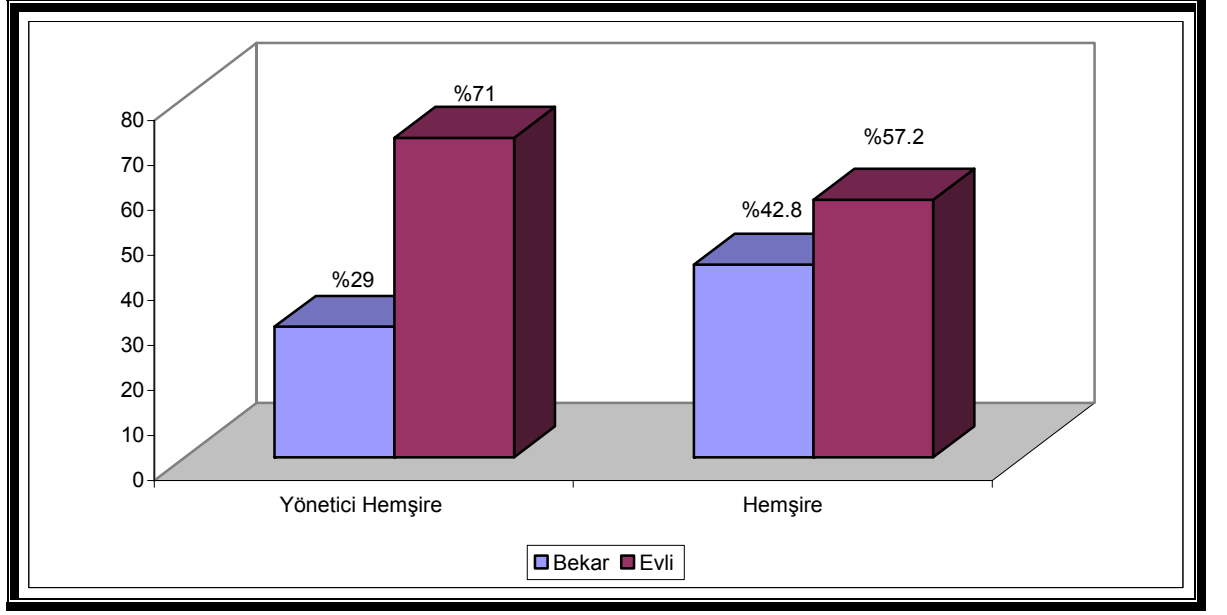
Yönetici hemşirelerin eğitim durumu incelendiğinde, sağlık meslek lisesi mezunu yönetici hemşire olmadığı, %27.1'i (n=29) önlisans mezunu, %57.9'u (n=62) lisans mezunu, %15'i (n=16) yüksek lisans mezunu olduğu görülmüştür.

Hemşirelerin eğitim durumu incelendiğinde, %11'i (n=55) sağlık meslek lisesi mezunu, %50'si (n=250) önlisans mezunu, %36.2'si (n=181) lisans mezunu, %2.8'i (n=14) yüksek lisans mezunu olduğu görülmüştür.

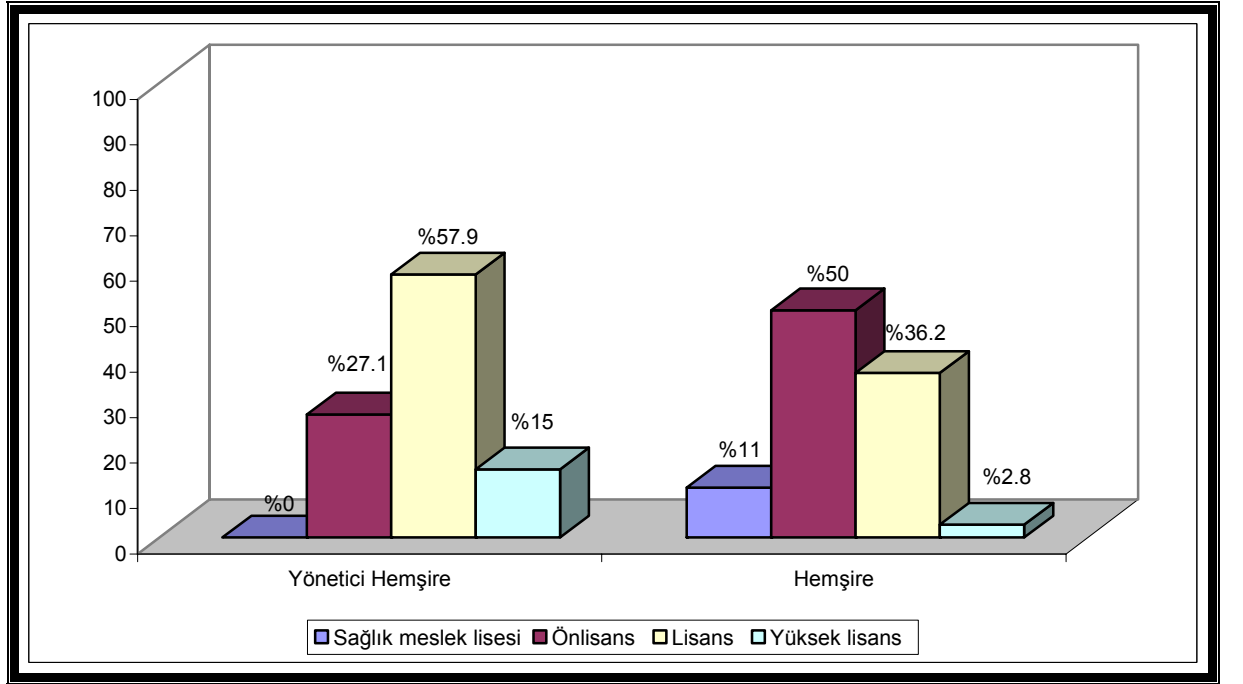
Yönetici hemşirelerin ve hemşirelerin tanıtıcı özellikleri ile ilgili veriler Grafik 1,2,3'de şematize edilmiştir.



**Grafik 1. Yönetici Hemşire ve Hemşirelerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı**



**Grafik 2. Yönetici Hemşire ve Hemşirelerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı**



**Grafik 3. Yönetici Hemşire ve Hemşirelerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı**

### 6.1.2. Yönetici Hemşire ve Hemşirelerin Mesleki Yaşamına İlişkin Özellikler

Yönetici hemşire ve hemşirelerin mesleki yaşamına ilişkin özellikler Tablo 2’de gösterilmiştir.

**Tablo 2. Yönetici Hemşire ve Hemşirelerin Mesleki Özelliklerinin Dağılımı**

Özellikler		Yönetici Hemşire (N=107)		Hemşire (N=500)		Toplam	
		n	%	n	%	n	%
Kurumdaki Görev Süresi	1 yıldan az	-	-	15	3.0	15	2.5
	1-5 yıl	3	2.8	111	22.2	114	18.8
	6-10 yıl	12	11.2	178	35.6	190	31.3
	11-15 yıl	39	36.5	100	20.0	139	22.9
	16 yıl ve üzeri	53	49.5	96	19.2	149	24.5
Deneyim Süresi	1 yıldan az	-	-	4	0.8	4	0.7
	1-5 yıl	1	0.9	64	12.8	65	10.7
	6-10 yıl	8	7.5	190	38.0	198	32.6
	11-15 yıl	46	43.0	124	24.8	170	28.0
	16 yıl ve üzeri	52	48.6	118	23.6	170	28.0
Çalıştığı Bölüm	Cerrahi Birimler	68	63.6	285	57.0	353	58.2
	Dahili Birimler	39	36.4	215	43.0	254	41.8
Çalışma Saatleri	Gündüz	107	100	59	11.8	166	27.3
	Vardiya/Nöbet	-	-	441	88.2	441	72.7
	<b>Toplam</b>	<b>107</b>	<b>100</b>	<b>500</b>	<b>100</b>	<b>607</b>	<b>100</b>

Yönetici hemşirelerin kurumdaki görev süreleri incelendiğinde, 1 yıldan az görev süresi olmadığı, %2.8’inin (n=3) 1-5 yıl, %36.4’ünün (n=39) 11-15 yıl, %11.2’si (n=12) 6-10 yıl, %49.5’inin (n=53) 16 yıl ve üzerinde görev yaptığı görülmüştür.

Hemşirelerin kurumdaki görev süreleri incelendiğinde, %3’ünün (n=15) 1 yıldan az, %22.2’sinin (n=111) 1-5 yıl, %35.6’sının (n=178) 6-10 yıl, %20’si (n=100) 11-15 yıl, %19.2’si (n=96) 16 yıl ve üzerinde görev yaptığı görülmüştür.

Yönetici hemşirelerin deneyim süreleri incelendiğinde, 1 yıldan az deneyim süresi olmadığı, %0.9'unun (n=1) 1-5 yıl, %7.5'inin (n=8) 6-10 yıl, %43'ünün (n=46) 11-15 yıl, %48.6'sının (n=52) 16 yıl ve üzerinde deneyime sahip olduğu görülmüştür.

Hemşirelerin deneyim süreleri incelendiğinde, %3'ünün (n=15) 1 yıldan az, %12.8'inin (n=64) 1-5 yıl, %38'i (n=190) 6-10 yıl, %24.8'i (n=124) 11-15 yıl, %23.6'sı (n=118) 16 yıl ve üzerinde deneyime sahip olduğu görülmüştür.

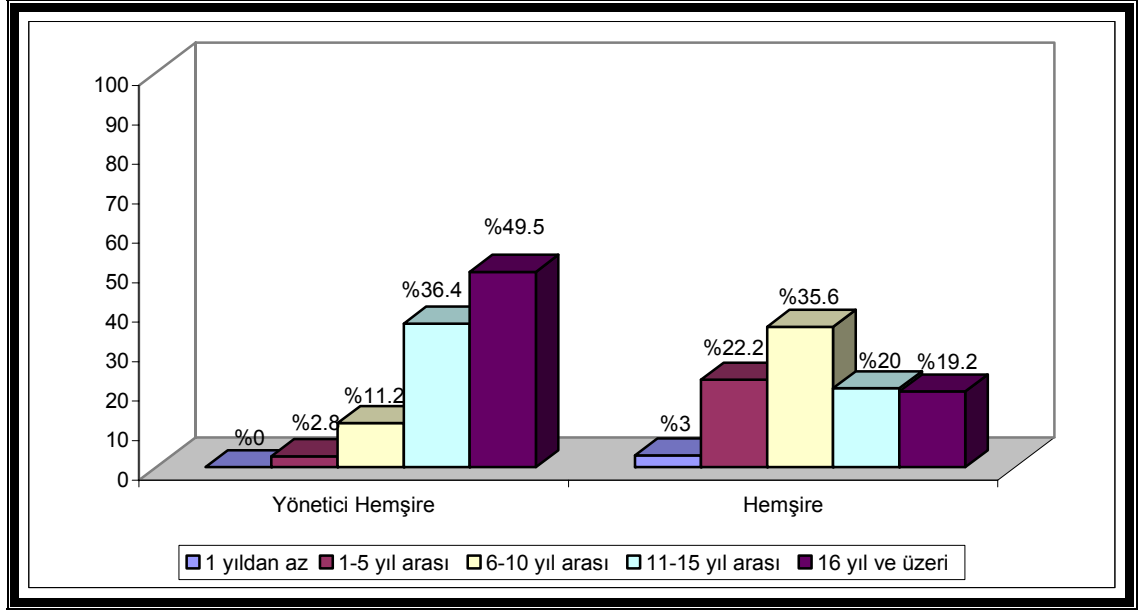
Yönetici hemşirelerin çalıştığı bölüm incelendiğinde, %63.6'sının (n=68) cerrahi birimlerde, %36.4'ünün (n=39) dahili birimlerde çalıştığı görülmüştür.

Hemşirelerin çalıştığı bölüm incelendiğinde, %57'sinin (n=285) cerrahi birimlerde, %43'ünün (n=215) dahili birimlerde çalıştığı görülmüştür.

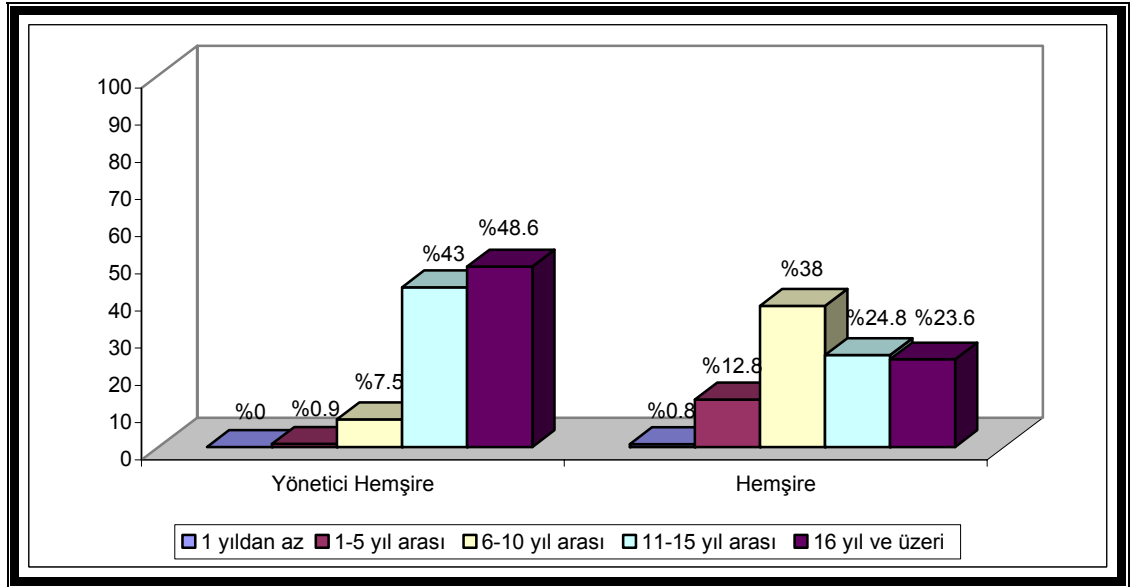
Yönetici hemşirelerin çalışma saatleri incelendiğinde, %100'ünün (n=107) gündüz çalıştığı görülmüştür.

Hemşirelerin çalışma saatleri incelendiğinde, %11.8'inin (n=59) gündüz, %88.2'sinin (n=441) vardiya/nöbet şeklinde çalıştığı görülmüştür.

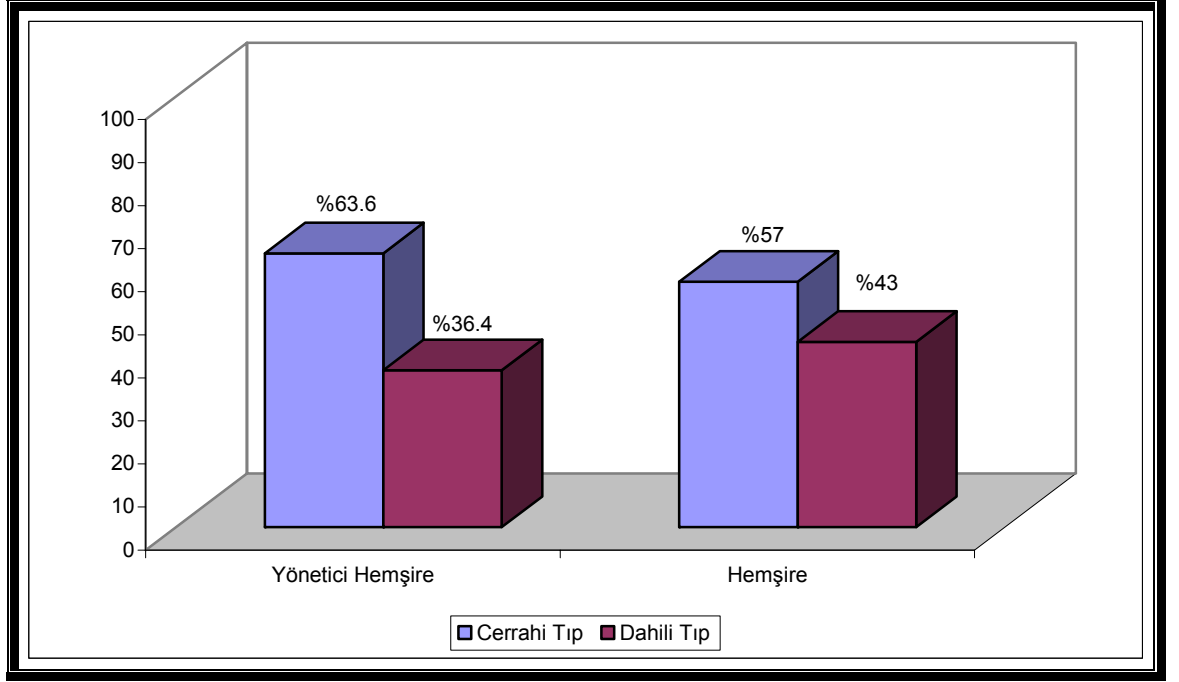
Yönetici hemşirelerin ve hemşirelerin mesleki özellikleri ile ilgili veriler Grafik 4,5,6,7'de şematize edilmiştir.



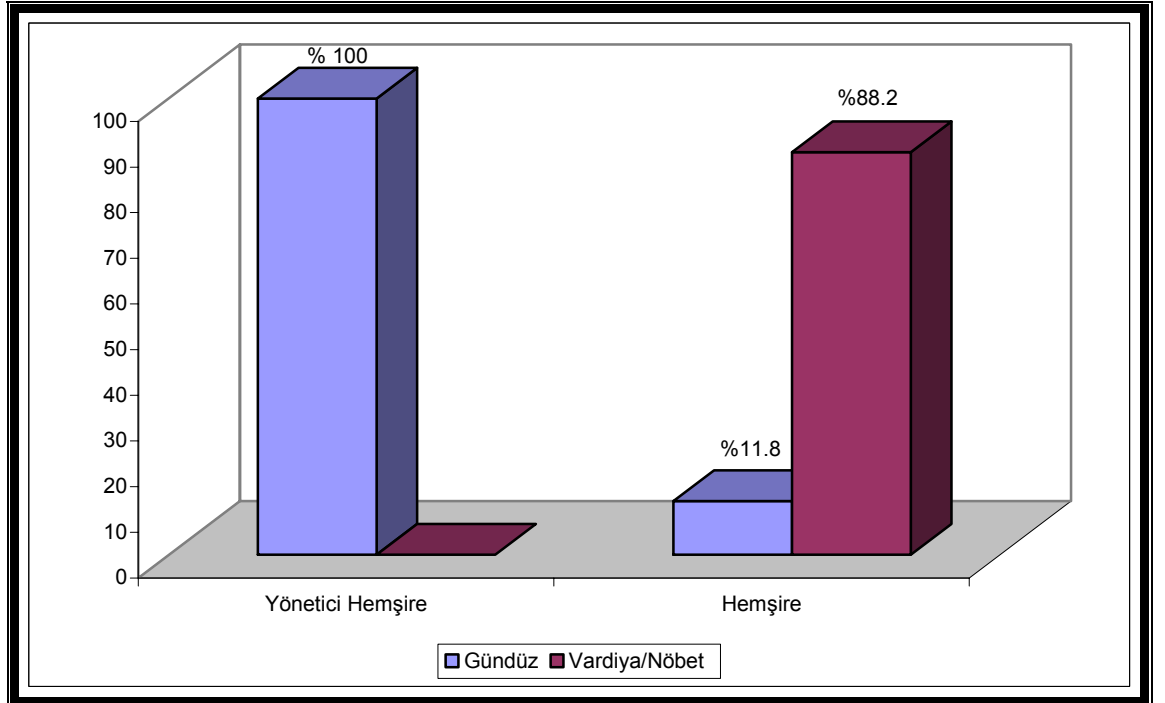
**Grafik 4. Yönetici Hemşire ve Hemşirelerin Kurumdaki Görev Sürelerine Göre Dağılımı**



**Grafik 5. Yönetici Hemşire ve Hemşirelerin Deneyim Sürelerine Göre Dağılımı**



**Grafik 6. Yönetici Hemşire ve Hemşirelerin Çalıştığı Bölümlere Göre Dağılımı**



**Grafik 7. Yönetici Hemşire ve Hemşirelerin Çalışma Saatlerine Göre Dağılımı**

## 6.2. ÖRGÜT İKLİMİ BETİMLEME ANKETİ İLE İLGİLİ BULGULAR

Bu bölümde yönetici hemşire ve hemşirelerin örgüt iklimi betimleme anketi cevapları, puanları ve alt boyut algılarının dağılımı verilmiştir.

**Tablo 3. Yönetici Hemşirelerin Örgüt İklimi Betimleme Anketi Sonuçlarının Dağılımı**

ÖRGÜT İKLİMİNİ BETİMLEME ANKETİ (YÖNETİCİ HEMŞİRE)	Hemen Her Zaman		Sık Sık		Bazen		Çok Seyrek		Ortalama puan $\bar{X} \pm SS$
	n	%	N	%	N	%	n	%	
1. Bu kurumdaki hemşirelerin tavırları can sıkıcıdır.	4	3.7	1	0.9	61	57.0	41	38.4	1.70±0.67
2. Kurumumuzda çoğunluğa her zaman karşı çıkan azınlık bir hemşire grubu vardır.	3	2.8	9	8.4	59	55.1	36	33.7	1.80±0.70
3. Hemşireler gruba uyum sağlayamayan diğer hemşirelere grup baskısı yaparlar.	5	4.7	6	5.6	62	57.9	34	31.8	1.83±0.73
4. Hemşireler Hemşirelik Hizmetleri Müdürü/Başhemşireden özel isteklerde bulunurlar.	4	3.7	16	15.0	55	51.4	32	29.9	1.92±0.77
5. Hemşireler hemşire toplantılarında söz alan diğer arkadaşlarının sözlerini keserler.	2	1.9	5	4.7	41	38.3	59	55.1	1.53±0.67
6. Hemşireler toplantılarda anlamsız sorular sorarlar.	-	-	2	1.9	47	43.9	58	54.2	1.47±0.53
7. Hemşireler kurum toplantılarında konuşurken konuyu dağıtırlar.	2	1.9	3	2.8	60	56.1	42	39.2	1.67±0.62
8. Kurumumuzdaki hemşireler bu kurumda kendi başınadırlar.	1	0.9	12	11.2	37	34.6	57	53.3	1.59±0.72
9. Kurumumuzdaki hemşireler bu kurumdan ayrılmaktan bahsedebilirler.	12	11.2	22	20.6	49	45.8	24	22.4	2.20±0.91
10. Kurumumuzdaki hemşireler kendi aralarındaki küçük gruplarda sosyal ilişkilerini sürdürürler.	10	9.3	45	42.1	45	42.1	7	6.5	2.54±0.75
11. Kurumumuzdaki günlük ek görevler iş akışını engeller.	5	4.7	18	16.8	73	68.2	11	10.3	2.15±0.66
12. Kurumumuzdaki hemşirelerin ek faaliyetlerle ilgili çok fazla işleri vardır.	3	2.8	13	12.1	72	67.3	19	17.8	2.00±0.64
13. Kurumumuzda verimlilikle ilgili raporlar/kayıtlar çok çalışmayı gerektirir.	7	6.5	27	25.2	65	60.8	8	7.5	2.30±0.70
14. Kurumumuzda yönetimle ilgili yazışmalar yüklü ve can sıkıcıdır.	4	3.7	25	23.4	63	58.9	15	14.0	2.16±0.70
15. Kurumumuzda yönetimle ilgili raporların hazırlanması için yeterli zaman verilir.	16	15.0	34	31.8	38	35.5	19	17.7	2.56±0.95
16. Kurumumuzda tıbbi cihazların kullanımına ilişkin yönerge ve açıklamalar vardır.	25	23.4	48	44.9	21	19.6	13	12.1	2.20±0.93
17. Kurumumuzdaki hemşirelerin morali yüksektir.	7	6.5	43	40.2	28	26.2	29	27.1	2.26±0.93
18. Kurumumuzdaki hemşireler işlerini büyük bir çaba enerji ve zevkle yaparlar.	8	7.4	60	56.1	28	26.2	11	10.3	2.60±0.77
19. Kurumumuzdaki hemşireler genellikle kurumun ruhunu yansıtırılar.	12	11.2	61	57.0	25	23.4	9	8.4	2.35±0.80
20. Kurumumuzda ihtiyaç duyulduğunda destek hizmetleri hazırır.	19	17.8	35	32.7	32	29.9	21	19.6	2.32±0.86
21. Kurumumuzdaki hemşirelerin çoğu meslektaşlarının yanlışlarını anlayışla karşılar.	7	6.5	41	38.3	51	47.7	8	7.5	2.30±0.89
22. Kurum cihaz ve malzemeleri her iş bölümü için kullanıma hazırır.	28	26.2	64	59.8	12	11.2	3	2.8	2.78±0.75

**Tablo 3'ün Devamı.**

ÖRGÜT İKLİMİNİ BETİMLEME ANKETİ (YÖNETİCİ HEMŞİRE)	Hemen Her Zaman		Sık Sık		Bazen		Çok Seyrek		Ortalama puan $\bar{X} \pm SS$
	N	%	N	%	N	%	n	%	
23. Kurumumuzdaki hemşireler iş dışında bir araya geldiklerinde oldukça neşelidirler.	28	26.2	47	43.9	28	26.2	4	3.7	2.19±0.81
24. Kurumumuzdaki hemşire toplantılarında gereken işleri hemen bitirelim havası vardır.	12	11.2	30	28.0	57	53.3	8	7.5	3.28±0.72
25. Kurumumuzda iş esnasında kullanılmak üzere fazlaca yardımcı kitap (rehber) vardır.	24	22.4	27	25.2	35	32.7	20	18.7	1.85±0.69
26. Kurumumuzdaki hemşireler işten sonra da özel sorunları olanlarla veya kurumun diğer işleriyle ilgilenmek için zaman ayırırlar.	12	11.3	22	20.5	51	47.7	22	20.5	2.15±0.83
27. Kurumumuzdaki hemşirelerin en yakın arkadaşları bu kurumdaki diğer hemşirelerdir.	17	15.9	41	38.3	30	28.0	19	17.8	2.06±0.86
28. Kurumumuzdaki hemşireler birbirlerini evlerinde ziyaret ederler.	11	10.3	27	25.2	58	54.2	11	10.3	2.71±0.77
29. Kurumumuzdaki hemşireler bu kurumdaki diğer hemşirelerin aile geçmişlerini bilirler.	8	7.5	39	36.4	40	37.4	20	18.7	2.48±1.00
30. Kurumumuzdaki hemşireler özel yaşamlarını diğer hemşirelerle konuşurlar.	10	9.3	34	31.8	42	39.3	21	19.6	2.43±0.72
31. Kurumumuzdaki hemşireler iş süresince birlikte olmaktan hoşlanırlar.	14	13.1	63	58.9	23	21.5	7	6.5	3.09±0.69
32. Kurumumuzdaki hemşireler yönetimle ilgili raporların hazırlanmasında yöneticilerle birlikte çalışırlar.	7	6.6	27	25.2	53	49.5	20	18.7	2.92±0.82
33. Kurumumuzdaki hemşireler yönetimle ilgili raporları kendi başlarına hazırlarlar.	3	2.8	8	7.5	52	48.6	44	41.1	2.42±0.79
34. Hemşire toplantılarını katı ve kesin bir gündeme göre düzenlerim.	1	0.9	16	15.0	57	53.3	33	30.8	2.51±1.04
35. Hemşire toplantılarını yapılacak işler konusunda duyurular yapmak üzere düzenlerim.	9	8.4	20	18.7	57	53.3	21	19.6	2.22±0.90
36. Hemşire toplantılarını bir iş toplantısı gibi sürdürürüm.	7	6.5	22	20.6	49	45.8	29	27.1	2.52±0.96
37. Kurumumuzdaki hemşireler çalışma saatleri dışında kurumu terk ederler.	43	40.2	45	42.1	10	9.3	9	8.4	2.71±0.69
38. Kurumumuzdaki hemşireler öğle yemeklerini kendi başlarına yalnız yerler.	16	15.0	13	12.1	40	37.4	38	35.5	2.93±0.58
39. Koyduğum kurallarla ilgili tartışma istemem ve bu kurallara kesinlikle uyulmasını isterim.	5	4.7	39	36.4	43	40.2	20	18.7	2.62±0.94
40. Kurumumuzdaki hemşirelerle her gün görüşürüm.	17	15.9	64	59.8	25	23.4	1	0.9	2.42±0.76
41. Kurumdaki sekreterlik hizmetlerinden hemşireler her zaman yararlanabilirler.	23	21.5	31	29.0	38	35.5	15	14.0	2.54±0.80
42. Denetim amacıyla yapılan izlenimlerin sonuçlarını hemşirelere bildiririm.	33	30.8	46	43.0	23	21.5	5	4.7	3.10±0.64
43. Kurumdaki iş bölümüne kendim karar veririm.	9	8.4	29	27.1	49	45.8	20	18.7	3.16±0.62
44. Hemşirelerin çalışma programlarını düzenlerim.	23	21.5	21	19.6	40	37.4	23	21.5	3.06±0.78
45. Hemşirelerin branşlarındaki yeterliliklerini kontrol ederim.	19	17.8	64	59.8	21	19.6	3	2.8	3.14±0.73
46. Hemşirelerin yanlışlarını düzeltirim.	11	10.3	59	55.1	33	30.9	4	3.7	3.14±0.90
47. Hemşirelerin bütün güçleri ile çalışmalarını sağlarım.	14	13.1	73	68.2	19	17.8	1	0.9	2.06±1.03
48. Hemşirelerin yapacakları ek görevleri yazılı olarak bildiririm.	23	21.5	33	30.9	39	36.4	12	11.2	2.27±0.81
49. Her fırsatta konuşma yaparım.	11	10.3	30	28.0	59	55.1	7	6.6	2.90±0.65

**Tablo 3'ün Devamı.**

ÖRGÜT İKLİMİNİ BETİMLEME ANKETİ (YÖNETİCİ HEMŞİRE)	Hemen Her Zaman		Sık Sık		Bazen		Çok Seyrek		Ortalama puan
	N	%	N	%	N	%	n	%	$\bar{X}\pm SS$
50. Hemşirelere yardımcı olabilmek için gerektiğinde görevimin dışına çıkarırım.	13	12.1	40	37.4	46	43.0	8	7.5	2.42±0.98
51. Çok çalışarak herkese örnek olurum.	27	25.2	65	60.8	14	13.1	1	0.9	2.00±0.84
52. Yapıcı eleştirilerden yararlanırım.	30	28.0	66	61.7	10	9.4	1	0.9	2.25±0.85
53. Kurumun faaliyetleri ile ilgili konuşmalara çok iyi hazırlanırım.	33	30.8	51	47.7	20	18.7	3	2.8	2.41±1.05
54. Hemşireleri eleştirirken nedenlerini açıklarım.	37	34.6	48	44.9	22	20.5	-	-	2.92±0.69
55. Hemşirelerin kişisel çıkarlarını refahlarını gözetirim.	23	21.5	67	62.6	13	12.2	4	3.7	2.50±0.86
56. Kuruma hemşirelerden önce gelirim.	22	20.6	42	39.2	37	34.6	6	5.6	3.01±0.70
57. Karşılaştığım yeni düşünceleri hemşirelere anlatırım.	26	24.3	66	61.7	15	14.0	-	-	2.74±0.84
58. Davranışlarım kolayca anlaşılır.	19	17.7	70	65.4	16	15.0	2	1.9	3.10±0.61
59. Hemşirelerin özel sorunlarının çözümüne yardımcı olurum.	14	13.1	61	57.0	31	29.0	1	0.9	2.99±0.63
60. Hemşirelere gerektiğinde özel yardım yapar ve kolaylıklar sağlarım.	17	15.9	35	32.7	48	44.8	7	6.6	2.82±0.65
61. İşlerini bitirmelerine yardımcı olmak için çalışma saatleri dışında da kurumda kalırım	9	8.4	25	23.4	55	51.4	18	16.8	2.57±0.83
62. Çalışma arkadaşları arasındaki küçük anlaşmazlıkların giderilmesinde hemşirelere yardımcı olurum.	18	16.8	44	41.1	38	35.5	7	6.6	2.23±0.83
63. Yapılacak işlerin/faaliyetlerin seçimi konusunda hemşirelerin görüşlerini alırım.	17	15.9	63	58.8	25	23.4	2	1.9	2.68±0.83
64. Hemşirelerin daha çok ücret almalarını sağlamak için çaba gösteririm.	16	15.0	32	29.9	49	45.8	10	9.3	2.88±0.67

Örgüt iklimi betimleme anketinde yönetici hemşirelerin maddelere katılımları incelendiğinde;

“Bu kurumdaki hemşirelerin tavırları can sıkıcıdır.” maddesine %3.7’sinin (n=4) hemen her zaman, %0.9’unun (n=1) sık sık, %57’sinin (n=61) bazen, %38.4’ünün (n=41) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $1.70\pm 0.67$  olduğu,

“Kurumumuzda çoğunluğa her zaman karşı çıkan azınlık bir hemşire grubu vardır.” maddesine %2.8’inin (n=3) hemen her zaman, %8.4’ünün (n=9) sık sık, %55.1’inin (n=59) bazen, %33.7’sinin (n=36) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $1.80\pm 0.70$  olduğu,

“Hemşireler gruba uyum sağlayamayan diğer hemşirelere grup baskısı yaparlar.” maddesine %4.7’sinin (n=5) hemen her zaman, %5.6’sının (n=6) sık sık,

%57.9'unun (n=62) bazen, %31.8'inin (n=34) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $1.83 \pm 0.73$  olduğu,

“Hemşireler Hemşirelik Hizmetleri Müdürü/ Başhemşireden özel isteklerde bulunurlar.” maddesine %3.7'sinin (n=4) hemen her zaman, %15'inin (n=16) sık sık, %51.4'ünün (n=55) bazen, %29.9'unun (n=32) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $1.92 \pm 0.77$  olduğu,

“Hemşireler hemşire toplantılarında söz alan diğer arkadaşlarının sözlerini keserler.” maddesine %1.9'unun (n=2) hemen her zaman, %4.7'sinin (n=5) sık sık, %38.3'ünün (n=41) bazen, %55.1'inin (n=59) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $1.53 \pm 0.67$  olduğu,

“Hemşireler toplantılarda anlamsız sorular sorarlar.” maddesine %1.9'unun (n=2) sık sık, %43.9'unun (n=47) bazen, %54.2'sinin (n=58) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $1.47 \pm 0.53$  olduğu,

“Hemşireler kurum toplantılarında konuşurken konuyu dağıtırlar.” maddesine %1.9'unun (n=2) hemen her zaman, %2.8'inin (n=3) sık sık, %56.1'inin (n=60) bazen, %39.2'sinin (n=42) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $1.67 \pm 0.62$  olduğu,

“Kurumumuzdaki hemşireler bu kurumda kendi başınadırlar.” maddesine %0.9'unun (n=1) hemen her zaman, %11.2'sinin (n=12) sık sık, %34.6'sinin (n=37) bazen, %53.3'ünün (n=57) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $1.59 \pm 0.72$  olduğu,

“Kurumumuzdaki hemşireler bu kurumdan ayrılmaktan bahsederler.” maddesine %11.2'sinin (n=12) hemen her zaman, %20.6'sinin (n=22) sık sık, %45.8'inin (n=49) bazen, %22.4'ünün (n=24) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.20 \pm 0.91$  olduğu,

“Kurumumuzdaki hemşireler kendi aralarındaki küçük gruplarda sosyal ilişkilerini sürdürürler.” maddesine %9.3'ünün (n=10) hemen her zaman, %42.1'inin (n=45) sık sık, %42.1'inin (n=45) bazen, %6.5'inin (n=7) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.54 \pm 0.75$  olduğu,

“Kurumumuzdaki günlük ek görevler iş akışını engeller.” maddesine %4.7'sinin (n=5) hemen her zaman, %16.8'inin (n=18) sık sık, %68.2'sinin (n=73)

bazen, %10.3'ünün (n=11) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.15 \pm 0.66$  olduğu,

“Kurumumuzdaki hemşirelerin ek faaliyetlerle ilgili çok fazla işleri vardır.” maddesine %2.8'inin (n=3) hemen her zaman, %12.1'inin (n=13) sık sık, %67.3'ünün (n=72) bazen, %17.8'inin (n=19) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.00 \pm 0.64$  olduğu,

“Kurumumuzda verimlilikle ilgili raporlar / kayıtlar çok çalışmayı gerektirir.” maddesine %6.5'inin (n=7) hemen her zaman, %25.2'sinin (n=27) sık sık, %60.8'inin (n=65) bazen, %7.5'inin (n=8) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.30 \pm 0.70$  olduğu,

“Kurumumuzda yönetimle ilgili yazışmalar yüklü ve can sıkıcıdır.” maddesine %3.7'sinin (n=4) hemen her zaman, %23.4'ünün (n=25) sık sık, %58.9'unun (n=63) bazen, %14'ünün (n=15) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.16 \pm 0.70$  olduğu,

“Kurumumuzda yönetimle ilgili raporların hazırlanması için yeterli zaman verilir.” maddesine %15'inin (n=16) hemen her zaman, %31.8'inin (n=34) sık sık, %35.5'inin (n=38) bazen, %17.7'sinin (n=19) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.56 \pm 0.95$  olduğu,

“Kurumumuzda tıbbi cihazların kullanımına ilişkin yönerge ve açıklamalar vardır.” maddesine %23.4'ünün (n=25) hemen her zaman, %44.9'unun (n=48) sık sık, %19.6'sinin (n=21) bazen, %12.1'inin (n=13) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.20 \pm 0.93$  olduğu,

“Kurumumuzdaki hemşirelerin morali yüksektir.” maddesine %6.5'inin (n=7) hemen her zaman, %40.2'sinin (n=43) sık sık, %26.2'sinin (n=28) bazen, %27.1'inin (n=29) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.26 \pm 0.93$  olduğu,

“Kurumumuzdaki hemşireler işlerini büyük bir çaba enerji ve zevkle yaparlar.” maddesine %7.4'ünün (n=8) hemen her zaman, %56.1'inin (n=60) sık sık, %26.2'sinin (n=28) bazen, %10.3'ünün (n=11) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.60 \pm 0.77$  olduğu,

“Kurumumuzdaki hemşireler genellikle kurumun ruhunu yansıtırlar.” maddesine %11.2'sinin (n=12) hemen her zaman, %57'sinin (n=61) sık sık,

%23.4'ünün (n=25) bazen, %8.4'ünün (n=9) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.35 \pm 0.80$  olduğu,

“Kurumumuzda ihtiyaç duyulduğunda destek hizmetleri hazırır.” maddesine %17.8'inin (n=19) hemen her zaman, %32.7'sinin (n=5) sık sık, %29.9'unun (n=32) bazen, %19.6'sinin (n=21) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.32 \pm 0.86$  olduğu,

“Kurumumuzdaki hemşirelerin çoğu meslektaşlarının yanlışlarını anlayışla karşılar.” maddesine %6.5'inin (n=7) hemen her zaman, %38.3'ünün (n=41) sık sık, %47.7'sinin (n=51) bazen, %7.5'inin (n=8) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.30 \pm 0.89$  olduğu,

“Kurum cihaz ve malzemeleri her iş bölümü için kullanıma hazırır.” maddesine %26.2'sinin (n=28) hemen her zaman, %59.8'inin (n=64) sık sık, %11.2'sinin (n=12) bazen, %2.8'inin (n=3) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.78 \pm 0.75$  olduğu,

“Kurumumuzdaki hemşireler iş dışında bir araya geldiklerinde oldukça neşelidirler.” maddesine %26.2'sinin (n=28) hemen her zaman, %43.9'unun (n=47) sık sık, %26.2'sinin (n=28) bazen, %3.7'sinin (n=4) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.19 \pm 0.81$  olduğu,

“Kurumumuzdaki hemşire toplantılarında gereken işleri hemen bitirelim havası vardır.” maddesine %11.2'sinin (n=12) hemen her zaman, %28'inin (n=30) sık sık, %53.3'ünün (n=57) bazen, %7.5'inin (n=8) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $3.28 \pm 0.72$  olduğu,

“Kurumumuzda iş esnasında kullanılmak üzere fazlaca yardımcı kitap (rehber) vardır.” maddesine %22.4'ünün (n=24) hemen her zaman, %25.2'sinin (n=27) sık sık, %32.7'sinin (n=35) bazen, %18.7'sinin (n=20) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $1.85 \pm 0.69$  olduğu,

“Kurumumuzdaki hemşireler işten sonra da özel sorunları olanlarla veya kurumun diğer işleriyle ilgilenmek için zaman ayırırlar.” maddesine %11.3'ünün (n=12) hemen her zaman, %20.5'inin (n=22) sık sık, %47.7'sinin (n=51) bazen, %20.5'inin (n=22) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.15 \pm 0.83$  olduğu,

“Kurumumuzdaki hemşirelerin en yakın arkadaşları bu kurumdaki diğer hemşirelerdir.” maddesine %15.9’unun (n=17) hemen her zaman, %38.3’ünün (n=41) sık sık, %28’inin (n=30) bazen, %17.8’inin (n=19) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.06 \pm 0.86$  olduğu,

“Kurumumuzdaki hemşireler birbirlerini evlerinde ziyaret ederler.” maddesine %10.3’ünün (n=11) hemen her zaman, %25.2’sinin (n=27) sık sık, %54.2’sinin (n=58) bazen, %10.3’ünün (n=11) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.71 \pm 0.77$  olduğu,

“Kurumumuzdaki hemşireler bu kurumdaki diğer hemşirelerin aile özgeçmişlerini bilirler.” maddesine %7.5’inin (n=8) hemen her zaman, %36.4’ünün (n=39) sık sık, %37.4’ünün (n=40) bazen, %18.7’sinin (n=20) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.48 \pm 1.00$  olduğu,

“Kurumumuzdaki hemşireler özel yaşamlarını diğer hemşirelerle konuşurlar.” maddesine %9.3’ünün (n=10) hemen her zaman, %31.8’inin (n=34) sık sık, %39.3’ünün (n=42) bazen, %19.6’sinin (n=21) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.43 \pm 0.72$  olduğu,

“Kurumumuzdaki hemşireler iş süresince birlikte olmaktan hoşlanırlar.” maddesine %13.1’inin (n=14) hemen her zaman, %58.9’unun (n=63) sık sık, %21.5’inin (n=23) bazen, %6.5’i (n=7) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $3.09 \pm 0.69$  olduğu,

“Kurumumuzdaki hemşireler yönetimle ilgili raporların hazırlanmasında yöneticilerle birlikte çalışırlar.” maddesine %6.6’sinin (n=7) hemen her zaman, %25.2’sinin (n=27) sık sık, %49.5’inin (n=53) bazen, %18.7’sinin (n=20) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.92 \pm 0.82$  olduğu,

“Kurumumuzdaki hemşireler yönetimle ilgili raporları kendi başlarına hazırlarlar.” maddesine %2.8’inin (n=3) hemen her zaman, %7.5’inin (n=8) sık sık, %48.6’sinin (n=52) bazen, %41.1’inin (n=44) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.42 \pm 0.79$  olduğu,

“Hemşire toplantılarını katı ve kesin bir gündeme göre düzenlerim.” maddesine %0.9’unun (n=1) hemen her zaman, %15’inin (n=16) sık sık, %53.3’ünün (n=57) bazen, %30.8’inin (n=33) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.51 \pm 1.04$  olduğu,

“Hemşire toplantılarını yapılacak işler konusunda duyurular yapmak üzere düzenlerim.” maddesine %8.4’ünün (n=9) hemen her zaman, %18.7’sinin (n=20) sık sık, %53.3’ünün (n=57) bazen, %19.6’sının (n=21) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.22 \pm 0.90$  olduğu,

“Hemşire toplantılarını bir iş toplantısı gibi sürdürürüm.” maddesine %6.5’inin (n=7) hemen her zaman, %20.6’sının (n=22) sık sık, %45.8’inin (n=49) bazen, %27.1’inin (n=29) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.52 \pm 0.96$  olduğu,

“Kurumumuzdaki hemşireler çalışma saatleri dışında kurumu terk ederler.” maddesine %40.2’sinin (n=43) hemen her zaman, %42.1’inin (n=45) sık sık, %9.3’ünün (n=10) bazen, %8.4’ünün (n=9) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.71 \pm 0.69$  olduğu,

“Kurumumuzdaki hemşireler öğle yemeklerini kendi başlarına yalnız yerler.” maddesine %15’inin (n=16) hemen her zaman, %12.1’inin (n=13) sık sık, %37.4’ünün (n=40) bazen, %35.5’inin (n=38) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.93 \pm 0.58$  olduğu,

“Koyduğum kurallarla ilgili tartışma istemem ve bu kurallara kesinlikle uyulmasını isterim.” maddesine %4.7’sinin (n=5) hemen her zaman, %36.4’ünün (n=39) sık sık, %40.2’sinin (n=43) bazen, %18.7’sinin (n=20) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.62 \pm 0.94$  olduğu,

“Kurumumuzdaki hemşirelerle her gün görüşürüm.” maddesine %15.9’unun (n=17) hemen her zaman, %59.8’inin (n=64) sık sık, %23.4’ünün (n=25) bazen, %0.9’unun (n=1) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.42 \pm 0.76$  olduğu,

“Kurumdaki sekreterlik hizmetlerinden hemşireler her zaman yararlanabilirler.” maddesine %21.5’inin (n=23) hemen her zaman, %29’unun (n=31) sık sık, %35.5’inin (n=38) bazen, %14’ünün (n=15) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.54 \pm 0.80$  olduğu,

“Denetim amacıyla yapılan izlenimlerin sonuçlarını hemşirelere bildiririm.” maddesine %30.8’inin (n=33) hemen her zaman, %43’ünün (n=46) sık sık, %21.5’inin (n=23) bazen, %4.7’sinin (n=5) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $3.10 \pm 0.64$  olduğu,

“Kurumdaki iş bölümüne kendim karar veririm.” maddesine %8.4’ünün (n=9) hemen her zaman, %27.1’inin (n=29) sık sık, %45.8’inin (n=49) bazen, %18.7’sinin (n=20) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $3.16 \pm 0.62$  olduğu,

“Hemşirelerin çalışma programlarını düzenlerim.” maddesine %21.5’inin (n=23) hemen her zaman, %19.6’sinin (n=21) sık sık, %37.4’ünün (n=40) bazen, %21.5’inin (n=23) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $3.06 \pm 0.78$  olduğu,

“Hemşirelerin branşlarındaki yeterliliklerini kontrol ederim.” maddesine %17.8’inin (n=19) hemen her zaman, %59.8’inin (n=64) sık sık, %19.6’sinin (n=21) bazen, %2.8’inin (n=3) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $3.14 \pm 0.73$  olduğu,

“Hemşirelerin yanlışlarını düzeltirim.” maddesine %10.3’ünün (n=11) hemen her zaman, %55.1’inin (n=59) sık sık, %30.9’unun (n=33) bazen, %3.7’sinin (n=4) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $3.14 \pm 0.90$  olduğu,

“Hemşirelerin bütün güçleri ile çalışmalarını sağlarım.” maddesine %13.1’inin (n=14) hemen her zaman, %68.2’sinin (n=73) sık sık, %17.8’inin (n=19) bazen, %0.9’unun (n=1) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.06 \pm 1.03$  olduğu,

“Hemşirelerin yapacakları ek görevleri yazılı olarak bildiririm.” maddesine %21.5’inin (n=23) hemen her zaman, %30.9’unun (n=33) sık sık, %36.4’ünün (n=39) bazen, %11.2’sinin (n=12) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.27 \pm 0.81$  olduğu,

“Her fırsatta konuşma yaparım.” maddesine %10.3’ünün (n=11) hemen her zaman, %28’inin (n=30) sık sık, %55.1’inin (n=59) bazen, %6.6’sinin (n=7) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.90 \pm 0.65$  olduğu,

“Hemşirelere yardımcı olabilmek için gerektiğinde görevimin dışına çıkarırım.” maddesine %12.1’inin (n=13) hemen her zaman, %37.4’ünün (n=40) sık sık, %43’ünün (n=46) bazen, %7.5’inin (n=8) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.42 \pm 0.98$  olduğu,

“Çok çalışarak herkese örnek olurum.” maddesine %25.2’sinin (n=27) hemen her zaman, %60.8’inin (n=65) sık sık, %13.1’inin (n=14) bazen, %0.9’unun (n=1) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.00 \pm 0.84$  olduğu,

“Yapıcı eleştirilerden yararlanırım.” maddesine %28’inin (n=30) hemen her zaman, %61.7’sinin (n=66) sık sık, %9.4’ünün (n=10) bazen, %0.9’unun (n=1) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.25 \pm 0.85$  olduğu,

“Kurumun faaliyetleri ile ilgili konuşmalara çok iyi hazırlanırım.” maddesine %30.8’inin (n=33) hemen her zaman, %47.7’sinin (n=51) sık sık, %18.7’sinin (n=20) bazen, %2.8’inin (n=3) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.41 \pm 1.05$  olduğu,

“Hemşireleri eleştirirken nedenlerini açıklarım.” maddesine %34.6’sinin (n=37) hemen her zaman, %44.9’unun (n=48) sık sık, %20.5’inin (n=22) bazen, %0’ının (n=0) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.92 \pm 0.69$  olduğu,

“Hemşirelerin kişisel çıkarlarını refahlarını gözetirim.” maddesine %21.5’inin (n=23) hemen her zaman, %62.6’sinin (n=67) sık sık, %12.2’sinin (n=13) bazen, %3.7’sinin (n=4) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.50 \pm 0.86$  olduğu,

“ Kuruma hemşirelerden önce gelirim.” maddesine %20.6’sinin (n=22) hemen her zaman, %39.2’sinin (n=42) sık sık, %34.6’sinin (n=37) bazen, %5.6’sinin (n=6) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $3.01 \pm 0.70$  olduğu,

“Karşılaştığım yeni düşünceleri hemşirelere anlatırım.” maddesine %24.3’ünün (n=26) hemen her zaman, %61.7’sinin (n=66) sık sık, %14’ünün (n=15) bazen, %0’ının (n=0) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.74 \pm 0.84$  olduğu,

“Davranışlarım kolayca anlaşılır.” maddesine %17.7’sinin (n=19) hemen her zaman, %65.4’ünün (n=70) sık sık, %15’inin (n=16) bazen, %1.9’unun (n=2) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $3.10 \pm 0.61$  olduğu,

“Hemşirelerin özel sorunlarının çözümüne yardımcı olurum.” maddesine %13.1’inin (n=14) hemen her zaman, %57’sinin (n=61) sıklıkla, %29’unun (n=31) bazen, %0.9’unun (n=1) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.99 \pm 0.63$  olduğu,

“Hemşirelere gerektiğinde özel yardım yapar ve kolaylıklar sağlarım.” maddesine %15.9’unun (n=17) hemen her zaman, %32.7’sinin (n=35) sık sık, %44.8’inin (n=48) bazen, %6.6’sinin (n=7) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.82 \pm 0.65$  olduğu,

“İşlerini bitirmelerine yardımcı olmak için çalışma saatleri dışında da kurumda kalırım.” maddesine %8.4’ünün (n=9) hemen her zaman, %23.4’ünün (n=25) sık sık, %51.4’ünün (n=55) bazen, %16.8’inin (n=18) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.57\pm 0.83$  olduğu,

“Çalışma arkadaşları arasındaki küçük anlaşmazlıkların giderilmesinde hemşirelere yardımcı olurum.” maddesine %16.8’inin (n=18) hemen her zaman, %41.1’inin (n=44) sık sık, %35.5’inin (n=38) bazen, %6.6’sının (n=7) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.23\pm 0.83$  olduğu,

“Yapılacak işlerin/faaliyetlerin seçimi konusunda hemşirelerin görüşlerini alırım.” maddesine %15.9’unun (n=17) hemen her zaman, %58.8’inin (n=63) sık sık, %23.4’ünün (n=25) bazen, %1.9’unun (n=2) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.68\pm 0.83$  olduğu,

“Hemşirelerin daha çok ücret almalarını sağlamak için çaba gösteririm.” maddesine %15’inin (n=16) hemen her zaman, %29.9’unun (n=32) sık sık, %45.8’inin (n=49) bazen, %9.3’ünün (n=10) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.88\pm 0.67$  olduğu görülmektedir.

**Tablo 4. Hemşirelerin Örgüt İklimi Betimleme Anketi Sonuçlarının Dağılımı**

ÖRGÜT İKLİMİNİ BETİMLEME ANKETİ (HEMŞİRE)	Hemen Her Zaman		Sık Sık		Bazen		Çok Seyrek		Ortalama puan $\bar{X} \pm SS$
	n	%	N	%	n	%	n	%	
1. Bu kurumdaki hemşirelerin tavırları can sıkıcıdır.	3	0.6	23	4.6	364	72.8	110	22.0	1.83±0.51
2. Kurumumuzda çoğunluğa her zaman karşı çıkan azınlık bir hemşire grubu vardır	2	0.4	33	6.6	357	71.4	108	21.6	1.85±0.52
3. Hemşireler gruba uyum sağlayamayan diğer hemşirelere grup baskısı yaparlar	2	0.4	31	6.2	318	63.6	149	29.8	1.77±0.56
4. Hemşireler yönetici hemşirelerden özel isteklerde bulunurlar.	6	1.2	62	12.4	293	58.6	139	27.8	1.87±0.65
5. Hemşireler hemşire toplantılarında söz alan diğer arkadaşlarının sözlerini keserler.	6	1.2	43	8.6	263	52.6	188	37.6	1.73±0.66
6. Hemşireler toplantılarda anlamsız sorular sorarlar.	3	0.6	40	8.0	227	45.4	230	46.0	1.63±0.65
7. Hemşireler kurum toplantılarında konuşurken konuyu dağıtırlar.	6	1.2	45	9.0	270	54.0	179	35.8	1.75±0.66
8. Kurumumuzdaki hemşireler bu kurumda kendi başınadırlar.	12	2.4	39	7.8	229	45.8	220	44.0	1.67±0.71
9. Kurumumuzdaki hemşireler bu kurumdan ayrılmaktan bahsediler.	70	14.0	112	22.4	228	45.6	90	18.0	2.32±0.92
10. Kurumumuzdaki hemşireler kendi aralarındaki küçük gruplarda sosyal ilişkilerini sürdürürler.	33	6.6	207	41.4	200	40.0	60	12.0	2.42±0.78
11. Kurumumuzdaki günlük ek görevler iş akışını engeller.	27	5.4	117	23.4	299	59.8	57	11.4	2.22±0.71
12. Kurumumuzdaki hemşirelerin ek faaliyetlerle ilgili çok fazla işleri vardır.	10	2.0	123	24.6	296	59.2	71	14.2	2.14±0.66
13. Kurumumuzda verimlilikle ilgili raporlar / kayıtlar çok çalışmayı gerektirir.	26	5.2	159	31.8	286	57.2	29	5.8	2.36±0.67
14. Kurumumuzda yönetimle ilgili yazışmalar yüklü ve can sıkıcıdır.	27	5.4	141	28.2	278	55.6	54	10.8	2.28±0.72
15. Kurumumuzda yönetimle ilgili raporların hazırlanması için yeterli zaman verilir.	25	5.0	172	34.4	233	46.6	70	14.0	2.69±0.76
16. Kurumumuzda tıbbi cihazların kullanımına ilişkin yönerge ve açıklamalar vardır	75	15.0	178	35.6	193	38.6	54	10.8	2.45±0.87
17. Kurumumuzdaki hemşirelerin morali yüksektir.	10	2.0	167	33.4	172	34.4	151	30.2	2.07±0.84
18. Kurumumuzdaki hemşireler işlerini büyük bir çaba enerji ve zevkle yaparlar.	41	8.2	192	38.4	168	33.6	99	19.8	2.35±0.88
19. Kurumumuzdaki hemşireler genellikle kurumun ruhunu yansıtırılar.	44	8.8	216	43.2	153	30.6	87	17.4	2.46±0.74
20. Kurumumuzda ihtiyaç duyulduğunda destek hizmetleri hazırır.	30	6.0	236	47.2	155	31.0	79	15.8	2.42±0.84
21. Kurumumuzdaki hemşirelerin çoğu meslektaşlarının yanlışlarını anlayışla karşılar.	30	6.0	192	38.4	236	47.2	42	8.4	2.50±0.77
22. Kurum cihaz ve malzemeleri her iş bölümü için kullanıma hazırır.	47	9.4	267	53.4	158	31.6	28	5.6	2.76±0.64
23. Kurumumuzdaki hemşireler iş dışında bir araya geldiklerinde oldukça neşelidirler.	65	13.0	228	45.6	176	35.2	31	6.2	2.08±0.74
24. Kurumumuzdaki hemşire toplantılarında gereken işleri hemen bitirelim havası vardır.	29	5.8	103	20.6	285	57.0	83	16.6	3.01±0.67
25. Kurumumuzda iş esnasında kullanılmak üzere fazlaca yardımcı kitap (rehber) vardır.	28	5.6	236	47.2	130	26.0	106	21.2	2.08±0.64
26. Kurumumuzdaki hemşireler işten sonra da özel sorunları olanlarla veya kurumun diğer işleriyle ilgilenmek için zaman ayırırlar.	13	2.6	231	46.2	158	31.6	98	19.6	2.45±0.68

**Tablo 4'ün Devamı.**

ÖRGÜT İKLİMİNİ BETİMLEME ANKETİ (HEMŞİRE)	Hemen Her Zaman		Sık Sık		Bazen		Çok Seyrek		Ortalama puan $\bar{X} \pm SS$
	n	%	N	%	n	%	n	%	
27. Kurumumuzdaki hemşirelerin en yakın arkadaşları bu kurumdaki diğer hemşirelerdir.	55	11.0	208	41.6	164	32.8	73	14.6	2.42±0.70
28. Kurumumuzdaki hemşireler birbirlerini evlerinde ziyaret ederler.	39	7.8	193	38.6	230	46.0	38	7.6	2.43±0.87
29. Kurumumuzdaki hemşireler bu kurumdaki diğer hemşirelerin aile özgeçmişlerini bilirler.	41	8.2	203	40.6	181	36.2	75	15.0	2.43±0.82
30. Kurumumuzdaki hemşireler özel yaşamlarını diğer hemşirelerle konuşurlar.	43	8.6	208	41.6	206	41.2	43	8.6	2.42±0.72
31. Kurumumuzdaki hemşireler iş süresince birlikte olmaktan hoşlanırlar.	48	9.6	298	59.6	143	28.6	11	2.2	2.66±0.72
32. Kurumumuzdaki hemşireler yönetimle ilgili raporların hazırlanmasında yöneticilerle birlikte çalışırlar.	16	3.2	115	23.0	266	53.2	103	20.6	2.65±0.78
33. Kurumumuzdaki hemşireler yönetimle ilgili raporları kendi başlarına hazırlarlar.	8	1.6	87	17.4	294	58.8	111	22.2	2.15±0.76
34. Kurumumuzdaki hemşire toplantıları katı ve kesin bir gündeme göre düzenlenir.	6	1.2	108	21.6	307	61.4	79	15.8	2.37±0.87
35. Kurumumuzda hemşire toplantıları başhemşirenin yapılacak işler konusunda duyurular yaptığı toplantılardır.	34	6.8	179	35.8	265	53.0	22	4.4	2.31±0.81
36. Başhemşire hemşire toplantılarını bir iş toplantısı gibi sürdürür.	27	5.4	192	38.4	246	49.2	35	7.0	2.49±0.87
37. Kurumumuzdaki hemşireler çalışma saatleri dışında kurumu terk ederler.	130	26.0	166	33.2	156	31.2	48	9.6	2.53±0.72
38. Kurumumuzdaki hemşireler öğle yemeklerini kendi başlarına yalnız yerler.	59	11.8	101	20.2	199	39.8	141	28.2	2.46±0.93
39. Kurumumuzda başhemşirenin koyduğu kurallarla ilgili soru sorulmaz ve kesinlikle eleştirilmez.	26	5.2	170	34.0	243	48.6	61	12.2	2.46±0.81
40. Başhemşire hemşirelerle her gün görüşür.	30	6.0	195	39.0	205	41.0	70	14.0	2.08±0.73
41. Kurumdaki sekreterlik hizmetlerinden hemşireler her zaman yararlanabilirler.	34	6.8	166	33.2	222	44.4	78	15.6	1.94±0.83
42. Başhemşiremiz denetim amacıyla yapılan izlenimlerin sonuçlarını hemşirelere bildirir.	35	7	192	38.4	219	43.8	54	10.8	2.01±0.82
43. Başhemşiremiz iş bölümüne kendisi karar verir.	87	17.4	202	40.4	167	33.4	44	8.8	2.38±0.76
44. Başhemşiremiz hemşirelerin çalışma programlarını kendisi düzenler.	100	20.0	176	35.2	179	35.8	45	9.0	2.72±0.72
45. Başhemşiremiz hemşirelerin branşlarındaki yeterliliklerini kontrol eder.	28	5.6	219	43.8	200	40.0	53	10.6	2.45±0.80
46. Başhemşiremiz hemşirelerin yanlışlarını düzeltir.	39	7.8	218	43.6	214	42.8	29	5.8	2.75±0.94
47. Başhemşiremiz hemşirelerin bütün güçleri ile çalışmalarını sağlar.	63	12.6	200	40.0	144	28.8	93	18.6	2.15±0.96
48. Kurumumuzdaki hemşirelerin yapacakları ek görevler açıkça belirtilir.	46	9.2	196	39.2	202	40.4	56	11.2	2.32±0.75
49. Başhemşiremiz gereğinden fazla konuşur.	15	3.0	113	22.6	269	53.8	103	20.6	2.37±0.79
50. Başhemşiremiz hemşirelere yardımcı olabilmek için gerektiğinde görevinin dışına çıkar.	20	4.0	100	20.0	214	42.8	166	33.2	2.68±0.81
51. Başhemşiremiz çok çalışarak herkese örnek olur.	27	5.4	92	18.4	244	48.8	137	27.4	2.58±0.77
52. Başhemşiremiz olumlu eleştirilerden yararlanır.	31	6.2	186	37.2	225	45.0	58	11.6	2.66±0.86

**Tablo 4'ün Devamı.**

ÖRGÜT İKLİMİNİ BETİMLEME ANKETİ (HEMŞİRE)	Hemen Her Zaman		Sık Sık		Bazen		Çok Seyrek		Ortalama puan $\bar{X} \pm SS$
	n	%	N	%	n	%	n	%	
53. Başhemşiremiz kurumun faaliyetleri ile ilgili konuşmalara çok iyi hazırlanır.	57	11.4	272	54.4	148	29.6	23	4.6	2.66±0.89
54. Başhemşiremiz hemşireleri eleştirirken nedenlerini açıklar.	52	10.4	169	33.8	233	46.6	46	9.2	2.44±0.75
55. Başhemşiremiz hemşirelerin kişisel çıkarlarını refahlarını gözetir.	27	5.4	156	31.2	231	46.2	86	17.2	1.74±0.80
56. Başhemşire kuruma hemşirelerden önce gelir.	40	8.0	125	25.0	186	37.2	149	29.8	2.24±0.79
57. Başhemşiremiz karşılaştığı yeni düşünceleri hemşirelere anlatır.	32	6.4	156	31.2	270	54.0	42,	8.4	2.11±0.92
58. Başhemşirenin davranışlarını anlamak kolaydır.	25	5.0	138	27.6	260	52.0	77	15.4	2.35±0.72
59. Başhemşiremiz hemşirelerin özel sorunlarının çözümüne yardımcı olur.	29	5.8	135	27.0	236	47.2	100	20.0	2.22±0.76
60. Başhemşiremiz hemşirelere gerektiğinde özel yardım yapar ve kolaylıklar sağlar.	18	3.6	147	29.4	213	42.6	122	24.4	2.18±0.81
61. Başhemşiremiz işlerini bitirmelerine yardımcı olmak için çalışma saatleri dışında da kurumda kalır.	14	2.8	115	23.0	192	38.4	179	35.8	2.12±0.81
62. Başhemşiremiz çalışma arkadaşları arasındaki küçük anlaşmazlıkların giderilmesinde hemşirelere yardımcı olur.	21	4.2	124	24.8	235	47.0	120	24.0	1.92±0.83
63. Başhemşiremiz yapılacak işlerin/faaliyetlerin seçimi konusunda hemşirelerin görüşlerini alır.	19	3.8	108	21.6	240	48.0	133	26.6	2.09±0.80
64. Başhemşiremiz hemşirelerin daha çok ücret almalarını sağlamak için çaba gösterir.	17	3.4	63	12.6	196	39.2	224	44.8	2.02±0.79

Örgüt iklimi betimleme anketinde hemşirelerin maddelere katılımları incelendiğinde;

“Bu kurumdaki hemşirelerin tavırları can sıkıcıdır.” maddesine %6’sının (n=3) hemen her zaman, %4.6’sının (n=23) sık sık, %72.8’inin (n=364) bazen, %22’sinin (n=110) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $1.83 \pm 0.51$  olduğu,

“Kurumumuzda çoğunluğa her zaman karşı çıkan azınlık bir hemşire grubu vardır.” maddesine %0.4’ünün (n=2) hemen her zaman, %6.6’sının (n=33) sık sık, %71.4’ünün (n=357) bazen, %21.6’sının (n=108) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $1.85 \pm 0.52$  olduğu,

“Hemşireler gruba uyum sağlayamayan diğer hemşirelere grup baskısı yaparlar.” maddesine %0.4’ünün (n=2) hemen her zaman, %6.2’sinin (n=31) sık sık, %63.6’sının (n=318) bazen, %29.8’inin (n=149) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $1.77 \pm 0.56$  olduğu,

“Hemşireler yönetici hemşirelerden özel isteklerde bulunurlar.” maddesine %1.2’sinin(n=6) hemen her zaman, %12.4’ünün (n=62) sık sık, %58.6’sının (n=293) bazen, %27.8’inin (n=139) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $1.87\pm 0.65$  olduğu,

“Hemşireler hemşire toplantılarında söz alan diğer arkadaşlarının sözlerini keserler.” maddesine %1.2’sinin (n=6) hemen her zaman, %8.6’sının (n=43) sık sık, %52.6’sının (n=263) bazen, %37.6’sının (n=188) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $1.73\pm 0.66$  olduğu,

“Hemşireler toplantılarda anlamsız sorular sorarlar.” maddesine %0.6’sının (n=3) hemen her zaman, %8’inin (n=40) sık sık, %45.4’ünün (n=227) bazen, %46’sının (n=230) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $1.63\pm 0.65$  olduğu,

“Hemşireler kurum toplantılarında konuşurken konuyu dağıtırlar.” maddesine %1.2’sinin (n=6) hemen her zaman, %9’unun (n=45) sık sık, %54’ünün (n=270) bazen, %35.8’inin (n=179) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $1.75\pm 0.66$  olduğu,

“Kurumumuzdaki hemşireler bu kurumda kendi başınadırlar.” maddesine %2.4’ünün (n=12) hemen her zaman, %7.8’inin (n=39) sık sık, %45.8’inin (n=229) bazen, %44’ünün(n=220) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $1.67\pm 0.71$  olduğu,

“Kurumumuzdaki hemşireler bu kurumdan ayrılmaktan bahsederler.” maddesine %14’ünün (n=70) hemen her zaman, %22.4’ünün (n=112) sık sık, %45.6’sının (n=228) bazen, %18’inin (n=90) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.32\pm 0.92$  olduğu,

“Kurumumuzdaki hemşireler kendi aralarındaki küçük gruplarda sosyal ilişkilerini sürdürürler.” maddesine %6.6’sının (n=33) hemen her zaman, %41.4’ünün (n=37) sık sık, %40’ının (n=200) bazen, %12’sinin (n=60) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.42\pm 0.78$  olduğu,

“Kurumumuzdaki günlük ek görevler iş akışını engeller.” maddesine %5.4’ünün (n=27) hemen her zaman, %23.4’ünün (n=117) sık sık. %59.8’inin (n=299) bazen, %11.4’ünün (n=57) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.22\pm 0.71$  olduğu,

“Kurumumuzdaki hemşirelerin ek faaliyetlerle ilgili çok fazla işleri vardır.” maddesine %2’sinin (n=10) hemen her zaman, %24.6’sının (n=123) sık sık, %59.2’sinin (n=296) bazen, %14.2’sinin (n=71) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.14 \pm 0.66$  olduğu,

“Kurumumuzda verimlilikle ilgili raporlar / kayıtlar çok çalışmayı gerektirir.” maddesine %5.2’sinin (n=26) hemen her zaman, %31.8’inin (n=159) sık sık, %57.2’sinin (n=286) bazen, %5.8’inin (n=29) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.36 \pm 0.67$  olduğu,

“Kurumumuzda yönetimle ilgili yazışmalar yüklü ve can sıkıcıdır.” maddesine %5.4’ünün (n=27) hemen her zaman, %28.2’sinin (n=141) sık sık, %55.6’sının (n=278) bazen, %10.8’inin (n=54) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.28 \pm 0.72$  olduğu,

“Kurumumuzda yönetimle ilgili raporların hazırlanması için yeterli zaman verilir.” maddesine %5’inin (n=25) hemen her zaman, %34.4’ünün (n=172) sık sık, %46.6’sının (n=233) bazen, %14’ünün (n=70) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.69 \pm 0.76$  olduğu,

“Kurumumuzda tıbbi cihazların kullanımına ilişkin yönerge ve açıklamalar vardır.” maddesine %11’inin (n=75) hemen her zaman, %35.6’sının (n=178) sık sık, %38.6’sının (n=193) bazen, %10.8’inin (n=54) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.45 \pm 0.87$  olduğu,

“Kurumumuzdaki hemşirelerin morali yüksektir.” maddesine %2’sinin (n=10) hemen her zaman, %33.4’ünün (n=167) sık sık, %34.4’ünün (n=172) bazen, %30.2’sinin (n=151) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.07 \pm 0.84$  olduğu,

“Kurumumuzdaki hemşireler işlerini büyük bir çaba enerji ve zevkle yaparlar.” maddesine %8.2’sinin (n=41) hemen her zaman, %38.4’ünün (n=192) sık sık, %33.6’sının (n=168) bazen, %19.8’inin (n=99) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.35 \pm 0.88$  olduğu,

“Kurumumuzdaki hemşireler genellikle kurumun ruhunu yansıtır.” maddesine %8.8’inin (n=44) hemen her zaman, %43.2’sinin (n=216) sık sık, %30.6’sının (n=153) bazen, %17.4’ünün (n=87) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.46 \pm 0.74$  olduğu,

“Kurumumuzda ihtiyaç duyulduğunda destek hizmetleri hazırdır.” maddesine %6’sının (n=30) hemen her zaman, %47.2’sinin (n=216) sık sık, %31’inin (n=155) bazen, %15.8’inin (n=79) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.42 \pm 0.84$  olduğu,

“Kurumumuzdaki hemşirelerin çoğu meslektaşlarının yanlışlarını anlayışla karşılar.” maddesine %6’sının (n=30) hemen her zaman, %38.4’ünün (n=192) sık sık, %47.2’sinin (n=236) bazen, %8.4’ünün (n=42) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.50 \pm 0.77$  olduğu,

“Kurum cihaz ve malzemeleri her iş bölümü için kullanıma hazırdır.” maddesine %9.4’ünün (n=47) hemen her zaman, %53.4’ünün (n=267) sık sık, %31.6’sının (n=158) bazen, %5.6’sının (n=28) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.76 \pm 0.64$  olduğu,

“Kurumumuzdaki hemşireler iş dışında bir araya geldiklerinde oldukça neşelidirler.” maddesine %13’ünün (n=65) hemen her zaman, %45.6’sının (n=228) sık sık, %35.2’sinin (n=176) bazen, %6.2’sinin (n=31) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.08 \pm 0.74$  olduğu,

“Kurumumuzdaki hemşire toplantılarında gereken işleri hemen bitirelim havası vardır.” maddesine %5.8’inin (n=29) hemen her zaman, %20.6’sının (n=103) sık sık, %57’sinin (n=285) bazen, %16.6’sının (n=83) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $3.01 \pm 0.67$  olduğu,

“Kurumumuzda iş esnasında kullanılmak üzere fazlaca yardımcı kitap (rehber) vardır.” maddesine %5.6’sının (n=29) hemen her zaman, %47.2’sinin (n=236) sık sık, %26’sının (n=130) bazen, %21.2’sinin (n=106) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.08 \pm 0.64$  olduğu,

“Kurumumuzdaki hemşireler işten sonra da özel sorunları olanlarla veya kurumun diğer işleriyle ilgilenmek için zaman ayırırlar.” maddesine %2.6’sının (n=13) hemen her zaman, %46.2’sinin (n=231) sık sık, %31.6’sının (n=158) bazen, %19.6’sının (n=98) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.45 \pm 0.68$  olduğu,

“Kurumumuzdaki hemşirelerin en yakın arkadaşları bu kurumdaki diğer hemşirelerdir.” maddesine %11’inin (n=55) hemen her zaman, %41.6’sının (n=208)

sık sık, %32.8'inin (n=164) bazen, %14.6'sının (n=73) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.42 \pm 0.70$  olduğu,

“Kurumumuzdaki hemşireler birbirlerini evlerinde ziyaret ederler.” maddesine %7.8 (n=39) hemen her zaman, %38.6'sının (n=193) sık sık, %46'sının (n=230) bazen, %7.6'sının (n=38) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.43 \pm 0.87$  olduğu,

“Kurumumuzdaki hemşireler bu kurumdaki diğer hemşirelerin aile özgeçmişlerini bilirler.” maddesine %8.2'sinin (n=41) hemen her zaman, %40.6'sının (n=203) sık sık, %36.2'sinin (n=181) bazen, %15'inin (n=75) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.43 \pm 0.82$  olduğu,

“Kurumumuzdaki hemşireler özel yaşamlarını diğer hemşirelerle konuşurlar.” maddesine %8.6'sının (n=43) hemen her zaman, %41.6'sının (n=208) sık sık, %41.2'sinin (n=206) bazen, %8.6'sının (n=43) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.43 \pm 0.82$  olduğu,

“Kurumumuzdaki hemşireler iş süresince birlikte olmaktan hoşlanırlar.” maddesine %9.6'sının (n=48) hemen her zaman, %59.6'sının (n=298) sık sık, %28.6'sının (n=143) bazen, %2.2'sinin (n=11) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.66 \pm 0.72$  olduğu,

“Kurumumuzdaki hemşireler yönetimle ilgili raporların hazırlanmasında yöneticilerle birlikte çalışırlar.” maddesine %3.2'sinin (n=16) hemen her zaman, %23'ünün (n=115) sık sık, %53.2'sinin (n=266) bazen, %20.6'sının (n=103) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.65 \pm 0.78$  olduğu,

“Kurumumuzdaki hemşireler yönetimle ilgili raporları kendi başlarına hazırlarlar.” maddesine %1.6'sının (n=8) hemen her zaman, %17.4'ünün (n=87) sık sık, %58.8'inin (n=294) bazen, %22.2'sinin (n=111) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.15 \pm 0.76$  olduğu,

“Kurumumuzdaki hemşire toplantıları katı ve kesin bir gündeme göre düzenlenir.” maddesine %1.2'sinin (n=6) hemen her zaman, %21.6'sının (n=108) sık sık, %61.4'ünün (n=307) bazen, %15.8'inin (n=79) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.37 \pm 0.87$  olduğu,

“Kurumumuzda hemşire toplantıları başhemşirenin yapılacak işler konusunda duyurular yaptığı toplantılardır.” maddesine %6.8'inin (n=34) hemen her zaman,

%35.8'inin (n=179) sık sık, %53'ünün (n=265) bazen, %4.4'ünün (n=32) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.31 \pm 0.81$  olduğu,

“Başhemşiremiz hemşire toplantılarını bir iş toplantısı gibi sürdürür.” maddesine %5.4'ünün (n=27) hemen her zaman, %38.4'ünün (n=192) sık sık, %49.2'sinin (n=246) bazen, %7'sinin (n=35) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.49 \pm 0.87$  olduğu,

“Kurumumuzdaki hemşireler çalışma saatleri dışında kurumu terk ederler.” maddesine %26'sının (n=130) hemen her zaman, %33.2'sinin (n=166) sık sık, %31.2'sinin (n=156) bazen, %9.6'sının (n=48) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.53 \pm 0.72$  olduğu,

“Kurumumuzdaki hemşireler öğle yemeklerini kendi başlarına yalnız yerler.” maddesine %11.8'inin (n=59) hemen her zaman, %20.2'sinin (n=101) sık sık, %39.8'inin (n=199) bazen, %9.6'sının (n=48) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.46 \pm 0.93$  olduğu,

“Kurumumuzda başhemşirenin koyduğu kurallarla ilgili soru sorulmaz ve kesinlikle eleştirilmez.” maddesine %5.2'sinin (n=26) hemen her zaman, %34'ünün (n=170) sık sık, %48.6'sının (n=243) bazen, %12.2'sinin (n=61) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.46 \pm 0.81$  olduğu,

“Başhemşiremiz hemşirelerle her gün görüşür.” maddesine %6'sının (n=30) hemen her zaman, %39'unun (n=195) sık sık, %41'inin (n=205) bazen, %14'ünün (n=70) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.08 \pm 0.73$  olduğu,

“Kurumdaki sekreterlik hizmetlerinden hemşireler her zaman yararlanabilirler.” maddesine %6.8'inin (n=34) hemen her zaman, %33.2'sinin (n=166) sık sık, %44.4'ünün (n=222) bazen, %15.6'sının (n=78) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $1.94 \pm 0.83$  olduğu,

“Başhemşiremiz denetim amacıyla yapılan izlenimlerin sonuçlarını hemşirelere bildirir.” maddesine %7'sinin (n=35) hemen her zaman, %38.4'ünün (n=192) sık sık, %43.8'inin (n=219) bazen, %10.8'inin (n=54) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.01 \pm 0.82$  olduğu,

“Başhemşiremiz iş bölümüne kendisi karar verir.” maddesine %17.4'ünün (n=87) hemen her zaman, %40.4'ünün (n=202) sık sık, %33.4'ünün (n=167) bazen,

%8.8'inin (n=44) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.38 \pm 0.76$  olduğu,

“Başhemşiremiz hemşirelerin çalışma programlarını kendisi düzenler.” maddesine %20'sinin (n=100) hemen her zaman, %35.2'sinin (n=176) sık sık, %35.8'inin (n=179) bazen, %9'unun (n=45) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.72 \pm 0.72$  olduğu,

“Başhemşiremiz hemşirelerin branşlarındaki yeterliliklerini kontrol eder.” maddesine %5.6'sının (n=28) hemen her zaman, %43.8'inin (n=219) sık sık, %40'ının (n=200) bazen, %10.6'sının (n=53) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.45 \pm 0.80$  olduğu,

“Başhemşiremiz hemşirelerin yanlışlarını düzeltir.” maddesine %7.8'inin (n=39) hemen her zaman, %43.6'sının (n=218) sık sık, %42.8'inin (n=214) bazen, %5.8'inin (n=29) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.75 \pm 0.94$  olduğu,

“Başhemşiremiz hemşirelerin bütün güçleri ile çalışmalarını sağlar.” maddesine %12.6'sının (n=63) hemen her zaman, %40'ının (n=200) sık sık, %28.8'inin (n=144) bazen, %18.6'sının (n=93) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.15 \pm 0.96$  olduğu,

“Kurumumuzdaki hemşirelerin yapacakları ek görevler açıkça belirtilir.” maddesine %9.2'sinin (n=46) hemen her zaman, %39.2'sinin (n=196) sık sık, %40.4'ünün (n=202) bazen, %11.2'sinin (n=56) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.32 \pm 0.75$  olduğu,

“Başhemşiremiz gereğinden fazla konuşur.” maddesine %3'ünün (n=15) hemen her zaman, %22.6'sının (n=113) sık sık, %53.8'inin (n=269) bazen, %20.6'sının (n=103) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.37 \pm 0.79$  olduğu,

“Başhemşiremiz hemşirelere yardımcı olabilmek için gerektiğinde görevinin dışına çıkar.” maddesine %4'ünün (n=20) hemen her zaman, %20'sinin (n=100) sık sık, %42.8'inin (n=214) bazen, %33.2'sinin (n=166) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.68 \pm 0.81$  olduğu,

“Başhemşiremiz çok çalışarak herkese örnek olur.” maddesine %5.4'ünün (n=27) hemen her zaman, %18.4'ünün (n=92) sık sık, %48.8'inin (n=244) bazen,

%27.4'ünün (n=137) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.58 \pm 0.77$  olduğu,

“Başhemşiremiz olumlu eleştirilerden yararlanır.” maddesine %6.2'sinin (n=31) hemen her zaman, %37.2'sinin (n=286) sık sık, %45'inin (n=225) bazen, %11.6'sının (n=58) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.66 \pm 0.86$  olduğu,

“Başhemşiremiz kurumun faaliyetleri ile ilgili konuşmalara çok iyi hazırlanır.” maddesine %11.4'ünün (n=57) hemen her zaman, %54.4'ünün (n=272) sık sık, %29.6'sının (n=148) bazen, %4.6'sının (n=23) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.66 \pm 0.89$  olduğu,

“Başhemşiremiz hemşireleri eleştirirken nedenlerini açıklar.” maddesine %10.4'ünün (n=57) hemen her zaman, %33.8'inin (n=169) sık sık, %46.6'sının (n=233) bazen, %9.2'sinin (n=46) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.44 \pm 0.75$  olduğu,

“Başhemşiremiz hemşirelerin kişisel çıkarlarını refahlarını gözetir.” maddesine %5.4'ünün (n=27) hemen her zaman, %31.2'sinin (n=156) sık sık, %46.2'sinin (n=231) bazen, %17.2'sinin (n=86) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $1.74 \pm 0.80$  olduğu,

“Başhemşiremiz kuruma hemşirelerden önce gelir.” maddesine %8'inin (n=40) hemen her zaman, %25'inin (n=125) sık sık, %37.2'sinin (n=186) bazen, %29.8'inin (n=149) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.24 \pm 0.79$  olduğu,

“Başhemşiremiz karşılaştığı yeni düşünceleri hemşirelere anlatır.” maddesine %6.4'ünün (n=32) hemen her zaman, %31.2'sinin (n=156) sık sık, %54'ünün (n=270) bazen, %8.4'ünün (n=42) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.11 \pm 0.92$  olduğu,

“Başhemşirenin davranışlarını anlamak kolaydır.” maddesine %5'inin (n=25) hemen her zaman, %27.6'sının (n=138) sık sık, %52'sinin (n=260) bazen, %15.4'ünün (n=77) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.35 \pm 0.72$  olduğu,

“Başhemşiremiz hemşirelerin özel sorunlarının çözümüne yardımcı olur.” maddesine %5.8'inin (n=29) hemen her zaman, %27'sinin (n=135) sık sık,

%47.2'sinin (n=236) bazen, %20'sinin (n=100) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.22 \pm 0.76$  olduğu,

“Başhemşiremiz hemşirelere gerektiğinde özel yardım yapar ve kolaylıklar sağlar.” maddesine %3.6'sının (n=18) hemen her zaman, %29.4'ünün (n=147) sık sık, %42.6'sının (n=213) bazen, %24.4'ünün (n=122) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.18 \pm 0.81$  olduğu,

“Başhemşiremiz işlerini bitirmelerine yardımcı olmak için çalışma saatleri dışında da kurumda kalır.” maddesine %2.8'inin (n=14) hemen her zaman, %23'ünün (n=115) sık sık, %38.4'ünün (n=192) bazen, %35.8'inin (n=179) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.12 \pm 0.81$  olduğu,

“Başhemşiremiz çalışma arkadaşları arasındaki küçük anlaşmazlıkların giderilmesinde hemşirelere yardımcı olur.” maddesine %4.2'sinin (n=21) hemen her zaman, %24.8'inin (n=124) sık sık, %47'sinin (n=235) bazen, %24'ünün (n=120) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $1.92 \pm 0.83$  olduğu,

“Başhemşiremiz yapılacak işlerin/faaliyetlerin seçimi konusunda hemşirelerin görüşlerini alır.” maddesine %3.8'inin (n=19) hemen her zaman, %21.6'sının (n=108) sık sık, %48'inin (n=240) bazen, %26.6'sının (n=133) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.09 \pm 0.80$  olduğu,

“Başhemşiremiz hemşirelerin daha çok ücret almalarını sağlamak için çaba gösterir.” maddesine %3.4'ünün (n=17) hemen her zaman, %12.6'sının (n=63) sık sık, %39.2'sinin (n=196) bazen, %44.8'inin (n=224) çok seyrek yanıtını verdikleri ve ortalama puanın  $2.02 \pm 0.79$  olduğu görülmektedir.

**Tablo 5. Örgüt İklimi Betimleme Puanlarının Dağılımı**

Örgüt İklimi Puanı	n	Min.	Max.	Ort.±SS
	607	1.69	3.18	2.32±0.24

Tablo 5 incelendiğinde, araştırmaya katılan grubun örgüt iklimi puanı (2.32±0.24) olduğu görülmüştür. Katılımcıların örgüt iklimi puanı **orta** düzeydedir.

**Tablo 6. Yönetici Hemşire ve Hemşirelerin Örgüt İklimi Betimleme Puanlarının Dağılımı**

Örgüt İklimi Puanı	Yönetici Hemşire Ort±SS	Hemşire Ort±SS	Test İstatistiği P
	2.45±0.24	2.29±0.23	t= 6.576 P= 0.001*

\*p<0.01

Gruplara göre örgüt iklimi betimleme puanları incelendiğinde, yönetici hemşirelerin (2.45±0.24), hemşirelerin (2.29±0.23) puan aldıkları görülmüştür. Yönetici hemşirelerde ve hemşirelerde örgüt iklimi betimleme puanının **orta düzeyde** olduğu görülmektedir.

Kurumdaki örgüt iklimi betimleme puanı gruplara göre karşılaştırıldığında ise istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık olduğu görülmüştür (p<0.01).Yönetici hemşirelerin örgüt iklimi betimleme puanı, hemşirelere göre yüksektir.

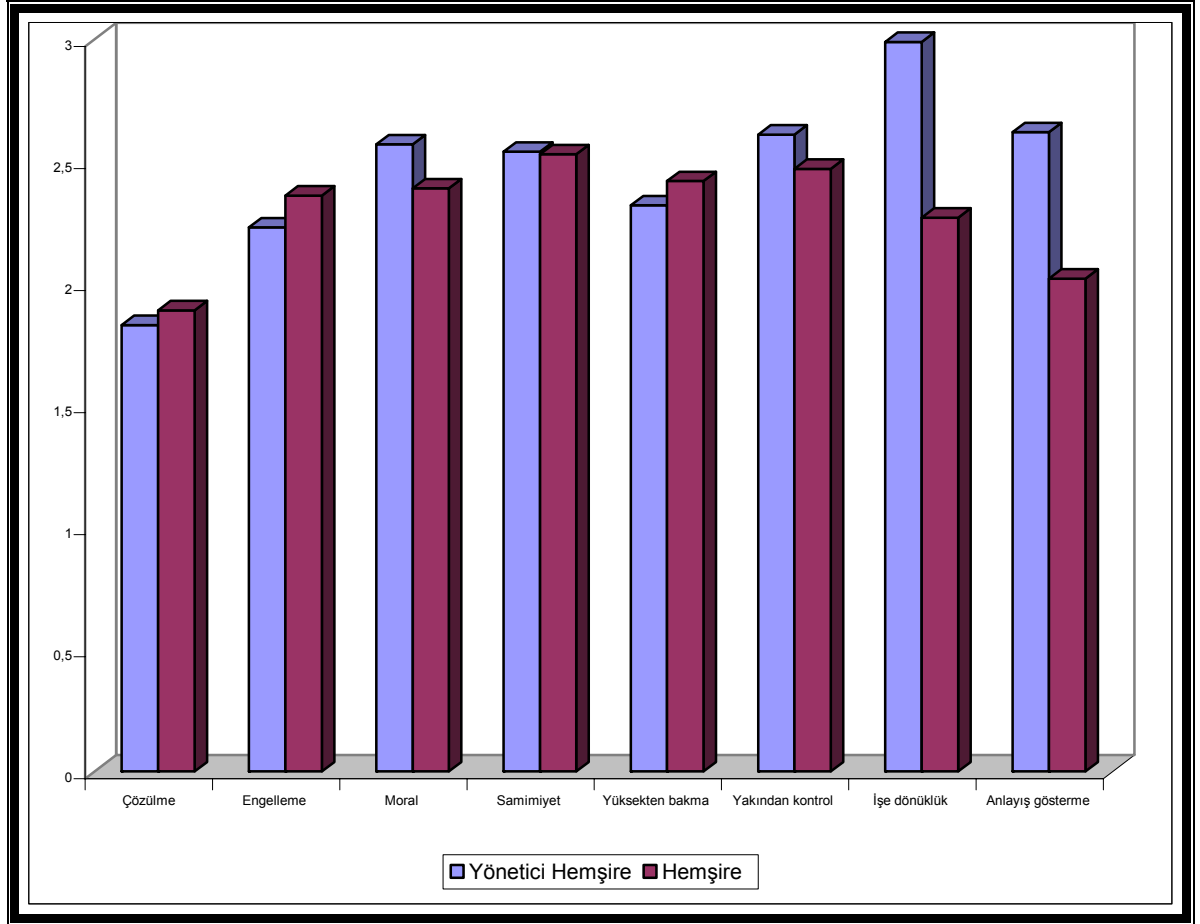
**Tablo 7. Yönetici Hemşire ve Hemşirelerin Örgüt İklimi Alt Boyut Algılarının Dağılımı**

Alt Boyutlar		Ort.±SS	Minimum	Maximum
Çözülme	Y.Hemşire	1.83±0.36	1.20	3.00
	Hemşire	1.89±0.34	1.00	3.10
Engellenme	Y.Hemşire	2.23±0.44	1.00	3.50
	Hemşire	2.36±0.40	1.00	3.83
Moral	Y.Hemşire	2.57±0.50	1.40	3.60
	Hemşire	2.39±0.46	1.10	4.00
Samimiyet	Y.Hemşire	2.54±0.53	1.43	3.71
	Hemşire	2.53±0.47	1.14	3.57
Yüksekten Bakma	Y.Hemşire	2.32±0.34	1.56	3.11
	Hemşire	2.42±0.36	1.44	3.56
Yakından Kontrol	Y.Hemşire	2.61±0.47	1.57	3.86
	Hemşire	2.47±0.45	1.29	4.00
İşe Dönüklük	Y.Hemşire	2.99±0.46	1.89	4.00
	Hemşire	2.27±0.57	1.00	4.00
Anlayış gösterme	Y.Hemşire	2.62±0.55	1.33	4.00
	Hemşire	2.02±0.65	1.00	4.00

Tablo 7 incelendiğinde, yönetici hemşireler, hemşirelerin örgüt iklimi davranış algılarını değerlendirdiğinde, çözülme puanı (1.83±0.36) düşük düzeyde, engellenme puanı (2.23±0.44) orta düzeyde, moral puanı (2.57±0.50) yüksek düzeyde, samimiyet puanı (2.54±0.53), yüksek düzeyde, yönetici hemşirelerin örgüt iklimi davranış algıları değerlendirildiğinde ise, yüksekten bakma puanı (2.32±0.34) orta düzeyde, yakından kontrol puanı (2.61±0.47) orta düzeyde, işe dönüklük puanı (2.99±0.46) yüksek düzeyde ve anlayış gösterme puanı (2.62±0.55) yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

Hemşireler, kendi örgüt iklimi davranış algılarını değerlendirdiğinde, çözülme puanı (1.89±0.34) düşük düzeyde, engellenme puanı (2.36±0.40) orta düzeyde, moral puanı (2.39±0.46) orta düzeyde, samimiyet puanı (2.53±0.47) yüksek düzeyde, hemşirelerin, yönetici hemşirelerin örgüt iklimi davranış algılarını

değerlendirdiğinde ise, yüksekte bakma puanı ( $2.42 \pm 0.36$ ) orta düzeyde, yakından kontrol puanı ( $2.47 \pm 0.45$ ) orta düzeyde, işe dönüklük puanı ( $2.27 \pm 0.57$ ) orta düzeyde ve anlayış gösterme puanı ( $2.02 \pm 0.65$ ) orta düzeyde olduğu görülmüştür.



**Grafik 8. Örgüt İklimi Alt Boyutlarına Göre Yönetici Hemşirelerin ve Hemşirelerin Puanlarının Dağılımı**

Yönetici hemşire ve hemşirelerin örgüt iklimi alt boyut algılarının dağılımı Grafik 8'de görülmektedir.

**Tablo 8. Örgüt İklimi Alt Boyutlarının Yönetici Hemşire ve Hemşire Gruplarında Karşılaştırılması**

Alt Boyutlar	Yönetici Hemşire (n=107)	Hemşire (n=500)	t değeri	P*
	Ort.±SS	Ort.±SS		
Çözülme	1.83±0.36	1.89±0.34	1.643	0.101
Engellenme	2.23±0.44	2.36±0.40	2.930	0.004**
Moral	2.57±0.50	2.39±0.46	3.689	0.001**
Samimiyet	2.54±0.53	2.53±0.47	0.072	0.943
Yüksekten bakma	2.32±0.34	2.42±0.36	2.730	0.007**
Yakından kontrol	2.61±0.47	2.47±0.45	2.902	0.004**
İşe dönüklük	2.99±0.46	2.27±0.57	13.863	0.001**
Anlayış gösterme	2.62±0.55	2.02±0.65	9.869	0.001**

\*\*p<0.01

Tablo 8 incelendiğinde, yönetici hemşire ve hemşirelerde çözülme puanı (1.83±0.36, 1.89±0.34) düşük düzeyde, engellenme (2.23±0.44, 2.36±0.40), moral (2.57±0.50, 2.39±0.46), samimiyet (2.54±0.53, 2.53±0.47), yüksekten bakma (2.32±0.34, 2.42±0.36), yakından kontrol (2.61±0.47, 2.47±0.45), işe dönüklük (2.99±0.46, 2.27±0.57) ve anlayış gösterme (2.62±0.55, 2.02±0.65) puanları orta düzeyde bulunmuştur.

Çözülme puanları gruplara göre anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0.05). Hemşire grubunun engellenme puanı (2.36±0.40), yönetici hemşirelere göre (2.23±0.44) yüksek olarak bulunmuştur (p<0.01). Moral puanı yönetici hemşirelerde (2.57±0.50) hemşirelere göre (2.39±0.46) yüksek bulunmuştur (p<0.01). Samimiyet puanları yine gruplara göre anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0.05).

Yakından kontrol puanları (2.61±0.47) ve anlayış gösterme puanları (2.62±0.55) yönetici hemşire grubunda anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur (p<0.01). Yüksekten bakma puanları ise hemşire grubunda (2.42±0.36) anlamlı düzeyde yüksek olarak saptanmıştır (p<0.01).

### 6.3. YÖNETİCİ HEMŞİRE VE HEMŞİRELERİN ÖRGÜT İKLİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN KARŞILAŞTIRILMASI

Bu bölümde yönetici hemşire ve hemşirelerin örgüt iklimini etkileyen faktörlerin karşılaştırılması ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

#### 6.3.1.Yönetici Hemşirelerin Tanıtıcı Özelliklerinin Örgüt İklimi Puanlarına Göre Değerlendirilmesi

Bu bölümde yönetici hemşirelerin örgüt iklimini etkileyen faktörlerinin karşılaştırılması ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

**Tablo 9. Yönetici Hemşirelerin Alt Boyut Algıları ile Yaş Gruplarının Karşılaştırılması**

Alt Boyut	YAŞ GRUBU				F	P*
	26-30 yaş (n=15)	31-35 yaş (n=31)	36-40 yaş (n=43)	41 yaş ve üzeri (n=18)		
	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS		
Çözülme	1.84±0.37	1.88±0.39	1.84±0.35	1.70±0.32	0.987	0.402
Engellenme	2.06±0.41	2.27±0.35	2.25±0.50	2.24±0.43	0.878	0.455
Moral	2.72±0.52	2.70±0.36	2.38±0.54	2.67±0.50	3.643	0.015*
Samimiyet	2.65±0.65	2.48±0.50	2.46±0.48	2.70±0.54	1.241	0.299
Yüksekten bakma	2.19±0.37	2.31±0.33	2.35±0.36	2.38±0.26	1.024	0.385
Yakından kontrol	2.52±0.30	2.48±0.40	2.63±0.46	2.87±0.60	3.011	0.034*
İşe dönüklük	3.03±0.35	2.91±0.49	2.97±0.46	3.11±0.49	0.748	0.526
Anlayış gösterme	2.71±0.30	2.52±0.49	2.54±0.58	2.90±0.69	2.360	0.076

\*p<0.05

Tablo 9 incelendiğinde, yönetici hemşirelerin alt boyut algıları ile yaş grupları karşılaştırıldığında tüm yaş gruplarında hemşirelerin örgüt iklimi davranış algılarının değerlendirildiği, çözülme puanları (1.84±0.37, 1.88±0.39, 1.84±0.35, 1.70±0.32)

düşük düzeyde, engellenme (2.06±0.41, 2.27±0.35, 2.25±0.50, 2.24±0.43), samimiyet (2.65±0.65, 2.48±0.50, 2.46±0.48, 2.70±0.54), moral (2.72±0.52, 2.70±0.36, 2.38±0.54, 2.67±0.50) puanları orta düzeyde bulunmuştur. 26-30 yaş grubu moral puanı (2.72±0.52), 31-35 yaş, 36-40 yaş, 41 yaş ve üzeri gruplarına göre yüksek bulunmuştur (p<0.05).

Hemşire grubunda, çözülme, engellenme ve samimiyet puanlarında yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemiştir (p>0.05).

Yönetici hemşireler örgüt iklimi davranış algılarını değerlendirdiğinde, yüksekten bakma puanlarında yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmüştür (p>0.05). Yakından kontrol puanlarında, yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmüştür (p<0.05), 41 yaş ve üzeri grubun puanı (2.87±0.60), 31-35 yaş grubu puanından (2.48±0.40) anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ( p<0.05). 26-30 yaş, 31-35 yaş ve 36-40 yaş gruplarının yakından kontrol puanları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır(p>0.05).

İşe dönüklük ve anlayış gösterme puanları yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0.05).

**Tablo 10. Yönetici Hemşire Alt Boyut Algılarının Medeni Durum ile Karşılaştırılması**

Alt Boyutlar	MEDENİ DURUM		T değeri	P*
	Bekar (n=31)	Evli (n=76)		
	Ort.±SS	Ort.±SS		
Çözülme	1.79±0.27	1.84±0.39	0.701	0.485
Engellenme	2.25±0.45	2.22±0.43	0.286	0.775
Moral	2.56±0.52	2.57±0.50	0.106	0.916
Samimiyet	2.56±0.49	2.52±0.54	0.342	0.773
Yüksekten bakma	2.33±0.33	2.31±0.34	0.241	0.810
Yakından kontrol	2.58±0.53	2.63±0.44	0.519	0.605
İşe dönüklük	3.09±0.45	2.94±0.46	1.486	0.140
Anlayış gösterme	2.77±0.57	2.55±0.54	1.876	0.063

Tablo 10 incelendiğinde, yönetici hemşirelerin alt boyut algıları ile bekar veya evli olma durumları karşılaştırıldığında, bekar ve evli gruplarda hemşirelerin örgüt iklimi davranış algılarının değerlendirildiği, çözülme puanları (1.84±0.39, 1.79±0.27) düşük düzeyde, engellenme (2.25±0.45, 2.22±0.43), moral (2.56±0.52, 2.57±0.50), samimiyet (2.56±0.49, 2.52±0.54), yönetici hemşirelerin örgüt iklimi davranış algılarının değerlendirildiği, yüksekten bakma (2.33 ±0.33, 2.31±0.34), yakından kontrol (2.58±0.53, 2.63±0.44) orta düzeyde, İşe dönüklük puanı bekar grupta (3.09±0.45) yüksek düzeyde, evli grupta (2.94±0.46) orta düzeyde ve anlayış gösterme (2.77±0.57, 2.55±0.54) puanları her iki grupta orta düzeyde bulunmuştur.

Çözülme, engellenme, moral ve samimiyet alt boyut puanlarında medeni duruma göre anlamlı farklılık görülmemiştir (p>0.05). Yüksekten bakma, yakından kontrol, işe dönüklük ve anlayış gösterme alt boyut puanlarında da medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemiştir (p>0.05).

**Tablo 11. Yönetici Hemşire Alt Boyut Algılarının Eğitim Durumu ile Karşılaştırılması**

Alt Boyutlar	EĞİTİM DURUMU			F	P*
	Ön Lisans (n=29)	Lisans (n=62)	Yüksek Lisans (n=16)		
Çözülme	1.76±0.29	1.84±0.37	1.86±0.43	0.547	0.580
Engellenme	2.14±0.51	2.18±0.34	2.58±0.47	6.770	0.002**
Moral	2.57±0.571	2.65±0.43	2.25±0.53	4.306	0.016*
Samimiyet	2.67±0.55	2.47±0.50	2.56±0.54	1.525	0.222
Yüksekten bakma	2.37±0.40	2.28±0.31	2.35±0.33	0.880	0.418
Yakından kontrol	2.69±0.53	2.51±0.38	2.83±0.52	4.343	0.015*
İşe dönüklük	2.97±0.51	2.93±0.43	3.18±0.40	1.969	0.145
Anlayış gösterme	2.68±0.55	2.53±0.47	2.79±0.78	1.927	0.151

\*p<0.05

\*\*p<0.01

Tablo 11 incelendiğinde, yönetici hemşirelerin alt boyut algılarının eğitim durumları ile karşılaştırıldığında, tüm eğitim durumlarında hemşirelerin örgüt iklimi davranış algılarının değerlendirildiği, çözülme puanı (1.76±0.29, 1.84±0.37, 1.86±0.43) düşük düzeyde, engellenme (2.14±0.51, 2.18±0.34, 2.58±0.47), moral (2.57±0.571, 2.65±0.43, 2.25±0.53), samimiyet (2.67±0.55, 2.47±0.50, 2.56±0.54), yönetici hemşirelerin davranış algılarının değerlendirildiği, yüksekte bakma (2.37±0.40, 2.28±0.31, 2.35±0.33), yakından kontrol (2.69±0.53, 2.51±0.38, 2.83±0.52), anlayış gösterme (2.68±0.55, 2.53±0.47, 2.79±0.78) puanları orta düzeyde bulunmuştur. İşe dönüklük puanı yüksek lisans yapanlarda (3.18±0.40) yüksek düzeyde bulunmuştur.

Çözülme ve samimiyet puanlarında eğitim durumuna göre anlamlı farklılık görülmemiştir ( $p>0.05$ ).

Engellenme puanının eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür ( $p<0.01$ ). Yüksek lisans yapanların engellenme puanı (2.58±0.48), önlisans (2.14±0.51) ve lisans eğitimi (2.18±0.34) alanlara göre anlamlı düzeyde yüksek olarak saptanmıştır ( $p<0.01$ ). Önlisans ve lisans eğitimi alanların engellenme puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

Moral puanının eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür ( $p<0.01$ ). Yüksek lisans yapanların moral puanları (2.25±0.53) lisans eğitimi (2.65±0.43) alanlara göre anlamlı düzeyde düşük olarak saptanmıştır ( $p<0.05$ ), önlisans ve lisans eğitimi alanların moral puanında anlamlı farklılık görülmemiştir ( $p>0.05$ ).

Yüksekte bakma, işe dönüklük ve anlayış gösterme puanlarında eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemiştir ( $p>0.05$ ).

Yakından kontrol puanında eğitim durumuna göre anlamlı farklılık görülmüştür ( $p<0.05$ ). Yüksek lisans yapanların, yakından kontrol puanları (2.83±0.52) lisans eğitimi alanlara göre (2.51±0.38) anlamlı düzeyde yüksek olarak

saptanmıştır ( $p<0.05$ ), lisans ve önlisans eğitim durumlarına göre yakından kontrol puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemiştir ( $p>0.05$ ).

**Tablo 12. Yönetici Hemşire Alt Boyut Algılarının Görev Süreleri ile Karşılaştırılması**

Alt Boyutlar	KURUMDAKİ GÖREV SÜRESİ				F	P*
	1-5 yıl (n=3)	6-10 yıl (n=12)	11-15 yıl (n=39)	16 yıl ve üzeri (n=53)		
	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS		
Çözülme	1.56±0.15	1.83±0.45	1.88±0.34	1.80±0.36	0.966	0.412
Engellenme	1.77±0.25	2.25±0.39	2.20±0.40	2.27±0.47	1.331	0.268
Moral	2.56±0.40	2.61±0.51	2.70±0.44	2.46±0.54	1.627	0.188
Samimiyet	2.95±0.22	2.55±0.63	2.48±0.51	2.26±0.52	0.798	0.498
Yüksekten bakma	2.37±0.50	2.31±0.32	2.22±0.32	2.40±0.34	2.190	0.094
Yakından kontrol	2.52±0.50	2.45±0.35	2.52±0.37	2.72±0.53	1.959	0.125
İşe dönüklük	2.70±0.23	3.04±0.41	2.91±0.44	3.05±0.49	1.166	0.327
Anlayış gösterme	2.72±0.35	2.55±0.42	2.53±0.42	2.69±0.66	0.720	0.542

Tablo 12 incelendiğinde, yönetici hemşirelerin alt boyut algıları ile görev süreleri karşılaştırıldığında, tüm görev sürelerinde hemşirelerin örgüt iklimi davranış algılarının değerlendirildiği, çözülme puanı (1.56±0.15, 1.83±0.45, 1.88±0.34, 1.80±0.36) düşük düzeyde, engellenme (2.25±0.39, 2.20±0.40, 2.27±0.47), moral (2.56±0.40, 2.61±0.51, 2.70±0.44, 2.46±0.54), samimiyet (2.95±0.22, 2.55±0.63, 2.48±0.51, 2.26±0.52), yönetici hemşirelerin örgüt iklimi davranış algılarının değerlendirildiği, yüksekten bakma (2.37±0.50, 2.31±0.32, 2.22±0.32, 2.40±0.34), yakından kontrol (2.52±0.50, 2.45±0.35, 2.52±0.37, 2.72±0.53), anlayış gösterme (2.72±0.35, 2.55±0.42, 2.53±0.42, 2.69±0.66) puanı orta düzeyde bulunmuştur. 16 yıl ve üzeri görev yapan grubun (3.05±0.49) ve 6-10 yıl görev yapan grubun (3.04±0.41) işe dönüklük puanları yüksek düzeyde bulunmuştur.

Çözülme, engellenme, moral ve samimiyet puanlarında görev sürelerine göre anlamlı farklılık görülmemiştir ( $p>0.05$ ).

Yüksekten bakma, yakından kontrol, işe dönüklük ve anlayış gösterme puanlarında görev sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemiştir ( $p>0.05$ ).

**Tablo 13. Yönetici Hemşire Alt Boyut Algılarının Deneyim Yılları ile Karşılaştırılması**

Alt Boyutlar	DENEYİM YILI				F	P*
	1-5 yıl (n=1)	6-10 yıl (n=8)	11-15 yıl (n=43)	16 yıl ve üzeri (n=52)		
	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS		
Çözülme	-	1.78±0.56	1.88±0.33	1.79±0.36	0.966	0.436
Engellenme	-	1.93±0.59	2.23±0.39	2.28±0.44	1.331	0.118
Moral	-	2.60±0.62	2.66±0.42	2.49±0.55	1.627	0.247
Samimiyet	-	2.64±0.78	2.47±0.48	2.57±0.52	0.798	0.513
Yüksekten bakma	-	2.15±0.36	2.26±0.32	2.39±0.34	2.190	0.061
Yakından kontrol	-	2.45±0.34	2.52±0.36	2.73±0.54	1.959	0.046*
İşe dönüklük	-	2.96±0.49	2.90±0.43	3.07±0.47	1.116	0.197
Anlayış gösterme	-	2.52±0.51	2.51±0.42	2.72±0.65	0.720	0.147

\* $p<0.05$

\*1-5 yıl arasında 1 olgu olduğu için analiz dışı bırakılmıştır.

Tablo 13 incelendiğinde, yönetici hemşirelerin alt boyut algıları ile deneyim yılları karşılaştırıldığında, tüm deneyim yıllarında hemşirelerin örgüt iklimi davranış algılarının değerlendirildiği, çözülme puanı (1.70, 1.78±0.56, 1.88±0.33, 1.79±0.36) düşük düzeyde, engellenme (2.00, 1.93±0.59, 2.23±0.39, 2.28±0.44), moral (2.20, 2.60±0.62, 2.66±0.42, 2.49±0.55), samimiyet (2.71, 2.64±0.78, 2.47±0.48, 2.57±0.52), yönetici hemşirelerin örgüt iklimi davranış algılarının değerlendirildiği, yüksekten bakma (2.89, 2.15±0.36, 2.26±0.32, 2.39±0.34), yakından kontrol (2.00,

2.45±0.34, 2.52±0.36, 2.73±0.54), anlayış gösterme (2.83, 2.52±0.51, 2.51±0.42, 2.72±0.65) puanları orta düzeyde, 16 yıl ve üzeri deneyim yılı olan yönetici hemşirelerin işe dönüklük puanı (3.07±0.47) yüksek düzeyde bulunmuştur.

Çözülme, engellenme, moral ve samimiyet puanlarında deneyim sürelerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0.05).

Yüksekten bakma, işe dönüklük ve anlayış gösterme puanları da deneyim sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0.05).

Yakından kontrol puanları, deneyim sürelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir (p<0.05). 16 yıl ve üzeri deneyim süresine sahip olanların puanları (2.73±0.54) 6-10 yıllık deneyim grubuna göre (2.45±0.34) anlamlı düzeyde yüksek olarak saptanmıştır (p<0.05), 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri deneyim süresi olanların yakından kontrol puanları arasında anlamlı farklılık görülmemiştir (p>0.05).

**Tablo 14. Yönetici Hemşire Alt Boyut Algılarının Çalışılan Üniteler ile Karşılaştırılması**

Alt Boyutlar	ÇALIŞILAN ÜNİTE		t değeri	P*
	Cerrahi Birimler (n=68)	Dahili Birimler (n=39)		
	Ort.±SS	Ort.±SS		
Çözülme	1.79±0.34	1.89±0.39	1.371	0.173
Engellenme	2.25±0.41	2.20±0.47	0.509	0.612
Moral	2.63±0.46	2.48±0.56	1.332	0.186
Samimiyet	2.58±0.53	2.46±0.52	1.104	0.272
Yüksekten bakma	2.31±0.33	2.33±0.35	0.417	0.677
Yakından kontrol	2.67±0.48	2.50±0.42	1.820	0.072
İşe dönüklük	3.02±0.48	2.92±0.40	1.128	0.262
Anlayış gösterme	2.69±0.55	2.48±0.53	1.873	0.064

Tablo 14 incelendiğinde, yönetici hemşirelerin alt boyut algıları ile çalışılan üniteler karşılaştırıldığında, tüm ünitelerde hemşirelerin örgüt iklimi davranış algılarının değerlendirildiği, çözülme puanı ( $1.79\pm0.34$ ,  $1.89\pm0.39$ ) düşük düzeyde, engellenme ( $2.25\pm0.41$ ,  $2.20\pm0.47$ ), moral ( $2.63\pm0.46$ ,  $2.48\pm0.56$ ), samimiyet ( $2.58\pm0.53$ ,  $2.46\pm0.52$ ), yönetici hemşirelerin örgüt iklimi davranış algılarının değerlendirildiği, yüksekten bakma ( $2.31\pm0.33$ ,  $2.33\pm0.35$ ), yakından kontrol ( $2.67\pm0.48$ ,  $2.50\pm0.42$ ), anlayış gösterme ( $2.69\pm0.55$ ,  $2.48\pm0.53$ ) puanları orta, cerrahi ünitelerde çalışan yönetici hemşirelerin işe dönüklük puanı ( $3.02\pm0.48$ ) yüksek düzeyde bulunmuştur.

Yönetici hemşire grubunda, çözülme, engellenme, moral ve samimiyet puanlarında çalışılan ünitelere göre anlamlı farklılık görülmemiştir ( $p>0.05$ ).

Yüksekten bakma, yakından kontrol, işe dönüklük ve anlayış gösterme puanlarında çalışılan ünitelere göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemiştir ( $p>0.05$ ).

### **6.3.2. Hemşirelerin Tanıtıcı Özelliklerinin Örgüt İklimi Puanlarına Göre Değerlendirilmesi**

Bu bölümde hemşire grubunun tanıtıcı özellikleri ile örgüt iklimi betimleme anketi alt boyutları ile karşılaştırılarak puan ortalamaları verilmiştir.

**Tablo 15. Hemşire Grubu Alt Boyut Algıları ile Yaş Gruplarının Karşılaştırılması**

Alt Boyutlar	YAŞ GRUBU					F	P*
	25 yaş ve altı (n=55)	26-30 yaş (n=206)	31-35 yaş (n=95)	36-40 yaş (n=90)	41 yaş ve üzeri (n=54)		
	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS		
<b>Çözülme</b>	1.88±0.37	1.97±0.34	1.86±0.32	1.86±0.29	1.66±0.32	<b>10.165</b>	<b>0.001**</b>
<b>Engellenme</b>	2.43±0.46	2.36±0.40	2.34±0.38	2.40±0.40	2.24±0.37	<b>1.884</b>	<b>0.112</b>
<b>Moral</b>	2.32±0.43	2.37±0.46	2.38±0.44	2.38±0.47	2.53±0.50	<b>1.750</b>	<b>0.138</b>
<b>Samimiyet</b>	2.50±0.43	2.48±0.43	2.57±0.49	2.58±0.53	2.63±0.43	<b>1.604</b>	<b>0.172</b>
<b>Yüksekten bakma</b>	2.45±0.36	2.46±0.38	2.36±0.31	2.41±0.39	2.39±0.35	<b>1.586</b>	<b>0.177</b>
<b>Yakından kontrol</b>	2.49±0.39	2.46±0.43	2.38±0.45	2.54±0.49	2.52±0.47	<b>1.718</b>	<b>0.145</b>
<b>İşe dönüklük</b>	2.22±0.51	2.20±0.54	2.26±0.52	2.30±0.62	2.56±0.68	<b>4.552</b>	<b>0.001**</b>
<b>Anlayış gösterme</b>	2.04±0.60	1.95±0.62	1.99±0.62	1.99±0.65	2.30±0.76	<b>3.321</b>	<b>0.011*</b>

\*p<0.05

\*\*p<0.01

Tablo 15 incelendiğinde, hemşirelerin alt boyut algıları ile yaş grupları karşılaştırıldığında, tüm yaş gruplarında hemşirelerin örgüt iklimi davranış algılarının değerlendirildiği, çözülme puanı (1.88±0.37, 1.97±0.34, 1.86±0.32, 1.86±0.29, 1.66±0.32) düşük düzeyde, engellenme (2.43±0.46, 2.36±0.40, 2.34±0.38, 2.40±0.40, 2.24±0.37), moral (2.32±0.43, 2.37±0.46, 2.38±0.44, 2.38±0.47, 2.53±0.50), samimiyet (2.50±0.43, 2.48±0.43, 2.57±0.49, 2.58±0.53, 2.63±0.43), yönetici hemşirelerin örgüt iklimi davranış algılarının değerlendirildiği, yüksekten bakma (2.45±0.36, 2.46±0.38, 2.36±0.31, 2.41±0.39, 2.39±0.35), yakından kontrol (2.49±0.39, 2.46±0.43, 2.38±0.45, 2.54±0.49, 2.52±0.47), işe dönüklük (2.22±0.51, 2.20±0.54, 2.26±0.52, 2.30±0.62, 2.56±0.68) puanları orta düzeyde, 41 yaş ve üzeri yaş grubunda olanların anlayış gösterme puanı (2.30±0.76), 25 yaş ve altı, 26-30 yaş, 31-35 yaş ve 36-40 yaş gruplarına göre yüksek düzeyde bulunmuştur (p<0.05).

Engellenme, moral ve samimiyet puanlarında yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemiştir ( $p>0.05$ ). Çözülme puanlarında yaş gruplarına göre anlamlı farklılık görülmüştür ( $p<0.01$ ), 41 yaş ve üzeri yaş grubundakilerin çözülme puanı ( $1.66\pm 0.32$ ) 25 yaş ve altı ( $1.88\pm 0.37$ ) ( $p:0.005$ ), 26-30 yaş ( $1.97\pm 0.34$ ) ( $p:0.001$ ), 31-35 yaş ( $1.86\pm 0.32$ ) ( $p:0.004$ ) ve 36-40 yaş ( $1.86\pm 0.29$ ) ( $p:0.004$ ) grubundakilerden anlamlı düzeyde düşük olarak saptanmıştır. 26-30 yaş grubunun çözülme puanları 31-35 yaş ve 36-40 yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ( $p<0.05$ ).

Yüksekten bakma ve yakından kontrol puanları ile yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemektedir ( $p>0.05$ ).

İşe dönüklük puanı yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmüştür ( $p<0.01$ ), 41 yaş ve üzeri grup puanları ( $2.56\pm 0.68$ ), 25 yaş ve altı ( $2.22\pm 0.51$ ), 26-30 yaş ( $2.20\pm 0.54$ ) ve 31-35 yaş ( $2.26\pm 0.52$ ) grubu işe dönüklük puanlarına göre anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ( $p:0.17$ ,  $p:0.001$ ,  $p:0.014$ ,  $p<0.05$ ), 25 yaş ve altı, 26-30 yaş, 31-35 yaş ve 36-40 yaş gruplarının işe dönüklük puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

Anlayış gösterme puanları yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmüştür ( $p<0.05$ ), 41 yaş ve üzeridekilerde anlayış gösterme puanları ( $2.30\pm 0.76$ ) 26-30 yaş ( $1.95\pm 0.62$ ), 31-35 yaş ( $1.99\pm 0.62$ ) ve 36-40 yaş ( $1.99\pm 0.65$ ) grubundakilerin anlayış gösterme puanlarından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ( $p:0.017$ ,  $p:0.001$ ,  $p:0.014$ ,  $p<0.05$ ), 25 yaş ve altı, 26-30 yaş, 31-35 yaş ve 36-40 yaş gruplarının anlayış gösterme puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

**Tablo 16. Hemşire Grubu Alt Boyut Algıları ile Medeni Durumun Karşılaştırılması**

Alt Boyutlar	MEDENİ DURUM		t değeri	P*
	Bekar (n=214)	Evli (n=286)		
	Ort.±SS	Ort.±SS		
Çözülme	1.91±0.35	1.87±0.33	1.300	0.194
Engellenme	2.37±0.40	2.35±0.40	0.618	0.537
Moral	2.39±0.47	2.38±0.45	0.187	0.852
Samimiyet	2.54±0.46	2.53±0.47	0.026	0.980
Yüksekten bakma	2.42±0.36	2.43±0.37	0.624	0.533
Yakından kontrol	2.48±0.41	2.46±0.47	0.672	0.502
İşe dönüklük	2.24±0.52	2.29±0.61	0.985	0.325
Anlayış gösterme	2.01±0.59	2.02±0.68	0.149	0.882

Tablo 16 incelendiğinde, hemşirelerin alt boyut algıları ile bekar veya evli olma durumları karşılaştırıldığında, bekar ve evli gruplarda hemşirelerin örgüt iklimi davranış algılarının değerlendirildiği, çözülme puanları (1.91±0.35, 1.87±0.33) düşük düzeyde, engellenme (2.37±0.40, 2.35±0.40), moral (2.39±0.47, 2.38±0.45), samimiyet (2.54±0.46, 2.53±0.47), yönetici hemşirelerin örgüt iklimi davranış algılarının değerlendirildiği, yüksekten bakma (2.42±0.36, 2.43±0.37), yakından kontrol (2.48±0.41, 2.46±0.47), işe dönüklük (2.24±0.52, 2.02±0.68) anlayış gösterme (2.01±0.59, 2.02±0.68) puanları orta düzeyde bulunmuştur.

Çözülme, engellenme, moral ve samimiyet puanları da medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır (p>0.05).

Yüksekten bakma puanları, yakından kontrol, işe dönüklük ve anlayış gösterme puanları medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır (p>0.05).

**Tablo 17. Hemşire Grubu Alt Boyut Algıları ile Eğitim Durumunun Karşılaştırılması**

Alt Boyutlar	EĞİTİM DURUMU				F	P*
	Sağ. Mes. Lisesi (n=55)	Ön Lisans (n=250)	Lisans (n=181)	Yüksek Lisans (n=14)		
Çözülme	1.93±0.33	1.85±0.31	1.93±0.37	1.88±0.49	2.325	0.074
Engellenme	2.38±0.38	2.32±0.39	2.41±0.42	2.28±0.33	1.930	0.124
Moral	2.44±0.46	2.42±0.46	2.34±0.46	2.31±0.45	1.355	0.256
Samimiyet	2.57±0.42	2.55±0.48	2.50±0.46	2.45±0.56	0.626	0.599
Yüksekten bakma	2.38±0.32	2.40±0.36	2.44±0.44	2.54±0.31	1.102	0.348
Yakından kontrol	2.54±0.53	2.46±0.43	2.45±0.43	2.48±0.48	0.614	0.606
İşe dönüklük	2.42±0.57	2.27±0.58	2.21±0.52	2.41±0.79	2.162	0.092
Anlayış gösterme	2.20±0.63	2.02±0.66	1.95±0.61	1.95±0.77	2.005	0.112

Tablo 17 incelendiğinde, hemşirelerin alt boyut algılarının eğitim durumları ile karşılaştırıldığında, tüm eğitim durumlarında hemşirelerin örgüt iklimi davranış algılarının değerlendirildiği, çözülme puanı (1.93±0.33, 1.85±0.31, 1.93±0.37, 1.88±0.49) düşük düzeyde, engellenme (2.38±0.38, 2.32±0.39, 2.41±0.42, 2.28±0.33), moral (2.44±0.46, 2.42±0.46, 2.34±0.46, 2.31±0.45), samimiyet (2.57±0.42, 2.55±0.48, 2.50±0.46, 2.45±0.56), yönetici hemşirelerin örgüt iklimi davranış algılarının değerlendirildiği, yüksekten bakma (2.38±0.32, 2.40±0.36, 2.44±0.44, 2.54±0.31), yakından kontrol (2.54±0.53, 2.46±0.43, 2.45±0.43, 2.48±0.48), işe dönüklük (2.42±0.57, 2.27±0.58, 2.21±0.52, 2.41±0.79) puanları orta düzeyde bulunmuştur. Lisans ve yüksek lisans eğitimi alanların anlayış gösterme puanı (1.95±0.61, 1.95±0.77) düşük düzeyde, sağlık meslek lisesi, önlisans eğitim gruplarının anlayış gösterme puanı (2.20±0.63, 2.02±0.66) orta düzeyde bulunmuştur.

Çözülme, engellenme, moral ve samimiyet puanları eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır (p>0.05).

Yüksekten bakma, yakından kontrol, işe dönüklük ve anlayış gösterme puanları eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

**Tablo 18. Hemşire Grubu Alt Boyut Algıları ile Görev Sürelerinin Karşılaştırılması**

Alt Boyutlar	KURUMDAKİ GÖREV SÜRESİ					F	P*
	1 yıldan az (n=15)	1-5 yıl (n=111)	6-10 yıl (n=178)	11-15 yıl (n=100)	16 yıl ve üzeri (n=96)		
	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS		
<b>Çözülme</b>	1.51±0.36	1.96±0.35	1.94±0.33	1.86±0.33	1.81±0.30	<b>8.692</b>	<b>0.001**</b>
<b>Engellenme</b>	2.37±0.64	2.35±0.44	2.35±0.38	2.41±0.39	2.34±0.37	<b>0.424</b>	<b>0.791</b>
<b>Moral</b>	2.36±0.53	2.33±0.42	2.42±0.47	2.37±0.48	2.41±0.46	<b>0.733</b>	<b>0.570</b>
<b>Samimiyet</b>	2.42±0.60	2.49±0.43	2.51±0.44	2.61±0.52	2.57±0.47	<b>1.482</b>	<b>0.206</b>
<b>Yüksekten Bakma</b>	2.44±0.45	2.42±0.37	2.44±0.37	2.39±0.34	2.43±0.36	<b>0.353</b>	<b>0.842</b>
<b>Yakından Kontrol</b>	2.67±0.61	2.45±0.40	2.49±0.43	2.42±0.48	2.46±0.46	<b>1.135</b>	<b>0.339</b>
<b>İşe Dönüklük</b>	2.58±0.66	2.21±0.50	2.24±0.55	2.23±0.57	2.39±0.65	<b>2.561</b>	<b>0.038*</b>
<b>Anlayış gösterme</b>	2.27±0.59	1.95±0.59	2.00±0.62	1.97±0.68	2.11±0.71	<b>1.594</b>	<b>0.185</b>

\* $p<0.05$

\*\* $p<0.01$

Tablo 18 incelendiğinde, hemşirelerin alt boyut algıları ile görev süreleri karşılaştırıldığında, tüm görev sürelerinde hemşirelerin örgüt iklimi davranış algılarının değerlendirildiği, çözülme puanı (1.51±0.36, 1.96±0.35, 1.94±0.33, 1.86±0.33, 1.81±0.30) düşük düzeyde, engellenme (2.37±0.64, 2.35±0.44, 2.35±0.38, 2.41±0.39, 2.34±0.37), moral (2.36±0.53, 2.33±0.42, 2.42±0.47, 2.37±0.48, 2.41±0.46), samimiyet (2.42±0.60, 2.49±0.43, 2.51±0.44, 2.61±0.52, 2.57±0.47), yönetici hemşirelerin örgüt iklimi davranış algılarının değerlendirildiği,

yüksekten bakma (2.44±0.45,2.42±0.37, 2.44±0.37, 2.39±0.34, 2.43±0.36), yakından kontrol (2.67±0.61, 2.45±0.40,2.49±0.43, 2.42±0.48, 2.46±0.46), işe dönüklük (2.58±0.66, 2.21±0.50, 2.24±0.55, 2.23±0.57, 2.39±0.65) puanları orta düzeyde bulunmuştur.

Çözülme puanlarında görev sürelerine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p<0.01$ ), görev süresi 1 yıldan az olanların çözülme puanları (1.51±0.36), 1-5 yıl (1.96±0.35), 6-10 yıl (1.94±0.33), 11-15 yıl (1.86±0.33) ve 16 yıl üzerinelere (1.81±0.30) göre anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur ( $p<0.01$ ). 16 yıl ve üzeri görev süresi olanların çözülme puanları 1-5 yıl ve 6-10 yıl görev süresi olanlara göre anlamlı düzeyde düşük olarak saptanmıştır ( $p<0.05$ ). Diğer görev sürelerine göre çözülme puanları arasında anlamlı farklılık görülmemiştir ( $p>0.05$ ).

Engellenme, moral ve samimiyet puanları görev sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemiştir ( $p>0.05$ ).

Yüksekten bakma puanları, yakından kontrol ve anlayış gösterme puanları görev sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemiştir ( $p>0.05$ ).

İşe dönüklük puanları görev sürelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0.05$ ). 1 yıldan az görev süresi olanların işe dönüklük puanları (2.58±0.66), 1-5 yıl görev yapanlara göre (2.21±0.50) anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ( $p<0.05$ ), diğer görev sürelerine göre işe dönüklük puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemiştir ( $p>0.05$ ).

**Tablo 19. Hemşire Grubu Alt Boyut Algıları ile Deneyim Yıllarının Karşılaştırılması**

Alt Boyutlar	DENEYİM YILI					F	P*
	1 yıldan az (n=4)	1-5 yıl (n=64)	6-10 yıl (n=190)	11-15 yıl (n=124)	16 yıl ve üzeri (n=118)		
	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS		
Çözülme	1.75±0.33	1.91±0.40	1.96±0.35	1.85±0.31	1.81±0.32	5.887	0.001**
Engellenme	2.54±0.31	2.40±0.47	2.35±0.40	2.38±0.38	2.32±0.39	0.789	0.500
Moral	1.92±0.34	2.36±0.45	2.38±0.46	2.40±0.47	2.42±0.46	0.270	0.847
Samimiyet	2.50±0.71	2.49±0.42	2.48±0.43	2.61±0.52	2.58±0.47	2.790	0.040*
Yüksekten bakma	2.64±0.48	2.42±0.35	2.46±0.38	2.36±0.34	2.43±0.36	1.713	0.163
Yakından kontrol	2.07±0.47	2.48±0.44	2.47±0.39	2.46±0.48	2.49±0.48	0.077	0.972
İşe dönüklük	2.02±0.51	2.25±0.53	2.21±0.55	2.28±0.56	2.37±0.63	1.722	0.161
Anlayış gösterme	1.79±0.64	2.01±0.60	1.98±0.63	2.03±0.66	2.07±0.69	0.486	0.692

\*p<0.05

\*\*p<0.01

Tablo 19 incelendiğinde, hemşirelerin alt boyut algıları ile deneyim yılları karşılaştırıldığında, tüm deneyim yıllarında hemşirelerin örgüt iklimi davranış algılarının değerlendirildiği, çözülme puanı (1.75±0.33, 1.91±0.40, 1.96±0.35, 1.85±0.31, 1.81±0.32) düşük düzeyde, engellenme (2.54±0.31, 2.40±0.47, 2.35±0.40, 2.38±0.38, 2.32±0.39), moral (1.92±0.34, 2.36±0.45, 2.38±0.46, 2.32±0.39), samimiyet (2.50±0.71, 2.49±0.42, 2.48±0.43, 2.61±0.52, 2.58±0.47), yönetici hemşirelerin örgüt iklimi davranış algılarının değerlendirildiği, yüksekten bakma (2.64±0.48, 2.42±0.35, 2.46±0.38, 2.36±0.34, 2.43±0.36), yakından kontrol (2.07±0.47, 2.48±0.44, 2.47±0.39, 2.46±0.48, 2.49±0.48), işe dönüklük (2.02±0.51,

2.25±0.53, 2.21±0.55, 2.28±0.56, 2.37±0.63), anlayış gösterme (1.79±0.64, 2.01±0.60, 1.98±0.63, 2.03±0.66, 2.07±0.69) puanları orta düzeyde bulunmuştur.

Çözülme puanları deneyim yıllarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemiştir ( $p<0.01$ ), 6-10 yıl görev yapanların çözülme puanları (1.96±0.35), 11-15 yıl (1.85±0.31) ve 16 yıl üzerine göre (1.81±0.32) anlamlı düzeyde yüksek olarak bulunmuştur ( $p:0.001$ ,  $p<0.05$ ). 1 yıldan az, 1-5 yıl, 11-15 yıl, 16 yıl ve üzeri görev sürelerine göre çözülme puanlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemiştir ( $p>0.05$ ).

Engellenme ve moral puanları deneyim sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemiştir ( $p>0.05$ ).

Samimiyet puanları deneyim sürelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0.05$ ), 11-15 yıllık deneyimi olan grubun samimiyet puanları (2.61±0.52), 6-10 yıllık deneyim süresi olanlara göre (2.48±0.43) anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ( $p<0.05$ ), diğer deneyim sürelerine göre samimiyet puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemiştir ( $p>0.05$ ).

Yüksekten bakma, yakından kontrol, işe dönüklük ve anlayış gösterme puanları deneyim sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemiştir ( $p>0.05$ ).

**Tablo 20. Hemşire Grubu Alt Boyut Puanları ile Çalışılan Ünitelerin Karşılaştırılması**

Alt Boyutlar	ÇALIŞILAN ÜNİTE		T değeri	P*
	Cerrahi Birimler (n=285)	Dahili Birimler (n=215)		
	Ort.±SS	Ort.±SS		
Çözülme	1.86±0.32	1.91±0.36	1.567	0.118
Engellenme	2.34±0.40	2.38±0.40	0.949	0.343
Moral	2.38±0.47	2.39±0.45	0.189	0.850
Samimiyet	2.54±0.48	2.52±0.45	0.299	0.765
Yüksekten bakma	2.40±0.36	2.45±0.37	1.755	0.080
Yakından kontrol	2.46±0.42	2.48±0.48	0.504	0.615
İşe dönüklük	2.24±0.56	2.31±0.58	1.476	0.141
Anlayış gösterme	1.97±0.63	2.06±0.66	1.596	0.111

\* p<0.05

Tablo 20 incelendiğinde, hemşirelerin alt boyut algıları ile çalışılan üniteler karşılaştırıldığında, tüm ünitelerde hemşirelerin örgüt iklimi davranış algılarının değerlendirildiği, çözülme puanı (1.86±0.32, 1.91±0.36) düşük düzeyde, engellenme (2.34±0.40,2.38±0.40), moral (2.38±0.47, 2.39±0.45), samimiyet (2.54±0.48, 2.52±0.45), yönetici hemşirelerin örgüt iklimi davranış algılarının değerlendirildiği, yüksekten bakma (2.40±0.36, 2.45±0.37), yakından kontrol (2.46±0.42, 2.48±0.48), işe dönüklük (2.24±0.56, 2.31±0.58) puanları orta düzeyde bulunmuştur.

Çözülme, engellenme, moral ve samimiyet puanları çalışılan ünitelere göre anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0.05).

Yüksekten bakma, yakından kontrol, işe dönüklük ve anlayış gösterme puanları çalışılan kliniklere göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0.05$ ).

#### 6.4. YÖNETİCİ HEMŞİRE VE HEMŞİRELERİN ALGILARINA GÖRE ÖRGÜT İKLİMİ TİPİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde yönetici hemşire ve hemşirelerin kurumlarındaki örgüt iklim tipi sonuçları verilmiştir.

**Tablo 21. Yönetici Hemşire ve Hemşirelerin Örgüt İklim Tipi Dağılımı**

Alt Boyutlar	Yönetici hemşire (n=107)	Hemşire (n=500)
Çözülme	0.5669	0.3583
Engellenme	0.6891	0.5228
Moral	1.344	0.8547
Samimiyet	0.932	0.7897
Yüksekten Bakma	0.9791	0.5097
Yakından Kontrol	0.8614	0.7098
İşe Dönüklük	1.447	0.9025
Anlayış Gösterme	1.223	0.9189

Tablo 21 incelendiğinde, hemşire grubunun, moral (0.8547), işe dönüklük (0.9025) ve anlayış gösterme (0.9189) puanlarının yüksek olması hemşirelerin kurumdaki örgüt iklim tipini AÇIK, yönetici hemşire grubunun, moral (1.344), samimiyet (0.932), yüksekten bakma (0.9791), işe dönüklük (1.447), anlayış gösterme (1.223) puanlarının yüksek olması yönetici hemşirelerin kurumdaki örgüt iklim tipini BAĞIMSIZ tip olarak algıladıklarını göstermektedir.

## 7. TARTIŞMA

Örgüt iklimi / kurumsal iklim, bireysel ve örgütsel düzeyler arasında çözümlenmelere olanak veren kavramsal bir bağıdır. Örgüt iklimi iş çevresinin, bu çevre içinde yaşayan ve çalışanlar tarafından doğrudan ya da dolaylı olarak algılanan ve onların motivasyonları ile davranışlarını etkileyebileceği varsayılan ölçülebilir bir özellikler kümesidir. Örgüt ikliminin anlaşılması yönetim sürecinin incelenmesinde, değişik yönetim biçimlerinin, örgütte çalışan kişiler, örgütün başardığı iş ve örgüt sağlığı üzerindeki etkisinin anlaşılmasına yardımcı olacaktır (33,51,75).

Araştırma bir üniversite hastanesinde çalışan yönetici hemşire ve hemşirelerin örgüt iklimi algılarını belirlemek amacıyla planlanmıştır. Elde edilen veriler literatür bilgilerinin ışığı altında ve bulguların bölümleri doğrultusunda tartışılmıştır.

### 7.1. YÖNETİCİ HEMŞİRE VE HEMŞİRELERİN TANITICI VE MESLEKİ YAŞAMINA İLİŞKİN BULGULARIN TARTIŞILMASI

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin % 40.2'si 36-40 yaş grubunda, hemşirelerin % 41.2'si 26-30 yaş grubunda olup gençtir. Yönetici hemşirelerin %71'i yarısından çoğu, hemşirelerin %57.2'si evlidir. Yönetici hemşirelerin yarısından çoğu %57.9'u lisans mezunu iken hemşirelerin yarısı %50'si önlisans mezunudur (Tablo 1).

Dağlı'nın (42) ilköğretim okullarında yaptığı çalışmada, yöneticilerin büyük çoğunluğunun 36-40 yaş grubunda olduğu, Baykal ve arkadaşlarının (18) yapmış olduğu çalışmada da yönetici hemşirelerin %54.8'inin 31-40 yaş grubunda olduğu, Karadağ ve arkadaşlarının (77) yapmış olduğu çalışmada da hemşirelerin %40'ının

23-27 yaş grubunda, %58'inin önlisans mezunu olduğu, Bülbül'ün yaptığı çalışmada (28), yöneticilerin %89'u, diğer çalışanların ise %63'ü çoğunluğu evli olduğu bulgularımızla benzerlik göstermektedir.

Yönetici hemşirelerin hemen hemen yarısının %49.5'inin kurumdaki görev süresi 16 yıl ve üzerinde iken, hemşirelerin ise %35.6'sının kurumdaki görev süresi 6-10 yıl arasındadır. Yönetici hemşirelerin %48.6'sının deneyim süresi 16 yıl ve üzeri, hemşirelerin ise %38'i 6-10 yıl arasında mesleki deneyime sahiptir. Yönetici hemşirelerin %63.6'sı yarısından çoğu, hemşirelerin ise %57'si ve cerrahi tıp birimlerinde görev yapmaktadır. Yönetici hemşirelerin tamamı %100'ü gündüz çalışırken, hemşirelerin çoğunluğu %88.2'si vardiyalı çalışmaktadır (Tablo 2).

Baykal ve arkadaşlarının (18) yapmış olduğu çalışmada da yönetici hemşirelerin %29.9'unun 15-19 yıl arası mesleki deneyime sahip olduğu, Karadağ ve arkadaşlarının (77) yapmış olduğu çalışmada da hemşirelerin %90'ının vardiyalı çalışması ve %63'ünün cerrahi birimlerde çalışması araştırmamız sonuçları ile paralellik göstermektedir.

## **7.2. YÖNETİCİ HEMŞİRE VE HEMŞİRELERİN ÖRGÜT İKLİMİ BETİMLEME ANKETİ İLE İLGİLİ BULGULARIN TARTIŞILMASI**

Örgüt iklimi algısı ortalama puanlarının dağılımına bakıldığında, araştırmaya katılanların örgüt iklimi ortalama puanı (2.32±0.24) olup, örgüt iklimi algısı orta düzeydedir. Yönetici hemşirelerin örgüt iklimi algısı ortalama puanı (2.45±0.24) olup, hemşirelere göre (2.29±0.23) yüksek ve ileri düzeyde anlamlıdır (p<0.01) (Tablo5).

Stone ve arkadaşlarının (120) yoğun bakım ünitesinde çalışan hemşireler ile yaptıkları çalışmada, örgüt ikliminin hemşirelerin çalışmalarının devamlılığı ve güvenlikleri için önemli olduğu vurgulanmakta, örgüt ikliminin olumsuz olmasının işten ayrılmalara neden olduğu belirtilmektedir.

Stone ve arkadaşlarının (121) yoğun bakım ünitesinde çalışan hemşireler üzerinde yapmış olduğu diğer bir çalışmada, hemşirelerin çalışma şartları, birimdeki hemşire ve kaynak yetersizliği, yönetimin politika ve uygulamaları, kaliteli bakım standartlarının iyileştirilmesi durumu, hemşirelerin uzmanlaşmasına verilen desteğin durumu hemşirelerin işi bırakma isteğini etkileyen örgüt iklimi faktörleri olduğu belirtilmektedir.

Tanyeri'nin (132) bankacılık alanında yapmış olduğu bir çalışmada, örgütten ayrılmayı düşünenlerin ayrılmak isteme nedenleri olarak iş yoğunluğu, maddi tatminsizlik, ast-üst ilişkisindeki düzensizlik gibi nedenler bildirilmiştir.

### **7.3.YÖNETİCİ HEMŞİRE VE HEMŞİRELERİN ÖRGÜT İKLİMİ BETİMLEME ANKETİ ALT BOYUTLARININ KARŞILAŞTIRILMASININ TARTIŞILMASI**

Örgüt İklimi Betimleme Anketinde, hemşire grubu davranışlarının alt boyutlarla karşılaştırıldığında, engellenme puanları hemşire grubunda ( $2.36\pm 0.40$ ) yönetici hemşirelere göre ( $2.23\pm 0.44$ ) anlamlı ( $p:0.004$ ) ( $p<0.01$ ) düzeyde yüksektir (Tablo 8).

Hızla gelişen ve değişen sağlık sisteminin getirdiği zorunluluklar, kaynak ve personel yetersizliği, bakım standartlarındaki değişiklikler, hasta ve iş yükü yoğunluğu, ağır çalışma şartları, rol belirsizliği, destek ve anlayış göstermeyen yönetim şekli, gelecek kaygısı, kendini geliştirme olanaklarının olmaması, hiyerarşi, adil olmayan ödül sistemi gibi nedenlerden dolayı hemşireler yönetici hemşirelere göre kendilerini daha fazla engellenmiş hissettikleri açıklanabilir.

Paknadel'in (102) ilkokullarda yapmış olduğu çalışmada, okul müdürü ve öğretmenler arasında engellenme alt boyutu algıları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu durumu Paknadel, müdür ve öğretmenlerin engellenme alt boyutuna ilişkin örgüt iklimi algılarının görüş birliği içinde olduğu şeklinde

yorumlamıştır. Bizim çalışmamızda görülen farklılığın, hastane ve okul ortamının iç çalışma şartlarının farklılığına bağlı olduğu açıklanabilir.

Moral boyutuna ilişkin algı puanında ise yönetici hemşirelerde ( $2.57\pm 0.50$ ) hemşirelere göre ( $2.39\pm 0.46$ ) ileri düzeyde ( $p:0.001$ ) ( $p<0.01$ ) anlamlılık bulunmuştur (Tablo 8).

Tınaz (136) morali, bireylerin görevleri ve sorumluluklarına ilişkin sahip oldukları zihinsel tutumlar şeklinde tanımlamıştır. Üst düzey yöneticilerin davranışları, tutumları, bilgi ve hiyerarşi düzeyleri onların yetkelerini ortaya çıkaran unsurlardır. Bu nedenle moral, yetkeye sahip kişilerin yarattığı ortamdır. Moralin yüksek olduğu bir ortamda karşılıklı güven ve işbirliği ruhu hissedilir. Bizim çalışmamızda yönetici hemşirelerin moral alt boyutu puanları yüksek bulunmuştur.

Literatürde (56) örgüt içinde yetki ve sorumlulukların kesin olarak bilinmemesi ve kimin kime bağlı olduğu konusunda kuşkuların doğmasının, çalışanlar arasında huzursuzluğa yol açtığı belirtilektedir. Yetki iyi bir şekilde dağıtılmadığından, alt kademelerle üst kademeler arasında haberleşme kanalları tıkanmakta, emirlerin dağıtılması ve çalışanların yönetilmesi güçleşmektedir. Uygun bir moral ortamı yaratmak için kimin kimden emir alacağı ve kimin kime bağlanacağı belirlenmelidir.

Demir (43) morali, bir insana veya insan grubuna hakim olan iklim veya atmosfer olarak tanımlamaktadır. Bir örgüt, ortak bir amaca doğru beraberce çalışma durumundaki bireylerden oluşan bir grup niteliği taşımaktadır. Bu nedenle, örgütte bir takım ruhunun geliştirilmesi ve iş birliğinin sağlanması gerekmektedir. Düşük veya yüksek moral duygularının ortaya çıkmasında en önemli etken belli bir grup veya kişi olan insani ilişkilerin geliştirilmesi biçimidir. Moral, devamlı değişiklikler gösteren, yükselip alçalan dinamik bir kavramdır. Dolayısıyla çalışanın moralinin sürekli desteklenerek yükseltilmesi sağlanmalıdır. Örgütlerdeki moral koşullarını etkileyen en önemli unsurlardan biri, örgütün etkili insan kaynakları politikası saptaması ve başarılı bir şekilde uygulamasıdır. Gerek moral düzeyinin yüksek

olması gerekse iş ruh hallerinin olumlu olması iş doyumunu olumlu yönde etkilemekte olduğunu belirtmektedir.

Hastanelerde, başhemşirelerin görev tanımları hemşirelere göre daha belirgin olup, kimin kimden emir alıp, kime emir vereceğinin sınırları da belirlenmiştir. Hemşirelerin görev, yetki ve sorumlulukları ise tam olarak belirli olmadığından dolayı moral algısı puanları yönetici hemşirelere göre düşüktür.

Yönetici hemşire grubu davranışlarının değerlendirildiği alt boyutlardan yüksekte bakma puanı hemşire grubunda ( $2.42 \pm 0.36$ ) yönetici hemşirelere ( $2.32 \pm 0.34$ ) göre anlamlı düzeyde yüksektir ( $p < 0.01$ ) (Tablo 8).

Yakından kontrol puanı yönetici hemşirelerde ( $2.61 \pm 0.47$ ) hemşirelere göre ( $2.47 \pm 0.45$ ) anlamlı ( $p < 0.01$ ) düzeyde yüksek ( $p: 0.004$ ), işe dönüklük puanı ( $2.99 \pm 0.46$ ) hemşirelere göre ( $2.27 \pm 0.57$ ) anlamlı ( $p < 0.01$ ) düzeyde yüksek ( $p: 0.001$ ), anlayış gösterme puanı yine yönetici hemşirelerde ( $2.62 \pm 0.05$ ) hemşirelere göre ( $2.02 \pm 0.65$ ) ileri düzeyde anlamlı yüksek ( $p < 0.01$ ) bulunmuştur (Tablo 8).

Bu durum yönetici hemşirelerin kendi davranışlarını ideale yakın olarak algılama eğiliminde oldukları şeklinde yorumlanabilir. Yönetici hemşirelerin kendilerini ideale yakın hissettikleri bu algılamalara karşı hemşirelerin, yönetici hemşirelerin sürekli bir şekilde hemşireleri denetleyip kontrol ettikleri şeklinde algıları olması, yönetici hemşirelerin kendi davranışları ile algıları ile hemşirelerin bu davranışlar ile ilgili algılarının oldukça farklı olduğu şeklinde açıklanabilir.

Tuna'nın (139) okul müdürleri ile yapmış olduğu çalışmada, yönetici ve öğretmenlerin bu boyut algılarında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu yönetici algılarının öğretmen algılarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışmada bu durum yöneticilerin görevlerin yerine getirilmesinde yakından kontrole daha fazla önem verdikleri şeklinde yorumlanmıştır. Aynı çalışmada anlayış gösterme algılarında yönetici grupta öğretmenlere göre daha yüksek değerler görülmektedir. Çalışmada bu durum, yöneticilerin kendilerini öğretmenlere göre daha anlayışlı

buldukları şekilde yorumlanmıştır. Bulgular bizim çalışmamızla paralellik göstermektedir.

Arslan'ın (7) yapmış olduğu çalışmada, astların denetim konusu ile ilgili algılamaları örgüt amaçlarına ulaşmadaki davranışları üzerinde etkili olduğu, astların örgütteki algılamaları sonucu astların örgütsel davranışlarına etkili olan denetimin örgüt ikliminin oluşmasına katkıda bulunduğu vurgulanmaktadır. Sivas il örgütünde çalışanların yaklaşık yarısının örgütte sıkı ve baskıcı bir denetimin olduğunu, Sivas belediyesinde ise çalışanların büyük çoğunluğunun örgütteki denetimin gevşek olduğunu düşünmekte olduğu bulunmuştur. Denetimin hem gereğinden fazla sıkıcı ve sert hem de gevşek algılanması çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler bıraktığı, bu nedenle her iki örgütte ki denetim tarzı örgütte olumsuz bir iklimin oluşmasına katkıda bulunduğu şeklinde yorumlanmıştır.

Peker'in (106) okullarda yapmış olduğu çalışmada, yöneticilerle öğretmenlerin yakından kontrol ve işe dönüklük algılarında anlamlı düzeyde bir farklılık bulunmuştur. Bu bulgu bizim bulgumuzla benzerlik göstermektedir. Bu durum çalışmada eğitim sistemimizin beklenen bir sonucu olduğu, yöneticilerin kontrol etme isteği ve kendisini işe vermesi, çalışması ile örnek olması gibi davranışları idealde göstermesi gerektiğini düşündükleri şeklinde yorumlanmıştır.

Bizim çalışmamızda ise yakından kontrol alt boyut algısı ortalama puanı yönetici hemşirelerde (2.61±0.47) hemşirelere göre (2.47±0.45) yüksek bulunmuştur. Bu durum çalışmanın yapıldığı örgütteki hemşireleri ve örgütteki iklimi olumsuz etkilediği şeklinde yorumlanabilir.

Tanyeri'nin (132) çalışmasında çalışanların %2'si denetimin çok sıkı, %15'i sıkı, %42'si gerektiği kadar olduğunu, yöneticilerin ise %67'si gerektiği kadar olduğunu bildirmektedir. Hemşireler ve yönetici hemşireler arasında algılamada farklılıklar olmasına rağmen, bankacılık sektöründe yapılan bu çalışmada çalışanlar ve yöneticiler arasında kontrol açısından bir görüş ayrılığı bulunmamaktadır.

Karcioğlu'nun (79) yapmış olduğu çalışmada da kamu çalışanları ile özel sektör çalışanlarının moral alt boyutuna ilişkin algıları arasında çok önemli fark bulunmuştur. Kamu sektörü çalışanlarının moral alt boyutuna ilişkin puan ortalamaları özel sektör işletmelerinde görev yapan çalışanların bu alt boyuta ilişkin puan ortalamalarından düşüktür.

Bizim çalışmamızda da hemşire grubu davranışları moral alt boyutuna ilişkin algıları yönetici hemşirelere göre düşüktür. Moral alt boyutu, örgüt üyelerinin sosyal gereksinimleri ile iş doyumlarını içermektedir. Bu boyuta ilişkin yüksek algı puanları açık iklimin en önemli göstergesidir. Hemşirelerin moral alt boyutuna ilişkin algı puanlarının yönetici hemşirelere göre daha düşük olması kurum içinde hemşirelerin sosyal ihtiyaçlarının tam olarak karşılanamadığı ve işlerinden tam bir doyum ve haz duymadıklarının göstergesidir. İş doyumunu çalışanların psikolojik sağlık durumunu, performanslarını, kurumun verimlilik ve etkinliğini etkileyen önemli bir alt boyuttur. Buradan hareketle hemşirelerin yetenek ve becerilerini tam olarak ortaya koyamadıkları veya koymak istemedikleri sonucuna varılabilir. Moral alt boyutu, kurum içinde açıklığın en önemli göstergelerinden biri olduğundan bulgumuzun sonucunda hemşirelerin kurumlarındaki örgüt iklimini yönetici hemşirelere göre kapalı, verimsiz ve kötü bir iklim tipi olarak değerlendirdikleri söylenebilir.

Çözülme, çalışanların birlik ve beraberlikten uzak olması, örgütte yabancılaşma duyguları yaşanmasıdır. Kapalı bir iklimin en önemli göstergelerinden biridir (79).

Yakından kontrol, yönetim anlayışının klasik yönetim anlayışına dayandığını göstermektedir. Oysa çalışanların çabalarını örgütsel amaca yöneltmenin tek yolu dışarıdan denetim ve ceza ile olmamalıdır. Yönetici hemşirelerde bu puanın yüksek olması yönetici hemşirelerin yakından denetim ve empoze edici davranış içinde olduğunu bu nedenle kontrollü iklim tipine yakın bir görünüm sergilediğini söylemek mümkündür. Bu da çok emir veren bir yönetici rolünü oynayan, tek yönlü iletişimi ifade eden, çalışanlardan gelecek tepki ve geri bildirim dayalı olmayan bir denetim biçimi olan yönetimi göstermektedir.

Yüksekten bakma puanı, hemşirelerde yönetici hemşirelere göre yüksek bulunmuştur (Tablo 8).

Bu durum çalışan ile yöneticiler arasında belli bir psikolojik uzaklığın göstergesidir. Yönetici hemşirelerin yönetmeliğin gerektirdiği ilkeler ve kurallar doğrultusunda yüz yüze ilişkilerden daha çok son derece formal bir davranış gösterdiklerini emir veren bir sorumlu rolünü oynadıklarını göstermektedir.

İşe dönüklük ve anlayış gösterme puanları yönetici hemşirelerde hemşirelere göre anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur (Tablo 8).

Bu durum yöneticilerin örnek davranışlarla çalışanları motive etmeye, onların etkinlik ve verimliliklerini arttırmaya örgüte bir dinamizm kazandırmaya ve bunu korumaya çalıştıklarını göstermektedir. Yönetici hemşirelerin örnek davranışları ile hemşireleri motive ettikleri, insanca davranma eğiliminde oldukları, kendi davranışlarını ideale yakın bir algılama eğiliminde oldukları söylenebilir.

Dağlı'nın (42) yapmış olduğu çalışmada da, yönetici algılarına göre işe dönüklük puanı (27.7668) ve anlayış gösterme puanı (19.3223) boyutlarına ilişkin ortalama puanları birinci kademedeki öğretmen algılarından yüksek olduğu görülmektedir.

Paknadel'in (102) çalışmasında müdürlerin öğretmenlere göre işe dönüklük algısının daha yüksek olduğu gösterilmiştir.

Karcioğlu'nun (79) yapmış olduğu çalışmada da, kamu sektöründe çalışan yöneticilerin dikkat çeken bir performans göstermemesi çalışmamızın bir kamu kuruluşunda yapılmasına rağmen bulgularımızla örtüşmemektedir.

Anlayış gösterme alt boyutu yönetici hemşirelerde hemşirelere göre yüksek bulunmuştur. Anlayış gösterme alt boyutunun yönetici hemşirelerde yüksek

bulunması yöneticilerin çalışanlarına daha insanca davranma eğiliminde oldukları, çalışanları dinledikleri ve yardım eli uzattıkları bir ortamın varlığını ifade etmektedir.

Paknadel'in (102) çalışmasında da müdürlerin anlayış gösterme algısı öğretmenlere göre daha yüksek bulunmuştur. Bu durum çalışmada, müdürlerin kendi davranışlarını ideale yakın olarak algıladıkları şeklinde yorumlanmıştır.

#### **7.4.YÖNETİCİ HEMŞİRE TANITICI ÖZELLİKLERİNİN ÖRGÜT İKLİMİ ALT BOYUT PUANLARINA GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİNİN TARTIŞILMASI**

Yönetici hemşirelerin yaş gruplarına göre moral puanları 26–30 yaş grubunda ( $2.72\pm 0.52$ ) diğer yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde ( $p<0.05$ ) yüksek bulunmuştur (Tablo 9).

Moral alt boyutu iş doyumunun göstergelerinden biridir. Bu bulgudan hareketle yaş arttıkça iş doyumunun da arttığı söylenebilir.

Silah (117) yapılan araştırmalarında yaş değişkeniyle iş doyumunu arasında genellikle olumlu bir bağlantı olduğunu belirtmektedir. Buna göre yaş arttıkça kişilerin işlerinden daha fazla tatmin oldukları, bunun nedenininde deneyim ile birlikte uyumun artması olabileceği söylenebilir. Yine daha genç çalışanların, yükselme ve diğer iş koşullarına ilişkin aşırı beklentilere sahip olmaları işe ilk başladıklarında doyumsuz olma olasılıklarını arttırabilir.

Kaplanoğlu'nun (75) yapmış olduğu çalışmada, 30 yaş ve üzerinde olan yönetici hemşirelerin iş doyum düzeyi istatistiksel olarak ileri derecede anlamlı olarak yüksek bulunmuştur. Bu durum çalışmada yönetici hemşirelerin yaşı arttıkça kendilerine daha fazla yönetsel sorumluluk verilmesi, deneyimlerinden yararlanılması ve bu nedenle daha saygın bir statüye sahip olmaları sonucu iş doyumunun daha yüksek olduğu şeklinde yorumlanmıştır.

Kaplanoğlu'nun (75) yapmış olduğu çalışmada, moral çalışanları örgütün amaçları için çalışmaya gönüllü kılan ve çalışmayı sürdürmesini sağlayan bir tutum olarak belirtmektedir.

Literatürde (75) belirtildiği gibi, yapılan araştırmalarda iş doyumunu ile statü arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu, yöneticiler arasında yapılan araştırma sonuçlarına göre st düzey yönetsel kademelerde bulunan kişilerin iş doyumlarının yüksek olduğunu belirtmektedir.

Aslan ve Akbayrak'ın (8) yapmış olduğu çalışmada da yaş arttıka iş doyumunu puan ortalamalarının artması bulgularımızı desteklemektedir. Bu puan ortalamalarının artışı yaş arttıka mevcut sistem içinde hemşirelere daha fazla yönetsel sorumluluk verilmesi deneyimlerinden yararlanılması ve bu nedenle daha saygın bir statüye sahip olmalarından kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir.

Yakından kontrol puanları yaş gruplarına göre anlamlı farklar göstermektedir. 41 yaş ve üzerindeki yönetici hemşirelerin yakından kontrol puanları ( $2.87\pm 0.60$ ), 31-35 yaş gruplarındakilerine göre ( $2.48\pm 0.40$ ) anlamlı düzeyde yüksek ( $p<0.05$ ) bulunmuştur (Tablo 9).

Yaş arttıka yakından kontrolün artması bu yöneticilerde klasik yönetim anlayışı olduğu, bu yöneticilerin yeni yönetim ve liderlik tarzlarını benimsemedikleri açıklanabilir. Yönetici hemşirelerin tek yönlü iletişimi uyguladıkları hemşirelerden gelecek tepki ve geribildirime dayalı olmayan bir denetim biçimi uyguladıkları açıklanabilir.

Literatürde (57) yöneticilerin çalışanlara insan olarak önem vermeyip bir eşya gibi davranmasının yersiz ve mantıksız olan görev ve yer değişikliklerinin, kk de olsa verilen sözlerin yerine getirilmemesinin ve personel arasında ayırımlar yapılmasının örgütlerde tatminsizliğe yol açabilecek yönetici uygulamaları olduğu belirtilmiştir.

Yönetici hemşirelerin medeni durumlarına göre, örgüt iklimi betimleme anketinin alt boyutlarının değerlendirilmesinde anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p>0.05$ ) (Tablo 10).

Yönetici hemşirelerin eğitim durumuna göre, yönetici hemşirelerde yüksek lisans eğitimi alanların engellenme puanları ( $2.58\pm 0.47$ ) önlisans ( $2.14\pm 0.51$ ) ve lisans eğitimi ( $2.18\pm 0.34$ ) alanlara göre anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ( $p<0.01$ ) (Tablo 11).

Keuter ve arkadaşlarının (84) yapmış olduğu çalışmada, sağlık bakımında oluşan değişiklikler sonucu hastanelerin yapısında ve işleyişinde hızlı bir değişim olduğu, çalışanlar yeni görevler üstlenmekte ve kaynak yetersizliğinden dolayı birçok görevi aynı anda yapmaktadırlar. Bu örgütsel değişiklik hastaların yatış durumunu, yatış süresini, mesleki sorumlulukları, rolleri ve görevleri etkilemekte, birçok hastanede hemşireler kendilerini engellenmiş hissetmelerine yol açan bir karışıklık algısı içinde olduğu belirtilmektedir.

Eğitim düzeyi arttıkça çalışanlar rol ve sorumlulukların daha çok farkına varmakta kendilerine ait olmayan işler verildiğinde gereksiz meşgul edildiklerini ve engellendiklerini düşünmektedirler.

Literatürde (100) örgüt ikliminin bozuk olduğu örgütlerde örgüt içindeki bireylerin kendilerine verilen görevle ilgili uyumsuzlukları rol (görevsel) çatışmayı tanımlar. Örgütün üyelerinin örgütün kendilerinden beklediği görevler ve davranışlar çalışanların beklentileriyle uyumsuz olursa rol çatışması oluşmakta olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle örgütte çalışanlar psikolojik ve sosyolojik yönleri ile tanınmalı sonrada onları en uyumlu roller yüklenmeli gerektiğinde de verilen görevlerde zaman zaman değişiklikler yapılmalıdır.

Kaplanoğlu'nun (75) yapmış olduğu çalışmada, yüksek okul mezunlarının genel iş doyum puanları düşük bulunmuştur. Bu durum çalışmada, eğitim düzeyi yükseldikçe iş doyumunun azaldığı şeklinde yorumlanmıştır. Bizim çalışmamızda da

iş doyumuna etki edebilecek engellenme boyutunda yüksek lisans mezunlarında düşük olarak saptanmıştır.

Moral puanı da yüksek lisans yapan yönetici hemşirelerde ( $2.25 \pm 0.53$ ) lisans eğitimi alanlara göre ( $2.65 \pm 0.43$ ) anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur ( $p < 0.05$ ) (Tablo 12). Önlisans, Lisans eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (Tablo 11).

Paknadel'in (102) ilkokullarda yapmış olduğu çalışmada, benzer şekilde üniversite mezunu öğretmenlerin moral algıları kız meslek lisesi mezunu öğretmenlerin moral algısına göre daha düşük düzeyde bulunmuştur. Eğitim düzeyi arttıkça moral boyutuna ilişkin beklentilerin artmakta olduğu düşünülebilir.

Aslan ve Akbayrak'ın (8) çalışmasında da eğitim düzeyi arttıkça iş doyumunun arttığı görülmektedir. Yüksek lisans eğitimi alanların moral alt boyut algı puanı düşük olmasına rağmen lisans eğitimi alanların moral alt boyut algısı puanı önlisansa göre anlamlı farklılık olmamasına rağmen yüksektir.

Yakından kontrol puanı yüksek lisans eğitimi alan yönetici hemşirelerde ( $2.83 \pm 0.52$ ) lisans eğitimi alanlara göre ( $2.51 \pm 0.38$ ) anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ( $p < 0.05$ ) (Tablo 11).

Eğitim düzeyi arttıkça yöneticilerin bunu ellerinde bir güç olarak (uzmanlık gücü) kullandıkları söylenebilir.

Ying ve arkadaşlarının (158) Çindeki bir üniversite hastanesinde yapmış oldukları araştırmada örgüt iklimi ile hemşirelerin uzmanlıkları arasında olumlu ilişki bulunduğu saptanmıştır. Yönetici hemşirelerin örgüt iklimine daha fazla önem vermeye başladıkları belirlenmiştir.

Yönetici hemşire grubunun görev sürelerine göre alt boyut puanlarının değerlendirilmesinde anlamlı bir fark bulunmamıştır (Tablo 12).

Yönetici hemşire grubunun deneyim yılına göre davranışları değerlendirildiğinde, yakından kontrol alt boyutunda 16 yıl ve üzerinde deneyim süresi olanların puanları ( $2.73 \pm 0.54$ ) diğerlerinden anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ( $p < 0.05$ ) (Tablo 13).

Yaş ve deneyim süresi arttıkça emir verici davranışlarında artması nedeniyle yöneticilerin klasik yönetimi benimsediklerini düşündürebilir.

Yönetici hemşire grubunun çalışılan ünitelere göre alt boyut puanlarının değerlendirilmesinde anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ( $p > 0.05$ ) (Tablo 14).

### **7.5. HEMŞİRELERİN TANITICI ÖZELLİKLERİNİN ÖRGÜT İKLİMİ ALT BOYUT PUANLARINA GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİNİN TARTIŞILMASI**

Hemşirelerin tanıtıcı özellikleri ile örgüt iklimi betimleme anketinin alt boyutları karşılaştırıldığında,

Hemşire grubu davranışlarının değerlendirildiği çözülme puanının yaşa göre farklılık gösterdiği görülmüştür. 41 yaş ve üzerindeki hemşirelerin çözülme puanları diğer yaş gruplarına göre düşük bulunmuştur (Tablo 15).

Çalışma şartları yıllar geçtikçe hemşireleri daha fazla etkilemektedir. Çalışma yılı arttıkça hemşirelerde tükenmişlik sendromunun görülmeye başlaması ve işe bağlı gerginliklerin artmasının çözülme neden olduğu söylenebilir.

Literatürde (37), işin niteliği, kurumun tipi, işteki rol, haftalık çalışma saati, iş yükü, bakım amacıyla geçirilen zaman, çok zor hasta problemleri, iş gerilimi, rol belirsizliği, ödüllendirmenin olmaması, başarının ne olduğunun net olmaması, molaların olup olmaması, idari baskı, yetersiz ücret, aşırı kırtasiye işi, takdir görmeme, önemli kararlara katılamama, gereksinimlerin karşılanamaması, iş ortamının kötü atmosferi, ulaşım zorluğu, liderlik tarzları, yetersiz eleman ve araç,

kötü tanımlanmış hiyerarşi, yaş, evlilik, aile statüsü, çocuk sayısı, kişisel beklentiler, motivasyonlar, ego, kişilik, dayanıklılık, yaşanan olaylar, duygusal denge durumu, kişisel sınırlamalar, stresler tükenmişliğin nedenlerinden birkaçı olduğu belirtilmektedir.

Laposa ve arkadaşlarının (87) yaptığı bir çalışmada acil servislerde işe bağlı oluşan stres, depresyon ve tükenmişlik durumu arasında bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Örgütün özellikleri, hastalara gereken bakımın özellikleri, kişiler arası ilişkileri içeren çalışma çevresi koşulları stresin ve tükenmişliğin önemli etkenleridir. Kişisel ilişkileri içeren örgüt ikliminin değiştirilmesi, yönetsel desteğin artırılması, destekleyici sosyal ilişkiler ve duygusal desteğin sağlanması, stres ve depresyonun etkilerini ve tükenmişliği azaltmaktadır.

Canbaz ve arkadaşlarının çalışmasında (31) birey açısından işin en önemli yaşam aktivitelerinden birisi olduğu, günün üçte birini iş yerinde geçiren bireyin bir takım fiziksel, ruhsal ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasını işinden beklediği, bu ihtiyaçların karşılanmaması sonucu oluşan tükenmişlik sendromu, işe bağlı gerginlikte artış ve iş doyumunda azalmanın, çalışanın genel yaşam doyumunu, fiziksel ve ruhsal sağlığını olumsuz yönde etkilediği belirtilmektedir.

Canbaz ve arkadaşlarının (31) yaptığı çalışmada, 35 yaşın üzerindeki hemşirelerin duygusal tükenme puanlarının diğer yaş gruplarına göre yüksek bulunmuştur. Bizim çalışmamızda ise 41 yaş ve üstü hemşirelerin çözülme algı puanları diğer yaş gruplarına göre düşük bulunmuştur. Bunun nedeni olarak, uzun süreli aynı ortamda kalınması nedeniyle arkadaşlık ilişkilerinin daha iyi olduğu, zaman içinde çalışma koşullarına uyum sağlandığı, yönetimle daha yakın bir ilişki içinde çalışıldığı ve kişisel özelliklere bağlı olarak beklentilerin daha az olduğu söylenebilir.

Aydın ve Kutlu'nun (10) çalışmasında, hemşirelik mesleği üyelerinin çalışma koşullarındaki farklılıklar nedeniyle daha yoğun baskılar altında kalmakta ve iş ortamında daha fazla stres yaşadıkları belirtilmektedir. Hemşireler düzensiz ve ağır iş

koşulları, uykusuzluk, yorgunluk, yetki ve sorumlulukların yeterince belirlenmemiş olması, acı çeken ve ölmekte olan insanlara hizmet verme gibi nedenlerle iş doyumsuzluğu ve çatışma riski yüksek çalışanlar grubunu oluşturmaktadırlar. Mesleki doyum her meslekte önemlidir. Sağlık hizmetlerinin insanı konu alması, bu yüzden çok dikkatli ve sürekli çalışmayı gerektirmesi nedeniyle sağlık alanında çalışanlarda iş doyumunun daha da önemli olduğu açıktır. Çünkü meslek mensuplarının verebildikleri en iyi bakımı sağlamaları gerekmektedir. Sağlık alanında hastane nüfusunun büyük bir bölümünü oluşturan ve günün 24 saati hizmet veren hemşirelerde iş doyumunu büyük önem kazanmaktadır.

Karadağ ve Taşçı'nın (78) yaptığı çalışmada, sağlık ekibi içinde hemşirelerin rolünün açıklık kazanması ve ekip içindeki iletişimsizliklerin azalması halinde iş doyumunun artacağı ve dolayısıyla hizmette etkililik, verimlilik hasta ve personel memnuniyetinde artacağını belirtmiştir.

Yönetici hemşire davranışlarının değerlendirildiği anlayış gösterme ve işe dönüklük alt boyut algısı puanları 41 yaş ve üzerindeki hemşirelerde diğer yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur (Tablo 15).

Bunun nedeni mesleki tecrübe, yönetici hemşire ile uzun süre çalışmış olma, yaş grubunun birbirine yakın olması ve yaşın getirmiş olduğu olgunluk olabileceği söylenebilir.

Tuna'nın (139) okul müdürleri ve öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmasında da mesleklerinde 16-20 yıl ve üzerinde görev süreleri olanların, göreve yeni başlayanlara göre anlayış gösterme algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir yükseklik bulunmuştur. Bulgular bizim çalışmamızla paralellik göstermektedir.

Hemşire grubunun medeni duruma göre örgüt iklimi alt boyut puanları karşılaştırıldığında, anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p>0.05$ ) (Tablo 16).

Hemşire grubunun eğitim durumuna göre örgüt iklimi alt boyut puanları karşılaştırıldığında, anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p>0.05$ ) (Tablo 17).

Hemşirelerin görev süreleri ile hemşire grubu davranış algılarının çözülme puanları karşılaştırıldığında, görev süresi 1 yıldan az olan hemşire grubunun puanı ( $1.51\pm 0.36$ ) ve 16 yıldan fazla görev yapan hemşire grubunun ortalama puanı ( $1.81\pm 0.30$ ) diğerlerine göre anlamlı düzeyde ( $p<0.01$ ), ( $p<0.05$ ) düşük olduğu görülmüştür ( $p:0.001$ ) (Tablo 18).

1 yıldan az süredir çalışan hemşirelerin işe yeni başlamış olmaları, henüz kurumu ve çalışma arkadaşlarını tanımadıkları için düşük puan aldıkları, birlikte bulunmama eğilimleri, işle ilgili birbirleriyle birleşip grup oluşturmama durumları çözülme boyutuna neden olduğu düşünülebilir. 16 yıldan fazla çalışan hemşirelerin ise iş arkadaşları ile uzun yıllardır çalışıyor olmalarının örgüte bağlılığı arttırdığı düşünülebilir.

Literatürde (63) örgütsel iletişimin, örgüt çalışanlarını ve örgütün birimlerini birbirine bağlayan bir eşgüdümleme aracı olduğu bildirilmiştir. Çalışanların ve birimlerin iletişim sayesinde birbiri ile hem uyumlu hem eşgüdümlü çalışabileceği, örgütteki küçük grupların birbirleriyle ve örgütün bütünü ile sağlıklı ilişkiler kurmalarına yardımcı olacağı ve örgütün bütünlüğünün çalışanların örgüte bağlılık duygularını geliştireceği belirtilmiştir.

Bülbül'ün (28) yapmış olduğu çalışmada, bir örgüt içinde aynı çalışma grubunda bulunan kişiler arasındaki dostluk, dayanışma ve desteğin çalışanları buldukları örgüte bağlayıcı bir rol oynadıkları belirtilmiştir. Böyle bir anlayış içinde çalışan kişiler için iş yerlerinin bir aile yuvası gibi olduğu, çalışanların amirini, çalışma arkadaşlarını, iş yerini sevdiği ve çalışma arkadaşları, amirlerinden gerektiği durumlarda yardım ve destek göreceklarini düşündükleri için gruba ve örgüte uyum ve bağlılığın yüksek olduğu belirtilmiştir.

Tanyeri'nin (132) yaptığı çalışmada personelin birbiri ile iş konusunda yardımlaşmasının, takım ruhunu yakalamalarının, yöneticilerin işgörenlere yardımcı olmasının, rehberlik etmesinin işgörenlerin daha kolay adapte olmasını, kendilerini daha rahat hissetmelerini, işlerini daha doğru yapmalarını, örgütün havasının iyileşmesini ve örgüte bağlılığın artmasını sağladığı bildirilmiştir.

Parlak'ın (104) yaptığı çalışmada, bireyin örgüt içinde yer aldığı grupta bulunduğu içtenliğin, desteğin, grup tarafından benimsenilmenin, uyumlu ve sıcak bir çalışma ortamının olmasının iş doyumunun sağlanmasında, işlerin daha iyi yürütülmesinde ve örgütle bütünleşmede önemli bir faktör olduğu bildirilmiştir.

Literatürde (43) örgüte bağlılık, örgüte duyulan duygusal bağ, örgütten ayrılmamanın algılanan, maliyeti ve örgütte kalma yükümlülüğüdür. Örgütsel bağlılığı arttırmak için çalışana statü verilerek örgütteki önemi artırılabilir, iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurabileceği projelerde görevlendirilerek ilişkileri kuvvetlendirilebilir ve işlerin içine daha fazla girmesi sağlanabilir. Bireyin örgütte bir konum veya statü sahibi olması onun duygusal, mantıksal ve sosyal beklentilerini karşılaması nedeniyle işden ayrılmayı zorlaştırır. Bir konum ya da statüye bağlılık da örgüte bağlılığı arttırmaktadır.

Yılmaz'ın yapmış olduğu çalışmada (157), kurumda çalışma süresi arttıkça kişilerin örgüte bağlılık düzeylerinin de arttığı bulunmuştur. 12 yıl ve daha fazla kurumda çalışan hemşirelerin örgüte bağlılık puanlarının yüksek olması bulgularımızı desteklemektedir.

İşe dönüklük alt boyutu hemşirelerin görev yılı ile karşılaştırıldığında, 1 yıldan az görev süresi olan hemşirelerin işe dönüklük puanının ( $2.58 \pm 0.66$ ), 1-5 yıl görev yapanlara göre ( $2.21 \pm 0.50$ ) anlamlı düzeyde ( $p < 0.05$ ) yüksek olduğu bulunmuştur (Tablo 18).

Bu durum görev süresi 1 yıldan az olan hemşirelerin çalışma yaşantısına yeni başlamış olmaları nedeniyle daha istekli ve verimli çalışıyor olmaları ile açıklanabilir.

Wright ve arkadaşlarının (154) yaptıkları çalışmada, acil serviste çalışan hemşirelerin çalışma çevresi ile ilgili algılarını içeren örgüt iklimi ile zihinsel sağlık problemi yaşayan hastaların problemleri karşısındaki davranış ve tutumları arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Kendi çalışma şartlarını olumlu olarak değerlendiren hemşirelerin, zihinsel problemi olan hastalarla daha fazla temas kurdukları ve daha geniş bir müdahale çeşitliliği sağladıkları, daha yoğun bir çaba içinde oldukları belirtilmiştir.

Hemşirelerin deneyim yılı ile çözülme puanları karşılaştırıldığında, 6–10 yıl görev yapanların ortalama puanları ( $1.96 \pm 0.35$ ), 11-15 yıl ( $1.85 \pm 0.31$ ) ve 16 yıl üzerindeki (1.81±0.32) göre anlamlı düzeyde ( $p < 0.05$ ) yüksek bulunmuştur (Tablo 19).

Görev yılı daha yeni olan hemşirelerin tedirgin, duygusal yönden zayıf ve psikolojik olarak stres altında oldukları, beklentilerin karşılanmadığını daha fazla düşündükleri, daha uzun süreli görev yapanların çalışma ortamının şartlarını kabullendikleri ve beklentilerinin karşılanıp karşılanılmadığına kendilerini adapte ettikleri düşünülebilir.

Hemşirelerin deneyim yılı ile hemşire grubu davranış algılarının samimiyet puanları karşılaştırıldığında, 11–15 yıllık deneyimi olan hemşire grubunun samimiyet puanları ( $2.61 \pm 0.52$ ), 6–10 yıllık ( $2.48 \pm 0.43$ ) deneyim süreleri olanlara göre anlamlı düzeyde ( $p < 0.05$ ) yüksek bulunmuştur (Tablo 19).

Deneyim yılının daha fazla olması birlikte daha çok zaman geçirilmiş olması paylaşımı arttıracığından samimiyetin de artacağı söylenebilir.

Süpcin'in (124) ilköğretim okullarında yapmış olduğu çalışmada, tecrübeli öğretmenlerin, yeni öğretmenleri kabul etmeme oranları yüksek bulunmuştur. Çalışmada bu durum tecrübeli öğretmenlerin yeni öğretmenleri meslekdaş olarak kabul etmedikleri, gereken eğitimi almamış olarak düşündükleri ve kendileri gibi iyi öğretmen olamayacakları fikrinde oldukları şeklinde yorumlanmıştır. Bu bulgu, bizim çalışmamızdaki samimiyet algısı bulguları ile örtüşmemektedir. Hemşireler arasında birbirlerini meslekdaş olarak kabul etmemenin çok ender olması bu durumu açıklayabilir.

Hemşirelerin çalıştıkları ünitelere göre örgüt iklimi betimleme anketinden aldıkları puanlar karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p>0.05$ ) (Tablo 20).

Yüksekten bakma puanı dahili birimlerde çalışan hemşirelerde ( $2.45\pm 0.37$ ) cerrahi birimlerde çalışan hemşirelere göre ( $2.40\pm 0.36$ ) anlamlı düzeyde ( $p<0.05$ ) yüksek bulunmuştur (Tablo 20).

Cerrahi üniteleri genel olarak hasta sirkülasyonunun hızlı olduğu bölümlerdir. Cerrahi hastaların takip ve bakımı sık ve gözleme dayalı, nöbetleri sık ve yoğundur. Hiyerarşi diğer ünitelere göre daha kesin ve katıdır. Hemşirenin yükü fazladır ve bu yoğun şartlardan dolayı personel ihtiyacı hissedilir. Hemşirelerin bu tempoda çalışabilmesi için motivasyona, moral ve desteğe ihtiyacı vardır. Bu yoğun şartlarda ve kıdem hiyerarşisi içindeki klinikte yönetici hemşireler hizmetin devamlılığı için daha katı ve mesafeli olmaları gerektiğini düşünerek hareket edebilirler. Ayrıca tüm kliniklerde olabildiği gibi cerrahi ünitesinde de yönetim bilgisi ve yeteneği yeterli olmayan yönetici hemşirelerin bu tür algılamalara neden olabileceği söylenebilir.

Literatürde (117) yönetim tarzının son derece otoriter ve baskıcı olması durumunda, örgüt ikliminin karamsar ve sıkıcı olacağı, çalışanlar arasında yönetime karşı gizli bir menfaat çatışması süreci yaşanacağı belirtilmektedir.

Tanyeri'nin (132) çalışmasında da, işgörenlerin %88'i değişik düzeylerde yöneticilerinden baskı gördükleri, yöneticilerin de %75'i değişik düzeylerde işgörelere baskı uyguladıkları bildirilmektedir. Çalışmada bu oranların iş gereklilikleri bakımından makul olarak karşılanabileceği yorumu yapılmakla beraber, çalışanlara kapasiteleri üzerinde iş yapmaları için baskı yapan yöneticilerin çalışan motivasyonunu azalttığı, adaptasyonunu bozduğu, örgüt bağlılığını azalttığı ve örgüt iklimini olumsuz etkilediği bildirilmiştir.

Dahili birimlerde çalışan hemşireler arasında uyumun ve bağlılığın az olduğu görülmektedir. Bunun nedeninin dahiliye hastalarının kronik ve daha çok geriatri hastaları olması, hastalıkların iyileşme sürecinin uzun olması, cerrahi birimlerine yatan hastaların ise daha kısa süreli yatmaları ve iyileşmenin daha hızlı sağlanarak hastaların taburcu edilmesi olabileceği söylenebilir.

Dindar ve arkadaşlarının (49) yaptıkları çalışmada, hemşirelerin yoğun iş yükü, ağır ve ölümcül hastalara bakım verme, gerektiğinde hasta ve yakınlarına destek verme zorunluluğu gibi nedenlerle işle ilgili stres ve gerginlik yaşadıkları bulunmuştur.

Arifoğlu'nun (6) yapmış olduğu çalışmada da, hastane ortamında hemşirelerin aşırı iş yükü, karar verme yetkisinin olmaması, rol belirsizliği, vardiya yöntemi ile çalışma, riskli iş koşulları, personel eksikliği, ağırlı bireyle ve ölümlerle karşı karşıya kalmaları tükenmişlik sendromuna neden olduğu bulunmuştur. Tükenmişlik sendromu, hemşirelerin üretkenliği ile iş doyumunun azalmasına ve profesyonelliğinin engellenmesine, hem bireysel hem de örgütsel düzeylerde sorun yaşanmasına neden olmaktadır.

## **7.6.YÖNETİCİ HEMŞİRE VE HEMŞİRELERİN ALGILARINA GÖRE ÖRGÜT İKLİMİ TİPİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Yönetici hemşire ve hemşirelerin algılarına göre cluster analizi ile örgüt iklimi tipinin değerlendirilmesinde,

Hemşire grubunun moral, işe dönüklük ve anlayış gösterme puanlarının yüksek olduğu, yönetici hemşirelerin ise moral, samimiyet, yüksekten bakma, işe dönüklük ve anlayış gösterme puanlarının yüksek olduğu görülmüştür ( Tablo 21).

Hemşire grubunun, moral (0.8547), işe dönüklük (0.9025) ve anlayış gösterme (0.9189) puanlarının yüksek (Tablo 22), yönetici hemşire grubunun, moral (1.344), samimiyet (0.932), yüksekten bakma (0.9791), işe dönüklük (1.447), anlayış gösterme (1.223) puanlarının yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 21).

Çözülme, engellenme, uzak durma ve yakından kontrol boyutlarının ortalama puanlarının yüksek olduğu iklim tipi açık iklim tipi olarak tanımlanmaktadır (34,44,66,81,115). Bizim çalışmamızda da hemşirelerin moral, işe dönüklük ve anlayış gösterme puanlarının yüksek olması hemşirelerin kurumlarındaki örgüt iklimini AÇIK iklim tipi olarak algıladıklarını göstermektedir. Bununla birlikte yakından kontrol, engellenme boyutlarının biraz yüksek olması yönetici hemşirelerin yöneticilik bilgilerindeki yetersizliğinden, ülkemizdeki sağlık sisteminin ve hemşirelik eğitim sisteminin karmaşıklığından, görev tanımının açık olmamasından, kurumsal prosedürlerden kaynaklandığı düşünülebilir.

Yönetici hemşirelerde moral, samimiyet, yüksekten bakma, işe dönüklük ve anlayış gösterme puanlarının yüksek olması yönetici hemşirelerin kurumlarındaki örgüt iklimini BAĞIMSIZ iklim tipi olarak algıladıklarını göstermektedir.

Bağımsız iklimin açık iklimden en belirgin farkı, samimiyet ve uzak durma boyutlarının ortalamadan yüksek oluşudur. Moral yüksektir, fakat açık iklimdeki kadar değildir. Yönetici hemşireler hemşireler ile arasında psikolojik bir uzaklık vardır. Toplantılar, yönetici hemşirelerin yapılacak işler konusunda duyurular ve emirler verdiği tek yönlü iletişim kurma biçiminde yapılmaktadır (34,44,66,81,115).

Bu iklim tipinde yönetici hemşirelerin yönetim yaklaşımları klasiktir. Tek yönlü iletişim kurarlar. Hemşirelerden geri bildirim almaz, yüz yüze ilişkiden çok

formal bir tavır sergileyerek hemşireler ile aralarında mesafe oluştururlar. Bununla birlikte kendi davranışlarını işe dönük, örnek olacak, hemşireleri motive edecek ideale yakın davranışlar şeklinde algıladıkları düşünülebilir.

Peker'in (106) okullarda yaptığı çalışmada, lise yöneticileri ile öğretmenlerinin örgüt iklimi algıları arasında istatistiksel olarak farklılık bulunmamıştır. Bu bulgu bizim çalışmamızla örtüşmemektedir. Yönetici ve öğretmenlerin öğrenim düzeylerinde farklılık olmaması, yönetici – öğretmen rolünün birlikte yürütülüyor olması aynı bireyin birgün öğretmen diğer birgün okul yöneticiliği rolünü üstlenmesi yöneticilik ve öğretmenlik rollerinin birlikte düşünülmesi öğretmenler ve yöneticiler arasında örgüt iklimi tipi algısı arasında bir fark bulunmamasının nedeni olarak çalışmada belirtilmiştir.

Baykal ve arkadaşlarının (18) dört farklı hastanede yaptığı çalışmada, hemşirelerin üniversite hastanesindeki örgüt iklim tipini danışman, demokratik iklim tipi olarak algıladıkları görülmektedir. Danışman demokratik örgüt iklimini, astlara kısmen güvenilen, önemli kararlar dışında, astların kararlara katıldığı çift yönlü iletişimin olduğu, yöneticilerin genellikle astlarına danışma eğilimi içinde oldukları iklim şeklinde tanımlamışlardır.

## 8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bir üniversite hastanesinde çalışan yönetici hemşire ve hemşirelerin iş tutumlarını ve davranışlarını etkileyen önemli bir değişken olan örgüt iklimi algılamalarının incelenmesi amacıyla gerçekleştirilen araştırma bulgularına göre;

- Araştırmaya katılan grubun yaş dağılımları; hemşire grubunun %9.1'i 25 yaş ve altında, %36.4'ü 26-30 yaş grubunda olup yönetici hemşirelerin %14'ü, hemşirelerin %41.2'si bu yaş grubunda, %20.8'i 31-35 yaş grubunda olup yönetici hemşirelerin %29'u, hemşirelerin %19'u bu yaş grubunda, %21.9'u 36-40 yaş grubunda olup yönetici hemşirelerin %40.2'si, hemşirelerin %18'i bu yaş grubunda, %11.9'u 41 yaş ve üzerinde olup yönetici hemşirelerin %16.8'i, hemşirelerin %10.8'i yaş grubu şeklindedir.
- Araştırmaya katılanların %59.6'sı evli, %40.4'ü bekar olup, yönetici hemşirelerin %71'i evli %29'u bekar, hemşirelerin %57.2'si evli, %42.8'i bekarıdır.
- Araştırmaya katılan grubun eğitim durumlarına göre dağılımı incelendiğinde, %9.1'i sağlık meslek lisesi mezunu olup hepsi hemşire, %46'sı önlisans mezunu olup, yönetici hemşirelerin %27.1'i, hemşirelerin %50'si önlisans mezunu, %40'ı lisans mezunu olup yönetici hemşirelerin %57.9'u, hemşirelerin %36.2'si lisans mezunu, %4.9'u yüksek lisans mezunu olup, yönetici hemşirelerin %15'i, hemşirelerin %2.8'i yüksek lisans mezunudur.
- Araştırmaya katılan grubun çalışma yıllarına göre dağılımı incelendiğinde, %31.3'ünün 6-10 yıl, %24.5'inin 16 yıl ve üzeri, %22.9'unun 11-15 yıl, %18.8'inin 1-5 yıl ve %2.5'inin 1 yıldan az görev yaptığı görülmektedir.

- Deneyim yıllarına göre dağılımları incelendiğinde, %32.6'sının 6-10 yıl, %28'inin 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri, %10.7'sinin 1-5 yıl arasında görev yaptığı görülmektedir.
- Araştırmaya katılanların çalıştıkları bölümlere göre dağılımı incelendiğinde, %58.2'si cerrahi bilimler, %41.8'i dahili bilimlerden katılmış olup, yönetici hemşirelerin %63.6'sı cerrahi, %36.4'ü dahili bilimlerde, hemşirelerin %57'si cerrahi bilimler, %43'ü dahili bilimlerde görev yaptığı görülmektedir.
- Araştırmaya katılanların çalışma saatlerine göre dağılımları incelendiğinde, %27.3'ü gündüz çalışmakta olup, yönetici hemşirelerin tamamı, hemşirelerin %11.8'i gündüz, %72.7'si vardiyalı çalışmakta olup, tamamı hemşiredir.
- Yönetici hemşirelerin yaş ortalaması (36.80±4.81) ile hemşirelerin yaş ortalaması (32.41±6.69) anlamlı farklılık olup (p<0.01) yönetici hemşirelerin yaş ortalaması ileri düzeyde anlamlı olarak yüksek olduğu görülmektedir (p:0.001).
- Yönetici hemşirelerin evli olma oranları, hemşirelere göre ileri düzeyde anlamlı yüksek (p<0.01) bulunmuştur (p:0.001).
- Yönetici hemşirelerin eğitim durumları hemşirelere göre ileri düzeyde (p<0.01) anlamlı yüksektir (p:0.001).
- Yönetici hemşirelerin kurumdaki görev süreleri ile hemşirelerin görev süreleri karşılaştırıldığında, yönetici hemşireler yönünde ileri düzeyde anlamlı farklılıklar bulunmuştur (p<0.01).
- Yönetici hemşirelerin deneyim süreleri, hemşirelerin deneyim sürelerinden ileri düzeyde anlamlı yüksektir (p:0.001).

- Yönetici hemşirelerin tümünün çalışma saatlerinin gündüz olması ile hemşirelerin %88.2'sinin çalışma saatinin vardiyalı olduğu ileri düzeyde ( $p<0.01$ ) anlamlı olduğu görülmektedir ( $p:0.001$ ).
- Engellenme alt boyutunda ortalama puanları hemşire grubunda ( $2.36\pm0.40$ ) yönetici hemşirelere göre ( $2.23\pm0.44$ ) anlamlı ( $p<0.01$ ) düzeyde yüksek olduğu görülmektedir ( $p:0.004$ ).
- Moral alt boyutuna ilişkin algı puanında ise yönetici hemşirelerde ( $2.57\pm0.50$ ) hemşirelere göre ( $2.39\pm0.46$ ) ileri düzeyde ( $p<0.01$ ) anlamlı olduğu ( $p:0.001$ ) görülmektedir.
- Yüksekten bakma alt boyutunda hemşire grubunda ( $2.42\pm0.36$ ) yönetici hemşirelere ( $2.32\pm0.34$ ) göre anlamlı düzeyde ( $p<0.01$ ) yüksek olduğu görülmektedir ( $p:0.007$ ).
- Yakından kontrol alt boyutuna ilişkin algı ortalaması yönetici hemşirelerde ( $2.61\pm0.47$ ) hemşirelere göre ( $2.47\pm0.45$ ) anlamlı ( $p<0.01$ ) düzeyde yüksek olduğu görülmektedir ( $p:0.004$ ).
- İşe dönüklük alt boyut algı ortalama puanı ( $2.99\pm0.46$ ) hemşirelere göre ( $2.27\pm0.57$ ) anlamlı ( $p<0.01$ ) düzeyde yüksek olduğu görülmektedir ( $p:0.001$ ).
- Anlayış gösterme alt boyutu algı ortalama puanı yine yönetici hemşirelerde ( $2.62\pm0.05$ ) hemşirelere göre ( $2.02\pm0.65$ ) ileri düzeyde anlamlı olduğu ( $p<0.01$ ) görülmektedir ( $p:0.001$ ).
- Moral alt boyut algı puanları yönetici hemşirelerin yaş grubuna göre bakıldığında 26-30 yaş grubunda ( $2.72\pm0.72$ ) diğerlerine göre anlamlı düzeyde ( $p<0.05$ ) yüksek bulunduğu görülmektedir ( $p:0.015$ ).

- Yakından kontrol alt boyut algı puanları yaş gruplarına göre anlamlı farklar göstermektedir. 41 yaş ve üzerindeki yönetici hemşirelerin yakından kontrol alt boyut algısı puanları ( $2.87 \pm 0.60$ ), 31-35 yaş gruplarındakilerine göre ( $2.48 \pm 0.40$ ) anlamlı düzeyde yüksek olduğu ( $p < 0.05$ ) bulunmuştur ( $p: 0.034$ ).
- Yönetici hemşire grubunun eğitim durumuna göre yönetici hemşirelerde yüksek lisans eğitimi alanların engellenme algısı puanları ( $2.58 \pm 0.47$ ) önlisans ( $2.14 \pm 0.51$ ) ve lisans eğitimi ( $2.18 \pm 0.34$ ) alanlara göre anlamlı düzeyde ( $p < 0.01$ ) yüksek bulunmuştur ( $p: 0.003$ ).
- Moral alt boyut algısına bakıldığında yüksek lisans yapanların ( $2.25 \pm 0.53$ ) lisans eğitimi alanlara göre ( $2.65 \pm 0.43$ ) anlamlı düzeyde düşük olduğu görülmektedir.
- Yakından kontrol alt boyutunda ise, yüksek lisans eğitimi alanlar ( $2.83 \pm 0.52$ ) lisans eğitimi alanlara göre ( $2.51 \pm 0.38$ ) yüksek olduğu görülmektedir.
- Yönetici hemşire grubunun deneyim yılına göre davranışları değerlendirildiğinde, yakından kontrol alt boyutunda 16 yıl ve üzerinde deneyim süresi olanların puanları ( $2.73 \pm 0.54$ ) diğerlerinden yüksek olduğu görülmektedir.
- Moral alt boyutunda hemşire grubu davranışlarının değerlendirildiği yaşa göre farklılık gösterdiği görülmektedir. 41 yaş ve üzerindeki hemşirelerin moral alt boyut algı puanları diğerlerine göre düşük olduğu görülmektedir.
- Yönetici hemşire davranışlarının değerlendirildiği anlayış gösterme ve işe dönüklük alt boyut algısı puanları 41 yaş ve üzerindeki hemşirelerde diğer yaş gruplarına göre yüksek olduğu görülmektedir.
- Hemşirelerin görev süreleri ile çözülme alt boyut algı puanları karşılaştırıldığında, görev süresi 1 yıldan az olan hemşire grubunun ortalama puanı ( $1.51 \pm 0.36$ ) ve 16 yıldan fazla görev yapan hemşire grubunun ortalama puanı ( $1.81 \pm 0.30$ ) diğerlerine göre düşük oldukları görülmektedir. Hemşirelerin

birlikte bulunmadıkları, işle ilgili birbirleriyle birleşip grup oluşturmadıkları belirlenmiştir.

- Yönetici hemşire grubu davranışlarının algısı, hemşirelerin görev süreleri ile karşılaştırıldığında 1 yıldan az görev süresi olan hemşirelerin yönetici hemşire davranışları algısı puanları ( $2.50 \pm 0.35$ ), 1-5 yıl ( $2.27 \pm 0.28$ ) ve 11-15 yıl ( $2.27 \pm 0.35$ ) görev yapanlara göre yüksek olduğu bulunmuştur.
- İşe dönüklük alt boyut algısı hemşirelerin görev yılı ile karşılaştırıldığında, 1 yıldan az görev süresi olan hemşirelerin, işe dönüklük alt boyut algısı ortalama puanı ( $2.58 \pm 0.66$ ), 1-5 yıl görev yapanlara göre ( $2.21 \pm 0.50$ ) yüksek bulunmuştur.
- Hemşirelerin deneyim yılı ile hemşire grubu davranışlarının çözülme alt boyut algı puanları karşılaştırıldığında, 6–10 yıl görev yapanların ortalama puanları ( $1.96 \pm 0.35$ ), 11-15 yıl ( $1.85 \pm 0.31$ ) ve 16 yıl üzerine ( $1.81 \pm 0.32$ ) göre yüksek bulunmuştur.
- Hemşirelerin deneyim yılı ile hemşire grubu davranışlarının samimiyet alt boyut algı puanları karşılaştırıldığında, 11–15 yıllık deneyimi olan hemşire grubunun samimiyet alt boyutu ortalama puanları ( $2.61 \pm 0.52$ ), 6–10 yıllık ( $2.48 \pm 0.43$ ) deneyim süreleri olanlara göre yüksek bulunmuştur.
- Yüksekten bakma alt boyut algı ortalama puanı dahili bilimlerde çalışanlarda ( $2.45 \pm 0.37$ ) cerrahi bilimlerde çalışanlara göre ( $2.40 \pm 0.36$ ) yüksek olduğu görülmektedir.
- Yönetici hemşire ve hemşirelerin algılarına göre örgüt iklimi tipinin değerlendirilmesinde,
- Hemşire grubunun, moral (0.8547), işe dönüklük (0.9025) ve anlayış gösterme (0.9189) puanlarının yüksek olması hemşirelerin kurumdaki örgüt iklimi tipinin AÇIK olduğu görülmektedir.

- Yönetici hemşire grubunun, moral (1.344), samimiyet (0.932), yüksekten bakma (0.9791), işe dönüklük (1.447), anlayış gösterme (1.223) puanlarının yüksek olması yönetici hemşirelerin kurumdaki örgüt iklim tipini BAĞIMSIZ tip olarak algıladıklarını göstermektedir.

1960'lı yılların ortalarından beri örgüt iklimi kavramı, örgüt kuramcıları, araştırmacılar ve uygulayıcılar için çağdaş bir ilgi alanı olarak önem kazanmış ve yapılan örgütsel araştırmalar örgüt iklimini, iş tutumlarını ve davranışlarını etkilen çok önemli bağımsız bir değişken olarak ortaya koymuşlardır (81,101).

Örgüt iklimi literatürde (98), “iş çevresinin, bu çevre içinde yaşayan ve çalışan insanlar tarafından doğrudan ya da dolaylı olarak algılanan, onların motivasyonlarını ve davranışlarını etkileyebileceği varsayılan, ölçülebilir bir özellikler kümesidir” şeklinde tanımlanmaktadır.

Örgüt iklimi, çalışanların motivasyonunu, iş doyumunu, örgüte bağlılığını ve performansını etkileyen önemli bir faktördür. Sağlıklı bir örgüt iklimine sahip olan örgütlerde çalışan memnuniyetinin, motivasyonunun, örgüte bağlılığın, iş performansının, kişisel ve örgütsel getirilerin yüksek olduğu gösterilmiştir.

Kurumlarda örgüt ikliminin düzenli olarak değerlendirilmesi, örgüte bağlılığı, örgütsel üreticilik – yaratıcılık, iletişim etkililiği, diğer kurumlarla rekabet düzeyi, yöneticilerin çalışanlar ve iş çevresini yönetmede daha aktif olmalarını, kriz durumu olmadan önce acil önlemlerin alınmasını, çalışanların katılımını, motivasyonunu ve verimliliğini artırır (4,74,101).

## **Öneriler**

Bu sonuçlar doğrultusunda önerilerimiz,

- Örgüt çalışanları için uygun olan iş doyumunu sağlayacak yöntemleri uygulaması gerekmektedir.
- Kişisel düzeyde çalışanların doyum sağlayıp sağlamadıklarını belirlemek için örgüt iş doyumunu araştırmaları yapılmalıdır.
- Sosyo-teknik sistemin istemlerine dayalı en uygun bir örgüt yapısı oluşturulmalıdır.
- Örgütün hedefleri ile bireysel hedeflerin birbirleriyle örtüşmesi sağlanmalıdır.
- Birey ve örgüt arasında psikolojik anlaşmanın kabulü olmalıdır.
- Örgüt çalışanları için motivasyon sağlayan araçlardan bir ya da birkaçını benimsemeli ve uygulamalıdır.
- Örgütte görev, yetki ve sorumlulukların tam ve net olarak belirlenmeli ve kişilere bildirilmelidir.
- Kurumdaki işleyiş prosedürleri netliğe kavuşturulmalıdır.
- Örgütte çalışanların birbirleriyle uyum içinde olmaları için sosyal ortamlar oluşturulmalıdır.
- Örgütteki yöneticilerin klasik yönetim anlayışından uzaklaşmalı katılımcı ve demokratik yönetim anlayışını benimsemelidir. Belirli iş durumlarına uygun liderlik tarzı ve yönetsel davranış şekilleri olmalıdır.
- İş yaşamı ve iş tasarımı kalitesine ilgi gösterilmelidir.

- Çalışanların karar alma sürecine katılımı sağlanmalıdır.
- Kurumdaki bürokratik işlemler azaltılmalı, kurallar ve yöntemler açıklanmalıdır.
- Yöneticiler kurumlarındaki işbirliği, güven ve uyumu sağlayabilmeleri için ekip çalışmasını desteklemelidir. Gerektiğinde örnek davranış sergilemelidir.
- Örgütün farklı düzeyleri arasında karşılıklı güven, ilgi ve destek oluşturulmalıdır.
- Çalışanlar arkadaşlarının ihtiyaç ve beklentilerini göz önünde bulundurmalı ve gerektiğinde destek olmalıdırlar.
- Yönetim, çalışanlarıyla arasında karşılıklı saygı ve güven duygusu yaratmaya çalışılmalıdır.
- Bireylerin işle ilgili beklentileri ve gereksinimleri, bireysel farklılıklar ve davranışları tanınmalıdır.
- Çalışanlarda olumlu davranışların devamlılığı için ödül-ceza sisteminin adil olarak uygulanmaya çalışılmalıdır.
- Örgüte bağlılık için birey olarak önemli ve değerli olma duygusu aşılanmaya çalışılmalıdır.
- Kişisel gelişim ve kariyer geliştirme olanakları sağlanmalıdır.
- Kurumda çalışanın kendini ifade etmesine fırsat verilmelidir.
- Kurum çatışmaları iyi yönetmeli ve en aza indirmelidir. Çatışmaların engellenmesi için açık tartışma ortamı geliştirilmelidir. Dolayısıyla böyle bir ortam çalışanların işten doyumunu olumlu yönde etkilemektedir.

Sonuç olarak, bir örgütte insan kaynağı en değerli kaynak olarak kabul edildiğine göre her Şeyden önce insanların içinde kendilerini mutlu ve güvenlikte hissedecekleri bir örgüt ortamının oluşturulması gereklidir. Bunu sağlayacak etkenin biri de örgüt iklimidir.

## 9. KAYNAKLAR

1. Aarons A.G., Sawitzky C.A.: Organizational Climate Partially Mediates The Effect of Culture on Work Attitudes and Staff Turnover in Mental Health Service. Administration and Policy in Mental Health Service Research, vol. 33, number 3, May, 2006.
2. Aksoy H.: Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2006 (Danışman: Doç. Dr. Pınar Tınaz).
3. Akyüz Y.M.: Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Örgüt İklimi ve İş doyumunu. Ege Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları. No:2, İzmir, 2000.
4. Altman R.: Start Minimizing Your Workforce Problems Understand The Organizational Climate. Canadian Manager., pp 15-16, 2000.
5. Altman S., Valency E., Hodgetts R.M.: Organizational Behavior Theory and Practice. Academic Press-inc, Orlando,1985.
6. Arifoğlu B.:K.K.T.C. Hastanelerindeki Hemşirelerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Sendromu. 1.Uluslararası&VIII. Ulusal Hemşirelik Kongresi Kitabı, sayfa 86-91, Antalya, 2001.
7. Arslan N.: Örgüt İklimi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara 1997 (Danışman: Yard.Doç.Dr.: Cahit Emre).
8. Aslan Ö.,Akbayrak N.: Hemşirelerde İş Doyumu. Modern Hastane Yönetimi, Cilt: 6, sayı: 2, syf. 29-35,2002.
9. Ataman G.: İşletme Yönetimi. Türkmen Kitabevi, 1. Baskı, İstanbul, 2001.
10. Aydın R., Kutlu Y.: Hemşirelerde İş Doyumu ve Kişilerarası Çatışma Eğilimi ile İlgili Değişkenler ve İş Doyumunun Çatışma Eğilimi ile Olan İlişkinsini Belirleme. Cumhuriyet Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 5, 2, 2001.
11. Aydoğan F.: Örgüt Kültürü ve İklimi. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, sayı 2, 2004.
12. Ayers F.D.: Organizational Climate in its Semiotic Aspect: A Post-modern Community College Undergoes Renewal. Community College Review, vol.33, issue 1,pp 1–21,2005.

13. Aytaç S.: Çalışma Psikolojisi Alanına Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Sağlık. “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, sayı 2, 2003.
14. Bahçecik N., Öztürk H.: The Hospital Climate Survey in Turkey. JONA’S Healthcare Law, Ethics and Regulation, vol.5, number 4, 2003.
15. Baransel K.Ş.: İletişim Kalitesi ile Örgüt İklimi, Örgüte Bağlılık ve İşi Terk Etme Niyeti Arasındaki İlişkiler. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul 1996 (Danışman: Doç.Dr. Handan Kepir Sinangil).
16. Bass M.B.: Bass & Staghill’s Handbook of Leadership: Theory Research&Managment Application, 3<sup>th</sup> Edition, New York, 1990.
17. Bates N.: Organizational Climate of Innovation Across Federal Statistical Agencies. U.S. Census Bureau Annual Report, 1997.
18. Baykal Ü., Altuntaş Y.S., Sökmen S., Akgün E.: Örgütsel İklim Ölçeğinin Uyarlanması ve Yönetici Hemşirelerin Hastanedeki Örgütsel İklimle İlgili Değerlendirmeleri. İstanbul Üniversitesi F.N.H.Y.O. Dergisi, Cilt 13, Sayı 55, 2005.
19. Bedean G.A, Armenakis A.A., Curan M.S.: The Relationship Between Role Stress and Job Related, Interpersonel and Organizational Climate Factors. The Journal of Social Psychology, 113, pp 247-260, 2001.
20. Bell E. S.: Ethical Climate in Managed Care Organizations. Nurs Admin Q, vol.27, no.2, pp, 133-139, 2003.
21. Berkman Ü., Can H., Ergan N.G., Paksoy M., Yüksel Ö., Altınışik S., Aydın A.H., Güney S., Murat G., Ulusoy D., Varoğlu D.B., Arukan S., Aslan M., Aşan Ö., Çevik H., Göksu T., Kılıç M., Minibaş J., Zel U.: Yönetim ve Organizasyon. Ed: S. Güney, Nobel Yayın Dağıtım, 1. Baskı, Ankara, 2001.
22. Biçer M.: Satış Elemanlarının İş Tatmini, Örgüt Bağlılığı ve İşten Ayrılma Niyetinin Etik İklim ile İlişkisi: Sigorta ve İlaç Sektörlerinde Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Adana, 2005 (Danışman: Doç.Dr. Ünal Ay).
23. Bock W.G, Zmud W.R., Kim G.Y., Lee N.S.: Behavioral İntention Formation in Knowladge Sharing: Examining The Roles of Extrinsic Motivators, Social

- Psychological Forces and Organizational Climate. *Mis Quarterly*, vol 29, no 1, pp 87-111, March 2005.
24. Brown B.R., Brooks I.: Emotion at Work Identifying the Emotional Climate of Night Nursing. *Journal of Managment in Medicine*, vol 16, no 5, pp 327-344, 2002.
25. Brown P.S., Leigh W.T.: A new Look at Psychological Climate and its Relationship to Job İnvolment, Effort and Performance. *Journal of Applied Psychology*, vol 81, no 4, pp 358-368, 1996.
26. Bursalıoğlu Z.: *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Pegem A yayıncılık, 13. Baskı, Ankara, 2005.
27. Burton M.R., Loritsen J., Obel B.; The Impact of Organizational Climate and Strategic Fit on Firm Performance. *Human Research Managment*, vol 43, no 1, pp 67-82, 2004.
28. Bülbül E.S.: *Örgüt İkliminin Yönetim İşlevleri ile İlişkisi ve Hayat Sigorta Şirketlerinde Uygulamalı Bir Araştırma*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi, Yüksek Lisans Tezi, 1993 (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Cem Dikmen).
29. Cameron M., Davidson G.: *Organization Climate and its İnfluence Upon Performance: A Study of Australian Hotels in South East Quensland*. Faculty of Commerce and Managment Griffith Universty A Dissertation of Degree of Doctor Philosophy, August 2000.
30. Can H.; *Organizasyon ve Yönetimi*. Siyasal Kitabevi, 6. Baskı, Ankara 2002.
31. Canbaz S., Sünter T.A., Dabak Ş., Öz H., Pekşen Y.: *Hemşirelerde Tükenmişlik Sendromu, İş Doyumu ve İşe Bağlı Gerginlik*. Ed:D. Şelimen, Hemşirelik Forumu, Temmuz-Ağustos 2005.
32. Carr J.Z., Schmidt A.,M., Ford J.K.: Climate Perception Matter: A Meta Analytic Path Analysis Relating Molar Climate, Cobnitive and Affective States and İndividual Level Work Outcomes. *Journol of Applied Psychology*, vol 88, no 4, pp 605–619, 2003.
33. Chen C.J., Huang J.W.: How Organizational Climate and Structure Affect Knowladge Management-The Social İnteraction Perspective. *İnternational Journal of İnformation Management*, vol 27, pp 104-118, 2007.

34. Cheong Y.C.: Organizational Climate in Hong Kong Aided Secondary Schools. CHUK Educational Journal, vol. 13, no 2, 1985.
35. Clarke H.D, Iles P.: Climate for Diversity and It's Effects on Career and Organizational Attitudes and Perceptions. Personel Review, vol 29, no 3, pp 324-345, 2000.
36. Clarke S.P., Sulloane M.D., Aiken H.L.: Effects of Hospital Staffing and Organizational Climate and Needlestick Injuries to Nurses. American Journal of Public Health. Vol 92, no 7, pp 1115-1119, July 2002.
37. Çam O.: Tükenmişlik. Saray Medikal Yayıncılık San. Ve Tic. Ltd. Şti. 1.Baskı, 1995.
38. Çekmecelioğlu G.H.: İş Çevresinin Algılanan Teşvik Edici Boyutlarının Verimlilik Üzerine Etkileri. Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, no 3, s 67-87, 2003.
39. Çelik V.: Okul Kültürü ve Yönetimi. Pegema Yayıncılık, 3. Baskı, Ankara 2002.
40. Çetin Ö.M.: Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık. Nobel Yayın Dağıtım, 1. Basım, Ankara 2004.
41. Çırpan H., Koyuncu M: İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması. Öneri, cilt 2, sayı 9, ss 223–230, Ocak 1998.
42. Dağlı A.: İlköğretim Okullarının Örgüt İklimi (Adana ve Gaziantep İlleri Örneği). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara, 1996 (Danışman: Doç. Dr. Yüksel Kavak).
43. Demir N.: Örgüt Kültürü ve İş Tatmini. Türkmen Kitabevi, Yayın No. 303, İstanbul, 2003.
44. Denison R.D.: What is The Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. Academy of Managment Review, vol, 21, no 3, pp 653-654, 1996.
45. Dickson M., Smith B.D., Grojean W.M., Ehrhart M.:An Organizational Climate Regarding Ethics: of Leader Values and The Practices That Reflect Them. The Leadership Quarterly, 12, pp 197-217, 2001.

46. Dickson W.M., Resick J.C., Henges P.: When Organizational Climate is Unambiguous, It is Also Strong?. Journal of Applied Psychology, vol 91, no 2, pp 351- 364, 2006.
47. Dieneman A.J.: Nursing Administration Managing Patient Care, 2<sup>th</sup> Edition, pp 118, Appleta Lange, USA, 1998.
48. Dinçer Ö.: Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. Beta Basım Yayın, 7. Baskı, İstanbul, 2004.
49. Dindar İ., İşsever H., Özen M.: Edirne Merkezindeki Hastanelerde Görev Yapan Hemşirelerde Travmalar ve İş Doyumu.Ed: D. Şelimen., Hemşirelik Forumu, Temmuz-Ağustos 2005.
50. Doğan B.: Örgüt Kültürü. Beta Basım Yayım A.Ş., Yayın No. 1843, İstanbul, 2007.
51. Durmuş A.: Özel Sektörlerde Örgütsel İklim. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1998 (Danışman: Prof.Dr. A.Sadi Bülbül).
52. Efil İ.: İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. Alfa Basım Yayın A.Ş. 7. Baskı, Ekim 2002.
53. Ekinci H., Ekici S.: Yöneticiler Üzerindeki Etkileri Açısından Stres Kaynakları ve Bir Uygulama. Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, cilt XXII, sayı 2, sayfa 93–111, 2003.
54. Ensari H., Zembat R.: Örgüt İklimi Bakımından Bir Üniversitenin Değerlendirilmesi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, sayı 11, cilt 2, s. 37–49, Ocak 1999.
55. Erakovich R., Bruce R., Wyman S.: Preliminary Results: A Study of The Relationship of Ethical Work Climate and Organizational Culture in Public Organizations. American Society for Administration National Conference, March 23-26, 2002.
56. Eren E.: Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Basım Yayın, 7. Baskı, İstanbul, 2001.
57. Eren E.: Yönetim ve Organizasyon. Beta Basım Yayın, 5. Baskı, İstanbul, 2001.

58. Ergeneli A.: Örgütsel Etkinlik Kriterleri Olarak Lider Davranışın Örgütsel İklim ile İlişkisi: Görev Karmaşıklığı Bakımından Farklılaşan İki Örgüte İlişkin Bir Uygulama. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, cilt L, no 1-2, 2000.
59. Ertekin Y.: Örgüt İklimi. TODAİE Yayınları, No 174, Ankara 1978.
60. Everett T.: An Organization Climate Survey to Improve Performance. Six seconds, 2004.
61. Fındıkçı İ.: İnsan Kaynakları Yönetimi. Alfa Basım Yayım Dağıtım, 3. Baskı, İstanbul,2001.
62. Fouts M.H.: Organizational Climate of North Caroline Cooperative Extension. A Dissertation Submitted to Graduate Faculty of N.C. State Universty in Partial Fulfillment of Requirientments for the Degree of Doctor of Education, Raleigh, 2004.
63. Genç N.:Yönetim ve Organizasyon. Seçkin Yayıncılık, 1. baskı, Ankara, 2004.
64. Glade A.G., İvery M.: The Impact of Human Reseource Managment and Work Climate on Organizational Performance. Personel Psychology, vol 56, pp 383-404, 2003.
65. Gratto J.F.: The Relationship Between Organizational Climate and Job Satisfaction for Directors of Physical Plants. A Dissertation of The Requirments for The Degree of Doctor Philosophy University, Florida, 2001.
66. Güçlü N.: Örgüt Kültürü. Sosyal Bilimler Dergisi, sayı 6, sayfa 147-159, 2003.
67. Hart E.S.: Hospital Ethical Climates and Registered Nurse's Turnover Intentions. Journal of Nursing Schlarship, vol.37,no.2, pp. 173-177,2005.
68. Hasanoğlu M.: Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi. Sayıştay Dergisi, sayı 52, sayfa 43-61, 2000.
69. Horborne P., Johne A.: Creating a Project Climate for Succesful Product Innovation. Europeoin Journal of Innovation Managment, vol.6, no.2, pp. 118- 132, 2003.
70. Huber D.: Leadership and Nursing Care Managment. 2<sup>th</sup> Edition, W. B. Saunders Company, 2000.

71. Isoksan G.S., Laver J. K., Ekvall G., Britz A.: Perceptions of the Best and Worst Climates for Creativity: Preliminary Validation Evidence for the Stütational Outlook Questionnaire. *Creativity Research Journal*, vol.13, no.2, pp. 171–184, 2001.
72. Ismail M.: Creative Climate and Learning Organization Factors: Their Contrabution Towards Innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, vol.26, no.8, pp.554–639, 2005.
73. Johnstone A., Johnston L.: The Relationship Between Organization Climate, Occupational Type and Workholizm. *New Zeland Journal of Psychology*, vol 34, no 3, November, 2005.
74. Kangis P., Gordon D., Williams S.: Organizational Climate and Corporate Performance: an Empirical Investigation. *Management Decision*, vol.38, number 8, pp.531–540, 2000.
75. Kaplanoğlu E.A.: Yönetici Hemşirelerin Atılğanlık Düzeyleri ile İş Doyumları Arasındaki İlişki. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006 (Danışman:Yrd.Doç.Dr. Yasemin Akbal Ergün).
76. Kaprowski R.: Climate: Lighting The Fire of Success. Focus Teams, SAMA University Edition, vol 3, no 2, 2006.
77. Karadağ G., Sertbaş G., Güner C.İ., Taşdemir S. H., Özdemir N.: Hemşirelerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyi ile Bunları Etkileyen Bazı Değişkenlerin İncelenmesi. *Hemşirelik Forumu*, cilt 5, sayı 6, sayfa 8, Kasım-Aralık 2002.
78. Karadağ S., Taşçı S.: Kayseri Devlet Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Verdiği Hemşirelik Bakımı Etkileyen Faktörler. *Sağlık Bilimleri Dergisi*, 14, sayfa 13–21, 2005.
79. Karcıoğlu F.: Özelleştirme ve Örgüt İklimi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Erzurum, 1997 (Danışman: Doç. Dr. Nurullah Genç).
80. Karpuz B.: Ekip Çalışmasında Hemşirenin Rolü. İnönü Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksek Okulu Dergisi, s. 24–25, 1995.

81. Karşlı D. M.: Yönetmel Etkililik. Pegem A Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara, 2004.
82. Kavuncubaşı Ş.: Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi. Siyasal Kitabevi, 1. Baskı, Ankara, 2000.
83. Kelner S.: Managing The Climate of TQM Organization. Center For Quality of Management Journal, vol 17, no 1, 1998.
84. Keuter K, Byrne E, Voell J, Larson E.: Nurses' Job Satisfaction and Organizational Climate in a Dynamic Work Environment. Applied Nursing Research, Vol.13, No.1, pp.46-49, 2000.
85. Koçel T.: İşletme Yöneticiliği. Bata Basım Yayın, 9. Baskı, İstanbul, 2003.
86. Lancaster J.: Nursing Issues in Leading and Managing Change. 1. Baskı, Mosby, 1999.
87. Laposa J, Alden L, Fullerton L.M.: Work Stress and Posttraumatic Stress Disorder in ED Nurses/Personnel. Journal of Emergency Nursing. Vol.29:1, pp.23-27, 2003.
88. Larson E., Early E., Cloonan P., Sugrue S.: An Organizational Climate Intervention Associated With Increased Handwashing and Decreased Nosocomial Infections. Behavioral Medicine, Vol.26, Issue 1, p 1-14, 2000.
89. Liao H., Rupp E.D.: The Impact of Justice Climate and Justice Orientation on Work Outcomes: A Cross Level Multifoci Framework. Journal of Applied Psychology, vol 90, no 2, pp 242-256, 2005.
90. Lim H. D., Morris L. M.: Influence of Trainee Characteristics, Instructional Satisfaction and Organizational Climate on Perceived Learning and Training Transfer. Human Resource Development Quarterly, vol.17, no.1, pp.85-115, 2006.
91. Lindell M. K., Brandt C.J.: Climate Quality and Climate Consensus on Mediators of The Relationship Between Organizational Antecedents and Outcomes. Journal of Applied Psychology, vol 85, no 3, pp 331- 348, 2000.
92. Lockhart L.S.: An Ethnographic Study of a Small, Alternative Public High School. TPMA Center Antioch University Seattle, Master of Arts in Education, 2004.

93. Mark B, Huges L, Belyes M, Chang Y, Hofman D, Jones C, Bacon C.: Does Safety Climate Moderate the Influence of Staffing Adequacy and Work Conditions on Nurse Injuries? *Journal of Safety Research* Vol.38, pp.431-446, 2007.
94. Martin B.K., Cullen B.J.: Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analyti Review. *Journal of Business Ethics*, vol.69, pp.175–194, 2006.
95. Mills R.P.: Organizational Climate Factors, Organizational Commitment and The Culture of Retention. NYSED Research Report Registere Nurses in New York State, vol 2, October, 2003.
96. Mok E. A., Yeung B.: Relationship Between Organizational Climate and Empowerment of Nurses in Hong Kong. *Journal of Nursing Programs*. 10, s. 129–137, July, 2002.
97. Mosser R.N., Walls T.R.: Leadership Frames of Nursing Chair Persons and *Online Journal of Nursing Research*, Vol 3, Issue 2, July, 2002.
98. Öge S.: Örgüt İklimi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 1996 (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Tahir Akgemci).
99. Özdemir E.: Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2004 (Danışman: Yard. Doç.Dr. Nefise Bahçecik).
100. Öztekin A.: Yönetim Bilimi. Siyasal Kitabevi, 1. Baskı, Ankara, 2002.
101. Öztürk M.: İşletme ve Yönetim. Papatya Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul, 2003.
102. Paknadil C.: Örgütsel İklim ve İş Doyumu. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara, 1988 (Danışman: Prof. Dr. Mustafa Aydın).
103. Parker P.C., Baltes B.B., Young A.S., Huff W.S., Altmann A.R., Locast A.H., Roberts E.S.: Relationship Between Psychological Climate Perceptions Work Outcomes: A Meta- Analytic Review. *Journal Organization Behaviour*, 24, 389-416, 2003.
104. Parlak B.: Türk Kamu Yönetiminde Örgüt İklimi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 1990 (Danışman: Doç. Dr. Bilal M. Özgüven).

- 105.Patterson G.M., West A.M., Shackleten J.V., Dawson E.J., Lawthom R., Maitlis S., Robinson L.D., Wallace M.A.: Validating the Organizational Climate Measure: Links to Managerial Practices Productivity and Innovation. *Journal Organization Behavior*, 26, 376-408, 2005.
- 106.Peker Ö.: Ankara Merkez Liselerin Örgütsel Hava Açısından Çözümlemesi. Eğitim Fakültesi, Doktora Tezi, Ankara, 1978.
- 107.Perry C., Le Moy N., Rodway G., Tracy A., Coaler S.: Validating a Work Group Climate Assesment Tool for Improving the Performance of Public Health Organizations. *Human Resource Health*, 3:10, October, 2005.
- 108.Potesky D., Ramakrishna H.U.: The Modarating Role of Updating Climate Perceptions in The Relationship Between Goal Orientation, Self – Eficaci and Job Performance. *Human Performance*, vol.15, no 3, pp.275-297, 2002.
- 109.Roberts M.R., Page D.: Through The Looking Glass, inc: Organizational Climate Research as Experimantial Pedegogy. *Development in Business Simulation & Experiantal Exercises*, vol.19,1992.
- 110.Rowland S.H., Rowland L. B.: *Nursing Administration Handbook*. 4<sup>th</sup> Edition, Apsen Publication, s. 388-391, U.S.A.,1997.
- 111.Sabuncuoğlu Z., Tüz M.: Örgütsel Psikoloji. Ezgi Kitabevi, 3. Baskı, Bursa, Ocak, 2001.
- 112.Sağnak M.: İlköğretim Okullarında Görevli Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Etik İklim Türlerine İlişkin Algı ve Doyum Düzeyleri. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, Bolu 1999 (Danışman: Doç.Dr. A. C. Çetinkanat).
- 113.Schein H.E.: Örgütsel Kültür. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 4, Sayı 3, 2002. (Çeviren: Atilla Akbaba)
- 114.Schneider B., Salvaggin N.A.,Subirets M.: Climate Strenght: New Direction for Climate Research. *Journal of Appliad Psychology*, vol.87, no.2, pp 220-229, 2002.
- 115.Schulte M. Ostroff C., Kinicki A. J.: Organizational Climate Systems and Psychological Climate Perceptions: A Cross-level Study of Climate-

- Stisfaction Relationships. Journal of Occupational and Organizational Psychology, vol 79, pp 645-671, 2006.
- 116.Seyhan M.: Örgüt İklimi, Takım Çalışması İlişkililiği ve Çalışanların Örgüt İklimi Algısı ile Takım Çalışması Anlayışına İlişkin Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul, 1999 (Danışman: Prof.Dr.Tanıl Kılınç).
- 117.Silah M.: Endüstride Çalışma Psikolojisi. Seçkin Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, 2005.
- 118.Sopow E.: The Impact of Culture and Climate on Change.Strategic HR Rewiev, vol 6, issue 2, pp 20-23, 2007.
- 119.Sönmez L.: Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt İklimi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1998 (Danışman: Doç. Dr. Hoşcan Ensari).
- 120.Stone P.,Kane-Mooney C.,Larson E.,Horan T.,Pastor D.: Perceptions of Organizational Climate by Intensive Care Unit (ICU) Nurses: Preliminary Results from the ICU Working Conditions Study. American Journal of Infection Control, June, 2005.
- 121.Stone P.,Larson E., Kane-Mooney C.,Smolowitz J.,Lin S.,Dick A.: Organizational Climate and Intensive Care Unit Nurses' Intention to Leave.Critical Care Medicine, vol.34 (7),pp.1907-1912, 2006.
- 122.Stone P, Yunhing D, Gerson R.: Organizational Climate and Occupational Health Outcomes in Hospital Nurses. Journal of Occupational & Environmental Medicine, vol.49, pp.50-58, 2007.
- 123.Sullivan J. E., Decker J. P.: Effective Leadership and Management in Nursing. 4<sup>th</sup> Edition, Addison – Wesley, Longman, Inc., 1997.
- 124.Süpçin E.: İlköğretim Okullarında Örgüt İklimi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli, 2000 (Danışman: Doç. Dr. Abdurrahman Tanrıoğen).
- 125.Sveiby E. K., Simons R.: Colloborative Climate and Effectiveness of Knowladge Work An Empirical Study. Journal Knowladge Management, vol. 6, no. 5, pp.420-433, 2002.

- 126.Swansburg C.R., Swansburg J. R.: Intraduction to Management and Leadership for Nurse Managers. 3<sup>rd</sup> Edition, Jonesand Bartlett Publishers Inc., Canada, 2002.
- 127.Şimşek M.,Ş., Akgemci T., Çelik A.: Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Nobel Yayın dağıtım, 2. Baskı, Ankara, 2001.
- 128.Şimşek M.Ş., Kınır S.: Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler. Nobel Yayın Dağıtım, 1. Baskı, Ankara, 2006.
- 129.Şimşek M.Ş.: Yönetim ve Organizasyon. Günay Ofset, 7. Baskı, 2002.
- 130.Şişman M.: Örgütler ve Kültürler. Pegem A Yayıncılık, 1.Baskı, 2002.
- 131.Tabak R.: Kurumsal İletişim Sağlık Hizmetleri El Kitabı. Ed.: O. Hayran, SH. Sur, Yüce Yayın, İstanbul, 1998.
- 132.Tanyeri E,E. Özel Sektörde Yöneticilerin Örgüt İklimine Etkisi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2000 (Danışman: Prof.Dr. Muharrem Varol).
- 133.Taymaz H.: Okul Yönetimi. 7. Baskı, Pegema Yayıncılık, Ankara, 2003.
- 134.Terzi R.A.: Örgüt Kültürü. Nobel Yayın Dağıtım, 1. Baskı, 2000.
- 135.Tevrüz S.: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi. Türk Psikologlar Derneği Dergisi, 2. Baskı, 1997.
- 136.Tınaz P.: Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar. Beta Basım A.Ş., 1. Baskı, İstanbul, 2005.
- 137.Tobin T., Müller R.O., Turner L.M.: Organizational Learning and Climate as Predictors of Self Efficacy. Social Psychology of Education, vol 9, 301-319, 2006.
- 138.Topçu İ.: Örgütsel İklim Kavramının Kuramsal Analizi ve Eğitim Örgütleri Üzerindeki Etkisi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 1998 (Danışman: Prof. Dr. Mustafa I. Aydın).
- 139.Tuna Z.:Okul Müdürlerinin Yönetimsel Davranışlarının Örgüt İklimine Etkisi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Planlaması Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1996 (Danışman: Prof. Dr. Haydar Taymaz).

- 140.Turan S.: Ekip Çalışmasının Hizmet Kalitesine Olan Etkisi. 1. Uludağ İç Hastalıkları Hemşireliği Sempozyumu Özet Kitabı, s. 84- 86, Bursa, 2003.
- 141.Tutar H.: İş Yerinde Psikolojik Şiddet. Barış Kitap Basım Yayım, 3. Baskı, Ankara, 2004.
- 142.Tutar H.: Örgütsel İletişim. Seçkin Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara, 2003.
- 143.Uygur A.,Güral R.: Yönetim ve Organizasyon. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.
- 144.Ülgen H.: İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması. Şahinkaya Matbaacılık, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No:258, İstanbul, 1993.
- 145.Vaananen A, Kalime R, Tapner T.S, Mutanen P, Peiro M.J, Kivimaki M, Vahten J: Role Clarity, Fairness and Organizational Climate as Predictors of Sickness Absence. A Prospective Study in the Private Sector. Second J Public Health, vol 32, pp.426-434, 2004.
- 146.VanSandt V. C. : An Examination of The Relationship Between Ethical Work Climate and Moral Awarenesses. D.ssertation submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirments for the degree of, Doctor of Philosophy in Management, Balcksburg, Virginia, 2001.
- 147.Varol M.: Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi. Ankara Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, cilt 44, no 1,1989.
148. Vural B.Z.: Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim. İletişim yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 2005.
- 149.Wallace J., Hunt J., Richards C.: The Relationship Between Organizational Culture, Organizational Climate and Managerial Values. Journal of Public Sector Management, vol.12, number 2, pp,548-564, 1999.
- 150.Watkin C, Hubbard B: Leadership Motivation and Drives of Share Price: The Business Case for Measuring Organizational Climate. Leadership & Organization Development Journal. Vol 24, No 7, pp.380-386, 2003.
- 151.Weeks W.A., Loe T.W., Chanko L.B., Martinez C.R., Wakefiel K.: Cognitive Moral Development and The Impact of Perceived Organizational Ethical Climate on The Search for Sales Force Excellence: A Cross-Cultural

- Study. Journal of Personnel Selling and Sales Management. Vol.26, No.2, 2005.
152. Weeks W.A., Loe T.W., Chanko L.B., Wakefiel K.: The Effect of Percieved Ethical Climate on The Search for Sales Force Excellence. Journal of Persannel Selling and Sales Management. Vol.24, No.3,2004..
153. Wlody S.G.: Nursing Management and Organizational Ethics in The Intensive Care Unit. Crit Care Med, vol.35, no.2,2007.
154. Wright E.R, Linde B, Rau L, Gayman M, Viggiano T.: The Effect of Organizational Climate on the Clinical Care of Patients with Mental Health Problems. Journal of Emergency Nursing. Vol.29:4, pp.314-321,2003.
155. Yahyagil M.: Bir Sağlık Kuruluşu Çalışanlarının Örgüt İklimi Algılamaları ve İş Tatmini ile Bağıntısı. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Bilimler Dergisi, sayı:1. s. 81- 103, İstanbul, 2004.
156. Yazıcı Z.: Bir Kamu Hastanesinde Çalışanların Örgütsel Kültür Algıları. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006 (Danışman: Yrd. Doç. Dr. N. Bahçecik).
157. Yılmaz A.: Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2004 (Danışman: Yrd. Doç. Dr. N. Bahçecik).
158. Ying L., Kuraviktikul W., Tanmuayakal O.: Nursing Competency ans Organizational Climate as Perceived by Staff Nurses in a Chinese University Hospital. Nursing and Health Sciences, vol.9, pp.221-227,2007.
159. Yoder D.M.: Organizational Climate and Emotional İntelligence: An Appreciative İnquiry İntu A “Leaderful” Comminity College. Comminity College Journal of Research and Practice, vol 29, pp 45-62, 2005.

## 10. ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı	Hanife	Soyadı	Tiryaki Şen
Doğ.Yeri	Giresun	Doğ.Tar.	16/05/1974
Uyruğu	T.C.	TC Kim No	47122096528
Email	<a href="mailto:hanifetiryaki@gmail.com">hanifetiryaki@gmail.com</a>	Tel	0.212.621 00 98

### Eğitim Düzeyi

	Mezun Olduğu Kurumun Adı	Mez. Yılı
Doktora		
Yük.Lis.		
Lisans	Marmara Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu	2002
Lise	Giresun Lisesi	1991

### İş Deneyimi (Sondan geçmişe doğru sıralayın)

	Görevi	Kurum	Süre (Yıl - Yıl)
1.	Eğitim Hemşiresi	S.B.Eyüp Devlet Hastanesi	2005-2007
2.	Acil Sorumlu Hemşiresi	SSK Eyüp Hastanesi	2003-2005
3.	Acil Hemşiresi	SSK Eyüp Hastanesi	2001-2003
4.	Çocuk Acil Hemşiresi	SSK Göztepe Eğitim ve Araştırma Hast.	2000-2001
5	K.B.B.-Göz Servisi Hemşiresi	19 Mayıs Üniversitesi Tıp Fakültesi Hast.	1995-2000

Yabancı Dilleri	Okuduğunu Anlama*	Konuşma*	Yazma*	KPDS# Puanı	ÜDS# Puanı	TOEFL# Puanı	IELTS# Puanı
İngilizce	Orta	Orta	Orta				

\*Çok iyi, iyi, orta, zayıf olarak değerlendirin

# KPDS : Kamu Personeli Dil Sınavı, ÜDS: Üniversitelerarası Kurul Yabancı Dil Sınavı IELTS : International English Language Testing System, TOEFL : Test of English as a Foreign Language

	Sayısal	Eşit Ağırlık	Sözel
LES Puanı	45.469	45.856	46.243
(Diğer) Puanı			

### Bilgisayar Bilgisi

Program	Kullanma becerisi
SPSS	İyi
Windows Office	İyi

\*Çok iyi, iyi, orta, zayıf olarak değerlendirin

### **Uluslar arası ve Ulusal Yayınları/Bildirileri**

- Paslı E., Ceylan D., Ertem F., Tiryaki H., Çınar Ç., Öztürk H.,Ergün Y.,Bahçecik N.: Bir Üniversite Hastanesindeki Hasta ve Yakınlarının Yönetici Hemşirelerden Beklentileri. Türk Hemşireler Dergisi, 56 (1), 2004.

### **Katıldığı Sempozyumları/Sertifika Programları**

- İstanbul Memorial Hastanesi, “Hemşirelik Hizmetleri Akreditasyon Standartları” 02 Temmuz 2002, İstanbul
- Türk Standartları Enstitüsü, “Kalite Yönetim Sistemi (2000)” 15-17 Temmuz 2002, İstanbul
- Türk Standartları Enstitüsü, “Kalite Sistem Dökümantasyonu (2000)” 18-19 Temmuz 2002, İstanbul
- “1. Uludağ İç Hastalıkları Hemşireliği Sempozyumu” 09-11 Nisan 2003, Bursa
- Türk Standartları Enstitüsü, “Kuruluş İçi Kalite Tetkiki (2000)” 25-26 Eylül 2003, İstanbul
- Amerikan Hastanesi, “Hemşireliğe Özgü Akreditasyon Programı”(Magnet Hospital Accreditation), 17-18 Mayıs 2005, İstanbul
- İstanbul Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu, “ T.C. Sağlık Bakanlığı “Hizmet İçi Eğitim Hemşiresi Eğitimi” Sertifika Programı”, 15 Mayıs–9 Haziran 2006, İstanbul.

## **11. EKLER**

**11.1. EK 1.** Bilgi Formu

**11.2. EK 2.** Örgüt İklimi Betimleme Anketleri (Form A ve Form B)

**11.3. EK 3.** Yazılı İzinler

# ÖRGÜT İKLİMİ BETİMLEME ANKETİ

## (FORM A)

(Yönetici Hemşireler İçin)

### **Sayın Katılımcı,**

Bir üniversite hastanesinde çalışan yönetici hemşire ve hemşirelerin iş tutumlarını ve davranışlarını etkileyen önemli bir değişken olan örgüt iklimi algılayışlarını değerlendirmek amacıyla planlanmış olan Yüksek Lisans Tez çalışmasında uygulamada kullanacak veri toplama formları 2 bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm, bireysel ve mesleki özellikleri, 2. bölüm ise kurumdaki örgüt ikliminin yönetici hemşire grubu tarafından algılanması ile ilgilidir. Doğru ve samimi cevaplarınız ölçüsünde araştırmamız anlamlı ve geçerli olacaktır. Yanıtlar seçenekleri işaretleme ve boşlukları doldurma şeklinde olup her bölümün başında o bölümle ilgili açıklamalar bulunmaktadır. Değerli katkılarınız ve işbirliğinizden dolayı teşekkür ederiz.

Hanife TİRYAKİ ŞEN  
Marmara Üniversitesi  
Sağlık Bilimleri Enstitüsü  
Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı  
Yüksek Lisans Öğrencisi

Yrd.Doç.Dr. Nefise BAHÇECİK  
Marmara Üniversitesi  
Hemşirelik Yüksekokulu  
Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı  
Başkanı ve  
Tez Danışmanı

## I.BÖLÜM

## EK 1.

Bu bölüm, bireysel ve mesleki özellikleriniz ile ilgilidir. Yanıtlar seçenekleri işaretleme ve boşlukları doldurma şeklindedir.

1. Yaş:.....
2. Medeni durumu.
  - a) Evli
  - b) Bekar
3. Eğitim durumu.
  - a) Sağlık Meslek Lisesi
  - b) Önlisans
  - c) Lisans
  - d) Yüksek Lisans
  - e) Doktora
4. Bu kurumda kaç yıldır görev yapıyorsunuz?
  - a) 1 yıldan az
  - b) 1-5 yıl arası
  - c) 6-10 yıl arası
  - d) 11-15 yıl arası
  - e) 16 yıl ve üzeri
5. Deneyim yılınız
  - a) 1 yıldan az
  - b) 1-5 yıl arası
  - c) 6-10 yıl arası
  - d) 11-15 yıl arası
  - e) 16 yıl ve üzeri
6. Kurum içinde çalıştığınız bölüm.....
7. Kurum içindeki göreviniz .....
8. Çalışma Saatleri
  - a) Gündüz
  - b) Vardiya / Nöbet

## II. BÖLÜM

## EK 2.

Çalıştığınız kurumu göz önünde bulundurarak aşağıdaki ifadelerden size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

<b>ÖRGÜT İKLİMİNİ BETİMLEME ANKETİ (YÖNETİCİ HEMŞİRE)</b>	<b>Hemen Her Zaman</b>	<b>Sık Sık</b>	<b>Bazen</b>	<b>Çok Seyrek</b>
1. Bu kurumdaki hemşirelerin tavırları can sıkıcıdır.	A	B	C	D
2. Kurumumuzda çoğunluğa her zaman karşı çıkan azınlık bir hemşire grubu vardır.	A	B	C	D
3. Hemşireler gruba uyum sağlayamayan diğer hemşirelere grup baskısı yaparlar.	A	B	C	D
4. Hemşireler Hemşirelik Hizmetleri Müdürü/ Başhemşireden özel isteklerde bulunurlar.	A	B	C	D
5. Hemşireler hemşire toplantılarında söz alan diğer arkadaşlarının sözlerini keserler.	A	B	C	D
6. Hemşireler toplantılarda anlamsız sorular sorarlar.	A	B	C	D
7. Hemşireler kurum toplantılarında konuşurken konuyu dağıtırlar.	A	B	C	D
8. Kurumumuzdaki hemşireler bu kurumda kendi başınadırlar.	A	B	C	D
9. Kurumumuzdaki hemşireler bu kurumdan ayrılmaktan bahsederler.	A	B	C	D
10. Kurumumuzdaki hemşireler kendi aralarındaki küçük gruplarda sosyal ilişkilerini sürdürürler.	A	B	C	D
11. Kurumumuzdaki günlük ek görevler iş akışını engeller.	A	B	C	D
12. Kurumumuzdaki hemşirelerin ek faaliyetlerle ilgili çok fazla işleri vardır.	A	B	C	D
13. Kurumumuzda verimlilikle ilgili raporlar / kayıtlar çok çalışmayı gerektirir.	A	B	C	D
14. Kurumumuzda yönetimle ilgili yazışmalar yüklü ve can sıkıcıdır.	A	B	C	D
15. Kurumumuzda yönetimle ilgili raporların hazırlanması için yeterli zaman verilir.	A	B	C	D
16. Kurumumuzda tıbbi cihazların kullanımına ilişkin yönerge ve açıklamalar vardır.	A	B	C	D
17. Kurumumuzdaki hemşirelerin morali yüksektir.	A	B	C	D
18. Kurumumuzdaki hemşireler işlerini büyük bir çaba enerji ve zevkle yaparlar.	A	B	C	D
19. Kurumumuzdaki hemşireler genellikle kurumun ruhunu yansıtırılar.	A	B	C	D
20. Kurumumuzda ihtiyaç duyulduğunda destek hizmetleri hazırır.	A	B	C	D
21. Kurumumuzdaki hemşirelerin çoğu meslektaşlarının yanlışlarını anlayışla karşılar.	A	B	C	D
22. Kurum cihaz ve malzemeleri her iş bölümü için kullanıma hazırır.	A	B	C	D
23. Kurumumuzdaki hemşireler iş dışında bir araya geldiklerinde oldukça neşelidirler.	A	B	C	D
24. Kurumumuzdaki hemşire toplantılarında gereken işleri hemen bitirelim havası vardır.	A	B	C	D

<b>ÖRGÜT İKLİMİNİ BETİMLEME ANKETİ (YÖNETİCİ HEMŞİRE)</b>	<b>Hemen Her Zaman</b>	<b>Sık Sık</b>	<b>Bazen</b>	<b>Çok Seyrek</b>
25. Kurumumuzda iş esnasında kullanılmak üzere fazlaca yardımcı kitap (rehber) vardır.	A	B	C	D
26. Kurumumuzdaki hemşireler işten sonra da özel sorunları olanlarla veya kurumun diğer işleriyle ilgilenmek için zaman ayırırlar.	A	B	C	D
27. Kurumumuzdaki hemşirelerin en yakın arkadaşları bu kurumdaki diğer hemşirelerdir.	A	B	C	D
28. Kurumumuzdaki hemşireler birbirlerini evlerinde ziyaret ederler.	A	B	C	D
29. Kurumumuzdaki hemşireler bu kurumdaki diğer hemşirelerin aile özgeçmişlerini bilirler.	A	B	C	D
30. Kurumumuzdaki hemşireler özel yaşamlarını diğer hemşirelerle konuşurlar.	A	B	C	D
31. Kurumumuzdaki hemşireler iş süresince birlikte olmaktan hoşlanırlar.	A	B	C	D
32. Kurumumuzdaki hemşireler yönetimle ilgili raporların hazırlanmasında yöneticilerle birlikte çalışırlar.	A	B	C	D
33. Kurumumuzdaki hemşireler yönetimle ilgili raporları kendi başlarına hazırlarlar.	A	B	C	D
34. Hemşire toplantılarını katı ve kesin bir gündeme göre düzenlerim.	A	B	C	D
35. Hemşire toplantılarını yapılacak işler konusunda duyurular yapmak üzere düzenlerim.	A	B	C	D
36. Hemşire toplantılarını bir iş toplantısı gibi sürdürürüm.	A	B	C	D
37. Kurumumuzdaki hemşireler çalışma saatleri dışında kurumu terk ederler.	A	B	C	D
38. Kurumumuzdaki hemşireler öğle yemeklerini kendi başlarına yalnız yerler.	A	B	C	D
39. Koyduğum kurallarla ilgili tartışma istemem ve bu kurallara kesinlikle uyulmasını isterim.	A	B	C	D
40. Kurumumuzdaki hemşirelerle hergün görüşürüm.	A	B	C	D
41. Kurumdaki sekreterlik hizmetlerinden hemşireler her zaman yararlanabilirler.	A	B	C	D
42. Denetim amacıyla yapılan izlenimlerin sonuçlarını hemşirelere bildiririm.	A	B	C	D
43. Kurumdaki iş bölümüne kendim karar veririm.	A	B	C	D
44. Hemşirelerin çalışma programlarını düzenlerim.	A	B	C	D
45. Hemşirelerin branşlarındaki yeterliliklerini kontrol ederim.	A	B	C	D
46. Hemşirelerin yanlışlarını düzeltirim.	A	B	C	D
47. Hemşirelerin bütün güçleri ile çalışmalarını sağlarım.	A	B	C	D
48. Hemşirelerin yapacakları ek görevleri yazılı olarak bildiririm.	A	B	C	D
49. Her fırsatta konuşma yaparım.	A	B	C	D

<b>ÖRGÜT İKLİMİNİ BETİMLEME ANKETİ (YÖNETİCİ HEMŞİRE)</b>	<b>Hemen Her Zaman</b>	<b>Sık Sık</b>	<b>Bazen</b>	<b>Çok Seyrek</b>
50. Hemşirelere yardımcı olabilmek için gerektiğinde görevimin dışına çıkarım.	A	B	C	D
51. Çok çalışarak herkese örnek olurum.	A	B	C	D
52. Yapıcı eleştirilerden yararlanırım.	A	B	C	D
53. Kurumun faaliyetleri ile ilgili konuşmalara çok iyi hazırlanırım.	A	B	C	D
54. Hemşireleri eleştirirken nedenlerini açıklarım.	A	B	C	D
55. Hemşirelerin kişisel çıkarlarını refahlarını gözetirim.	A	B	C	D
56. Kuruma hemşirelerden önce gelirim.	A	B	C	D
57. Karşılaştığım yeni düşünceleri hemşirelere anlatırım.	A	B	C	D
58. Davranışlarım kolayca anlaşılır.	A	B	C	D
59. Hemşirelerin özel sorunlarının çözümüne yardımcı olurum.	A	B	C	D
60. Hemşirelere gerektiğinde özel yardım yapar ve kolaylıklar sağlarım.	A	B	C	D
61. İşlerini bitirmelerine yardımcı olmak için çalışma saatleri dışında da kurumda kalırım	A	B	C	D
62. Çalışma arkadaşları arasındaki küçük anlaşmazlıkların giderilmesinde hemşirelere yardımcı olurum.	A	B	C	D
63. Yapılacak işlerin/faaliyetlerin seçimi konusunda hemşirelerin görüşlerini alırım.	A	B	C	D
64. Hemşirelerin daha çok ücret almalarını sağlamak için çaba gösteririm.	A	B	C	D

# ÖRGÜT İKLİMİ BETİMLEME ANKETİ

(FORM B)

(Hemşireler İçin)

**Sayın Katılımcı,**

Bir üniversite hastanesinde çalışan yönetici hemşire ve hemşirelerin iş tutumlarını ve davranışlarını etkileyen önemli bir değişken olan örgüt iklimi algılayışlarını değerlendirmek amacıyla planlanmış olan Yüksek Lisans Tez çalışmasında uygulamada kullanılacak veri toplama formları 2 bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm, bireysel ve mesleki özellikleri, 2. bölüm ise kurumdaki örgüt ikliminin hemşire grubu tarafından algılanması ile ilgilidir. Doğru ve samimi cevaplarınız ölçüsünde araştırma anlamlı ve geçerli olacaktır. Yanıtlar seçenekleri işaretleme ve boşlukları doldurma şeklinde olup her bölümün başında o bölümle ilgili açıklamalar bulunmaktadır. Değerli katkılarınız ve işbirliğinizden dolayı teşekkür ederiz.

Hanife TIRYAKI ŞEN  
Marmara Üniversitesi  
Sağlık Bilimleri Enstitüsü  
Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı  
Yüksek Lisans Öğrencisi

Yrd.Doç.Dr. Nefise BAHÇECİK  
Marmara Üniversitesi  
Hemşirelik Yüksekokulu  
Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı  
Başkanı ve  
Tez Danışmanı

## 1. BÖLÜM

EK 1.

Bu bölüm, bireysel ve mesleki özellikleriniz ile ilgilidir. Yanıtlar seçenekleri işaretleme ve boşlukları doldurma şeklindedir.

1. Yaş:.....

2. Medeni durumu.

- a) Evli
- b) Bekar

3. Eğitim durumu.

- a) Sağlık Meslek Lisesi
- b) Önlisans
- c) Lisans
- d) Yüksek Lisans
- e) Doktora

4. Bu kurumda kaç yıldır görev yapıyorsunuz?

- a) 1 yıldan az
- b) 1-5 yıl arası
- c) 6-10 yıl arası
- d) 11-15 yıl arası
- e) 16 yıl ve üzeri

5. Deneyim yılınız

- a) 1 yıldan az
- b) 1-5 yıl arası
- c) 6-10 yıl arası
- d) 11-15 yıl arası
- e) 16 yıl ve üzeri

6. Kurum içinde çalıştığınız bölüm.....

7. Kurumdaki göreviniz.....

8. Çalışma saatleriniz

a) Gündüz

b) Vardiya / Nöbet

## II. BÖLÜM

## EK 2.

Çalıştığınız kurumu göz önünde bulundurarak aşağıdaki ifadelerden size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

<b>ÖRGÜT İKLİMİNİ BETİMLEME ANKETİ (HEMŞİRE)</b>	<b>Hemen Her Zaman</b>	<b>Sık Sık</b>	<b>Bazen</b>	<b>Çok Seyrek</b>
1. Bu kurumdaki hemşirelerin tavırları can sıkıcıdır.	A	B	C	D
2. Kurumumuzda çoğunluğa her zaman karşı çıkan azınlık bir hemşire grubu vardır	A	B	C	D
3. Hemşireler gruba uyum sağlayamayan diğer hemşirelere grup baskısı yaparlar	A	B	C	D
4. Hemşireler yönetici hemşirelerden özel isteklerde bulunurlar.	A	B	C	D
5. Hemşireler hemşire toplantılarında söz alan diğer arkadaşlarının sözlerini keserler.	A	B	C	D
6. Hemşireler toplantılarda anlamsız sorular sorarlar.	A	B	C	D
7. Hemşireler kurum toplantılarında konuşurken konuyu dağıtırlar.	A	B	C	D
8. Kurumumuzdaki hemşireler bu kurumda kendi başınadırlar.	A	B	C	D
9. Kurumumuzdaki hemşireler bu kurumdan ayrılmaktan bahsederler.	A	B	C	D
10. Kurumumuzdaki hemşireler kendi aralarındaki küçük gruplarda sosyal ilişkilerini sürdürürler.	A	B	C	D
11. Kurumumuzdaki günlük ek görevler iş akışını engeller.	A	B	C	D
12. Kurumumuzdaki hemşirelerin ek faaliyetlerle ilgili çok fazla işleri vardır.	A	B	C	D
13. Kurumumuzda verimlilikle ilgili raporlar / kayıtlar çok çalışmayı gerektirir.	A	B	C	D
14. Kurumumuzda yönetimle ilgili yazışmalar yüklü ve can sıkıcıdır.	A	B	C	D
15. Kurumumuzda yönetimle ilgili raporların hazırlanması için yeterli zaman verilir.	A	B	C	D
16. Kurumumuzda tıbbi cihazların kullanımına ilişkin yönerge ve açıklamalar vardır	A	B	C	D
17. Kurumumuzdaki hemşirelerin morali yüksektir.	A	B	C	D
18. Kurumumuzdaki hemşireler işlerini büyük bir çaba enerji ve zevkle yaparlar.	A	B	C	D
19. Kurumumuzdaki hemşireler genellikle kurumun ruhunu yansıtırılar.	A	B	C	D
20. Kurumumuzda ihtiyaç duyulduğunda destek hizmetleri hazırdır.	A	B	C	D
21. Kurumumuzdaki hemşirelerin çoğu meslektaşlarının yanlışlarını anlayışla karşılar.	A	B	C	D
22. Kurum cihaz ve malzemeleri her iş bölümü için kullanıma hazırdır.	A	B	C	D
23. Kurumumuzdaki hemşireler iş dışında bir araya geldiklerinde oldukça neşelidirler.	A	B	C	D
24. Kurumumuzdaki hemşire toplantılarında gereken işleri hemen bitirelim havası vardır.	A	B	C	D

<b>ÖRGÜT İKLİMİNİ BETİMLEME ANKETİ (HEMŞİRE)</b>	<b>Hemen Her Zaman</b>	<b>Sık sık</b>	<b>Bazen</b>	<b>Çok seyrek</b>
25. Kurumumuzda iş esnasında kullanılmak üzere fazlaca yardımcı kitap (rehber) vardır.	A	B	C	D
26. Kurumumuzdaki hemşireler işten sonra da özel sorunları olanlarla veya kurumun diğer işleriyle ilgilenmek için zaman ayırırlar.	A	B	C	D
27. Kurumumuzdaki hemşirelerin en yakın arkadaşları bu kurumdaki diğer hemşirelerdir.	A	B	C	D
28. Kurumumuzdaki hemşireler birbirlerini evlerinde ziyaret ederler.	A	B	C	D
29. Kurumumuzdaki hemşireler bu kurumdaki diğer hemşirelerin aile özgeçmişlerini bilirler.	A	B	C	D
30. Kurumumuzdaki hemşireler özel yaşamlarını diğer hemşirelerle konuşurlar.	A	B	C	D
31. Kurumumuzdaki hemşireler iş süresince birlikte olmaktan hoşlanırlar.	A	B	C	D
32. Kurumumuzdaki hemşireler yönetimle ilgili raporların hazırlanmasında yöneticilerle birlikte çalışırlar.	A	B	C	D
33. Kurumumuzdaki hemşireler yönetimle ilgili raporları kendi başlarına hazırlarlar.	A	B	C	D
34. Kurumumuzdaki hemşire toplantıları katı ve kesin bir gündeme göre düzenlenir.	A	B	C	D
35. Kurumumuzda hemşire toplantıları başhemşirenin yapılacak işler konusunda duyurular yaptığı toplantılardır.	A	B	C	D
36. Başhemşire hemşire toplantılarını bir iş toplantısı gibi sürdürür.	A	B	C	D
37. Kurumumuzdaki hemşireler çalışma saatleri dışında kurumu terk ederler.	A	B	C	D
38. Kurumumuzdaki hemşireler öğle yemeklerini kendi başlarına yalnız yerler.	A	B	C	D
39. Kurumumuzda başhemşirenin koyduğu kurallarla ilgili soru sorulmaz ve kesinlikle eleştirilmez.	A	B	C	D
40. Başhemşire hemşirelerle her gün görüşür.	A	B	C	D
41. Kurumdaki sekreterlik hizmetlerinden hemşireler her zaman yararlanabilirler.	A	B	C	D
42. Başhemşiremiz denetim amacıyla yapılan izlenimlerin sonuçlarını hemşirelere bildirir.	A	B	C	D
43. Başhemşiremiz iş bölümüne kendisi karar verir.	A	B	C	D
44. Başhemşiremiz hemşirelerin çalışma programlarını kendisi düzenler.	A	B	C	D
45. Başhemşiremiz hemşirelerin branşlarındaki yeterliliklerini kontrol eder.	A	B	C	D
46. Başhemşiremiz hemşirelerin yanlışlarını düzeltir.	A	B	C	D
47. Başhemşiremiz hemşirelerin bütün güçleri ile çalışmalarını sağlar.	A	B	C	D
48. Kurumumuzdaki hemşirelerin yapacakları ek görevler açıkça belirtilir.	A	B	C	D
49. Başhemşiremiz gereğinden fazla konuşur.	A	B	C	D
50. Başhemşiremiz hemşirelere yardımcı olabilmek için gerektiğinde görevinin dışına çıkar.	A	B	C	D

<b>ÖRGÜT İKLİMİNİ BETİMLEME ANKETİ (HEMŞİRE)</b>	<b>Hemen Her Zaman</b>	<b>Sık sık</b>	<b>Bazen</b>	<b>Çok seyrek</b>
51. Başhemşiremiz çok çalışarak herkese örnek olur.	A	B	C	D
52. Başhemşiremiz olumlu eleştirilerden yararlanır.	A	B	C	D
53. Başhemşiremiz kurumun faaliyetleri ile ilgili konuşmalara çok iyi hazırlanır.	A	B	C	D
54. Başhemşiremiz hemşireleri eleştirirken nedenlerini açıklar.	A	B	C	D
55. Başhemşiremiz hemşirelerin kişisel çıkarlarını refahlarını gözetir.	A	B	C	D
56. Başhemşire kuruma hemşirelerden önce gelir.	A	B	C	D
57. Başhemşiremiz karşılaştığı yeni düşünceleri hemşirelere anlatır.	A	B	C	D
58. Başhemşirenin davranışlarını anlamak kolaydır.	A	B	C	D
59. Başhemşiremiz hemşirelerin özel sorunlarının çözümüne yardımcı olur.	A	B	C	D
60. Başhemşiremiz hemşirelere gerektiğinde özel yardım yapar ve kolaylıklar sağlar.	A	B	C	D
61. Başhemşiremiz işlerini bitirmelerine yardımcı olmak için çalışma saatleri dışında da kurumda kalır.	A	B	C	D
62. Başhemşiremiz çalışma arkadaşları arasındaki küçük anlaşmazlıkların giderilmesinde hemşirelere yardımcı olur.	A	B	C	D
63. Başhemşiremiz yapılacak işlerin/faaliyetlerin seçimi konusunda hemşirelerin görüşlerini alır.	A	B	C	D
64. Başhemşiremiz hemşirelerin daha çok ücret almalarını sağlamak için çaba gösterir.	A	B	C	D

Ek.3



T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
HEMŞİRELİK YÜKSEKOKULU  
MÜDÜRLÜĞÜ

Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı  
Sayı : 33  
Konu : Hanife TIRYAKI ŞEN Hk.

Tarih : 24.06.2006

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ  
İSTANBUL TIP FAKÜLTESİ DEKANLIĞINA,

Anabilim Dalımız Yüksek Lisans öğrencisi Hanife TIRYAKI ŞEN'in "Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Yönetici Hemşire ve Hemşirelerin Örgüt İklimini Algılayışları" başlıklı tez çalışması ile ilgili Etik Kurul tarafından uygunluğunun değerlendirilmesi için gereğini saygılarımla arz ederim.

Ek: Dosya

Yrd.Doç. Dr. Nefise BAHÇECİK  
Anabilim Dalı Başkanı

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ DEKANLIĞI	
TIBBİYELER C. NO:40 81326 HAYDARPAŞA / İSTANBUL	
Tarih:	26.06.06-125223
HANGİ EDİLEN BİRİM:	E. K. Şen

Marmara Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu  
Tıbbiyeler C. No:40 81326 Haydarpaşa / İSTANBUL

Tel: 0 (216) 418 16 06/07  
Fax: 0 (216) 418 37 73

Ek.3

Şen'in aynısı -



T.C.  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ  
İSTANBUL TIP FAKÜLTESİ  
HEMŞİRELİK HİZMETLERİ MÜDÜRLÜĞÜ



Sayı : HHM/1532  
Konu :

24/07/2006

İSTANBUL TIP FAKÜLTESİ DEKANLIĞINA,

Marmara Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Hanife TIRYAKI ŞEN'in, " Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşire Ve Hemşirelerin Örgüt İklimini Algılayışları" isimli araştırmasını fakültemizde çalışan hemşirelere uygulamasında herhangi bir sakınca bulunmamaktadır. Birlikte çalışılacak kişi olarak, Fakültemiz Çocuk Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Anabilim Dalı Başhemşiresi Uzman Hemşire Arzu AYDOĞDU belirlenmiştir.

Etik Kurul'da değerlendirilmesi hususunda gereğinin yapılmasını saygılarımla arz ederim.

Uzm. Hem. Nûray CÜDRİ

Hemşirelik Hizmetleri Müdürü V.

İSTANBUL TIP FAKÜLTESİ DEKANLIĞI	
GENEL EVRAK	
Tarih	25.07.06-030505
İmza	E. Kurul

Ek.3



T. C.  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ  
İSTANBUL TIP FAKÜLTESİ  
DEKANLIĞI



Kodu : B. 30.2. İST. 0.02.00.00

İstanbul, ..... / ..... / 200....

Sayı : 4/296

Konu :

21.09.2006\*021801

MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
HEMŞİRELİK YÜKSEKOKULU MÜDÜRLÜĞÜ'NE

İLGİ: 13.09.2006 tarih ve 44 sayılı yazınız.

İlgi yazınızda adı geçen Hanife Tiryaki ŞEN'e ait "Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Yönetici Hemşire ve Hemşirelerin Kurumsal İklimi Algılayışları" konulu tez ile ilgili Fakültemiz Yönetim Kurulu'nun 19.09.2006 tarih ve 24 nolu karar örneği ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi saygılarımla rica ederim.

Prof. Dr. Zafer ARI  
Dekan Yardımcısı

EK: 1


No: 24

19.09.2006 Tarihinde Toplanan Yönetim Kurulunca:

Sorumlu araştırıcılığını Marmara Üniversitesi Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı Öğretim Üyesi Yard.Doç.Dr.Nefise BAHÇEÇİK'in üstlendiği, Yüksek Lisans Öğrencisi Hanife TİRYAKİ ŞEN'in yürüteceği 2006/1265 dosya no'lu "Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Yönetici Hemşire ve Hemşirelerin Kurumsal İklimi Algılayışları" konulu anketin uygulanması konusundaki talep Etik Kurul'ca uygun mütalaa edilmiştir.

Çalışmanın; Prof. Dr. Raşit TÜKEL ve Uzman Hemşire Arzu AYDOĞDU'nun işbirliğinde yapılmasına ve bahsedilen anket çalışmasını uygulanmasına karar verildi.

Aslı Gibidir.

  
Sadettin KILIÇ  
Fakülte Sekreteri





Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne;

Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü **Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı** çerçevesinde yürütülmüş olan bu çalışma, aşağıdaki jüri tarafından **Yüksek Lisans tezi** olarak kabul edilmiştir.


Tez Savunma Tarihi : 15 / 10 / 2007

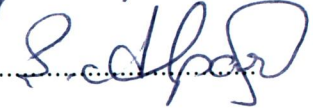
Tez Danışmanı : Yard.Doç.Dr.Nefise BAHÇECİK  
Üniversitesi : Marmara


Üye : Doç.Dr.Şule ECEVİT ALPAR  
Üniversitesi : Marmara

Üye : Yard.Doç.Dr.Yasemin ERGÜN  
Üniversitesi : Marmara

İMZA

  
.....

  
.....

  
.....

ONAY

Yukarıdaki jüri kararı Enstitü Yönetim Kurulu'nun 24 / 01 / 2008 tarih ve 5.. sayılı kararıyla onaylanmıştır.

  
Prof.Dr.Sevim ROLLAS  
Müdür