



**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**



SAĞLIK KURUMLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE GÜVENİ

Mürsel BATGA

**SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN
Prof. Dr. Afsun Ezel ESATOĞLU**

**ANKARA
2018**

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**SAĞLIK KURUMLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE
ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE GÜVENİ**

Mürsel BATGA

**SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN
Prof. Dr. Afsun Ezel ESATOĞLU**

**ANKARA
2018**

Etik Beyan

Ankara Üniversitesi

Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Yüksek Lisans tezi olarak hazırlayıp sunduğum “ Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Çalışanların Örgüte Güveni” başlıklı tez, bilimsel ahlak ve değerlere uygun olarak tarafımdan yazılmıştır. Tezde yer alan araştırma tarafımdan yapılmış olup, tüm cümleler, yorumlar bana aittir.

Yukarıda belirtilen hususların doğruluğunu beyan ederim.

Öğrencinin Adı Soyadı: Mürsel BATGA

Tarih: 27.02.2018

İmza:

KABUL ve ONAY

Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Sağlık Kurumları Yönetimi Anabilim Dalında

Mürsel BATGA tarafından hazırlanan

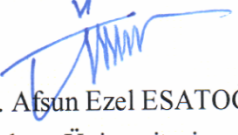
“Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Çalışanların Örgüte Güveni” adlı tez çalışması
aşağıdaki jüri tarafından YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak OY BİRLİĞİ ile kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi: 27.02.2018


Doç. Dr. Gülsim ERİGÜÇ

Hacettepe Üniversitesi

Jüri Başkanı


Prof. Dr. Afsun Ezel ESATOĞLU

Ankara Üniversitesi

(Danışman)


Doç. Dr. Çağdaş Erkan AKYÜREK

Ankara Üniversitesi

Tez hakkında alınan jüri kararı, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu tarafından onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mehmet AKAN

Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

İÇİNDEKİLER

Etik Beyan	ii
Kabul ve Onay	iii
İçindekiler	iv
Önsöz	vii
Simgeler ve Kısaltmalar	viii
Çizelgeler	ix
1.GİRİŞ	1
1.1. Kültür Kavramı ve Tanımı	3
1.2. Örgüt Kavramı ve Tanımı	4
1.3. Örgüt Kültürü	5
1.3.1. Örgüt Kültürünün Tanımı	6
1.3.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri ve Yararları	9
1.3.3. Örgüt Kültürünün Temel Unsurları	11
1.3.3.1. Değerler	11
1.3.3.2. Normlar	12
1.3.3.3. Ritüeller	13
1.3.3.4. Seremoni ve Törenler	13
1.3.3.5. Hikâyeler ve Mitler	14
1.3.3.6. Semboller ve Dil	16
1.3.3.7. Liderler ve Kahramanlar	17
1.3.4. Örgüt Kültürünün Sınıflandırılması	18
1.3.4.1. Güçlü Kültür - Zayıf Kültür	18
1.3.4.2. Hakim Kültür - Alt Kültür	19
1.3.5. Örgüt Kültürü Modelleri	20
1.3.5.1. Parsons Modeli	21
1.3.5.2. Hofstede'nin Kültür Sınıflaması	23
1.3.5.2.1. Güç Mesafesi	23
1.3.5.2.2. Belirsizlikten Kaçınma	24
1.3.5.2.3. Bireycilik-Toplulukçuluk	26
1.3.5.2.4. Erillik-Dişilik	26
1.3.5.2.5. Kısa Vadeli Oryantasyon - Uzun Vadeli Oryantasyon	27
1.3.5.3. Quin ve Cameron Modeli	28
1.3.5.3.1. Hiyerarşi Kültürü	28
1.3.5.3.2. Pazar Kültürü	29
1.3.5.3.3. Klan Kültürü	29
1.3.5.3.4. Adhokrasi Kültürü	30
1.3.5.4. Deal ve Kenedy Modeli	30
1.3.5.4.1. Sert Erkek, Maço Kültürü	31
1.3.5.4.2. Çok Çalış / Sert Oyna Kültürü	31
1.3.5.4.3. Şirket Üzerine İddiaya Gir Kültürü	32
1.3.5.4.4. Süreç Kültürü	32
1.3.5.5. Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli	32

1.3.5.1.1. Rol Kültürü	33
1.3.5.5.2. Güç Kültürü	34
1.3.5.5.3. Görev Kültürü	34
1.3.5.5.4. Birey Kültürü	35
1.3.5.6. Ouchi'nin Z Kültürü Modeli	35
1.3.5.7. Denison'un Örgüt Kültürü Modeli	36
1.3.5.7.1. Katılım Kültürü	37
1.3.5.7.2. Tutarlılık Kültürü	38
1.3.5.7.3. Uyum Kültürü	40
1.3.5.7.4. Misyon Kültürü	41
1.3.6. Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü	42
1.4. Örgüte Güven	45
1.4.1. Güven Kavramı, Tanımı ve Özellikleri	45
1.4.2. Güven Türleri	47
1.4.2.1. Hesaplanmış Güven	48
1.4.2.2. Bilgiye Dayalı Güven	48
1.4.2.3. Özdeşleşmeye Dayalı Güven	49
1.4.3. Örgütsel Güven	49
1.4.3.1. Örgütsel Güven Türleri	52
1.4.3.1.1. Yöneticiye Duyulan Güven	52
1.4.3.1.2. Çalışana Duyulan Güven	54
1.4.3.1.3. Örgüte Duyulan Güven	55
1.4.3.2. Örgütsel Güven Modelleri	56
1.4.3.2.1. Mishra Güven Modeli	56
1.4.3.2.2. Mayer, Davis ve Shoorman'ın Güven Modeli	57
1.4.3.2.3. Bromiley ve Cummings Güven Modeli	58
1.4.4. Sağlık Kurumlarında Örgüte Güven	60
1.5. Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Örgüte Güven	62
2. GEREÇ VE YÖNTEM	66
2.1. Araştırmanın Amacı ve Türü	66
2.2. Araştırmanın Önemi	66
2.3. Araştırmanın Hipotezleri	67
2.4. Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Zaman	69
2.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi	70
2.6. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları	72
2.7. Veri Toplama Aracı	73
2.8. Verilerin Analizi	76
3. BULGULAR	78
3.1. Çalışanların Sosyodemografik Özellikleri	78
3.2. Çalışanların Meslekleri, Çalıştıkları Birimler ve Çalışma Süreleri	79
3.3. Çalışanların Örgüt Kültürü Algıları	81
3.3.1. Çalışanların Örgüt Kültürüne İlişkin Temel Boyut Puan Ortalamaları Dağılımı	82
3.3.2. Çalışanların Örgüt Kültürü Toplam Puan Ortalamaları ile Sosyodemografik Özelliklerinin Karşılaştırılması	83
3.3.3. Çalışanların Örgüt Kültürü Temel Boyut Puan Ortalamaları İle Sosyodemografik Özelliklerinin Karşılaştırılması	89

3.4. Çalışanların Örgüte Güven Algıları	100
3.4.1. Çalışanların Örgüte Güven Toplam Puan Ortalamaları İle Sosyodemografik Özelliklerinin Karşılaştırılması	100
3.5. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kültürü Temel Boyutları ile Örgüte Güven Düzeylerine İlişkin Bulgular (Korelasyon Analizi)	106
3.6. Çalışanların Örgüt Kültürü Algıları ile Örgüte Güven Algıları Arasındaki İlişki (Regresyon Analizleri)	107
4. TARTIŞMA	112
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	131
ÖZET	144
SUMMARY	145
KAYNAKLAR	146
EKLER	156
EK-1 Anket Formu	156
EK-2 Kurum İzin Belgesi	161
ÖZGEÇMİŞ	162

ÖNSÖZ

Araştırmada, sağlık kurumlarında çalışanların örgüt kültürü algıları ile örgüte duydukları güven arasındaki ilişki konu edilmiştir. Araştırmanın birinci bölümünde örgüt kültürü ve örgütsel güven kavramları açıklanmıştır. İkinci ve üçüncü bölümde araştırmanın metodu ve bulgulara yer verilmiştir. Araştırmanın son bölümünde ise tartışma, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

Araştırmanın her aşamasında değerli vaktini, bilgisini ve desteğini esirgemeyen danışmanım Prof. Dr. Afsun Ezel ESATOĞLU'na çok teşekkür ederim. Araştırmanın istatistiki kısmında destek veren Doç. Dr. Sebahattin TEKİNGÜNDÜZ'e, çalışmaya katılan tüm katılımcılara ve çalışma süresince yardımlarını eksik etmeyen çalışma arkadaşlarıma ayrıca teşekkür ederim.

Tüm yaşamım boyunca hep yanımda olan annem, babam ve kardeşlerime, en zor zamanlarımda yanımda olan ve sevgisini her zaman hissettiğim eşim Hevidar'a, hayatımıza yeni bir anlam katan biricik oğlum Karin'e sonsuz teşekkür ederim.

SİMGELER VE KISALTMALAR

AGİL	Adaptation (Adaptasyon), Goal attainment (Amaca Ulaşma), Integration (Bütünleşme), Legitimacy (Yasallık)
ATT	Acil Tıp Teknisyeni
ANEAH	Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi
DMK	Devlet Memurları Kanunu
VHKİ	Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni
F	Tek Yönlü Varyans Analizi
f	Frekans
%	Yüzde
r	Korelasyon Katsayısı
p	Anlamlılık
n	Sayı
SS	Standart Sapma
t	Bağımsız Örneklem t Testi
$\bar{X}$	Ortalama

ÇİZELGELER

Çizelge 1.1.	Farklı Yazarlara Göre Örgüt Kültürü Tanımlamaları	7
Çizelge 1.2 .	Ouchi'nin Z Kültürü Modeli	36
Çizelge 1.3.	Bromiley ve Cummings Güven Modeli	59
Çizelge 2.1.	Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi Çalışanlarının Görev Unvanlarına Göre Evren ve Örneklem Dağılımı	71
Çizelge 2.2.	Denison'un Örgüt Kültürü Temel ve Alt Boyutları	75
Çizelge 3.1.	Araştırma Grubunun Sosyo-demografik Bulgularının Dağılımı	78
Çizelge 3.2.	Araştırma Grubunun Mesleki Özellikleri, Çalıştıkları Birimler ve Çalışma Süreleri Bulgularının Dağılımı	79
Çizelge 3.3.	Örgüt Kültürü Temel Boyut Puan Ortalamaları	82
Çizelge 3.4.	Araştırma Grubunun Cinsiyete Göre Örgüt Kültürü Toplam Puan Ortalamalarının Dağılımı	83
Çizelge 3.5.	Araştırma Grubunun Medeni Duruma Göre Örgüt Kültürü Toplam Puan Ortalamalarının Dağılımı	84
Çizelge 3.6.	Araştırma Grubunun Yaşa Göre Örgüt Kültürü Toplam Puan Ortalamalarının Dağılımı	84
Çizelge 3.7.	Araştırma Grubunun Öğrenim Durumuna Göre Örgüt Kültürü Toplam Puan Ortalamalarının Dağılımı	85
Çizelge 3.8.	Araştırma Grubunun Meslek Grubuna Göre Örgüt Kültürü Toplam Puan Ortalamalarının Dağılımı	86
Çizelge 3.9.	Araştırma Grubunun Çalıştıkları Birime Göre Örgüt Kültürü Toplam Puan Ortalamalarının Dağılımı	86
Çizelge 3.10.	Araştırma Grubunun Toplam Çalışma Süresine Göre Örgüt Kültürü Toplam Puan Ortalamalarının Dağılımı	87
Çizelge 3.11.	Araştırma Grubunun Hastanedeki Çalışma Süresine Göre Örgüt Kültürü Toplam Puan Ortalamalarının Dağılımı	88
Çizelge 3.12.	Araştırma Grubunun Birimdeki Çalışma Süresine Göre Örgüt Kültürü Toplam Puan Ortalamalarının Dağılımı	88

Çizelge 3.13.	Araştırma Grubunun Cinsiyete Göre Örgüt Kültürü Temel Boyut Puan Ortalamalarının Dağılımı	89
Çizelge 3.14.	Araştırma Grubunun Medeni Duruma Göre Örgüt Kültürü Temel Boyut Puan Ortalamalarının Dağılımı	90
Çizelge 3.15.	Araştırma Grubunun Yaşa Göre Örgüt Kültürü Temel Boyut Puan Ortalamalarının Dağılımı	91
Çizelge 3.16.	Araştırma Grubunun Öğrenim Durumuna Göre Örgüt Kültürü Temel Boyut Puan Ortalamalarının Dağılımı	92
Çizelge 3.17.	Araştırma Grubunun Meslek Grubuna Göre Örgüt Kültürü Temel Boyut Puan Ortalamalarının Dağılımı	94
Çizelge 3.18.	Araştırma Grubunun Çalıştıkları Birime Göre Örgüt Kültürü Temel Boyut Puan Ortalamalarının Dağılımı	96
Çizelge 3.19.	Araştırma Grubunun Toplam Çalışma Süresine Göre Örgüt Kültürü Temel Boyut Puan Ortalamalarının Dağılımı	97
Çizelge 3.20.	Araştırma Grubunun Hastanedeki Çalışma Süresine Göre Örgüt Kültürü Temel Boyut Puan Ortalamalarının Dağılımı	98
Çizelge 3.21.	Araştırma Grubunun Birimdeki Çalışma Süresine Göre Örgüt Kültürü Temel Boyut Puan Ortalamalarının Dağılımı	99
Çizelge 3.22.	Araştırma Grubunun Cinsiyete Göre Örgüte Güven Toplam Puan Ortalamalarının Dağılımı	100
Çizelge 3.23.	Araştırma Grubunun Medeni Duruma Göre Örgüte Güven Toplam Puan Ortalamalarının Dağılımı	101
Çizelge 3.24.	Araştırma Grubunun Yaş Grubuna Göre Örgüte Güven Toplam Puan Ortalamalarının Dağılımı	101
Çizelge 3.25.	Araştırma Grubunun Öğrenim Durumuna Göre Örgüte Güven Toplam Puan Ortalamalarının Dağılımı	102
Çizelge 3.26.	Araştırma Grubunun Meslek Grubuna Göre Örgüte Güven Toplam Puan Ortalamalarının Dağılımı	103
Çizelge 3.27.	Araştırma Grubunun Çalıştıkları Birime Göre Örgüte Güven Toplam Puan Ortalamalarının Dağılımı	103
Çizelge 3.28.	Araştırma Grubunun Toplam Çalışma Süresine Göre Örgüte Güven Toplam Puan Ortalamalarının Dağılımı	104

Çizelge 3.29.	Araştırma Grubunun Hastanedeki Çalışma Süresine Göre Örgüte Güven Toplam Puan Ortalamalarının Dağılımı	105
Çizelge 3.30.	Araştırma Grubunun Birimdeki Çalışma Süresine Göre Örgüte Güven Toplam Puan Ortalamalarının Dağılımı	105
Çizelge 3.31.	Örgüt Kültürü ve Örgüt Kültürü Temel Boyutları İle Örgüte Güven Arasındaki İlişki (Korelasyon Analizi)	106
Çizelge 3.32.	Araştırma Grubunun Örgüt Kültürü Algılarının Örgüte Güven Algılarını Etkilediğine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları	108
Çizelge 3.33.	Araştırma Grubunun Örgüt Kültürü Temel Boyutlarının Örgüte Güveni Etkilediğine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları	109
Çizelge 3.34.	Hipotez Sonuç Çizelgesi	110

1.GİRİŞ

Günümüz dünyasında örgütler, varlıklarını sürdürebilmek, amaçlarıyla birlikte kendilerinden beklenenleri de en iyi biçimde yerine getirmek ve diğerleri ile rekabet edebilmek için kendilerini yenilemek ve sürekli geliştirmek durumundadırlar. Bu durum diğer tüm alanlarda olduğu gibi sağlık sektörü için de geçerlidir. Sağlık sektörü içerisinde yer alan hastaneler emek yoğun örgütlerdir. Hastaneler 24 saat esaslı hizmet veren sağlık kuruluşları olması nedeniyle de dinamik örgütlerdir. Bu açıdan değerlendirildiğinde de, yaşayan örgütler olan hastaneler, hasta, hasta yakını ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin belirleyici olduğu alanlar olmaktadır. Aynı zamanda hastaneler farklı disiplinlerin bir arada olduğu ve çoğu zaman hizmetin bir ekip olarak sürdürüldüğü yerler olmakla birlikte teknolojik gelişmeler ve çevresel faktörlerden etkilenen hizmet odaklı örgütlerdir. Sağlık hizmetlerinin sunumu esnasında bu etkenler göz önünde bulundurulduğunda hastanelerin ürettikleri hizmet kalitesinin temel belirleyici unsurlarından biri de çalışanlardır. Dolayısıyla hizmet kalitesini yükseltmek isteyen hastanelerin örgütün amaçlarına inanan nitelikli çalışanlara sahip olması büyük önem taşımaktadır. Çalışanların niteliklerini belirleyen eğitim, beceri, iletişim ve değerler örgütün başarısı üzerinde belirleyici olmaktadır. Hizmet sektörü içerisinde yer alan örgütler için çalışanların davranış, tutum ve değerleri amaçlara ulaşmada önemli yer edinmektedir (Arlı, 2011; Tekingündüz, 2012).

Örgüt kültürü diğer tüm örgütlerde olduğu gibi, kendine özel bir kültür yaratan hastaneler içinde önemlidir. İnaloğlu ve Erigüç (2000) “Yöneticilerin, hastanenin başarısı için başarıyı etkileyen diğer faktörlerle birlikte, çalışanların sahip olduğu ve örgütte paylaştığı tutum, değer ve davranışlardan oluşan örgüt kültürünü tanımları gerektiğini” ifade etmişlerdir. Örgüt kültürü çalışanların algılarının şekillenmesi ve bu algıların davranışa dönüşmesi açısından önemlidir. Çalışanların davranışlarını etkileyen önemli unsurlardan biri olan örgüt kültürü, hizmet kalitesini de etkilemektedir. Pek çok örgütsel değişkeni etkileyen örgüt kültürü örgütsel güveni de etkilemektedir. Örgütsel amaçlara

ulaşmada başarı için güven duygusu oldukça önemli bir unsurdur (Üstün ve Kılıç, 2016). Örgütler çalışanlarını karar alma süreçlerine dahil ederek, sorumluluk ve yetki alanlarını genişleterek, iletişim ağlarını güçlendirerek örgüte karşı güven duygusunu oluşturabilirler (Tekingündüz, 2012). Çalışanların örgüte duydukları güvenin artması, örgütlerde çalışanların memnuniyet ve iş doyumlarını yükseltmekte ve örgüt açısından olumsuz davranışların ortadan kaldırılmasında etkili olmaktadır (Huff ve Kelley, 2003). Çalışanlar hem yöneticiye hem de bir bütün olarak örgüte güvendiğinde yaptığı işten tatmin olmakta, kendini örgüt içerisinde tanımlayabilmekte ve işten ayrılma niyeti azalmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003). Literatürde sağlık alanındaki çalışmalarda örgüt kültürü ve örgüte güven daha çok birbirinden bağımsız şekilde ele alınmışsa da, diğer sektörlerde yapılan çalışmalar bu iki kavram arasındaki ilişkinin önemine dikkat çekmektedir.

Araştırmanın amacı, çalışanların örgüt kültürü algıları ile örgüte duydukları güven arasındaki ilişkinin belirlenmesi, ayrıca örgüt kültürü ve örgütsel güvenin çalışanların sosyodemografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin de ortaya çıkarılmasıdır. Çalışmanın birinci bölümünde ilk olarak örgüt kültürü kavramı ve önemi ele alınmıştır. İkinci olarak örgütsel güven kavramı ve önemi ele alınmıştır. Çalışmanın İkinci bölümünde, araştırmanın amacı, türü, önemi, hipotezleri, evreni, varsayımları, sınırlılıkları, araştırmada kullanılan ölçekler ele alınmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırma kapsamında elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde literatürdeki benzer çalışmalarla karşılaştırmalar yapılarak tartışmaya yer verilmiştir. Çalışmanın beşinci bölümünde ise sonuç ve öneriler açıklanmıştır.

1.1. Kültür Kavramı ve Tanımı

Köse ve nal (2003), “rgtlerin günümüzde küreselleşme olgusu nedeniyle, ulusal ve uluslararası arenada rekabet edebilmeleri için rekabet güçlerini artırmak durumunda olduklarını, rekabet gücünü artırmanın da, çalışanların kendilerini örgütle btnleştirmelerine ve örgüt için kolaylıkla özveride bulunabilmelerine bağlı olduğunu” belirtmişlerdir. Bu durumun örgütlerde ortak bir gücün varlığını gerektirdiği, karmaşık ve daha basit örgütlerde de var olan ortak gücün “kültür” olduğu da Köse ve nal (2003) tarafından ifade edilmiştir. Korkmaz ve Erdoğan da (1994, s:168), “antropoloji ve kültürel antropolojide kültürün yaygın olarak kullanıldığını” ifade ederek, “sosyal bilimler açısından bakıldığında kültür kavramının etnoloji ve sosyoloji disiplinleri tarafından incelendiğini” belirtmişlerdir.

Kültür kavramının birçok şekilde tanımlanması, bu kavramın kapsamının genişlemesine neden olmuştur. Kültür konusuna farklı disiplinler kendilerine göre yorum getirmekte ve kültürün tek bir tanım içerisine sığmayacak kadar geniş bir kavram olduğunu söylemektedir. Bu nedenle herkesin üzerinde birleşeceği bir tanım da neredeyse imknsız hale gelmektedir (Oğuz, 2011). Gustav Klemn 1843'te kültür kelimesine çok açık ve net bir şekilde “Bir insan topluluğunun yetenek ve becerileri, sanatları ve gelenekleri olarak topyekn yaşama tarzı” biçiminde anlam kazandırmıştır (Eroğlu, 1996, s:149).

Taylor kültürü “Bilginin, inancın, sanat ve ahlakın, örf ve adetlerin, hukukun ve ferdin mensubu bulunduğu toplum tarafından kazandırılmış olunan alışkanlıkların ve yeteneklerin oluşturduğu karmaşık bir bütündür” şeklinde tanımlanmıştır (Hasanoğlu, 2004). Kültür insan ırkı tarafından geliştirilen geleneksel davranışların bütünü olup, zaman içerisinde gelecek nesiller tarafından da öğrenilmektedir (Birukou ve ark., 2009).

1.2. Örgüt Kavramı ve Tanımı

Terzi (2000, s:1) “her toplumun ihtiyaçlarını karşılayabilmek, gelişmek, ilerlemek, bünyesinde oluşan sorunlarını çözmek ve refahını artırabilmek için birtakım kurumlara ihtiyaç duyduğunu, ihtiyaçların ve sorunların çeşidine göre oluşan bu toplumsal kurumların kuruluş amaçlarını gerçekleştiren birimlerin örgütler olduğunu ifade ederek, insanların tek başlarına gerçekleştiremedikleri işleri ve üstesinden gelemedikleri sorunları giderebilmek için oluşturulan örgütlerin, toplumun işleyiş biçimini belirleyen temel araçlar” olduğunu belirtmiştir.

Örgütün zaman içerisinde değişik tanımları yapılmıştır (Güçlü, 2003). Örgüt; belirlenmiş amaçlara ulaşabilmek için görev ve sorumlulukların paylaştırılarak personel planlanmasının yapılmasıdır (Selznick, 1948). Selznick, (1948) biçimsel anlamda örgütü de, “İki veya daha fazla kimsenin bilinçli koordine edilmiş faaliyetleri veya güçlerinden oluşan sistem” olarak ifade etmiştir.

Etzioni 1964 yılındaki çalışmasında örgütü, “Belirli amaçlara ulaşmak için oluşturulan toplumsal bir birim” olarak tanımlamıştır (Alıç, 1995). Schein 1977 yılında örgütü, “İş ve işlev bölümü sonucu, bir yaptırım gücü ve sorumluluk sıra düzeni içinde ortak ve açık bir amacın gerçekleşmesi için bir insan topluluğunun etkinliklerinin koordinasyonu” olarak tanımlamıştır (Terzi, 2000, s:1). Güçlü (2003) örgütü geniş anlamıyla, “belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının eşgüdümlediği 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 yapı” olarak ifade etmiştir.

1.3. Örgüt Kültürü

İşletme yönetiminde örgüt ve kültür arasındaki ilişkisinin tartışılması, örgütler ile çevreleri arasındaki etkileşimin incelenmeye başlamasından beri bu konuyu araştıranların ilgi alanına girmiştir. Kültür kavramının yönetim bilimlerine alanına girmesi 1960'ların sonlarına doğru olmuştur (Demir, 2005, s:3; Fleury, 2009). Günümüzdeki algılanış biçimi ile örgüt kültürünün bilim adamları tarafından ele alınması süreci ise daha yakın bir geçmişe dayanmaktadır (Demir, 2005:3). Terzi (2000, s:20) ve Demir (2005:3) Kavramın ortaya çıkışı ve bu konu üzerindeki çalışmaların artmasının üç nedeni olduğunu ifade etmişlerdir.

1. “Japon firmaların ekonomik başarısı ve Japonya’nın 1970’lerin sonuna doğru ekonomik bir süper güç olmaya doğru yönelmesi ve Japon işletmelerin Amerikalı işletmelere oranla daha başarılı olmaları, işletmelere sağladıkları üstünlük ve yararlar birçok araştırmacıyı bunun nedenlerini araştırmaya itmiştir”;

2. “Japon firmalarının yükselişine eş zamanlı olarak Amerikan firmalarının pazar paylarını kaybetmeyle yüz yüze kalmaları, Avrupa ve Amerika’da artan iflaslar örgütsel başarının doğasını anlamada sıcak bir ilgi yaratmıştır. Bu ilgi örgütsel kültürle ilgili birtakım kavramların (paylaşılan değerler ve normlar, tutarlı bir vizyon, örgütsel hikayeler, törenler, kahramanlar) gelişimini sağlamıştır”,

3. “Örgütsel araştırmalarda nitel değişkenlerin ölçülmesinde esnek bir özellik gösteremeyen pozitivist eğilime karşı doğan tepki neticesinde örgütsel yaşamın rasyonel olmayan kültürel ve sembolik yönünün ağırlık kazanması ve araştırmalarda nitel ölçümlere ağırlık verilmesi eğilimi önem kazanmıştır”.

1960’larda yaşanan ekonomik krizler nedeniyle batı dünyasında yer alan örgütler kendilerini gözden geçirmiş ve yaptıkları özeleştiri sonucunda soruların cevaplarını bulmak için, 1970’lerde yükselişe geçip, 1980’lerde bu yükselişin en iyi seviyesine ulaşan Japon örgütlenme modelini örnek almaya başlamışlardır. Japonya’nın giderek artan

ekonomik başarısı, Batı ülkeleri Japonya'nın başarılı örgüt modelini çeşitli araştırmalarla incelerken buradaki en temel farkın kültürden kaynaklandığını tespit etmişlerdir (Köse ve ark., 2001).

Sosyolog Pettigrew 1979 yılında örgüt kültürü adlı makalesini Administrative Science Quarterly' de yayınlamış ve örgüt kültürüne yönetsel araştırmalar açısından yaklaşmıştır (Yağmurlu, 1997). Bu kavramın kuramsal temelini William Ouchi tarafından yazılan Teori-Z kitabı oluşturmuştur. Kuramın gelişmesine katkıda bulunan diğer yazarlar ise Deal ve Kennedy ile Edgar H. Schein'dir. Mükemmele ulaşan örgütler ise Thomas J. Peter ve Robert H.'nin çalışmaları ile ortaya konmuştur (Aydınlı, 2003).

1.3.1. Örgüt Kültürünün Tanımı

Örgüt kültürü farklı disiplinlerden kavramlar, perspektifler, modeller ve yöntemler alıp kullanan, birden fazla bilim dalıyla ilgili olan bir araştırma alanıdır. Ouchi ve Wilkins örgüt kültürü araştırmalarının kökeninin sosyolojiye dayandığını ancak konunun örgütsel araştırmacılar tarafından daha fazla ele alındığını gözlemlemişlerdir. Farklı disiplinlerin kesişiminden oluşan örgüt kültürü kavramının tanımı da çeşitlidir (Can, 2006, s:427). Yahyagil (2004), J.Geert Hofstede'nin örgüt kültürü alanında çalışanlar içerisindeki en önemli bilim adamı ve bu konudaki çalışmalarına en çok atıf verilen kişi olduğunu ifade ederek, örgüt kültürünü "Aklın (zihnin) programlanması" ve kültür kavramını "Düşünceler, duygular ve potansiyel hareketlerden oluşan bir kalıp" olarak tanımladığını ifade etmiştir.

Konu hakkında önemli çalışmalara imza atmış diğer bir bilim adamı olan Schein (2004, s:17) ise örgüt kültürünü; bir grubun dışsal uyum ve içsel bütünleşme ile ilgili problemlerini çözdüğü sırada öğrendiği ve sağlam bir temele oturtulmuş, geçerliliğini ispatlayacak kadar iyi işleyen ve bu sayede yeni üyelere, sorunlara karşı doğru algılama

düşünme ve hissetme yolları şeklinde aktarılabilecek olan, ortak temel varsayımlar kalıbı olarak tanımlamıştır. Bazı yazarların örgüt kültürü hakkında yapmış oldukları tanımlamalar Çizelge 1.1.'de verilmiştir.

Çizelge 1.1. Farklı Yazarlara Göre Örgüt Kültürü Tanımlamaları (Demir,2005, s:19)

Yazarlar	Örgüt Kültürü Tanımlamaları
Pettigrew	Bir grup tarafından ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi ve sembol, dil, ideoloji, inanç, tören ve mitlerden oluşmaktadır.
Lois	Paylaşılan anlamlardan oluşmaktadır.
Barney	Temel değerlerden oluşmaktadır.
Dyer, Avis ve Lorsch	Varsayımlar (inançlar)'dır
Uttal	Neyin önemli olduğuna ilişkin paylaşılan değerler ve işlerin nasıl yürüdüğüne ilişkin inançlardır
Deshpande ve Webster	Örgütsel işleyişi anlamaya yardım eden, örgütteki davranışlar için normlar sağlayan, paylaşılan değerler ve inançlar setidir.
Wilkins	Kabul edilen veya paylaşılan varsayımlar, insanların alışılmış davranışları ve dünyayı görme şekilleridir.
Klimann, Saxton, Serpa	Bir grubu bir arada tutan paylaşılmış felsefeler, ideolojiler, değerler, varsayımlar, inançlar, beklentiler, tutumlar ve normlardır.
Ouchi ve Wilkins	Antropolojiden sosyal psikolojiye ve örgütsel sosyolojiye uzanan zengin bir fikirler ve yaklaşımlar karmasıdır.
Van Manen	Ortak değerler ve inançlardır.
Sadler	İnsanların işte nasıl davranmaları gerektiğine dair inançlar grubu ve ne gibi görevlerle, amaçların önemli olduğudur.
Peters ve Waterman	Kabul edilen normlardır.

Çizelge 1.1. Devam Farklı Yazarlara Göre Örgüt Kültürü Tanımlamaları

Gregory ve Starkey -Martin ve Siehl	Örgüt içinde yaygın inanç ve değer bulunduğu gruplarla birlikte sadece birbirleri ile bağlantılı ama birbirlerinden köklü olarak farklılık gösteren değer ve inançlara sahip alt kültürlerden oluşmaktadır.
Deal ve Kennedy	Değerlerdir.
Sathe	İnanç ve değerlere ilişkin önemli ve paylaşılan anlayışlardır
Arosyasvamy ve Byles	Örgütün değerlerine ve ideolojilerine ilişkin üstü kapalı, paylaşılan ve iletilebilen anlayışlar bütünüdür.
Joanne Martin	Örgütün kıyafet normları, kuralları, davranış tarzları, gelenekleri gibi dışa vurumun modelleri ve şekilleri ile bunların uygulama tarzlarıdır.
Desphande ve Parasuraman	Yazılı olmayan, formel olarak yazılı olanla gerçekte olan arasındaki boşluğu dolduran, farkında olunmayan mesajlar anlamında, paylaşılan felsefeler, ideolojiler, inançlar, beklentiler ve normlardır.

Terzi (2000, s:24), örgüt kültürü tanımı üzerinde bir uzlaşma olamamasına rağmen, konu hakkındaki tanımlar incelendiğinde örgüt kültürünü “paylaşılmış değerler ve normlar ile bunların taşıyıcısı olan sembollerin” oluşturduğunu söylemenin yanıltıcı olmadığını ifade etmiştir. Tanım üzerinde bir mutabakat yoktur fakat bir çok yazar örgüt kültürünün aşağıdaki verilen özellikleri açısından görüş birliği içerisinde (Hofstede ve ark., 1990).

1. Bütüncül olması,
2. Tarihsel niteliği,
3. Antropolojik konularla ilgisi,
4. Toplumsal yapısı,
5. Esnekliği,
6. Değişimin zorluğu.

Halis (2003), örgüt kültürü hakkında çok sayıda tanım var olmakla birlikte kavramı genellikle kuşatan anlamın, “üyelerin davranışını etkileyen, paylaşılan, inanç ve değer seti şeklindeki soyut unsurlarla, sembol sekinde ifade edilen (dil, tören, hikâye, kıyafet, gelenek, vb.) ve örgüt içinde doğrudan gözlenebilen unsurların bileşkesinden ortaya çıktığını” ifade ederek, örgüt kültürünün, “bir grup insan tarafından paylaşılan, soyut (inanç, norm ve değerler) unsurlarla, bu soyut unsurları taşıyan, daha görünür yüzeydeki somut sembollerin ve uygulamaların (hikâye, gelenek, dil, merasim, kıyafet vb.) bir bütünün, paylaşılmış bir olgu” şeklinde tanımlanabileceğini belirtmiştir.

1.3.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri ve Yararları

Tikici (2005, s:204) örgütlerin de insanlar gibi olduğunu, insanlar tarafından oluşturulmuş olan örgütlerin her birinin kendisine ait yapı, süreç, sistem ve özellikleri bulunduğunu belirtmiştir. Her örgütün kendisine ait yaşam felsefesi, anlatılan efsaneleri, öyküleri, iş görme usulleri ve daha birçok özel yönü bulunmaktadır. Bazı örgütlerde çalışmak tanım yerindeyse insanların ömürlerini uzatırken bazıları ömür törpüsü olabilmektedir. Örgütlerle ilgili farklı sonuçların ortaya çıkıyor olması ve değişik derecelerde etkinlik ve verimliliğin elde ediliyor olması o örgütte var olan alışkanlıklar, felsefe, iş görme usulü, çalışanlara karşı tutum, sosyal sorumluluk anlayışı, etik davranışlar, örgüt içindeki atmosfer vb. birçok unsur ile ilgilidir. Bütün bu unsurlardan oluşan ve örgütün kendisine ait olan özellikler bütünü örgüt kültürünü oluşturmaktadır

İnalöglu ve Erigüç’ (2000), örgüt kültürünü “örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir anlamlar sistemini ifade ettiğı konusunda geniş bir fikir birliğı bulunduğunu, daha yakından analiz edildiğinde de, paylaşılan anlam sistemi örgütün değer verdiği ana özellikler dizisi” olduğunu ifade etmişlerdir. İnalöglu ve Erigüç (2000) Robbins’in 1994 yılındaki çalışmasında, örgüt kültürünün temelini oluşturan yedi özelliğı aşağıdaki gibi sıraladığını belirtmişleridir.

1. Kişisel özerklik: Örgütteki insanların sahip olduğu sorumluluk, bağımsızlık derecesi ve kişisel teşebbüs fırsatları.
2. Yapı: Çalışanların davranışını kontrol ve idare etmek için kullanılan kuralların ve düzenlemelerin derecesi ve doğrudan gözetimin miktarı.
3. Destek: Yöneticilerin astlarına sağladıkları yardımın ve samimiyetin derecesi.
4. Kimlik: Üyelerin kendi çalışma grupları ya da profesyonel uzmanlık alanı yerine, örgütle bir bütün olarak özdeşleşme derecesi.
5. Performans-ödül: Örgüt içindeki ödüllerin (maaş artışları, terfiler) çalışanların performansına göre dağıtılma derecesi.
6. Çatışma toleransı: Çalışanlar ve çalışma grupları arasındaki ilişkilerde var olan çatışma düzeyi ve aynı zamanda farklılıklar konusunda dürüst ve açık olma istekliliği.
7. Risk toleransı: Çalışanların atılma olmaya, yenilikçi olmaya ve risk almaya teşvik edilme derecesi.

Örgütün amaçlarının belirlenmesi, politika ve stratejilerinin ortaya çıkmasında büyük rol oynayan örgüt kültürü bununla birlikte belirlenmiş olan stratejiye uygun çalışmayı sağlayarak örgütlerin rekabet konusunda avantaj elde etmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Örgüt için bu denli önemli olan örgüt kültürünün, örgütlere sağladığı faydalar da aşağıda verildiği hali ile yedi başlık altında toplanmaktadır (Tozkoparan ve Susmuş, 2001; Özkalp ve Kirel, 2010, s:173).

1. Çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha istekli ve tutarlı olmalarına olanak sağlamakla birlikte yöneticileri ile uyum içerisinde çalışmalarına yardımcı olmakta ve iş yapma yöntem ve süreçlerinde standart uygulamalar getirerek örgütsel verimliliği arttırmaktadır;
2. Örgüt üyeleri için bir kimlik oluşturarak, bireylerin kendilerini çalıştıkları örgütle bütünleştirmesine ve ayrıcalıklı bir benlik oluşturmalarını sağlamaktadır;
3. Yeni yöneticilerin bilgi, beceri ve davranış gelişimlerine katkıda bulunmaktadır,

4. Örgüt içi iletişimi, biz duygusunu ve ekip ruhunu geliştirerek, örgüt içi dayanışmayı artırmaktadır,
5. Örgüt içi çatışmaları, geliştirdiği standart uygulama ve süreçlerle azaltmakta ve örgüt üyeleri için bir kontrol mekanizması fonksiyonu görmektedir;
6. Sembollerle, seremonilerle, kahramanlarla, slogan ve hikâyelerle nesilden nesile aktararak sürekli hale gelmektedir;
7. Kültür bir kimlik olmakla birlikte, örgüt hakkındaki değerlendirmeler o örgütün kültürü ile yapılmaktadır.

1.3.3. Örgüt Kültürünün Temel Unsurları

Özkalp ve Kirel, (2010, s:185), “örgüt kültürünün derinliklerinde, üyelerinin örgütün çevresinde neler olup bittiğini anlamasına yardım eden ve onların davranışlarını şekillendiren bir temel değerler ve normlar topluluğu” olduğunu ifade etmişlerdir. Deal ve Kennedy örgüt kültürünün dört boyutu olduğunu ve bu boyutların örgütsel kültürü yaratmada önemli rollerinin olduğunu belirtmiştir. Bunlar; değerler, kahramanlar, tören ve ritüeller ile iletişim ağlarıdır (Lunenburg, 2011). Örgütün iç ya da dış çevresinde neler olup bittiğinin anlaşılmasına yardımcı olurlar. Örgüt kültürünün temel öğeleri bundan sonraki bölümde ayrıntılı sunulmuştur (Güney, 2012, s:185).

1.3.3.1. Değerler

Değerler; genel kriterler, standartlar, ya da örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendiren ilkelerdir (Lunenburg, 2011). Değerler, somut olmayan ve çalışanların duygu, düşünce, tavır ve algılarını biçimlendiren ölçütlerdir. Bu ölçütler işletmelerin iş yapma biçimlerini, kişiliğini, sorunları hangi araçlarla çözdüğünü, misyonunu ve zaman algıları ile buna benzer pek çok konuyu kapsar. Temel değerler ile çalışanların tamamının birlikte

Çalışma sayesinde ulaşabilecekleri hedefler, stratejilerin önemli noktalarının belirlenmesi ve bütün çalışanların uyması gereken hususlar ortaya konmaktadır (Tikici, 2005, s:217).

Köse ve ark. (2001), örgütsel değeri, “paylaşılan idealler ve örgütsel davranış seçiminde yol gösterici” olduğunu ifade ederek, “yönetimi, temel değeri örgüt tabanına kadar yaymaya ve bunları değışen koşullara göre, uyum sağlayabilmek bakımından sürekli gözden geçirip yeniden biçimlendirmeye özen göstermesi” gerektiğini belirtmişlerdir. Örgütsel değeri, çalışanların örgüte bağlanmasını, var olan işi özverili bir şekilde yapmasını, örgütlerin üretim ve yönetimlerinin nitelikli ve başarılı olmasını sağlamaktadır.

1.3.3.2. Normlar

Köse ve ark. (2001) normların, “belirli rolleri olan kişilerin uymaları gereken kurallar, emirler ve ölçüler” olduğunu ifade ederek, “bir toplumun kültürünün geniş ölçüde normlardan oluştuğunu” belirtmiştir. Normlar kültürel değeriye dayanmaktadırlar. Değeri neyin doğru neyin yanlış olduğunu ve davranışları belirleyerek bireylerin amaca ulaşmak için tercih edecekleri yolları sınırlar.

Uyulması gereken kurallar olarak tanımlanan normlar, bazen açıkça ifade edilmemekte, bazen yazılı bir metin bazen de sözlü bir ifade şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Hangi biçimde olursa olsun çalışan davranışları üzerinde büyük öneme sahiptirler. Örnek olarak “üstlerinle tartışma”, “kötü haberi veren sen olma” biçiminde ifade edilen ve paylaşılan normlar, çalışan davranışlarının nasıl olması gerektiği hususunda bilgiler vermektedir (Güçlü, 2003).

1.3.3.3. Ritüeller

Ritüeller, örgütün kilit değerlerini ifade eden ve bunları pekiştiren bir seri basmakalıp (hangi hedefler daha önemlidir, hangi insanlar daha önemlidir ve hangi insanlar feda edilebilir gibi) faaliyetlerdir (Robbins ve Judge, 2012, s:531). Güney (2012, s:186) ritüelleri “genellikle büyük bir ciddiyetle planlanan faaliyetler dizisi olup sosyal etkileşimlerle gerçekleştirilen ve sosyal neticeleri olan aktiviteler” olarak ifade etmiş ve bu sayede çalışanların algılama süreçlerini ve davranışlarını etkileyerek örgütsel kültürün benimsetilmeye çalışıldığını belirtmiştir. Ritüellere örnek olarak, tanışma toplantıları (özellikle yeni gelen yöneticilerle), değerlendirme toplantıları ve çalışma programları gösterilebilir.

1.3.3.4. Seremoni ve Törenler

Seremoniler örgütler için özel olaylar olmakla birlikte, aslında verilmek istenen bir mesajı iletmek veya örgüte özgü bir amacı gerçekleştirmek anlamını da içermektedir. Seremoniler esnasında çalışanlar örgütsel kültürün unsuru olan sembolleri, mitleri, liderleri ve kahramanları içeren kutlamalar yapmaktadır. Seremoniler, kültürel normlar ve değerlere inanılan ve bunların güçlendiği olaylara örnek olarak gösterilebilmektedir (Güçlü, 2003).

Özkalp ve Kirel (2010, s:186) törenleri, “örgütün temel değerlerini, çok önemli amaçlarını, örgüte kimin yararlı, kimin zararlı olduğunu/olacağını belirleyen veya açıklayan faaliyetler topluluğu” olarak ifade ederek törenlerin, “örgütsel bir geçmişi olan olayların üyelerin verdiği önemi sürekli kılmak için yapılan kolektif eylemleri içerdiğini” belirtmişlerdir. Törenler, örgütlerde ortaya çıkacak olan belirsizliklerin yok edilmesini sağlamak için de oldukça önemlidir. Törenlerin örgüt içerisinde birliktelik, bütünleşme ve dayanışmanın olduğunu dış çevreye gösteren bir yönü de vardır (Güney, 2012;186).

Örgütlerde kullanılan törenlere ilişkin bazı örnekler aşağıda verilmiştir (Özkalp ve Kirel, 2010, s:186).

Geçiş Töreni: Geçiş töreni, örgüte yeni katılan çalışanlara var olan örgüt kültürünü anlatmak, iletmek için kullanılır.

Değer Düşürme Töreni: Çalışanların istenilen performansı gösterememeleri, örgütsel değerlere uymakta zorluk çekmeleri ve benzeri sebeplerden dolayı çalıştığı birimden farklı bir birime görevlendirilmesi, yetkilerinin alınması veya işine son verilmesi durumlarında buna değer düşürme töreni denir.

Geliştirme, Yüceltme Töreni: Geliştirme, yüceltme töreni örgütün kabul edilebilir sınırlarının ortaya çıkmasına özgü bir olaydır. Sınırlar ile anlatılmaya çalışılan, olumlu anlam taşıyan başarının değerlendirilmesi ve ödüllendirilmedir.

Bütünleşme Töreni: Örgütlerde çalışanları birbirlerine bağlayan duygular ve değerler vardır. Bütünleşme töreninde amaç, bütün çalışanların bu duyguları ve değerleri bilmesini sağlamaktır.

1.3.3.5. Hikâyeler ve Mitler

Toplumun içerisinde anlatılan ve o toplumun fertlerine yaşama sevinci, mücadele bilinci, motivasyon sağlayan efsaneleri vardır. Her şirketin de motive edici, örgütle özleştirici etkide bulunan ve örgüt içerisinde anlatıla gelen bir takım öyküleri, hareketleri vardır. Bu öyküler ve hareketler, o örgütün stratejilerinin geçerli ve başarılı olmasını sağlarlar. Efsaneler gerçek veya gerçeğe yakın olabilirler ancak burada önemli olan efsanelerin örgütü birleştirici bir tarafının olmasıdır (Tikici, 2005, s:218).

Hikâyeler gerçek olaylara dayanan anlatılardır. Çalışanlar arasında sıkça paylaşılır ve yeni gelen çalışanlara aktarılırlar. Birçok hikâye; kültürel model ve ideallere ilişkin değerler ve normlar sunan örgüt kahramanları hakkındadır. Bazı hikâyeler efsane olarak

görülmektedir. Bunun nedeni olayların eski ve kurgusal ayrıntılarla aktarılıyor olmasıdır. Bazı hikâyeler de; örgütsel inanç ve değerler içeren ancak gerçekle bağlantısı olmayan mitlerdir (Daft, 2001, s:317). Güçlü (2003), örgütlerde sıklıkla rastlanan hikâyelerin; “Patron hikâyeleri, kovulma hikâyeleri, bir yere taşınan çalışanlarla örgütün nasıl ilgilendiğine ilişkin hikâyeler, düşük seviyedeki çalışanların yükselip yükselmeyeceğine ilişkin hikâyeler, kriz anlarında şirketin nasıl davrandığına ilişkin hikâyeler, kurallar ihlal edildiğinde nelerle karşılaşılacağına ilişkin hikâyeler” olduğunu belirtmiştir.

Hikâyelere karşın mitler daha masalsı bir yaklaşımdır. Mitler masalsı hikâyeler ile anlaşılmasından çıkıp anlaşılır bir şekilde aktarılmaktadır. Çok eski medeniyetlerde, tabiat olayları ve doğal afetler Tanrılar ve doğaüstü güçlerle ilgili mitler yaratılarak açıklanmaya çalışılmışlardır. Günümüzde örgütsel kültür içerisinde yer alan mitlerin gerçekliği içeren masallar olduğu ifade edilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2010, s.:188).

Mitler örgüte ait olan, tecrübe edilmiş, genel kabul görmüş ve eleştirilemeyen inançlardır. İnsanları yaratıcı olmaya iten, çalışanlarda güven duygusunu yaratan, girişimlerde bulunmaya yönelten ve akla gelebilecek kuşkuları giderilmesine yardım eden işlevleri vardır. Mitler üç ana başlık altında açıklamaktadır Güney (2012, s:187). Bunlar aşağıda verilmiştir.

1. Rasyonelleştirici Mitler: Örgütte daha önce yaşanmış olayları örgüte uygun hale getirerek ve bunlar arasında ilişkiler kurarak gelecekteki faaliyetler için kurallar oluşturmaya ifade ederler.

2. Değerlendirici Mitler: Örgütün değer sistemine dayanan mitlerdir. Başka bir deyişle, örgütte iyi-kötü, güzel-çirkin, olumlu-olumsuz durumları birbirinden ayıran mitlerdir.

3. Nitelendirme ve Uzaklaştırma Mitleri: Değerlendirici mitlerle belirlenen özel kategoriler ile çalışanlar için zıtlıklar ifade eden öyküler bütününden oluşan mitlerdir.

1.3.3.6. Semboller ve Dil

Kültürün yorumlanmasında kullanılan bir diğer araç da sembollerdir. Hikâyeler, seremoniler, ritüeller ve sloganlarda da birer sembol olarak ifade edilebildiler ve bunlar örgütün temel değerlerini sembolize ederler. Örgütün bazı fiziksel objeleri, eserleri de diğer bir semboldür. Fiziksel semboller güçlüdür çünkü dikkati belli bir yönde toplarlar (Daft, 2001, s:317).

Özkalp ve Kirel (2010, s:189) sembollerin, “insanlara özel bir anlam ifade eden objeler, olaylar ve hareketler” olduğunu ifade ederek, “şirket logoları, bayrakları ve ticari unvanlarının kolayca hatırlanıp akılda kalabilecek semboller” olduğunu belirtmiştir. Örneğin Mercedes'in üç köşeli yıldız logosu kaliteyle eş anlamlı bir semboldür ve akılda kalıcıdır. Mc Donalds'ın sarı yay şeklindeki işareti en ufak çocuğa bile Mc Donalds fast foodun nerede olduğunu işaret edebilir. Örgütlerdeki resmi unvanlar da semboller kapsamında değerlendirilebilir. Genel müdür ve genel müdür yardımcısı buna örnek gösterilebilir. Restoran, resmi bir araç veya uçak bile sembolik bir durumu ifade edebilir.

Örgütü kendi dışındaki örgütlerden farklı kılan ve örgüt kültürünün varlığına destek veren öğelerden biri de kullanılan dildir. Örgütlerde ortak bir bakış açısı oluşturmanın önemli şartlarından biri de "ortak bir dil" ve "ortak kavramsal kategoriler" geliştirmektir. Ortak bir dilin varlığı, çalışanların kendi aralarında jargonlar oluşturmasını, bir kimlik kazanılmasını ve diğer örgütlerden farklı olmayı sağlar (Tikici, 2005, s:219).

Robbins, (2012, s:532) “birçok örgüt ve alt birim üyelerinin, kültürle bütünleşmelerine, kültürü kabul ettiklerini tasdik etmelerine ve onu korumalarına yardımcı olacak bir dil kullandıklarını” ifade ederek, “bu dilin, işle ilişkili ekipman, çalışanlar, önemli bireyler, tedarikçiler, müşteriler ya da ürünlerle ilgili terimleri kapsadığını” belirtmiştir. İşe yeni başlayan çalışan bu jargona ve akronimlere (sözcüklerin

baş harfleriyle oluşturulan sözcük) alışmakta önce zorluk çekebilirler, alıştıktan sonra ise çalışanlar var olan kültür veya alt kültürlerin bir parçası olarak hareket ederler.

1.3.3.7. Liderler ve Kahramanlar

Değerler ve inançlar örgüt kültürünün temelini oluşturmakta, lider ve kahramanlar da bu değerleri ve inançları simgeleyen, örgüt kültürünün varlığını temsil eden kişilerdir (Doğan, 1997).

Güney (2012, s:185) liderliği, “örgüt çalışanlarının ortaklaşa yaratılan vizyona dönük olarak bir araya gelmesini, ortak hedefleri büyük bir istek ve coşkuyla benimsemesini ve bu hedeflere ulaşmak için tüm varlığıyla katkıda bulunmasını sağlayan enerjik bir süreç” olarak ifade ederek, “lider kişinin, bireyleri harekete geçirip sonuç almaya yönelteceğini, dolayısıyla motivasyonu sağlayacağını” belirtmiştir. Liderlerin yapmaya çalıştığı, çalışanlarının örgüt içerisinde sorumlu oldukları işleri daha etkin, verimli ve başarılı yürütmesini sağlayacak koşulları oluşturmaktır.

Örgüt kültürü ve örgütsel değerlerin somutlaştığı kişiler kahramanlardır. Kahramanlar her yeni çalışanın başarısını örnek aldığı kişilerdir ve ulaşılabilirler. Tüm çalışanlar sadece kahraman olmayı istemekle kalmayıp bir gün bu seviyeye varabileceklerinin farkındadırlar. Sonuç olarak kahramanlık ulaşılamaz bir durum değil, yetenek ve kapasitelerle ulaşılabilir bir şeydir (Özkalp ve Kirel, 2010, s:188).

Başarılı pek çok şirketin kahramanları vardır. Kahramanlar doğuştandır veya örgüt içerisinde yaratılmışlardır. Ford Motor’un kurucusu ve Disney Stüdyoları ile Tema Park’ın yaratıcısı gibi vizyoner kurucular doğuştan kahramanlardır. Diğer taraftan örgüt içerisinde yaratılan kahramanlar; örgüt içerisinde fark yaratmış ve günlük hayatta meydana gelen unutulmaz anlarla kutlanan kahramanlardır. IBM’in eski başkanı Thomas

Watson yaratılmış kahramanlara iyi bir örnektir. Kahramanlar örgütün temel değerlerini yaşatarak rol modelleri sunar, örgütü sembolize eder ve çalışanların motivasyon, performans ve başarılarını etkilerler (Lunenburg, 2011).

1.3.4. Örgüt Kültürünün Sınıflandırılması

Kendilerini bir arada çalışmaya inanan, kaynaşmış bir ekip ve aile olarak gören örgütler, kendilerini diğer örgütlerden ayıracak kültür ve alt kültür modellerine sahip topluluklardır. Örgütlerin birbiriyle olan farklılıkları değerlendirildiğinde üzerinde sıklıkla durulan konular güçlü kültür- zayıf kültür ve hâkim kültür-alt kültürdür (Güçlü, 2003). Örgüt kültürünün sınıflandırılması bir sonraki bölümde açıklanmıştır.

1.3.4.1. Güçlü Kültür - Zayıf Kültür

Örgüt kültürü konusunda tartışılan hususlarda birisi de zayıf ve güçlü kültürün farklılığıdır. Güçlü ve zayıf kültürler arasındaki farklılığı ortaya koymak mümkündür. Örgüt üyelerinin çoğu (yönetim araştırmalarının cevaplarına göre) örgüt misyonu ve örgütsel değerler konusunda benzer düşünceleri paylaşıyorlarsa kültür güçlü, fikirler çeşitlilik gösteriyorsa kültür zayıf demektir. Güçlü kültürün çalışanlar üzerinde olumlu etkileri daha fazla olmakta, işten ayrılmalar azalmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2010, s:173; Robbins, 2012, s:522).

Robbins, (2012, s:522) güçlü kültürde, “örgütlerin öz değerlerinin hem yoğun bir şekilde sahiplenilip hem de yaygın bir şekilde paylaşıldığını ifade ederek, “örgüt üyeleri öz değerleri kabulleniyor ve onlara büyük bağlılık gösteriyorsa, paylaşımın derecesinin yüksekliği ve yoğunluğunun yüksek düzeyde davranışsal kontrol iklimi yaratacağı için

kültürün de çalışanların davranışları üzerindeki etkisinin o derece büyük olabileceğini” belirtmiştir

Güçlü kültür örgütün temel değerlerinin çalışanlarca paylaşılması ve kabul edilmesidir. Çalışanlar temel değerleri hangi oranda kabullenip ve onaylarsa, kültür de o ölçüde güçlenecektir. Güçlü kültüre örnek olarak dini örgütler, mezhepler ve Japon şirketleri gösterilebilir. İşten ayrılmaların azalması güçlü kültürün önemli sonuçlarındandır. Güçlü kültürlerde çalışanların örgüte bağlılığının ve birbirleri arasındaki iletişim ve dayanışmanın yüksek olması bu sonucun ortaya çıkmasında önemli etkenlerdir. Güçlü kültürlerde çalışanlar arasındaki ilişkiler ve birbirlerine karşı olan tutum ve davranışları tutarlıdır. Bu yönüyle yöneticinin omuzlarındaki yük azalmaktadır. Uyulması gereken kurallar azalmakta ve çalışanlar örgüt içi işkilerini kendileri belirlemektedirler. Bunun için bir yöneticiye ihtiyaç duymamaktadırlar. Güçlü kültürün var olduğu örgütlerde örgüt kültürü çalışanlarca tam olarak benimsendiğinde yönetim fonksiyonları, zayıf kültüre sahip örgütlere göre daha az hissedilecektir (Özkalp ve Kirel 2010, s:173).

Örgüt kültürünün güçlü olduğu örgütler zayıf kültüre sahip örgütlere göre daha iyi performans göstermektedir. Çalışanlar arasında dayanışma yaratan ve çalışanların örgüte bağlı olmasını sağlayan güçlü kültürlerin varlığı ile ortaya çıkan en önemli sonuçlardan biri yüksek performanstır. “Güçlü örgüt kültürüne sahip olan örgüt çalışanlarının kültürel değerleri, öğretme, öğrenme, kolaylaştırma, paylaşma gibi süreçlerle içselleşmekte” ve bunun sonucunda “çalışanlarda motivasyon, bağlılık ve performans artışı görülmekte ve örgütten ayrılma oranları azalmaktadır” (Güçlü, 2003).

1.3.4.2. Hakim Kültür - Alt Kültür

Hakim kültür, bir ülkede yaşayan insanların bütün kesimlerinde ve bütün coğrafyasında var olan, kabullenilen ve hissedilen unsurlardır. Hâkim kültür, toplumdaki

davranış şekillerinin tamamında mevcuttur. Hakim kültürü, toplumun değerleri, inançları, davranış biçimleri ve müeyyide türleri oluşturur (Köse ve ark., 2001). Can (2006, s:438) örgüt kültürü dendiği zaman “tüm örgütü saran kültür, yani hakim olan kültürün anlaşıldığını” ifade ederek, “örgütlerin belirgin kişiliklerini hakim kültürün oluşturduğunu” belirtmiştir.

Örgütlerde alt kültür, hakim kültüre göre üzerinde daha az durulan ve görmezden gelinen bir kültür tipidir. Alt kültür çalışanların küçük bir kesimi tarafından benimsenen değerlerdir. Alt kültür örgütlerde, bölüm çalışanlarınca paylaşılan problemler ve deneyimlerin sonucunda oluşmaktadır. Alt kültür ile örgütün amaçları ve hakim kültür arasında çatışma var ise örgüt güçsüzleşebilmektedir. Alt kültür çoğu zaman belirli bir bölüm çalışanlarının sıklıkla karşılaştığı sorunların giderilmesiyle oluşmaktadır. Örgütlerde zaman içerisinde alt kültüre sahip çıkanların oranı artabileceği gibi, zamanla alt kültür örgüt kültürüne dönüşebilmektedir (Bilegt, 2012, s:14).

1.3.5. Örgüt Kültürü Modelleri

Örgütleri birbirlerinden ayıran ve kendi kimliğini oluşturan tipleri mevcuttur. Örgütlerin yapıları ve etkilendikleri çevresel şartların farklı olması örgütlerin kendine has bir kültüre sahip olmaları sonucunu doğurmuştur. Örgüt kültürü çeşitli araştırmacılar tarafından farklı açılardan ele alınarak (kültürün içeriği, gücü ve yönetim biçimi) değerlendirmeler yapılmış sonucunda çeşitli örgüt kültürü modelleri ortaya çıkmıştır (Yücel ve Koçak, 2014). Örgüt kültürü modelleri aşağıda verilmiş ve bir sonraki bölümde ayrıntılı açıklanmıştır.

- Parsons Modeli
- Hofstede'nin Kültür Modeli
- Quin ve Cameron Modeli

- Deal ve Kenedy Modeli
- Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli
- Quichi'nin Z Kültürü Modeli
- Denison'un Örgüt Kültürü Modeli

1.3.5.1. Parsons Modeli

Eren (2010, s:142) sosyal psikolog Parsons'un, örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkılarını belirttiğini ifade ederek, Parsons'un modelinde dört fonksiyon olduğunu belirtmektedir. Bunlar;

1. Uyum (adaptation),
2. Amaca ulaşma (goal attainment),
3. Bütünleşme (integration),
4. Yasallık (legitimacy) adlarını taşımaktadır.

Bu fonksiyonlar, İngilizce karşılıklarından dolayı literatürde "AGIL" olarak da bilinmektedir.

"AGIL" modeli, toplumsal, ekonomik veya örgütsel sistemlerin sürdürülebilmesi için belirli işlevlerin yerine getirilmesinin önemli olduğunu belirtir. Bahsedilen bu sosyal sistemler varlıklarını sürdürmek ve ileriye gitmek istiyorlarsa amaçlarını gerçekleştirmeli, bütünleşmeli ve iç/dış çevrede meşru görülmelidir (Özkalp ve Kirel, 2010, s:165).

Parsons'a göre sistemlerin bir üst sistemi ve kendi içinde yer alan alt bölümleri veya sistemleri vardır. Sistem, çevreye uyumu sağlama ve işlerin yürütülmesi için alt bölümler ve sistemle entegre olmalı, üst sistemlerle de topluma ve ortama adapte olmalıdır.

Sistemlerin toplum tarafından kabullenilebilmesi için, faaliyetlerin toplum için faydalı olması gerekmektedir. Buna yasal açıdan “tanıma” denilmektedir. AGIL modelinde “kültürel değerler”, bahsedilen fonksiyonların sağlanabilmesi için en mühim araçlar olarak belirtilmektedir. Kültürel değerlerin yardımıyla sistemler çevredeki değişim ve gelişmelere adapte olabilirler. Bahsedilen sistemlerle (alt ve üst sistem) uyum sağlanarak toplum tarafından kabul görülür, örgüt fonksiyonları devam ettirilir ve meşru olarak belirlenen hedeflere ulaşabilir (Eren, 2010, s:142). Eren (2010, s:142) örgütlerde kültür oluşumuna katkıda bulunan belirleyici değerleri aşağıdaki gibi sıralamıştır.

- Teknik Değerler: Doğal bilimlere, olayların bilimsel yönüne ilişkin bilgiler, inançlar ve uygulamalar,
- Ekonomik Değerler: Arz ve talep tarafından belirlenen pazarda tüketici davranışlarını biçimlendirici eğilim ve uygulamalar,
- Sosyal Değerler: Sosyal olarak toplumun eğilimleri, inançları, tercihleri ve yaşam tarzları,
- Psikolojik Değerler: Bireylerin kişisel eğitim, ihtiyaç ve tercihleri,
- Politik Değerler: Ülkenin yönetim biçimini oluşturan inançlar, kurallar ve uygulamalar,
- Estetik Değerler: Güzel sanatlar, görünüş ve güzelliğe verilen önem, inanç ve uygulamalar,
- Ahlaki Değerler: Çevreden alınan genel ahlak, örf, adet, geleneklerle aile eğitimine dayanan eğilim ve uygulamalar,
- Dini Değerler: Bireylerin içinde yaşadıkları topluma hakim olan din ve buna bağlı inançlar, kurallar ve uygulamalar.

1.3.5.2. Hofstede'nin Kültür Sınıflaması

Hofstede tarafından geliştirilen ve alanda en iddialı teorik model olarak kabul gören model, kültürel değerlerin ölümünde en sık başvurulan model olmakla birlikte, örgütsel kültürün kültürler arası mukayesesine kılavuzluk etmektedir. Hofstede, ulusal kültürün örgütler açısından sonuçlarının incelediği ve kırk ülkeyi kapsayan araştırmada, kültürlerin birbirleri arasındaki farkların izah edilmesinde en önemli unsurlar olarak ifade ettiği dört boyutlu modelini geliştirmiştir. Bu boyutlar güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-toplulukçuluk ve erillik-dişiliktir (Bakan, 2008).  in'de devam eden çalışmalar sonucunda bu boyutlara zaman oryantasyonu (kısa vadeli oryantasyon-uzun vadeli oryantasyon) isimli bir boyut daha eklenmiştir ( nc l ve ark., 2016).

Hofstede bireylerin ait oldukları ulusal kültürün özelliklerini beş boyut açısından (Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınma, Bireycilik-Toplumculuk, Erillik-dişilik ve Zaman Oryantasyonu) gösterdiklerini söylemekle birlikte, bu boyutların bireylerin iş hayatındaki tercihlerini de doğrudan etkilediğini savunmaktadır. Hofstede'nin modeli ve savunduğu fikirler, kişilerin var oldukları kültürel altyapının girişimcilik eğilimleri ele alındığında önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır ( arıkcı ve Koyuncu, 2010). Boyutlar aşağıda ayrıntılı açıklanmıştır.

1.3.5.2.1. Güç Mesafesi

 lk boyut güç mesafesi olarak belirlenmiş ve ülkelerin nüfusları içerisindeki insanlar arasındaki eēitsizlik derecesi olarak tanımlanmıştır. Nispeten eēit ise küçük güç mesafesi son derece eēitsiz ise b   k güç mesafesi oluşmaktadır (Hofstede, 1994).

Güç mesafesi toplumun, bir kurum veya bir örgütte gücün eēit olmayan bir şekilde dağıldığını kabullenmeleri olayıdır. Güç mesafesi toplumun hem güçlü hem de daha az

güçlü üyelerinin değerlerinde yansıtılmaktadır. Dar bir güç mesafesini gösteren anlayış “herkesin eşit hakları olmalı”; geniş güç mesafesini gösteren anlayış ise, “güce sahip kişilerin ayrıcalıkları olmalı” şeklinde örneklendirilebilir. Bazı toplum ve kültürlerde gücü daha az olan kişiler, gücün eşitsiz dağılmasını benimsemişlerdir. Bu durumdaki toplumlarda kişiler arasındaki güç mesafesi daha çoktur. Örnek olarak, bu tip toplumlarda işverenler ile mevki ve makam sahibi olanların haklı olmaları doğruyu bilmelerini gerektirmemektedir. Burada bahsedilen haklılık var olan güçlerinden gelmektedir (Soyfaloğlu ve Aktaş, 2007).

Güç mesafesi boyutu, örgütlerde üstleri tarafından astlara verilen görevleri ifa ederken sergiledikleri davranışlarla ilgilidir. Eğer güç mesafesi yüksek ise emirler tartışılmadan yerine getirilir ve üstlerin kendilerinden daha güçlü olduğu kabullenilmiştir, düşük ise astlar kendilerinin üstleriyle eşit hissetmektedir. Sosyoekonomik düzeyi yüksek olan ülkelerde güç mesafesi düşük, sosyoekonomik düzeyi düşük olan ülkelerde güç mesafesi yüksektir. Filipinler, Venezüella, Hindistan gibi sosyoekonomik düzeyi düşük olan ülkelerde güç mesafesi yüksek, Danimarka, İsrail ve Avusturya gibi sosyoekonomik düzeyi yüksek ülkelerde güç mesafesi düşüktür. Türkiye güç mesafesinin yüksek olduğu ülkeler arasındadır (Öğüt ve Kocabacak, 2008).

Toplumların bütününde, yönetenler ve yönetilenler şeklinde farklılıklar mevcuttur. Yönetenler, elde ettikleri güçleri ve egemenlik alanlarını ilerletme, buna karşın yönetilenler de bu alanları azaltmak için çaba göstermektedirler. Dolayısıyla yönetenler ve yönetilenler arasında mücadele yaşanmaktadır (Çarıkçı ve Koyuncu, 2010).

1.3.5.2.2. Belirsizlikten Kaçınma

İkinci boyut belirsizlikten kaçınma olarak sınıflandırılmıştır ve bir ülkedeki insanların yapılandırılmamış durumlara göre yapılandırmayı tercih etme derecesi olarak

tanımlanmıştır. Yapılandırılmış durumlar, birinin nasıl davranması gerektiğine ilişkin net kuralların bulunduğu durumlardır. Bu kurallar yazılı olabilir, ancak yazılmadan gelenek olarak da uygulanabilirler. Belirsizlikten kaçınma seviyesi yüksek ülkelerde insanlar daha gergin, düşük seviye ülkelerde ise insanların daha kaygısız oldukları gözlemlenmektedir. Güçlü belirsizlikten kaçınan (ulusal) bir toplum katı; zayıf belirsizlikten kaçınan toplum ise, esnek olarak adlandırılabilir. Belirsizliği önleme seviyesinin yüksek olduğu ülkeleri tanımlamanın bir yolu, bu ülkelerde "farklı olanın tehlikeli olduğunu" hissedildiğini söylemektir. Belirsizlikten kaçınan zayıf toplumlarda ise, duygu "farklı olan, meraklıdır" şeklinde ifade edilebilir (Hosftede, 2011).

Belirsizliğin bireyler için kaygı verici olduğunun kabul edilmesi, belirsizlikten kaçınma kültürel değişkeninin temel dayanağı olarak gösterilebilir. Belirsizlikten kaçınma kavramı, bireylerin belirsizlik ortamlarına dayanabilme seviyesini ifade etmektedir. Belirsiz ortamların hem avantajlarının hem de dezavantajlarının olduğu söylenebileceği gibi kimi toplumların belirsizlik ortamlarında yaşamayı başarabilirken kimi toplumların da belirsizlikten kaçınma eğilimi gösterdiği ifade edilebilir (Çarıkçı ve Koyuncu, 2010).

Öğüt ve Kocabacak (2008), Belirsizlikten kaçınma boyutunu “toplumların belirsizlik karşısındaki tolerans derecesinin bir göstergesi olarak tanımlanabileceğini” ifade ederek, “belirsiz durum ve koşullar karşısında bireylerin çeşitli duygu ve buna bağlı davranışlara yöneldiği görüldüğünü ve bu davranışların, endişe duyma, saldırgan ve sinirli olma, rahat olma, soğukkanlılığını koruma şeklinde oluşabildiğini” ifade etmişlerdir. Belirsizlik, insanların kaygı seviyelerinin artmasına neden olmakla birlikte iş gerilimini yükseltmekte ve örgüt çalışanlarını yenilikten uzaklaştırmaktadır. Bu durumda örgüt çalışanı kişisel olarak daha az risk almakta, işinde ilerleme isteği azalmakta, kurallara sıkı sıkıya bağlı kalmakta ve örgüt içi çatışmalardan uzak kalmayı tercih etmektedir. Diğer durumda ise düşük kaygı azalmakta, risk alma eğilimi artmaktadır (Çakır ve Örücu, 1999). Bu kapsamda değerlendirildiğinde Türkiye yüksek belirsizlikten kaçınma özellikleri gösteren ülkeler grubunda yer almaktadır (Sığrı ve Tığlı, 2006; Öncül ve ark., 2016).

1.3.5.2.3. Bireycilik-Toplulukçuluk

Bireycilik-toplulukçuluk boyutunun bireycilik yönü kişilerin kendilerine ve yakınlarına bakmakla yükümlü olduğunu; toplumculuk yönü ise, sık örülmüş bir toplumsal yapıda belirli grupların (akraba, klan, örgüt) kendilerine bakmakla yükümlü olduğu ve karşılığında bağlılığın belirlendiği bir düşünceyi yansıtmaktadır (Hofstede, 1985).

Kollektif davranışın olduğu örgütlerde, bir grupla ilişkili olmak önemli olduğundan örgütsel bağlılık gelişecektir. Örgüte bağlılığın hakim bir değer olduğu toplumlarda yer alan örgütlerde, merkezileşme giderek düşecek, esnetilmiş ve içselleştirilmiş bir denetim sistemi kurulacaktır. Örgütte hep beraber düşünme ve davranma şeklinde bir eğilim oluşacak ve "biz" bilinci öncelikli olacaktır. Buna karşın bireyciliğe önem verilen toplumlarda bireyler birbirinden bağımsız şekilde davranmakta ve "ben" bilinci öncelikli olmaktadır (Çakır ve Örü, 1999). Örgüt ve Kocabacak (2008), çalışmalarında “Bireysellik oranı yüksek toplumlarda kişilerin kendilerini bağlı oldukları gruptan daha önemli olarak gördüklerini, kolektivist toplumlarda ise bireylerin kendilerinden önce bağlı oldukları grubun çıkarlarını gözettiklerini” ifade etmişlerdir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde Türkiye düşük bireycilik özelliği gösteren ülkeler grubunda yer almaktadır (Öncül ve ark., 2016).

1.3.5.2.4. Erillik-Dışılık

Dördüncü boyut erillik ve bunun karşıtı olarak dışılık olarak adlandırılmıştır. Neredeyse tüm toplumlarda erkeklerin rolü ile ilişkili olan atılganlık, performans, başarı ve rekabet gibi değerler, yaşam kalitesi, sıcak kişisel ilişkiler, hizmet ve zayıflara önem verme konularına göre daha üst seviyededir. Dayanışma ise, neredeyse tüm toplumlarda kadınların rolüyle daha fazla ilgilidir (Hofstede, 2011). Ay (2005), “Erillik boyutu yüksek

toplumlarda performans, para ve rekabet gibi değerlerin ön planda olduğunu, dişil toplumlarda ise yaşam kalitesinin yükseltilmesi, çevreye saygı duyma, dayanışma gibi kavramların önem kazandığını” ifade etmiştir. Kadınların rolü, tüm ülkelerdeki erkeklerin rollerinden farklıdır. Fakat bazı toplumlarda farklılıklar diğerlerinden daha fazladır. Farklılıklar büyük ise baskın değerler "erkeksi" ve toplum "zor" olarak adlandırılabilir ve toplum bir performans topluluğı haline gelir. Erkeksi bir toplumda, kadınlar, erkekler kadar olmasa da oldukça zor değerlere sahiptir. Bir ülkede kadın rolleri ve erkek rolleri arasındaki farklılıklar nispeten küçükse, hâkim değerler daha "kadınsı" ve toplumu insanları için daha "duyarlı" yaparak, bir refah toplumu haline gelir. Kadınsı bir kültürde, erkekler bile oldukça hassas değerlere sahiptir. Eril ülkelerde kadın ve erkeğin değerinin kadınsı ülkelerden daha farklı olduğu gerçeğidir ki; kadın değerleri, erkeklerin değerlerinden daha az farklılık göstermektedir (Hofstede, 2011).

Eril kültürün var olduğu toplumlarda bireylerin kendine olan güveni yükselmekte ve daha gerçekçi olmaktadır. Dişil kültürle sahip toplumun bireyleri ise, kendine güvenmekten çok alçak gönüllülük davranışı taşırlar. Eril kültürlerde “çalışmak için yaşama ilkesi” vurgulanırken, dişil kültürlerde ise, “yasamak için çalışma ilkesi” ön plandadır. Eril değerlerin baskın olduğu kültürlerde bireyler, güç ve başarıyı ön planda tutarlar. Eril toplumlarda uyuşmazlıkların, tartışılarak çözümlenmesi yolu izlenirken dişil toplumlarda ise, uyuşmazlık çözümlenirken çatışmaya girmektense, örtbas etme eğilimi hakimdir (Gümüştakin ve Emet, 2007). Bu kapsamda değerlendirildiğinde Türkiye dişil özellikler gösteren ülkeler grubunda yer almaktadır (Öncül ve ark., 2016).

1.3.5.2.5. Kısa Vadeli Oryantasyon - Uzun Vadeli Oryantasyon

Bu boyut, ilk olarak Çinli akademisyenler tarafından hazırlanan bir anket kullanılarak dünyanın 23 ülkesindeki öğrenciler arasında yapılan bir araştırma ile tespit edilmiştir. Çalışmanın ilk yazarı Michael Harris Bond, Konfüçyüsçü İş Dinamizmi

boyutunu, Konfüçyüsçülük geçmişi olan ülkelerde var olan sıkı çalışma ile bağlantılı olabileceği şeklinde değerlendirmiştir. Boyutun son ekonomik büyümeyle güçlü bir korelasyona sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Uzun vadeli oryantasyon kapsamındaki değerler azim, tasarruf, ilişkileri statüye göre belirleme ve utanç duygusu içermekte; kısa vadeli oryantasyonda yer alan değerler ise karşılıklı sosyal yükümlülükler, geleneğe saygı, tutarlılık ve istikrarı kapsamaktadır. Bu boyut kapsamındaki değerler, Konfüçyüs'ün öğretileri içerisinde M.Ö. 500'den itibaren yer almakla birlikte Konfüçyüs'ün öğretilerinde çok daha fazlası yer almaktadır. Uzun vadeli oryantasyon, sadece Konfüçyüsçülük değil, Konfüçyüs mirasına sahip ülkelerde de var olan bir boyuttur (Hofstede, 2011).

1.3.5.3. Quin ve Cameron Modeli

Quinn ve Cameron 1999 yılında yaptıkları çalışmada örgütsel kültürü “rekabetçi değerler modeli” ile incelemişlerdir. Model örgütlerde var olan baskın kültürün oluşması ve değerlendirilmesini baz almakla birlikte, “örgütsel etkinlik, kültür, liderlik, örgüt yapısı ve bilgi işlem” konularında yapılan araştırmalarla geliştirilmiştir. Örgüt kültürü kavramını dört kısımda ele alan “rekabetçi değerler modeli” bir sonraki bölümde açıklanmıştır (Yücel ve Koçak,2014).

1.3.5.3.1. Hiyerarşi Kültürü

Hiyerarşi kültürü 1900’lerin başında etkisini göstermeye başlayan klasik yönetim düşüncesinin en ünlü düşünürlerinden biri olan Max Weber’in bürokrasi kavramı ile çok yakından ilişkilidir (Sıgır ve Gürbüz, 2013:562). Hiyerarşi kültürü dâhili olarak yönlendirilir ve kontrol mekanizmaları tarafından yönlendirilen bir organizasyon yapısı tarafından desteklenmektedir. Hiyerarşi kültüründeki temel inanç, çalışanların rolleri açıkça tanımlandığında beklentilerinin karşılandığıdır. Sonuç olarak, hiyerarşi kültüründe

hassas iletişim, rutinleştirme, formalleşme ve tutarlılığın değerlendirileceği varsayılmaktadır. Bu araçların da verimliliği, güncelliği ve düzgün işleyişi teşvik etmesi beklenmektedir (Hartnell ve ark., 2011).

1.3.5.3.2. Pazar Kültürü

Uluslararası rekabetin artması ve batılı şirketlere yeni rakiplerin ortaya çıkması ile 1960'lara gelindiğinde yeni bir örgüt kültürü popüler hale gelmiş, hiyerarşi kültürü yerine, pazar kültürü öne çıkmaya başlamıştır. Bu kültürün temel özelliği, örgütün işleyişinin bir pazar gibi olmasıdır. Pazar kültürü tipi tedarikçiler, müşteriler, müteahhitler, lisans sahipleri, sendikalar ve düzenleyiciler gibi piyasa konularına odaklanmaktadır. Piyasa örgütlerinde rekabet ve verimlilik güçlü bir dış konumlandırma ve kontrol ile elde edilir. Hiyerarşi kültürünün tersine, bu kültürde geçerli anlayış kural ya da merkezi kararlar değil, finansal ilişkiler ve alışverişlerdir. Bu örgütün amacı kar etmek, pazarları genişletmek, pazar gücünü ve müşteri portföyünü korumak gibi dışsal konulardır (Sığrı ve Gürbüz, 2013, s:562; Ubius ve Alas, 2009).

1.3.5.3.3. Klan Kültürü

Özellikle Japon firmaları olmak üzere Uzak Doğu firmalarının 1960'larda batılı şirketlerle rekabetlerinde son derece başarılı olmaları bu kültür tipine ilgiyi artırmıştır (Sığrı ve Gürbüz, 2013, s:562). Klan kültür tipinde; ekip çalışması mevcut ve çalışanların katılımı ve bağlılıkları yüksektir. Klan kültüründe, bireysel gelişimin uzun vadeli yararları, yüksek bağlılık ve moral yaratmanın önemi vurgulanır, gelenekler ve sadakat bir arada tutulur (Ubius ve Alas, 2009). Geleneklere bağlılık, geliştirme ve insan kaynaklarına önem veren bu kültürde, bahsedilen değerler pazar payı veya iktisadi çıkarlardan daha önceliklidir (Eren, 2010, s:149).

1.3.5.3.4. Adhokrasi Kültürü

Adhokrasi kültür tipinde örgütler dışa dönük ve esnek bir organizasyon yapısına sahiptirler. Adhokrasi kültüründe temel varsayım yeni kaynakların yaratılmasını veya toplanmasını teşvik etmektir. Temel inançlardan biri de örgüt üyelerinin risk alan, yaratıcı ve vizyoner kişiler olmasıdır. Bu nedenle adhokrasi kültürü dikkati, değer büyütme, teşvik etme, çeşitlilik, kendi kendini idare etme ve detaylara yoğunlaştırır. Bu davranışlar risk alma, yaratıcılık ve uyumdan oluşmaktadır (Hartnell ve ark., 2011). Esneklik ve tolerans bu örgüt tipi için gerekli unsurlar olup, başarı ve etkinlik için yeni piyasalar keşfetmek, yeni alanlara doğru ilerlemek çok önemlidir (Eren, 2010, s:150).

1.3.5.4. Deal ve Kenedy Modeli

Deal ve Kennedy'nin yaklaşımları bazı firmalara yapılan yönetici danışmanlığının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Çevre ve örgüt kültürü arasındaki bağlantıları iki boyutlu parametre üzerinde dört değişik kültür şekli oluşturarak açıklamaktadırlar. Modelde, kültürü elle tutulur bir hale getirmek için, görülebilir göstergelere odaklanmış ve bunun sonucunda dört tip kültür tanımlanmıştır. Kültür tipleri aşağıda verilmiş ve bir sonraki bölümde ayrıntılı olarak açıklanmıştır (Sıgı ve Gürbüz, 2013, s:558; Eren, 2010, s:152);

1. Sert erkek, maço kültürü
2. Çok çalış, sert oyna kültürü
3. Şirket üzerine iddiaya gir kültürü
4. Süreç kültürü

1.3.5.4.1. Sert Erkek, Maço Kültürü

Sert erkek, maço kültürü karar almada risk oranının yüksek, geri bildirimin ise süratli olduğu bir yapısal özellik taşır. Bu kültür tipinin hakim olduğu örgütlerde karar vericiler tarafından alınan kararların doğruluğu konusunda çok hızlı bir geri bildirim vardır. Yani yüksek risk içeren kararlar alınır ancak bu risklerin getirileri örgüte kısa süre içerisinde döner. Örgütün neler kazanıp neleri kaybettiği kısa süre içerisinde öğrenilir (Güney, 2012, s:193).

Sert erkek, maço kültüründe takımın bir parçası olmak yerine örgütün yıldızı olma amacı olmakla birlikte hâkim kültür tamamen birey merkezlidir (Sığrı ve Gürbüz, 2013, s:559). Maço kültürünün yetersiz olduğu nokta, hızlı dönütlere ihtiyaç duyulması veya şartların bunu gerçekleştirmesidir. Maço kültüründe başarılı olanlar yetkin olmayabilir ve kültürün uzun süreli himaye edilmesinde önleyici tavırlarda bulunabilirler. Kozmetik, reklam, film ve yatırım bankacılığı sektöründe çalışan firmalar bu kültüre iyi bir örnek olarak gösterilebilirler (Eren, 2010, s:153; Sığrı ve Gürbüz, 2013, s:558).

1.3.5.4.2. Çok Çalış / Sert Oyna Kültürü

Çok çalış, sert oyna kültürü, eğlence ve hareketin kural olduğu, satışla ilgili örgütlerde görülen kültürdür. Bireyler risk alırlar ve başarılı ya da başarısız mı oldukları konusunda hızlı geribildirim sağlarlar. Ancak alınan risk finansal değildir. Daha çok bireysel kariyer riskidir. Bilgisayar firmaları, ofis malzemeleri satış firmaları, tele pazarlama veya ileri teknoloji ürün satan firmaların kültürleri bu grupta yer alır. Böyle bir kültürde başarılı olabilmek için bireylerin sürekli hareket etmesi, sürekli eylem içerisinde bulunmaları gerekir. Bu kültürlerin kahramanları en yüksek satış yapan satış temsilcileridir (Sığrı ve Gürbüz, 2013, s:559).

1.3.5.4.3. Şirket Üzerine İddiaya Gir Kültürü

Şirket üzerine iddiaya gir kültürü, geniş çaplı yatırım yapan, büyük oranda riske girilen ve takip edilen stratejilerin sonucuyla ilgili hemen bilgi sahibi olunamayan örgütlerde görülür. Kararlar yavaş tempoda alınır ve yukarıdan aşağıya doğru aktarılır. Bu örgütsel kültürün mevcut olduğu örgütlerde her şey çok yavaş ilerler. Bu kültürel yapılar, kısa dönem dalgalanmaları ve nakit akışı sorunlarına karşı savunmasızdır. Mimari faaliyetlerin yoğun olduğu örgütler, ağır makine sanayi, uzay araştırmaları merkezi ve örgütlerin araştırma–geliştirme bölümlerinde bu kültürel yapı daha çok görülür (Güney, 2012, s:194).

1.3.5.4.4. Süreç Kültürü

Süreç kültürün var olduğu örgütlerde geri bildirimin olmayışı çalışanların yaptıkları işe değil, işi nasıl yaptıklarına odaklanır. Bu süreçte çalışanların ne yaptığını ölçmek güçtür. Süreçler üzerindeki hâkimiyet yitirildiğinde, bu kültürün başka bir adı “bürokrasi” olarak ifade edilebilir. Süreç kültüründe hiyerarşik basamaklar arasındaki farklar ve unvanlar önemlidir. Örgütsel hikâyeler başarısız reformcularla ilgili olmasına rağmen, bu kültüre sahip örgütlerde kahraman sayısı azdır. Sloganlar muhafazakârlığı, doğruluğu ve dürüstlüğü vurgular. Mevcut işleyişin sürekliliği için değişime mani olunur. Süreç kültürünün var olduğu örgütlere Kamu kurum ve kuruluşları, mali hizmet örgütleri ile bankacılık sektörü örnek gösterilebilir (Terzi, 2000, s:83).

1.3.5.5. Handy’nin Örgüt Kültürü Modeli

Örgütlerde var olan kültürlerin sınıflandırılmasıyla ilgili öncelikli çalışmalardan biri de Handy tarafından yapılmıştır. Handy örgüt kültürünü, örgüt üyelerinin davranış,

düşünce ve değerlerini biçimlendiren normlar sistemi şeklinde değerlendirmiştir. W.Handy'nin kültür sınıflamasının temeli psikolog Harrison'un araştırmalarına dayanmaktadır. Bu çalışmaları temel alarak örgütlerde var olan kültürleri dört gruba ayırarak açıklamıştır (Kalkan, 2013, s:43): Bunlar aşağıda verilmiş ve bir sonraki bölümde ayrıntılı açıklanmıştır.

1. Rol kültürü
2. Güç kültürü
3. Görev kültürü
4. Birey kültürü

1.3.5.1.1. Rol Kültürü

Rol kültürünün temelinde mantık ve rasyonelliğin bulunduğu bir bürokrasi söz konusudur. İşletmenin finans, üretim, satın alma gibi fonksiyonel bölümleri üst yönetim tarafından kontrol ve koordine edilmektedir. Çevreye adapte olabilecek, değişim ihtiyaçlarına yerinde ve zamanında tespit edebilecek bir yapıda değildir (Demir, 2005, s:68).

Çoğu zaman bürokrasi olarak görülen rol kültüründe akıl ve mantık ön plandadır. Örgütün devamlılığını sağlayan, belirli misyonu olan departmanlar ve aktörler vardır. Bütün departmanlar önceden iyi bir şekilde tanımlanmış olan “iş tanımları, iletişim süreçleri ve normlar” gibi rolleri yerine getirirler. Departmanlar arası ilişkiler ve koordinasyon üst yönetim tarafından sağlandığından rol tanımları bu rolleri yerine getirenlerden daha önemli hale gelir. Çalışanlar kural ve prosedürlere gerçek bir bağlılık gösterirler. Dolayısıyla rol kültürü örgütleri, çevrenin hızlı değiştiği, zeminin oynak olduğu ortamlarda, değişme ayak uyduramadıklarından, çevreye uyum sağlamakta gecikirler ve nihayetinde yok olurlar (Sığırı ve Gürbüz, 2013, s:560).

1.3.5.5.2. Güç Kültürü

Güç kültürü “Daha çok aile şirketlerinde görülen ve örgüt yapısı bir örümcek ağına benzetildiğinde, girişimci ya da patron-yöneticinin ağı tam ortasında bulunduğu, güç, statü, denetim, itaat gibi kavramlara vurgu yapılan ve yatay iletişimden çok dikey iletişim esas” olduğu bir kültür tipidir. Üst yöneticinin çalışanlara karar alma ve bu kararları uygulamada özgürlük verebilmeleri için, çalışanların yöneticilerinin güvenlerini kazanmış olmaları gerekmektedir (Sönmez, 2006). Bu kültürde hız çok önemlidir ancak hız kaliteyi artırmaz. Kaliteyi kişilerin yeteneği belirler (Güney, 2012, s:196). Ancak çalışanlar karar alma süreçlerinde rol almadığından, bir zaman sonra moral düşüşleri yaşanmakta ve işten ayrılmalar meydana gelebilmektedir (Sığrı ve Gürbüz, 2013, s:560).

1.3.5.5.3. Görev Kültürü

Terzi (2000, s:77), “görev kültüründe bir görev etrafında organize edilmiş disiplinler arası görev gruplarına önem verildiğini” ifade ederek, “katılanların kendilerini disipline ettikleri merkezi olmayan çalışma yollarının esas olduğunu” belirtmiştir.

Görev kültüründe ihtisaslaşma ve kişisel sorumluluğa önem verilir. Kısa vadeli karar alma süreçleri çalışma ekiplerince uygulanır ve motivasyon ve iş ahlakı önemsenen ve öncelikli olarak ele alınan konulardandır. Görev kültüründe esas olan “esnek yapılanma, esnek bürokrasi, matriks örgütlenme” olmakla birlikte bürokratik düzen tercih edilmez (Sönmez, 2006). Bu nedenle görev kültürü esneklik ihtiyacının yüksek olduğu ortamlarda yer alan örgütler tarafından tercih edilebilir. Ancak, esneklik ve proje bazlı çalışma kontrolünü zorlaştırabilir (Sığrı ve Gürbüz, 2013, s:561).

1.3.5.5.4. Birey Kültürü

Birey merkezli bir kültür tipi olup, kişisel çabalar ve kazanımlar ön plana çıkmaktadır. Bireylerin bilgi, deneyim ve yetkinliklerini kullanarak sonuca ulaşmaları kıymetlidir. Örgütsel yapı, çalışanların gereksinimlerini gidermek ve çalışanları desteklemek amacıyla işlev görmektedir. Çalışanlar örgütlerini, iş hayatlarında ilerlemek (kariyer) ve kişisel isteklerini gerçekleştirmek için kullandıkları alanlar olarak görürler. Bunu gerçekleştirmek için de örgüt içindeki konumlarını muhafaza etmek adına ne gerekiyorsa onu yapmaktadırlar. (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009). Birey kültürü daha çok profesyoneller tarafından kabul edilen bir kültür biçimi olup, avukatlık büroları, danışmanlık firmaları ve sivil toplum örgütleri bu kültür tipine örnek olarak gösterilebilir (Güney, 2012, s:196).

1.3.5.6. Ouchi'nin Z Kültürü Modeli

Modeli icat eden Japon Profesör William G. Ouchi örgüt kültürünü üç farklı örgüt üstünde çalışarak çözümlemiştir. Bunlardan birincisi “tipik Amerikan şirketleri” ikincisi “tipik Japon şirketleri” ve üçüncüsü ise “Z Tipi Amerikan Şirketleri”dir. W. Ouchi bu teoriyi temellendiren tipik bir Z şirketini tarif ederken, Japon örgüt modelini meydana çıkaran dört temel unsurun (güdüleme – kalite – verimlilik - işgücünün devamlılığı) büyük işletmelerin başarılı olmasında başlıca öğeler olduğunu sürekli dikkate almıştır. Ouchi çalışmalarında yedi ana unsur dikkate alarak, bahsi geçen üç şirket grubunu bu unsurlar ışığında mukayese etmiştir (Çizelge 1.2.). Ouchi'ye göre “tipik Japon şirketleri” ile “Amerikan Z tipi şirketlerinin kültürel özellikleri ile “tipik Amerikan şirketlerinin” kültürel özellikleri arasında büyük farklılıklar mevcuttur. Bu kültürel farklılıklar nedeniyle “tipik Japon” ve “Amerikan Z tipi şirketler”, “tipik Amerikan şirketleri”ne göre daha başarılıdırlar. (Özkalp ve Kirel, 2010, s:167).

Çizelge 1.2. Ouchi'nin Z Kültürü Modeli (Özkalp ve Kirel, 2010, s:169)

Kültürel Değerler		Japon Şirketlerindeki Görünüm	Amerikan Z tipi Şirketlerindeki Görünüm	Tipik Amerikan Şirketlerindeki Görünüm
1	İş görenlere bağlılık	Yaşam Boyu İstihdam	Uzun Dönem İstihdam	Kısa Dönem İstihdam
2	Değerlendirme	Yavaş ve Nicel	Yavaş ve Nicel	Hızlı ve İstatiksel
3	Kariyer Gelişimi	Çok Geniş Zamanlı	Orta Genişlikte	Çok dar
4	Kontrol	Gizli ve Enformel	Gizli ve Enformel	Açık ve Formel
5	Kara Verme	Gruba Bağlı ve Katılımcı	Gruba Bağlı ve Katılımcı	Bireysel Sorumluluğa Dayalı
6	Sorumluluk	Grup	Bireysel	Bireysel
7	Çalışanlara İlgisi	Bütüncül ve Geniş Kapsamlı	Bütüncül ve Geniş Kapsamlı	İşi ile Sınırlı ve Dar

1.3.5.7. Denison'un Örgüt Kültürü Modeli

Denison; “örgüt kültürü ve etkinlik” adlı çalışmasında strateji, kültür ve çevrenin birbirleriyle bir ahenk içinde olması gerektiğini belirtmiştir. Liderlik ve örgütsel etkinliği olan birçok çağdaş modelde olduğu gibi bu modelde iç entegrasyonu ve dış adaptasyonu sağlamak amacıyla ortaya çıkan çelişkilere odaklanmıştır. (Şahin, 2010, s:35; Fey ve Denison, 2003).

Yahyagil, (2004), “Denison ve Mishra'nın, örgüt kültürü kavramına ölçülebilir nitelik kazandırmak amacıyla öncelikle iki ana eksen tanımladıklarını” ifade ederek, “birinci ana eksenin bir işletmenin kontrolü dışında kalan çevresel koşullara (müşterilerin değişen nitelikleri, istekleri, teknolojik uygulamalar ve yenilikler v.b.) uyum yapabilme derecesi olduğunu, ikinci ana eksenin ise dış koşullara uyum yapabilmek için, işletmenin kendi bünyesinde gerekli yapısal ve işlevsel değişimleri gerçekleştirme kapasitesi”

olduğunu belirtmiştir. Bu iki ana eksen de kendi bünyesinde ikiye ayrılarak örgüt kültürüne ilişkin 4 ana kavramsal boyutu meydana çıkarmıştır. Denison'un örgüt kültürü modelinin temelini oluşturan bu dört boyut Katılım (Involvement), Tutarlılık (Consistency), Uyum (Adaptability) ve Misyon (Mission)'dur (Kokina ve Ostravska, 2013). Denison'un örgüt kültürü boyutları bir sonraki bölümde ayrıntılı açıklanmıştır.

1.3.5.7.1. Katılım Kültürü

Katılım kültürü, çalışanların bağlılık ve aidiyet duygusu, onları etkileyen kararlara katılma ve takım yönlendirmesi ile kapasite ve sorumluluklarının geliştirilmesi üzerine odaklanmaktadır (Gillespie ve ark., 2008; Mobley ve ark., 2005). Etkili örgütler, örgütlerini kendi ekipleri etrafında kurma, ekip çalışmasına önem verme ve her düzeydeki çalışanlarını yetkilendirme ve yeteneklerini geliştirme eğilimi göstermekle birlikte, çalışanların kapasitelerini sürekli geliştirme ve güçlendirilme eğilimindedirler. Bu örgüt kültürü tipinde yöneticiler, idareciler ve çalışanlar kendilerini işine adar ve kendilerini örgütün bir parçası gibi hissetmektedir. Çalışanlar az da olsa kararlara katıldıklarını hissederler. Bu durum onların çalışmalarını etkiler ve çalışanların performansı ile birlikte örgütün nihai amaçlarını direk olarak etkilemektedir (Ehtesham ve ark., 2011; Gillespie ve ark., 2008).

Katılım kültürünün etkili olduğu örgütler; yetki devreder, takım halinde çalışmayı kullanır ve çalışanlarının sürekli olarak yeteneğini geliştirir. Yöneticiler ve çalışanlar kendilerini kurumlarına adarlar ve işlerini güçlü hislerle sahiplenirler. Çalışanlar tüm seviyelerde kararlara katılarak örgütsel amaçlar için çalışırlar. Bu durum örgütün başarısına da yansır (Kelez, 2008, s:65). Katılım kültürü yetkilendirme, takım çalışması ve yetenek geliştirme olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır.

1. Yetkilendirme: Yahyagil (2004) yetkilendirmeyi, “alışanların yaptıkları işe ilişkin olarak yetkilendirilmeleri, sorumluluk duygularını artırarak, işleriyle bütünlęmelerini ve çalıştıkları örgüte bağlılık duymalarını olumlu yönde etkilemek” olarak ifade etmiştir. Çalışanlara gerçek bir sorumluluk verilerek sağlanan yetkilendirme, onlarda sahiplenme ve girişim duygusu yaratmaktadır (Mobley ve ark., 2005).

2. Takım alışması: Yahyagil (2004), “modern yönetimin önemli öğelerinden birisinin belli nitelikteki çalışanların bir araya getirilerek örgütsel amaçlar doğrultusunda verilen görevleri yerine getirmeleri için teşvik edilmeleri” olduğunu ifade ederek, “Böylelikle bir sinerji yaratılması ve olası uzlaşmazlıkların daha etkili biçimde özömlenmesi ile, karar-alma sürecinin etkinleşmesinin önem kazanacağını” belirtmiştir. Takım halinde çalışmaya ve takımın çabalarına olan güvendir. Bireylerin ortak amacı gerçekleştirebilmek üzere işbirliği içinde çalışmalarını ifade eder (Mobley ve ark., 2005).

3. Yetenek geliştirme: Yahyagil (2004), yetenek geliştirmenin “alışanların örgütsel amaçları gerçekleştirirken, onlara verilecek desteklerle (eğitim, yönetici desteği v.b.) bireylerin yeteneklerinin geliştirilmesi, olası yeni uygulamalara daha hazırlıklı olması anlamında” geldiğini ifade etmiştir. Çalışanların yetenek gelişiminin desteklenmesi, örgütün rekabet gücünün korunması ve yeni ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamaktadır (Mobley ve ark., 2005).

1.3.5.7.2. Tutarlılık Kültürü

Tutarlılık, zaman içinde gerçek uyum ve verimliliği teşvik eden organizasyonel sistemlerin ve süreçlerin varlığına atıfta bulunmaktadır. Ortak bir yönetim ilkeleri gurubu üzerinde yoğunlaşma, doğru ve yanlış yollarla ilgili fikir birliği, örgüt içinde koordinasyon ve uyum konularına odaklanmıştır. Temel kavram, içsel değerlere dayanan iç kontrol sistemlerinin, harici kontrol sistemlerine göre koordinasyona ulaşmada daha etkili bir araç olmasıdır. Açık kurallara ve düzenlemelere dayanan örgütler tutarlı ve iyi entegre

olduklarında daha etkili olurlar. Etkin örgütler katılımı ve tutarlılığı, potansiyel fikir ve çözümler üretmek için kullanır ve daha kesin bir ilkeler grubu haline getirilecek şekilde sürekli bir döngü halinde birleştirirler (Gillespie ve ark., 2008).

Tutarlılık kültürü boyutu örgüt içindeki denge ve istikrarlı bir çevre üzerinde durmaktadır. Bu kültür boyutu, örgütün yürüttüğü faaliyetlerde kullandığı yaklaşımlar ve yöntemlerle ilgilidir (Şahin, 2010:35). Tutarlılık kültürü istikrar ve ortak zihniyetin güçlü bir kaynağıdır. Örgütler etkili olma eğilimindedirler, çünkü güçlü bir kültürleri vardır ve son derece tutarlıdırlar. Koordinasyon ve entegrasyonları yüksektir (Fey ve Denison, 2003). Tutarlılık kültürü üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar temel değerler, uzlaşma, koordinasyon ve bütünleşmedir.

1. Temel Değerler: Temel değerler, örgütlerin kuruluşlarında, örgüt kurucuları eliyle belirlenen ve üst idare tarafından yürütülen aynı zamanda örgütün karakterini belirleyen temel ve vazgeçilemeyecek nitelikteki değer yargılarını kapsamaktadır (Şahin, 2010, s:38).

2. Uzlaşma: Uzlaşma, örgüt üyelerinin örgütün hedefleri ve bu hedeflere ulaşma yollarıyla ilgili net bir fikir ve eylem birliği sağlamalarını ifade etmektedir (Yahyagil, 2004).

3. Koordinasyon ve Bütünleşme: Örgütlerin, süreçleri yürüten ana ve alt bölümleri mevcuttur. Ana hedeflere ulaşabilmek bölümler arasında alınacak bütün kararlarda ve görevleri yerine getirirken uyulan ilkeler ve metodlar arasında uyum olmalıdır. Buradaki uyum koordinasyon ve bütünleşmeyi ifade etmektedir (Yahyagil, 2004).

1.3.5.7.3. Uyum Kültürü

Uyum kültürü, örgütün d   koşullara tepki olarak içsel değişim kapasitesi olarak ifade edilebilir.   e odaklanm   ve entegre olan şirketler, d   piyasa taleplerine uyum sağlamada zorluk çekebilir; bu nedenle değişim yaratma, m   teriyi anlama ve ihtiyaçlarını karşılama kapasitesini sağlamak ve örgüt olarak öğrenmeye devam etmek önemlidir (Gillespie ve ark., 2008).

Mobley ve ark., (2005), “uyum kültürünün etkili olduğu örgütlerin, i  de i kenlerden, d   çevreden ve pazardan gelen uyarılara çabuk cevap verebilme kapasitesine sahip” olduğunu ifade etmişlerdir Bu kültür boyutunda, örgütlerin çevresel de i imlere hızlı bir şekilde ayak uydurmaları için gerekli olan değişim becerilerinin önemi vurgulanır. Örgütler sürekli bu değişim becerilerini kullanmak ve yeni kurallar, inançlar geliştirmek durumundadır ( ahin, 2010:36). Uyum kültürü değişim, m   teri odaklılık ve örgütsel öğrenme isimli 3 alt boyuttan oluşmaktadır.

1. De i im: Devamlı de i ip, farklı hale gelen d   koşullara uyum sağlayabilmek ve daha tatmink r çözümler bulmak adına yaratıcı değişiklikler üretebilmesi günümüz örgütleri için önemli bir ihtiyaç olarak karşımıza çıkmaktadır (Yahyagil, 2004).

2. M   teri Odaklılık: Örgütlerin (toplam kalite uygulamalarından bağımsız olarak)  alı tıkları alanlar önemli olmaksızın,  u anda var olan ve gelecekteki m   terilerinin gereksinim ve beklentilerini karşılayabilmesi örgüt başarısı açısından tartışmasız en önde gelen hususlardandır ( ahin, 2010, s:39).

3. Örgütsel   renme: Yahyagil (2004) “günümüzün hızla değişen koşullarıyla birlikte gelişen teknolojik ve diğer yenilikler ile yöntemlerin, kazanılan deneyimler de dikkate alındığında sürekli olarak   renilmesinin bir işletmenin tümü için çok önemli ve fonksiyonel” olduğunu ifade ederek “günümüzde örgütlerin net ve belirgin misyonlarının

olması ve çalışanların bu misyonu kavramasının işletme amaçlarının nasıl gerçekleştirileceği hakkında olumlu bir etki yarattığını” ifade etmiştir.

1.3.5.7.4. Misyon Kültürü

Misyon kültürü, bir örgütün niçin var olduğu ve nereye gittiğine ilişkin durumunu ifade etmektedir. Misyon kültürüne sahip örgütlerin, ileriki zamanları da kapsayacak şekilde belirlenmiş anlaşılır amaç ve hedefleri, iyi planlanmış strateji, eylem planı ve gelecek vizyonları mevcuttur. Daha açık bir ifadeyle, bu örgütlerin açık bir amacı, yönü, hedefleri ve gelecek için bir vizyonu vardır (Gillespie ve ark., 2008; Ehtesham ve ark., 2011). Misyon kültürü stratejik yönetim, örgüt amaçları ve vizyon olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır.

1. Stratejik yönetim: Örgüt hedeflerine ulaşabilmek için net bir şekilde belirlenmiş iş-stratejilerinin var olması ve bu stratejilere inanarak sahip çıkılması örgütsel başarı için etkili olmaktadır (Yahyagil, 2004).

2. Örgüt Amaçları: Şahin (2010, s:39), “örgütlerin uzun dönem için belirleyeceği amaçların tanımlanmasının, vizyon ve misyon içeriklerinin de belirginleşmesine yol açacağını ve stratejik hareketlerin daha bilinçli olarak gerçekleştirilebileceğini” belirtmiştir. Günümüzde örgütlerin açık ve kolayca anlaşılabilir bir misyonunun olması, örgüt üyelerinin misyonu ve örgütsel hedeflerin nasıl gerçekleştirileceğini kavraması bakımından pozitif etki yaratmaktadır (Şahin, 2010, s:39).

3. Vizyon: Yahyagil (2004), “uzak geleceğe yönelik ancak anlamlı, net olarak belirlenmiş örgüt vizyonlarının çalışanların sinerjisini artırdığını, örgütün temel amaçları ve misyonu doğrultusunda çalışanlarının daha yaratıcı olmalarını ve işleriyle bütünleşmelerini kolaylaştırdığını” belirtmiştir.

Denison ve Neale (1999), Denison'un Örgüt Kültürü Modelini diğer modellerden farklı kılan özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamıştır.

Denison'un Örgüt Kültürü Modeli

1. Davranış temellidir.
2. İç çevresinde tasarlanmış ve oluşturulmuştur.
3. Örgüt düzeyindeki konuları araştırmak için iş dili kullanılmaktadır.
4. Alt düzey iş sonuçları ile bağlantılıdır.
5. Uygulanması kolay ve hızlıdır.
6. Örgütün bütün düzeylerinde yapılacak araştırmalar için geçerlidir.

Diğer Kültür Modelleri

1. Genellikle kişilik ve psikolojik temellidir.
2. Genellikle akademik olarak tasarlanmıştır.
3. Genellikle iş dili kullanılmadığından, iş dili bağlamında yorumlanabilmesi için iş dili kullanılması gerekir.
4. İş sonuçları ile bağlantısı genellikle belirsizdir.
5. İş bağlamındaki sonuçların değerlendirilmesi için genellikle geniş bir zamana ihtiyaç vardır.
6. Örgütlerin üst düzeyinde yapılacak araştırmalar için tasarlanmıştır.

1.3.6. Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü

Diğer örgütlerde olduğu gibi, örgüt kültürü sağlık kurumları için de önemli bir unsurdur. Sağlık sektöründe faaliyet gösteren her bir kurum kendine özgü bir örgüt kültürü geliştirmektedir. Örneğin; hastanelerde başarıyı sağlamada, diğer faktörlerle birlikte örgüt içinde paylaşılan ve personelin sahip olduğu tutum, değer ve davranışlar çok önemlidir. Yöneticilerin çalışanların sahip olduğu tutum, değer ve davranışlarından oluşan örgüt

kültürünü bilmeleri gerekmektedir. Hastanelerin kaliteli sağlık bakım hizmeti sunmasında çalışanların tutum ve davranışları büyük önem taşımaktadır. Hastane yöneticileri, değişim ve gelişimlere ayak uydurma sürecinde güçlü bir örgüt kültürünün, örgüt ve personel ile ilgili kendilerine vereceği bilgilerden yararlanabilirler (İnalöğlu ve Erigüç, 2000).

Karahan (2008), Tanyeri'nin 2000 yılında yaptığı çalışmada hastanelerde örgüt kültürü işlevlerini aşağıdaki gibi sıraladığını ifade etmiştir.

- Örgütün değerlerini, sonraki kuşaklara aktararak örgütün sürekliliğine katkıda bulunur.
- Örgütün kişiliği ve kimliğini tanımlar ve elemanlar bu kimlikle tanımlanır.
- Çalışanları motive eder.
- Alt kademe elemanlar, çoğu durumlarda ne yapmaları gerektiğini bilirler. Çünkü, zengin mitoloji ve yol gösterici değerlerin neler olduğunu bilirler.
- Elemanların yaşamına anlam katıp onu zenginleştirir.
- Gerektiğinde yapısal değişimi kolaylaştırıcı rol oynayabilir.
- Kültür, değer sistemi ile çalışanların güven, sağlık, yaşama anlam katma ve müşteriye hizmet gibi işlevleri bütünleştirir.
- Örgütsel amaçların ve kalıcılığı, istikrarın kaynağı olma işlevi görür.
- Sürekli uyum sağlamaya elverişli özelliklere sahipse, örgütün varlığını sürdürmesi veya daha süreklilik sağlama işlevi görür.

İnalöğlu ve Erigüç (2000) tarafından bir üniversite hastanesi çalışanları üzerinde yapılan araştırmada, çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmaları, bu amaçları özümsemeleri, ayrıca kendi amaçları ile örgüt amaçlarının birbiriyle örtüşmesinin istenen bir durum olduğunu ifade etmişlerdir. Örgüt amaçlarının bütün çalışanlar tarafından anlaşılır bir hale getirilmesinin örgüt kültürü açısından yararlı olacağı belirtilmiştir. Yazıcı (2006) tarafından bir kamu hastanesi çalışanları üzerinde yapılan araştırmada, hastane içerisindeki görev ve yetkilerin net bir şekilde belirlenmesi ve çalışanlara bildirilmesi

gerektiğini, hiyerarşik yapının net bir şekilde anlaşılırsa işlerin daha düzenli ve verimli olacağını ve kişisel sorumlulukla birlikte ekip çalışmasının da teşvik edilmesi gerektiğini ifade etmiştir.

Seren (2007) tarafından özel ve kamu hastanesinde çalışan hekim ve hemşireler üzerinde yapılan araştırmada, hastanelerde değişim sürecine başlamadan önce (kalite çalışmaları gibi) örgüt kültürünün belirlenmesi, örgütsel değişimin planlama ve uygulama aşamalarında yöneticilerin demokratik yönetim tarzını benimsemeleri ve bu yönde kendilerini geliştirmeleri, örgütsel değişim süresince çalışanları komisyon, komite vb. çalışmalara katılımlarının sağlanması ve görüşlerine yer verilmesinin önemli olacağını ifade etmiştir. Özyaman (2010) tarafından bir üniversite hastanesinin yardımcı personeli (danışma görevlisi, idari personel, teknik personel) üzerinde yapılan araştırmada, bölümler arası işbirliği kültürünün geliştirilmesi, idari personelin bazı süreçlere daha fazla katılımının sağlanması, hasta beklentilerinin yakından izlenip görüşlerin değerlendirilmeye alınması gibi örgütün performansını doğrudan veya dolaylı artıracak birtakım önlemlerin tartışmaya açılması, hastanenin hızla gelişen sağlık sektörü dinamikleri içinde sürdürülebilir rekabet avantajını koruyabilmesi için yararlı olabilecek uygulamalar olabileceğini ifade etmiştir.

Karakışla (2012) tarafından hemşireler üzerinde yapılan araştırmada, hastanelerin yönetim yapıları, anlayışları ve kurumsal vizyonları çalışanların örgütsel kültüre ilişkin algılarını etkileyeceği ifade edilerek hastanelerde bürokratik, merkezi ve hiyerarşik bir organizasyon yapısı yerine görev tanımlarının net olduğu, özerk, demokratik bir yapılanma oluşturulması ve ekip çalışması anlayışının yükseltilmesi gerektiği belirtilmiştir. Çıraklı ve ark. (2017) tarafından hastane çalışanları üzerinde yapılan araştırmada, örgüt kültürü içerisinde farklı tipolojilerinin olduğu, bu tipolojilerin özelliklerinin birbirinden farklı olduğu ve bu tipolojileri etkileyen farklı değişkenlerin olduğunu ifade ederek yöneticilerin bu hususları dikkate alması gerektiğini belirtmiştir. İstenilen örgüt kültürünün geliştirilmesi ve/veya güçlendirilmesi için bu hususların

dikkate alınarak stratejilerin belirlenmesi, bu yöndeki çabaların başarı oranını artırabileceğini belirtilmiştir.

1.4. Örgüte Güven

Çalışanların örgütlerine bağlı olmasının en önemli unsuru örgüte hissedilen güvendir. Örgüte güvenin yapısının 1990'lı yıllardan beri, bireylerarası ilişkilerde önemli olduğu ifade edilmektedir. Güvenin, örgütlerin kendilerine rekabet avantajı sağlayacak kaynakları oluşturmada etkili olacağı belirtilmektedir. Örgütlerin birbirleriyle olan rekabetlerinde avantaj sağlayabilmesi ise üyelerin örgüte bağlılıklarıyla elde edilmektedir. Örgütsel kuram ve çalışmalarda önemli yer edinen güven, hem çalışanlar ve örgütler için önemli bir unsurdur (Taşkın ve Dilek, 2010).

1.4.1. Güven Kavramı, Tanımı ve Özellikleri

Toplumsal düzen için önemli kavramlardan biri olan güven çeşitli disiplinlerin ilgi alanına girmektedir. Psikologlar, sosyologlar, siyasal bilimciler, ekonomistler, antropologlar ve örgütsel davranışçılar, güvenin sosyal ilişkileri nasıl düzenlendiğini ve insanların neden güvendiklerini anlayabilmek için güven konusuna odaklanmışlardır (Lewicki ve ark., 1998). Farklı disiplinler güvenin sosyal süreçlerdeki rolünü çeşitli yönlerden ele almışlardır (Tüzün, 2007). Halis ve ark., (2007), Worchel'in bu farklı perspektifleri üç kategori altında topladığını ifade etmişlerdir.

1. Kişilik teorisyenlerinin görüşüne göre güven, gelişimsel ve sosyal faktörlerin şekillendirdiği bireysel kişilik farklılıklarına göre oluşmaktadır. Bu bağlamda güven bir

inanç, beklenti veya kişiliğin derinliklerinde bulunan ve bireyin psikolojik gelişiminden kaynaklanan bir histir.

2. Ekonomistler ve sosyologlar, güveni kurumsal bir görüngü gibi görmektedirler. Güven bireylerin kurumlara yerleştirdiği hem kurum içinde hem de kurumlar arasında gerçekleşen bir olaydır.

3. Sosyal psikologlar ise, kişiler arası ya da grup düzeyinde güven duygusunu yaratan ya da ona zarar veren, bireyler arasındaki hareketleri temel almaktadır. Güven diğer tarafın beklentisi olarak tanımlanabilir. Ancak bu beklenti risk ile güveni geliştirecek ya da engel olabilecek unsurları içermektedir (Halis ve ark., 2007).

Literatürde güvenle ilgili farklı tanımlar bulunmaktadır (Yücel ve Samancı, 2009). Mayer ve ark. (1995) güveni, “Bir tarafın, karşı tarafın davranışlarının önemli sonuçlar ortaya koyacağı beklentisine bağlı olarak duyarlı davranma istekliliği olarak” ifade etmişlerdir. Mc Allister (1995)’a göre güven “Bir kişinin başka bir kişinin sözlerinden, davranışlarından ve kararlarından emin olması ve bunlara göre hareket etme istekliliğidir”. Hosmer’e göre güven “İşin gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulan teknik bilgi ve kişisel beceridir” (Develioğlu ve Çimen, 2012). Fukuyama güveni ortak normlar ve değerler temelinde, düzenli, dürüst ve işbirlikçi davranma beklentisi olarak görmektedir (Donney ve ark., 1998). Cummings ve Bromiley 1996 yılında güveni “Bir grup veya bireyin diğer grup veya bireyin kendilerine ilişkin taahhüdüne uyarak avantaj elde etme fırsatlarını kullanmayacaklarına ilişkin bireyler veya gruplar arası inanç” olarak tanımlamışlardır (Uray,2014). Giffin ve Williams ise güveni “Risk içeren bir durumda bir kimsenin davranışına karşı duyulan itimat” olarak tanımlamaktadır (Halis ve ark., 2007).

Güvenle ilgili tanımlar incelendiğinde aşağıda verilen ortak noktalar ortaya çıkmaktadır (Woods,2004, s:46):

- Güven, belirsiz ve riskli ortamlarda ortaya çıkmaktadır,
- Güven, öngörülebilirliği ve beklentileri yansıtmaktadır,

- Güvenin gücü ve önemi güvenilen kişiye bağlıdır,
- Güven karşılıklı bir ortamda var olmaktadır,
- Güven iyi ve olumlu bir sonucu teşvik etmektedir.

Konuyla ilgilenen araştırmacıların güvenle ilgili sıklıkla üstünde durdukları husus, güvenin durumsallık ile meydana çıkmasıdır. Buradan hareketle çoğunlukla iki durumdan söz edilmiştir. Birincisi risk durumudur ve bu durumda kaybetme ihtimali vardır. Güven ile risk arasındaki ilişki açısından düşünüldüğünde bu ilişki kişilerin risk almasını sağlayarak, güvenin ortaya çıkması için bir ihtimal doğurur. Belirsizlikten kaynaklanan risk durumu mevcut değilse güvene de ihtiyaç kalmamaktadır. İkinci durum, tarafların çıkarlarının birbirleriyle ilişkili olması, bir başka deyişle tarafların birbirlerine bağımlı olması durumudur. Bu iki durum (risk ve bağımlılık) güven açısından zaruri olmasına rağmen bağımlılık arttıkça risk ve güven arasındaki ilişki farklılaşacaktır. Bağımlılığın derecesi risk ile güvenin oluşumunu etkileyebilir. Öngörülebilirlik ve güven arasında da belirgin bir bağlantı vardır. Öngörülebilirlik ve güven belirsizliğin azaltılması manasına gelecek, ancak anlamlı olabilmesi açısından birbirleri arasında bir paralellik veya eşitlik olması gerekmektedir. Ancak bu durum risk alabilmekle ilişkilidir, başka bir ifadeyle karşı tarafın öngörülebilir olması kişinin risk alması açısından yeterli değildir (Tüzün, 2007).

1.4.2. Güven Türleri

Lewicki ve Bunker 1996 yılındaki çalışmalarında güven türlerinden bahsetmekte ve bunları “hesaplanmış güven” (ya da kaybetme korkusuna dayalı güven), “bilgiye dayalı güven” ve “özdeşleşmeye dayalı güven” olmak üzere üçe ayırmaktadır (Tekingündüz, 2012. S:44). Güven türleri bir sonraki bölümde ayrıntılı açıklanmıştır.

1.4.2.1. Hesaplanmış Güven

Halis ve ark., (2007) “hesaplanmış güven teriminin köklerinin 1958 ve 1962 yıllarında yapılan deneysel psikoloji çalışmalarına dayandığını” belirtmişlerdir. Tüzün (2007) “bilişsel süreç bazlı güven oluşumunun birey ve kurumları güvenli, güvensiz ve bilinmez olarak ayırma sürecini içerdiğini” ifade ederek, “bireylerin bilişsel olarak kime güveneceklerini seçtiklerini ve bu seçimi yaparken güvenli olma dayanağını bir takım iyi nedenlere bağlı olarak yaptıklarını” ifade etmiştir. Hesaplanmış güven türü güven olgusunun “duygusal ve sezgisel” yönünden daha çok, güven duyma sunucunda meydana gelecek “maliyet, fayda ve zararlar” yönünden değerlendirmektedir. Kişilere niçin ve hangi koşullarda güvenilmesi gerektiğini tartışır. Bu güven türü ile iş yaşamında sıklıkla karşılaşılır (Halis ve ark., 2007).

1.4.2.2. Bilgiye Dayalı Güven

Bilgiye dayalı güven, bilgiye ve diğerlerinin davranışını tahmin edebilme yeteneğine dayanmaktadır. Güven birbirleriyle etkileşim içerisinde olan tarafların bir özelliği olarak zamanla gelişmektedir. Bilgi, diğerlerini tahmin edebilmeye olanak sağlamakta, aynı zamanda güvene katkıda bulunmaktadır. Diğerlerinin davranışlarını tahmin edebilmek plan yapmayı, yatırımları ve karşı tarafın davranışlarına bağlı olarak başka kararlar almayı kolaylaştırmaktadır (Puusa ve Tolvanen, 2006). Bir başka deyişle bu güven türü, taraflardan biri diğerinin nasıl hareket edeceği konusunda tatmin edici bir veriye sahip olduğunda ve diğer tarafın nasıl hareket edeceğini öngördüğünde oluşmaktadır. Bilgiye dayalı güven zamanla oluşmakta, kararlı iletişim ve ilişki geliştirmeyi gerektirmektedir (Tüzün, 2007).

1.4.2.3. Özdeşleşmeye Dayalı Güven

Güvenin üçüncü şekli diğerlerinin istek ve hedefleri ile özdeşleşme üstüne kurulmaktadır. Hesaba ve bilgiye dayalı güven oluşturmaya yönelik aktiviteler özdeşleşmeye dayalı güveni ortaya çıkarmaktadır. Özdeşleşmeye dayalı güven, başkaları gibi düşünebilmek, hissedebilmek ve sorumluluk duyabilmektir. Güven süreci, kişinin karşıdaki bireyin düşüncelerini kabul etmeye başlamasıyla ortaya çıkmaya başlar. Kişi karşıdaki bireyin hareketlerini tahmin edebilir, güvenilir olarak addeder ve başkalarına karşı güven ve bağlılık geliştirmeye başlar. Karşı tarafın iyi niyetli cevabı ilişkiyi sağlam bir temele oturtmuş, taraflar birbirlerini anlamış ve karşı tarafın isteklerine değer vermişlerdir. Kişi sadece karşıdaki bireyi tanımakla kalmaz, bununla birlikte güvenini oluşturmak için ne yapması gerektiğinin de bilincindedir. Bu şekilde çoğalan özdeşleşme “diğeri gibi düşünme”, “diğeri gibi hissetme” ve “diğeri gibi davranmayı” sağlamaktadır (Tüzün, 2007; Çetinel, 2008, s:21).

1.4.3. Örgütsel Güven

Bir değişimin kalıcı ve etkin olması için güvenin örgütün içsel bir parçası olması gerekir. Çalışanların örgütün hedeflerine ulaşma çabalarını artırmak için, çalışanların ihtiyaçlarının ve kapasitelerinin anlaşılması ve onlara güven duyulması gerekmektedir. Ortak güven bu sürecin en önemli bileşendir. Yöneticiler çalışanları destekleyeceklerini, çalışanlarda örgüt hedeflerine bağlı olduklarını göstermelidirler (Laschinger ve ark., 2001). Çalışanlar ve yöneticiler arasında güvene dayalı ilişkilerin varlığı örgütlerde güvene dayalı ilişkiler ve örgütsel davranış açısından da büyük önem taşımaktadır. Güvenin örgüt için yarattığı sonuçlar gerek alan araştırmaları gerekse teorik düzeyde tartışmalara konu olmaktadır. Bireylerin birbirlerine duydukları güven yönetsel sorun çözme etkinliğini artırmaktadır. Kişiler arası güvenin düşük olduğu örgüt ilişkilerinde problemlerin algılanmasında hatalar ve çarpıtmalar ortaya çıkmaktadır (Arı, 2003). Buna

karşılık örgütsel güven düzeyinin yüksek olmasının, personelde yüksek tatmin ve üretkenlik sağladığı, motivasyonu artırdığı, ekip çalışmasını etkili hale getirdiği, açık iletişimi desteklediği ve çalışanların işten ayrılmasını önemli oranda azaltabildiği belirtilmektedir (Top, 2012). Bununla birlikte güven, çalışanlara karşı ilgili olduğunu göstermek ve örgütsel istikrarı oluşturmak açısından da oldukça önemlidir (Williams, 2005).

Örgütsel güven, çalışanların birbirleriyle olan ilişkilere bağlı olarak kolektif güven neticesinde ortaya çıkmaktadır. Güven bireyle ilgili bir hususken, örgütsel güven örgütün bütünü ilgilendirmektedir (Demirel, 2008). Gilbert ve Tang (1998) “örgütsel güvenin dört temel faktöre bağlı olarak gelişebileceğini savunmakta ve bunları örgüt içi açık iletişim, karar alma sürecinde çalışanların etkin rol alması, bilgi ve enformasyon paylaşımı ile hislerin ve beklentilerin doğru olarak paylaşımı” olarak belirtmektedir.

Literatürde yer alan tanımlar incelendiğinde, örgütsel güven bireyin örgütün gelecekteki eylemlerinin olumlu ve yararlı olacağına dair bireysel beklentisi ve örgütün eylemlerine karşı savunmasız olma istekliliği olarak ifade edildiği görülmektedir. (Woods, 2004). Shockley-Zalabak ve diğerleri örgütsel güveni, “Bireylerin örgütsel ilişkiler ve davranışlar hakkındaki beklentileri” olarak tanımlar (Chathoth ve ark., 2007). Gilbert ve Tang örgütsel güveni, “çalışanların bağlılıkla doğrudan takip edeceği bir inanç” olarak tanımlamışlardır (Laschinger ve ark.,2001). Örgütsel güven, bir çalışanın, bağlı olduğu örgütün kendisine faydalı ya da en azından zarar vermeyecek eylemlerde bulunacağına dair duyduğu inançtır (Tan ve Tan, 2000). Zaheer ve diğerleri 1998 yılında örgütsel güveni en anlaşılır şekilde “Örgüt üyelerinin örgüte karşı barındırdığı güven eğilimi” olarak tanımlamışlardır (Demircan ve Ceylan, 2003).

Örgütsel güven, örgüt içerisindeki psikolojik ortam olarak ifade edilebilir ve çalışanların katılması ile oluştuğu söylenebilir. Bu psikolojik ortamın yaratılmasında en önemli unsur yönetimin bakış açısı ve yapmaya çalıştıklarıdır. Bu açıdan

değerlendirildiğinde yönetimler örgüt üyeleri arasında sağlıklı ilişkiler yaratmalı, görev ve sorumlulukları açık ve net olarak belirlemeli ve çalışanların becerilerinin geliştirilmesine yönelik faaliyetler yürütmelidirler. Örgüt üyelerinin birbirleri ve üst yönetimle aralarındaki güvene dayalı ilişki, örgüt amaçları için çalışan herkes açısından önemli bir unsur olarak ele alınmalıdır. Örgütlerde güvenin yaratılması üst yönetim ve çalışanlara önemli görevler ve sorumluluklar yüklemektedir. Örgütlerde güvenin yaratılmasına yardım edebilecek hususlar aşağıda belirtildiği şekilde açıklanmaktadır (Asanakutlu, 2002).

1. Örgütlerin çalışma ortamlarının dinamik ve adapte olunması, kolay ilkelere ve düzenlemelerden oluşması,
2. Örgüt içi iletişimin sağlam bir temele oturtulması,
3. Örgüt yönetimi tarafından yetki devri ve çalışanların kararlara katılımının sağlanacağı bir sistem kurulması,
4. Çalışanların yetenek ve becerilerinin üst düzeye çıkaracak şekilde sürekli eğitim sisteminin uygulanması ve etik değerlerin önemsenmesi.

Çubukçu ve Tarakçıoğlu (2010), yapılan araştırmaların “güvenin örgütlerde, işlem maliyetini düşürme, örgütsel öğrenmeye yardımcı olma, çalışanlarda işbirliğini sağlama, sorumluluk almayı artırma, performans artışı, değişimin bir parçası olma isteği ve bağlılığı artırma gibi sonuçları” ortaya çıkardığını belirtmiştir.

Sonuç olarak, örgüt içerisinde sağlıklı bir iletişimin olması ve yönetimin verdiği sözleri tutmak için çaba harcaması örgüte güven açısından önemli unsurlardır. İnsan kaynakları içerisinde yer alan “ödüllendirme, terfi, performans ve değerlendirme” gibi faaliyetlerin doğru bir şekilde yürütülmesi, yetki devri ve çalışanların alınan kararlarda söz sahibi olması ve etik değerlerin önemsenmesi örgütte güvene dayalı bir iklimin var olduğunun göstergeleridir (Arlı, 2011, s:31).

1.4.3.1. Örgütsel Güven Türleri

Örgütsel güven konusunda yapılan araştırmalar incelendiğinde, örgütsel güven düzeylerinin üç şekilde ele alındığı belirtilmektedir (Tan ve Tan, 2000; Büte, 2011; Durdağ ve Naktiyok, 2011). Örgütsel güven türleri aşağıda verilmiş ve bir sonraki bölümde açıklanmıştır.

1. Yöneticiye duyulan güven.
2. Çalışanlara duyulan güven.
3. Örgüte duyulan güven.

1.4.3.1.1. Yöneticiye Duyulan Güven

Güven örgütlerde tek başına oluşacak bir unsur olmamakla birlikte, ortaya çıkması için bazı koşulların oluşması gerekmektedir. Yöneticiler bir güven ortamı yaratmak istiyorlarsa bu konudaki faaliyetlerini bütün çalışanları kapsayacak şekilde planlamalı ve süreci özenli bir şekilde sürdürmelidirler (İşcan ve Sayın: 2010). Yöneticiye duyulan güven en sade haliyle “alt kademedeki çalışanların, yöneticilerine olan inancı” biçiminde ifade edilebilir. Yöneticiye duyulan güven, bütünüyle yöneticilerin hareket ile tutumlarına bağlı olarak şekillendiği söylenebilir (Durdag ve Naktiyok, 2003). Yöneticilerin çok önemli bir unsur olarak ortaya çıktığı bu güven türünde, sergiledikleri davranışlar, uyguladıkları faaliyetler ve verdikleri sözler ile güvenin oluşmasını sağlayabilir ya da var olan güveni ortadan kaldırabilirler. Çalışanların birbirlerine olan güven duygusunu yükseltmek için, karar alma süreçlerinde kullanılan yöntemlerin iyi planlanması, ödül sisteminin adaletli bir şekilde kurgulanması gibi süreçlerin iyi işlemesi önemli olacaktır (İşcan ve Sayın, 2010). Bu açıdan değerlendirildiğinde, bu süreçlerde yöneticiler çok önemli bir rol oynamaktadırlar. Çünkü yöneticiler örgütsel güveni sağlayabilecekleri gibi,

yanlış davranış ve uygulamalarla güveni ortadan kaldırmaları da mümkündür (Büte, 2011).

Örgütsel güvenin yaratılması ve devam ettirilmesi için yöneticilerin yerine getirmesi gereken önemli sorumluluklar vardır (Özer ve ark., 2006). Yöneticiye duyulan güveni inceleyen araştırmacılardan Bass, yöneticiye duyulan güvende, “yönetici davranışlarının” örgütsel güvende ise “stratejik karar almanın” mühim olduğunu belirtmiştir. Buna ek olarak “yöneticiye duyulan güvende”, astlar ile üstler (çalışanlar, yöneticiler) arasındaki rutin ilişkilerin, “örgütsel güvende” ise örgütü oluşturulan grupların kendi ve diğer gruplarla aralarındaki ilişkilerin önemli hususlar olduğunu ifade etmiştir. Örgütlerin yönetim anlayışları, örgütsel güven veya güvensizliğin oluşmasını sağlayabilir. Örgüt çalışanları arasındaki çatışma ve uyuşmazlık durumlarında çalışanlar, yöneticilerinin ilgili, tutarlı ve adaletli davranmalarını isterler. Rekabetin yoğun olduğu iş ortamlarında anlaşmazlık ihtimalinin daha çok olması nedeniyle çalışanlara yakınlık gösterilmesi, örgütsel güven ortamının yaratılması için önemli olacaktır (Durdağ ve Naktiyok, 2003).

Örgütlerde en sık görülen ilişki biçimi “ast ve üst hiyerarşisidir”. Ast ve üst hiyerarşik ilişkilerinde öngörülemeyen şeyler olmakla birlikte aradaki ilişkilerden kaynaklı incinmeler ve kırılmalar ortaya çıkabileceğinden güven kavramı daha da önemli hale gelmektedir. Çalışanların örgütün amaç ve hedeflerine uygun bir şekilde davranmalarını için şartları oluşturan kişi olan yöneticiye güven duyulması, örgütün tamamına güven duyulmasına da vesile olmaktadır. Bu konuda yapılan çalışmalara bakıldığında güven sürecine yöneticilerin yol açması gerektiğini belirtilmektedir. Yönetici güveni yaratmak için adaletli olmalı, etik ve ilkesel davranışlar geliştirmelidir (Büte, 2011). Sonuç olarak, çalışanlar yöneticilerinin davranış ve faaliyetlerini bütün örgüte attettiklerinden, yöneticiye güvendiklerinde örgüte de güvenme eğilimi içerisine girerler (Develioğlu ve Çimen, 2012).

1.4.3.1.2. Çalışana Duyulan Güven

Örgüt çalışanlarının güven düzeyi üst yönetim ile örgütün diğer kısımları arasındaki ilişkilerle oluşmaktadır. Sağlıklı ilişkilerin oluşturulabilmesi için güven önemli bir gerekliliktir. Güvenin oluşması için hem yöneticiler hem de çalışanlar doğru davranmalı ve etik bir tavır sergilemelidirler. Yöneticiler örgütsel çıkarları önceleyerek çalışanları desteklemeli ve çalışanlardan faydalanmalıdırlar (Halis ve ark., 2007). Erdem (2003, s:175) “Yönetici ile çalışanlar arasında güven ilişkisini geliştiren uygulamalardan birinin de kontrolün sadece yöneticilerin işi olmaktan çıkarılması, taraflarca paylaşılması olduğunu” ifade ederek “Bunun da en önemli göstergesinin ise kararlara katılım olduğunu” ifade etmiştir. Bir başka deyişle yöneticinin güvenilir olarak görülmesinde, çalışanları karar alma süreçlerine dâhil etmesinin de etkili olacağı söylenebilir. Çalışanlar kararlara katıldığında, kendi menfaatlerini de göz önünde bulundurabilecek ve bu yolla güvenin gelişmesi sağlanabilecektir (Develioğlu, Çimen, 2012). Çalışanların birbirlerine güvenmeleri konusu, en az yöneticilerine güvenmeleri kadar önemli bir konudur (Büte,2011)

Örgüt çalışanlarının verilen görevleri yerine getirmek için birlikte hareket ettikleri ve özel yaşamlarına benzer şekilde ilişkilendikleri gruplar mevcuttur. Bu gruplar “biçimsel” veya “biçimsel olmayan” şekilde ortaya çıkabilirler. Çalışanların bu gruplara katılmalarının altında yatan nedenler olarak “fiziksel yakınlık, soysal ihtiyaçlar, ortak ilgiler, saygı görme, güvenlik” gibi gereksinimler sayılabilir. Grup üyeleri “biz ruhuyla” hareket ederler. Grupların hayatına devam edebilmesi için güven önemli bir unsur olarak görülmektedir. Birbirlerine güvenen grupların ortak amaçlara ulaşmak için hareket etmeleri beklenir. Karşılıklı ilişkilerde (grup içi ve gruplar arası) güvensizliğe neden olan çalışan gruptan uzaklaştırılacağından örgüte yabancılaşması kaçınılmaz olarak ortaya çıkar. Örgüte yabancılaşan kişinin motivasyonu düşecek ve çalışma isteği azalacağından örgüte bağlılık düzeyi azalacaktır (Büte, 2011). Demirel (2008) “çalışanların, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve çalışanlara çeşitli fırsatların sunulması bireyin örgüte olan

güveni artıracakını” ifade ederek, “çalışanın emeğinin karşılığını alması, yetki ve sorumluluklarının açıkça belli olması, terfi ve kariyer fırsatlarının açık olmasının işletmeye duyulan güven düzeyini olumlu bir şekilde etkileyeceğini” belirtmiştir. Sonuç olarak çalışanlar arasında güvenin artması örgütü merkezileşmeden uzaklaştırmakta, çalışanlar arasındaki güvenin azalması ise merkezileşmeye ve sıkı bir kontrole neden olmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010).

1.4.3.1.3. Örgüte Duyulan Güven

Tekingündüz (2012, s:55), çalışmasında “çalışanların örgütlerine duydukları güvenin düzeyinin çalışanların kendi aralarındaki güven düzeyine, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki güven düzeyine ve bir kurum olarak örgüte duydukları güven düzeyine bağlı olarak değişeceğini” ifade ederek, örgüte duyulan güveni de “çalışanların örgütün güvenilirliğinin bir bütün olarak değerlendirilmesine ilişkin algıları” biçiminde ifade etmiştir. Örgüte güven, bireylerden ziyade örgüte odaklı bir kavramdır. Örgüte duyulan güven daha çok “somut bir kurumun işleyişine karşı bir niyet gösterisi” olarak ifade edilmektedir. Örgüt üyelerinin güveni hissetmesinin önemli olması kadar, örgütler içinde de güven önemli bir unsur olarak ele alınmaktadır.

Çalışan ve yönetici arasındaki etkileşim örgütsel yaşamda oldukça önemli bir husustur. Bu etkileşimi önemli hale getiren şey ise, çalışanın bir anlamda örgütü temsil ettiğine inandığı yöneticiye hissettiği güveni, aynı zamanda örgüte karşı hissettiği güveni de oluşturmasıdır. Yani örgüte duyulan güven ile yöneticiye duyulan güven arasında paralel bir ilişki vardır. Örgütsel güveni başlatanların yöneticiler olması bu durumu destekler niteliktedir. Çalışanlar güven oluşumunda diğer bir önemli unsurdur ve örgütsel güveni değerlendiren kesimdir. Bu noktadan hareketle çalışana güven ile örgüte güven birlikte örgütsel güveni yaratırlar. Çalışanlar, yöneticiyi örgütün bir temsilcisi olarak algıladıklarından, yöneticilerine güvendiklerinde bu güveni örgütün bütününe

aktarabilirler. Bu nedenle yöneticiye güven ve örgüte güven birbirinden farklı olduğu kadar aralarında ilişkili kavramlar olarak ifade edilmektedir. Bir bütün olarak düşünüldüğünde, bu iki kavram örgütsel güveni oluşturmaktadır (Büte, 2011).

1.4.3.2. Örgütsel Güven Modelleri

Literatürde örgütsel güven kavramı çeşitli modeller çerçevesinde açıklanmakla birlikte modeller arsında benzer ve farklı yönler mevcuttur. Aşağıda bu modellerden yaygın olarak kullanılan bazıları ayrıntılı açıklanmıştır (Tüzün, 2007, Uray, 2014, s:19).

1.4.3.2.1. Mishra Güven Modeli

Mishra'nın örgütsel güven modelinde dört boyut yer almaktadır. Bunlar, Yeterlilik (competence), Açıklık ve Dürüstlük (openness and honesty), İlgililik (concern) ve İtimat Edilirlik (reliability)'dir (Callaway, 2006, s:38).

Yeterlilik: Mishra'ya göre bu boyut “yetenek ve beceriler” olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerin birbirleri arasındaki güven açısından bakıldığında, örgüt üyelerinin bakış açısıyla örgütün mevcudiyetini ne kadar daha sürdürebileceği, örgüt amaçlarına ne derece ulaşılabilirdiği ve başarılı olup olunmadığıyla ölçülmektedir. Örgütün yeterlik inancı, beceriyi, mal ve hizmet üretimindeki niteliği, iktisadi başarısını ve teknolojik ilerlemesini kapsamaktadır. Örgüt içerisindeki güven açısından bakıldığında ise, çalışanların her kademedeki yöneticilerine karşı hissettikleri güvenin seviyesiyle ölçülmektedir (Tokgöz, 2012, s:24).

Açıklık ve Dürüstlük: Açıklık ve dürüstlük boyutu örgüt üyeleri arasındaki iletişim sonucu ortaya çıkan bilgilerin miktarını ve kesinliğini ölçer (Callaway,2006, s:39).

Açıklık ve dürüstlük, güveni diğer boyutlarla ilişkilendirebilmek açısından yönetici ve çalışan ilişkilerinde kilit rol oynamaktadır. Örgütte yer alan açıklığı oluşturan kesim yöneticilerdir. Açıklığı sağlamada anahtar rol liderlere düşmektedir (Tüzün, 2006, s:38).

İlgililik: Çetinel (2008, s:32) Mishra'nın ilgililiği “Bireyin, grup, örgüt ya da sosyal düzeyde kendi menfaatleri ile diğerlerinin menfaatlerini dengelendiği durum” olarak tanımladığını belirtmiştir. Çalışanlar menfaatlerinin korunacağı hususunda üst yönetime itimat etmek isterler ve bu tavrı ilgililik şeklinde değerlendirirler. İlgililik açısından güven, sadece hiyerarşik ilişkilerde mevcut değildir, hiyerarşinin eşit düzeyleri için de geçerlidir

İtimat Edilirlik: İtimat edilirlilik, karşıdakinden güvenilir ve uyumlu davranışlar beklemek şeklinde ifade edilebilir. Karşılıklı geçmiş ilişkilerden sağlanan tecrübeler tarafların açıklama ve davranışların tutarlı olup olmadığını belirlemeyi sağlar. Tutarlı davranışlar güveni sağlarken; tutarsız davranışlar ise güveni düşürmektedir. Bir başka deyişle davranış ve sözlerdeki tutarlılık örgütsel güveni sağlamaktadır (Tokgöz, 2012, s:24).

Bahsedilen bu boyutlar, birbirleriyle etkileşim içerisindeyler. Boyutlardan herhangi birinin eksikliğinde, güven ilişkileri negatif olarak etkilenecektir (Eğribay, 2013, s:25).

1.4.3.2.2. Mayer, Davis ve Shoorman'ın Güven Modeli

Güveni “Bir tarafın, karşı tarafın davranışlarının önemli sonuçlar ortaya koyacağı beklentisine bağlı olarak duyarlı davranma istekliliği” olarak tanımlayan Mayer ve ark. (1995), bütünleştirici bir model olarak ortaya koydukları örgütsel güvenin, Yetenek (ability), Yardımseverlik (benevolence) ve Bütünlük (integrity) olmak üzere üç boyut içerdiğinden bahsetmektedirler (Valez, 2006, s:17).

Yetenek: Güvenilen tarafın beceri, maharet ya da belirli bir alandaki uzmanlığı olarak tanımlanmaktadır. Güvenilen tarafın kendi alanındaki yeterliliği veya uzmanlığı karşı taraf için güven ortamını sağlayacaktır. Bununla birlikte karşı tarafında algılanan yetenek seviyesinin yüksek olması, ilişkide risk alınması konusunda güvenilen tarafı cesaretlendirecektir (Mayer ve ark., 1995).

Yardımseverlik: Güven duyulan tarafın herhangi bir fayda gözetmeden karşı taraf için iyi şeyler yapma istekliliği ve inancı olarak tanımlanmaktadır. Bu ilişkide güvenilen kişi, karşı tarafın mentor'u gibidir. Güvenilen kişi, karşı tarafa akıl hocalığı, rehberlik yaparken kendisinin açık bir faydası bulunmamaktadır (Mayer ve ark., 1995).

Bütünlük: Bütünlük ve güven arasındaki ilişki; güven duyanın, güven duyulan tarafa bazı temel ilkelerle ilgili tutarlılık olduğuna ilişkin algısı şeklindedir. Tarafların geçmişteki ve şu anki davranışları arasındaki tutarlılık, davranış ile sözler arasındaki uyum ve adalet duygusu bu temel ilkelerden bazılarıdır (Mayer ve ark., 1995).

Bütünlük boyutunda ele alınan önemli boyutlarından biri de “risk”tir. Güvenen kişinin karşı tarafa güvendiğinde ne kazanıp, ne kaybedeceğiyle ilgili inançlarını içermektedir. Güvenen kişi oluşabilecek risk ve karşı tarafa duyduğu güveni karşılaştırarak risk almaktadır. Karşı tarafa olan güven düzeyi yüksekse risk alma davranışı artmakta ve karşı tarafa duyulan güven düşükse risk alma davranışı azalmaktadır (Mayer ve ark., 1995).

1.4.3.2.3. Bromiley ve Cummings Güven Modeli

Tüzün (2007), Bromiley ve Cummings'in 1996 yılında “bireysel ve örgütsel güven ayırımını yaptığını” ifade ederek, “bireysel güvenin, kişinin ilişkileri ve davranışlarındaki beklentiler, örgütsel güvenin ise kişilerin örgütsel ilişkilerden ve davranışlardan

beklentileri olarak” ortaya çıktığını belirtmiştir. Örgütsel güven, çalışanların deneyimlerine göre farklı biçimlerde ve seviyelerde algılanabilecektir. Bromiley ve Cummings güveni “duygusal, bilişsel ve niyetsel” kısımlardan oluşan bir bütün olarak ifade etmişlerdir. Güvenin bahsedilen bu üç ögesi çalışanların tutum ve davranışlarını açıklamaya yönelik unsurlardır (Tüzün, 2007). Bromiley ve Cummings (1996)’in güven modeli Çizelge 1.3’te gösterilmiştir.

Çizelge 1.3. Bromiley ve Cummings Güven Modeli (Tüzün, 2006:40)

GÜVEN PARÇALARI				
GÜVEN BOYUTLARI		Duygusal	Bilişsel	Niyetsel
	Bağlılığı Koruma			
	Dürüst Şekilde tartışma			
	Avantaj Sağlamaktan Kaçınma			

Tüzün (2007), Bromiley ve Cummings’in güveni “Bireyin ya da birey grubunun diğer birey ya da birey grupları üzerindeki ortak inançları olarak değerlendirdiğini” ifade ederek güvenin “1- açıkça ya da gizli olarak birisi için iyi inanca sahip olma çabasını 2- dürüst olmayı 3- şartlar elverse bile diğerinden avantaj sağlamayı beklememeyi beraberinde getirdiğini” ifade etmiştir.

Güven tanımının ilk boyutu ile bireyin “itimat edilir davranması” veya bağlılığı sağlamaya dönük davranışlar sergilediğini iddia eder. İkinci boyut, ilk boyutu da kapsayacak şekilde, güvenli birey davranışlarının bireylerin istekleriyle uyumlu olduğunu iddia eder. Üçüncü boyut ise güvenli bireyin faydacı olmadığını iddia eder. Bromiley ve Cummings 1996 yılındaki çalışmalarında “güvenilir davranış” tanımında yer alan üç boyutu kabul ederek, bu boyutlara göre hareket eden davranış olarak tanımlamışlardır Tüzün (2007).

Yukarıda belirtilen örgütsel güven modellerinin hem ayrı ayrı hem de bir bütün içerisinde örgütlerde güvenin oluşumunda etkili olduğunu söylemek mümkündür. Genel olarak örgütsel güven modelleri incelendiğinde tarafların belli bir süredir iletişim içinde olmalarının, birbirleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmalarının, düşünce ve isteklerini benimsemelerinin böylelikle ortak çıkarları için hedefler belirleyebilmelerinin aralarında güvenin oluşumuna ve gelişmesine neden olduğu söylenebilir (Arlı, 2011, s:37).

1.4.4. Sağlık Kurumlarında Örgüte Güven

Sağlık kuruluşlarında güven, yönetici, çalışan ve hastaların kendi aralarındaki ilişkilerinde önemli bir unsurdur. Hastanelerin birbirleriyle rekabet etmesi ve varlıklarını sürdürebilmesi için güvenin oluşması olumlu etki sağlayacaktır. Hastanelerin hizmet ve eğitim yönünü dikkate aldığımızda, bilgi paylaşımı üretim sürecinde olmazsa olmaz hale gelmekte, bazı verimlilik sorunları, koordinasyon ve işbirliğinin gerekliliği açısından da kurumlarda güven içeren bir örgüt atmosferinin yaratılması önemli hale gelmektedir. Çok sayıda uzmanlaşmış meslek grubunu barındıran hastanelerde, çalışanların hem birbirlerine hem de kurumlarına olan güvenleri, performansın, iş doyumunun, örgüte bağlılığın, işe adanmışlığın ve örgütsel vatandaşlık davranışının artmasını, çatışmaların ise azalmasını sağlamaktadır (Halıcı ve ark., 2015).

Hastanelerde güven ortamının yaratılması yöneticilerin temel yeterliliklerinden biri olmalıdır. Çalışanlara karşı şeffaf ve dürüst yaklaşımlar ile ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik düzenlemelerin hassas ve makul bir performans çerçevesinde yapılması, cazip bir çalışma ortamı ve kurumlarda açık iletişim ağının oluşturulmasına yardımcı olacaktır. Güven ortamı yaratıldığında çalışanlar, kendi istekleriyle örgütleriyle özdeşleşecektir (Kaya ve ark., 2017).

Gider (2010), hastane çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada, iş doyumu, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven kavramlarının hastane yönetimlerinin üzerinde durması gereken konular olduğunu, iş performansının artmasında ve çalışanların moral motivasyon anlamında güçlü olmasında kuruma bağlılık ve güven duygularının önemli bir rolü bulunduğunu belirterek bu çerçevede hastane yönetimlerinin personelin hastaneye ilişkin kararlara katılımını sağlayıcı, demokratik yönetim anlayışını benimsemiş, personel ihtiyaçlarına öncelik veren, çalışanlarını teşvik eden ve ödüllendiren bir yapıda insan kaynakları politikası izlemesinde, önemli yararlar sağlayacağını ifade etmiştir. Top (2012), hastane çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırmada, hastane yönetimlerinin iş doyumu, örgütsel bağlılık, örgütsel güven, örgütsel destek gibi yönetim ve organizasyon konularını bir bütün olarak ele almasının ve bunları artırıcı yönetim, liderlik ve kararlari uygulamalarının önemli olacağını ifade ederek, hastane personelinin kararlara katılımı, demokratik yönetim anlayışı, hastane yönetimlerinin daha otonom olması, çalışanların teşviki ve ödüllendirilmesi, açık ve dürüst yönetim anlayışı, personel ihtiyaçlarına öncelik verilmesi gibi noktalar üzerinde önemle durulması gerektiğini belirtmiştir. Tekingündüz (2013), hastane çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada, güvenin temelini iletişimin oluşturduğunu, bu nedenle hastane yöneticilerinin çalışanlarla kurduğı iletişimin kalitesinin artırılması ve daha fazla bilginin paylaşılmasının önemli olduğunu ifade etmiştir.

Halıcı (2015) tarafından sağlık çalışanları üzerinde yapılan araştırmada, çalışanların örgütsel karar alma süreçlerine katılımlarının sağlanarak, kendi kararlalarını vermelerine izin verilmesi, işbirliği ve dayanışmanın artırılması, örgüt içinde yetki ve söz sahibi olmaları, yaptıkları işte yetkilendirilmeleri halinde örgüte olan güven düzeyinde artış sağlanabileceğı ifade edilmiştir. Gün (2017), hastane çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada, örgütsel güven ve bağlılığın çalışanları olumlu anlamda etkileyebileceğı gibi, ortalamanın altında bir değere sahip olması halinde iş tatminsizliği, işe gelmeme, işten ayrılma niyetinde artış ve örgütsel bağlılıkta azalma gibi sorunlara neden olabileceğı ifade etmiştir.

1.5. Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Örgüte Güven

Sağlık kuruluşlarında örgüt kültürü sağlık hizmetlerinin kalitesini etkileyen bir faktör olarak dikkatleri giderek üzerine çekmektedir (Brazil ve ark., 2010). Sağlık kuruluşlarındaki örgütsel kültür, yönetim ve organizasyon biçimlerindeki özellikleri nedeniyle diğer kültürlerden farklılaşmaktadır. Seren ve Baykal (2007), “sağlık kuruluşlarında paylaşılan inançların, değerlerin, davranışların, tutumların kökleşmiş olduğunu ve çalışanlar tarafından fazlasıyla benimsendiğini” belirtmiştir. Tüm örgütlerde çalışanlar önemli bir unsurdur. İnsan unsurunun önemli olduğu örgütlerde tutum ve davranışların yönlendirici etkisiyle örgüt kültürü daha da önemli hale gelmektedir. Bilhassa hizmet örgütlerinde çalışanların önemi ele alındığında, insan unsurunun iyi bir şekilde planlanıp, idare edilmesi o işletme için uygun olan örgüt kültürü sayesinde sağlanabilmektedir (Karahana, 2008).

Birer hizmet işletmesi olan hastanelerin, yönetsel amaçlarına ulaşabilmesi için örgüt üyelerince paylaşılan değerleri, normları, inançları ve kendine özgü sembolleri ile örgütsel işlevlerini geliştirerek güçlü bir örgüt kültürü oluşturabileceği belirtilmektedir. Kurumsallaşma eğilimli örgüt kültürü yaratmada, hastanelerde kabul edilen ve paylaşılan değerlerin hem birey hem de grup davranışlarına yönlendirilmesinin yöneticilerin performansına bağlı olduğu söylenebilir. Hastanelerde örgüt kültürünü destekleyen en önemli unsurun örgütsel değerler olduğu söylenebilir (Karahana, 2008). Örgütlerde, çalışanların ve yöneticilerin değerleri birçok şekilde çakışabilir. Kültür temel olarak özerklik, uzmanlık, etik duygusu, etkili çalışma ve hizmete odaklanmaya değer verir. Diğer taraftan, kurumsal kültürler genellikle kontrol, yakın gözetim, iş standardizasyonu ve üretkenlik konularına vurgu yapar. Kültürün birbiriyle rekabet halindeki bu kaynakları hastanelerde homojen bir kültürün ortaya çıkışı noktasında zararlı olabilirler (Vandenberghe, 1999).

Hastaneler emek yoğun çalışan hizmet işletmeleridir. Dolayısıyla çalışanların diğer işletmelerle karşılaştırıldığında daha önemli hale gelmektedir. Hizmet sunan çalışanlar ile hizmet alan hastaların sıklıkla karşılaştığı hastanelerde, çalışanın iş doyumunun düşük olması halinde, hizmet alanların tatmin olacağı bir hizmet sunulması mümkün olmayacaktır. Çalışanların yaptıkları işten ve hastaneden tatmin olmaları durumunda hastalarında aldığı hizmetlerden tatmin olacakları söylenebilir. (Karahan, 2008).

Örgüt kültürünün örgütlerin performansına olan katkısı ele alındığında, hastanelerde örgüt kültürünün önemi ile diğer fonksiyonlar üstündeki etkilerini anlamak ve sağlık hizmeti açısından uygun örgüt kültürünü yaratmak, etkin ve verimli bir hastane yönetimi için elzem hale gelmektedir (Eskiyörük ve Turan, 2012). Hastaneler güçlü bir şekilde farklılaşmaya meyilli örgütler olmakla birlikte değişen çevreye uyum sağlayabilirler. Hizmetlerin devamı için özelleşmiş alt kültürler geliştirebilirler (Vandenberghe, 1999). Bu bağlamda Eskiyörük ve Turan (2012), “hastanelerde örgüt kültürünün yaratılmasında ve yönetilmesinde yöneticilerin hastanede nasıl bir örgüt kültürü olduğu, nasıl bir örgüt kültürüne sahip olunmak istendiği, istenilen bir kültür için örgütsel gereksinimlerin neler olduğu, bu ihtiyaçların kısa sürede nasıl giderilebileceği, yeni bir örgüt kültürü oluşumuna hastanenin hangi kademesinden ve nasıl başlanabileceği gibi konuların irdelemesi gerektiğini” belirtmişlerdir. Örgüt kültürüyle ilgi yapılan çalışmalar ve literatür incelendiğinde, hastanelerde güç kültürünün etkili olduğu ifade edilmektedir. Otokratik bir yönetim biçiminin egemen olduğu hastanelerde, kültürün oluşumunda hekimlerin belirleyici rol oynadığı, kurum amaçlarının çalışanlara şeffaf bir şekilde aktarılmadığı ve bu nedenle kültürel değişimlere karşı dirençlerin oluştuğu söylenebilir (Seren, 2005).

Sağlık kuruluşlarına en uygun kültür tipinin hangisi olduğu daha tam olarak belirtilmemektedir. Ancak, sorunları çözebilecek, yeniliğe açık ve bu yeniliklere rahatlıkla uyum sağlayabilecek, çalışanların karar verme süreçlerinde yer alacağı ve yaratıcılığın öne çıkarılacağı kültürel yapının iyi olacağı söylenebilir (Seren ve Baykal, 2007).

Kaliteli sağlık hizmeti sunumu ve hasta memnuniyeti açısından öncelikle çalışanların yaptıkları işlerden ve çalıştıkları ortamdaki memnuniyetleri gerekmektedir. Örgütlerde alışanlar arasında uyum ve işbirliğinin sağlanması örgütsel kültür açısından oldukça önemlidir. Motivasyonu yüksek olan çalışan örgütün başarılı olmasında önemli bir rol alacaktır (Gemlik ve ark., 2015).

Örgüte güven sağlık sektörü açısından önemli bir çalışma kültürü unsuru olarak değerlendirilmektedir. Sağlık sektörü birçok farklı bölümü bünyesinde barındıran ve bu bölümlerin sıklıkla birlikte çalıştığı örgütlerdir. Ekip çalışmasının yoğun ve önemli olduğu sağlık hizmet örgütlerinde örgütsel güvenin, ekip çalışması kültürünün oluşturulmasında önemli yararlar sağlayacağı söylenebilir. Örgüt içindeki az sayıda çalışanın güvensizliği problem olmayacak ancak örgütsel güven duygusu azalan çalışan sayısı çoğaldıkça, örgüt kültüründe bozulma ve ekip çalışmasında verimsizlik ortaya çıkabilecek, bununla birlikte çalışanların motivasyonu ve iş tatminleri azalacağından örgütün hedeflerinden uzaklaşması kaçınılmaz olabilecektir (Gider, 2010).

Gider (2010), “sağlık hizmetlerinde her hastanın teşhis, tedavi, bakım ve kontrol süreçlerinin birbirinden farklı olduğunu ve her hastaya ilişkin fonksiyonel ilişkiler ve ekip anlayışının ne çıktığını” ifade ederek, “sağlık sektöründe etkili ekip çalışmasının oluşumunda sağlık çalışanlarının örgütsel güvenlerini artırmanın, sağlık yönetiminin temel konuları arasında sayılabileceğini” belirtmiştir. Ekip ruhunun gelişmesinde vazgeçilmez bir unsur olan örgütsel güven, sağlık ekibi yeleri veya yöneticiler ile çalışanlar arasında daha açık bir iletişim ve işbirliği sağlayarak sağlık çalışanlarının elde tutulmasını sağlamakta, çalışanlar da yöneticiler ve çalışma arkadaşları tarafından kendilerine gvenildiğinde sahiplik, bağlılık ve sadakat duygusu geliştirmektedirler.

Hastane alışanlarının güven düzeyinin azalması bazı sonuçları ortaya çıkarmaktadır. Personel devir oranının yükselmesi, iş yükünde artışlar, çalışanların işe devamsızlık oranında artış, hizmette aksamalar, çalışanların motivasyon ve

performanslarında azalma ve hizmet kalitesinin düşmesi gibi istenmeyen durumlar ortaya çıkabilmektedir. İstenmeyen sonuçların ortaya çıkmasını engellemek ve hizmetlerin verimli bir şekilde sunulabilmesi ile çalışanların iş tatmini, performansları ve örgüte bağlılıklarının sağlanabilmesi için çalışanların çalıştıkları kuruma bir bütün olarak (yöneticilere, çalışma arkadaşlarına ve örgüte) güven duyması önemli bir husus olarak değerlendirilebilir. Örgütün verimli ve etkin bir şekilde çalışabilmesi için de yöneticilerin çalışanların güven düzeylerinin belirlemeleri ve çalışanlarla ilgili iş doyumunu, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti vb. konularda öngörü sağlamaları gerekmektedir (Altuntaş, 2008, s:36).

Yapılan bu araştırmanın amacı sağlık kurumlarında çalışanların örgüt kültürü algıları ile örgüte duydukları güven arasındaki ilişkinin belirlenmesiyle birlikte sağlık kurumlarında çalışanların çeşitli kişisel ve mesleki özellikleri ile örgüt kültürü algıları ve örgüte duydukları güven arasındaki ilişkinin belirlenmesidir.

2. GEREÇ VE YÖNTEM

Bu bölümde, araştırma örneklemi, veri toplama aracı, araştırma tasarımı ve hipotezler hakkında bilgi verilmiştir.

2.1. Araştırmanın Amacı ve Türü

Araştırmanın temel amacı, örgüt kültürünün örgüte güven üzerindeki etkisini incelemektir. Bu temel amaç doğrultusunda araştırmada ayrıca, çalışanların örgüt kültürü ve örgüte güven değişkenlerinin çeşitli kişisel ve mesleki özelliklere (cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumu, meslek, çalıştıkları birim, toplam çalışma süresi, hastanedeki çalışma süresi ve birimdeki çalışma süresi) göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Araştırma tanımlayıcı ve kesitsel olarak planlanmıştır.

2.2. Araştırmanın Önemi

Örgütsel bağlam, güvenilir yönetici davranışlarını kolaylaştıran veya sınırlayan ya da yönetici davranışlarıyla işlevi güçlenen veya azalan bazı unsurlardan oluşur. Bu özellikler yapısal olarak güçlü denetim, yüksek düzeyde formalleşme ve merkezileşmenin olduğu, tamamen etkililiğe odaklanmış örgütlerde yönetimin yetkisini devretmesini sınırlar ve güvenilir davranışın gelişmesi zorlaşır. Bunun tersi olarak, örgüt çalışanları arasındaki güven azalırsa, merkezileşme artmaya başlar ve katı bir dışsal denetim devreye girer. Diğer yandan örgütsel politikalar güvenin bilişsel boyutunu kurumsallaştıran ve üyelerinin örgütten bir sistem olarak emin olmalarını sağlayan temel unsurdur (Erdem, 2003, s:171).

Örgüte özgü anlayışlar, değerler, normlar, davranışlar, sembollerden oluşan ve diğer bağlamsal unsurları etkileyen ve/veya onlardan etkilenen örgüt kültürü, güveni bir değer olarak üretebilir. Ancak bunun için örgüt üyelerinin amaçları arasında uyum, destekleyici bir ortam, yaratıcı çözümler bulmaya ve risk almaya teşvik eden ve katılımcı uygulamalara imkan veren bir anlayışın hakim olması gerekir. Çünkü sadece güven, kişilerin yeni veya farklı fikirleri oldukları için cezalandırılmayacaklarına inanmalarına, yenilikler için çaba gösterirken kendilerini özgür hissetmelerine yardımcı olmaktadır. Özellikle yöneticilerin kişisel değerleri ve uygulamaları, güvenin bir örgütsel değer olarak benimsenmesini kolaylaştırabilirken, aynı zamanda farklı alt kültür gruplarının etkisiyle yöneticilerin güveni yönetmesi de güçleşebilmektedir (Erdem, 2003, s: 171). Bu araştırmanın, örgüt kültürü ve örgüte güven arasındaki ilişki hakkında veriler sağlayarak, güvenin yaratılması ve yönetilmesi hususunda çalışanlara ve yöneticilere faydalı olabileceği düşünülmektedir.

2.3. Araştırmanın Hipotezleri

H.1. Örgüt kültürü örgüte güveni etkilemektedir.

H.2. Örgüt kültürü temel boyutları örgüte güven düzeyini etkilemektedir.

H.3. Çalışanların örgüt kültürü toplam puan ortalamaları, cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

H.4. Çalışanların örgüt kültürü toplam puan ortalamaları, medeni duruma göre farklılaşmaktadır.

H.5. Çalışanların örgüt kültürü toplam puan ortalamaları, yaşa göre farklılaşmaktadır.

H.6. Çalışanların örgüt kültürü toplam puan ortalamaları, öğrenim durumuna göre farklılaşmaktadır.

H.7. Çalışanların örgüt kültürü toplam puan ortalamaları, mesleğe göre farklılaşmaktadır.

H.8. Çalışanların örgüt kültürü toplam puan ortalamaları, çalıştıkları birime göre farklılaşmaktadır.

H.9. Çalışanların örgüt kültürü toplam puan ortalamaları, toplam çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

H.10. Çalışanların örgüt kültürü toplam puan ortalamaları, hastanedeki çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

H.11. Çalışanların örgüt kültürü toplam puan ortalamaları, birimdeki çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

H.12. Çalışanların örgüt kültürü temel boyut puan ortalamaları, cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

H.13. Çalışanların örgüt kültürü temel boyut puan ortalamaları, medeni duruma göre farklılaşmaktadır.

H.14. Çalışanların örgüt kültürü temel boyut puan ortalamaları, yaşa göre farklılaşmaktadır.

H.15. Çalışanların örgüt kültürü temel boyut puan ortalamaları, öğrenim durumuna göre farklılaşmaktadır.

H.16. Çalışanların örgüt kültürü temel boyut puan ortalamaları, mesleğe göre farklılaşmaktadır.

H.17. Çalışanların örgüt kültürü temel boyut puan ortalamaları, çalıştıkları birime göre farklılaşmaktadır.

H.18. Çalışanların örgüt kültürü temel boyut puan ortalamaları, toplam çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

H.19. Çalışanların örgüt kültürü temel boyut puan ortalamaları, hastanedeki çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

H.20. Çalışanların örgüt kültürü temel boyut puan ortalamaları, birimdeki çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

H.21. Çalışanların örgüte güven toplam puan ortalamaları, cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

H.22. Çalışanların örgüte güven toplam puan ortalamaları, medeni duruma göre farklılaşmaktadır.

H.23. Çalışanların örgüte güven toplam puan ortalamaları, yaşa göre farklılaşmaktadır.

H.24. Çalışanların örgüte güven toplam puan ortalamaları, öğrenim durumu göre farklılaşmaktadır.

H.25. Çalışanların örgüte güven toplam puan ortalamaları, mesleğe göre farklılaşmaktadır.

H.26. Çalışanların örgüte güven toplam puan ortalamaları, çalıştıkları birime göre farklılaşmaktadır.

H.27. Çalışanların örgüte güven toplam puan ortalamaları, toplam çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

H.28. Çalışanların örgüte güven toplam puan ortalamaları, hastanedeki çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

H.29. Çalışanların örgüte güven toplam puan ortalamaları, birimdeki çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

2.4. Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Zaman

Araştırma Sağlık Bakanlığı'na bağlı Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde (ANEAH) 01.06.2014 – 29.06.2014 tarihleri arasında gerekli yazılı izinler (Ek 2) alınmak suretiyle gerçekleştirilmiştir.

Ankara'nın en eski sağlık kuruluşu olan ANEAH 1800'lü yılların ikinci yarısında Gureba Hastanesi adıyla açılmış ve hizmet vermeye başlamıştır. 1924 yılında Sıhhat ve Muaveneti İçtimaiye Vekaleti'ne bağlanmış ve adı Ankara Numune Hastanesi olarak değiştirilmiştir. 1998 yılında eğitim ve araştırma unvanını almış olan hastane tıpta uzmanlık düzeyinde eğitim faaliyetlerini sürdürmektedir. Sağlık alanında eğitim, araştırma ve hizmet sorumluluklarını birlikte yürüten hastane, Sağlık Bakanlığı'na bağlı en büyük sağlık kurumlarından birisidir (ANEAH).

ANEAH İstatistik Biriminden alınan verilere göre araştırmanın yapıldığı tarihte hastane bünyesinde hizmet veren branşlar şunlardır: Acil Tıp, Aile Hekimliği, Anesteziyoloji ve Reanimasyon, Beyin Cerrahi, Dermatoloji, Endokrinoloji ve Metabolizma Hastalıkları, Enfeksiyon Hastalıkları ve Klinik Mikrobiyoloji, Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon, Gastroenteroloji, Genel Cerrahi, Göğüs Cerrahi, Göz Hastalıkları, Hematoloji, İç Hastalıkları, Kadın Hastalıkları ve Doğum, Kalp-Damar Cerrahisi, Kardiyoloji, Klinik Biyokimya, Klinik Mikrobiyoloji, Kulak Burun Boğaz, Nefroloji, Nöroloji, Nükleer Tıp, Ortopedi ve Travmatoloji, Patoloji, Plastik ve Rekonstruktif Cerrahi, Psikiyatri, Radyasyon Onkolojisi, Radyoloji, Romatoloji, Tıbbi Onkoloji, Üroloji ve Yoğun Bakım.

Araştırmanın yapıldığı tarihte ANEAH İstatistik Biriminden alınan verilere göre toplam yatak sayısı 1078 olup, toplam yoğun bakım yatak sayısı 81 ve toplam servis yatak sayısı 997'dir.

2.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Araştırma evrenini Ankara il sınırları içerisinde yer alan Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi merkez kampüsünde çalışan ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa (DMK) tabi olan tıbbi ve idari bölümlerdeki çalışanlar oluşturmaktadır. Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi personel şubesinden çalışmanın uygulandığı zaman diliminde alınan verilere göre 657 DMK'ya tabi personelin dağılımı Çizelge 2.1.'de yer almaktadır.

Çizelge 2.1. Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi Çalışanlarının Görev Unvanlarına Göre Evren ve Örneklem Dağılımı

Sayı	Görev Unvanı	Çalışan Sayısı	Tabaka Ağırlıkları (%)	Örneklem Seçilecek Sayı	Ulaşılan Sayı
1	Hemşire/Ebe	845	37,54	196	198
2	Hekim	765	33,98	177	168
3	Sağlık Memuru	317	14,08	68	64
4	Veri Hazırlama Kontrol İşletmeni (VHKİ)	82	3,64	17	18
5	Sağlık Teknikeri	63	2,80	14	12
6	Teknisyen/Teknisyen Yardımcısı	31	1,38	7	7
7	Diyetisyen	17	0,76	4	6
8	Eczacı	16	0,71	4	5
9	Tıbbi Teknolog	15	0,67	3	4
10	Memur	14	0,62	3	3
11	Şoför	12	0,53	3	3
12	Fizyoterapist	11	0,49	3	5
13	Mühendis	10	0,44	2	2
14	Psikolog	9	0,40	2	2
15	Biyolog	8	0,36	2	2
16	Sosyal Çalışmacı	7	0,31	2	2
17	Tekniker	7	0,31	2	2
18	Şef	5	0,22	1	1
19	Büro Personeli	4	0,18	1	1
20	Kimyager	3	0,13	1	1
21	Odyolog	2	0,09	1	1
22	İmam	2	0,09	1	1
23	Çocuk Gelişimci	1	0,04	1	1
24	Bilgisayar İşletmeni	1	0,04	1	1
25	Sivil Savunma Uzmanı	1	0,04	1	1
26	Sağlık Fizikçisi	1	0,04	1	1
27	Aşçı	1	0,04	1	1
28	Terzi	1	0,04	1	1
Toplam		2251	100	520	514

ANEH'ta 657 sayılı DMK'ya göre çalışan sayısı toplam 2314 olmakla birlikte, yapılan ön araştırmada kapsamında dağıtılan anketlerin ilköğretim mezunlarından alınan geri bildirimleri istenilen düzeyde olamadığından, ilköğretim mezunu çalışanlar araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Bu nedenle hizmetli unvanıyla çalışan 62 kişi ve berber unvanıyla çalışan 1 kişi olmak üzere toplam 63 kişi araştırma kapsamına dâhil edilmemiş, araştırmanın evrenini 2251 kişi oluşturmuştur.

% 95 güven düzeyinde 2000 kişiden oluşan bir evrenden $\pm$ % 4 göz yumulabilir hata payı ile 462 kişi örnek seçilebileceği (Sencer, 1984;661) belirtilmiş olup, araştırmada meslek değişkeni göz önünde bulundurularak 2251 kişi içerisinde tabakalı tesadüfi örneklem yöntemi kullanılmak suretiyle 520 kişi örneklem seçilmiş, dağıtılan anketlere katılım sağlayan çalışan sayısı 514 olmuştur.

Araştırma kapsamında örnekleme seçilen sayı ile ulaşılan sayılar arasında araştırmanın kurgusuna etki edecek düzeyde önemli farklılıklar bulunmamaktadır. Bununla birlikte hekim grubunda 9 kişilik bir fark görülmektedir. Örnekleme seçilen hekim sayısının yaklaşık %95'ine ulaşılmıştır (168 kişi). Hekimlerin poliklinik, klinik ve görev yaptıkları diğer birimlerde çalışma saatleri boyunca hasta, hasta yakını ve sağlık çalışanlarıyla sürekli temas içinde bulunmaları, dolayısıyla iş yoğunluklarının fazla olmasının dağıtılan anketlere geri dönüş sayısını etkilediği düşünülmektedir. Ortaya çıkan bu farkın istatistiksel açıdan herhangi bir sapma yaratacağı düşünülmemektedir.

2.6. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Araştırma kapsamında iş güvencesi sorunun yaratacağı algıları ortadan kaldırmak için hastanede çalışan sözleşmeli personel, araştırma kapsamına dâhil edilmemiştir. Bununla birlikte DMK'ya tabi olsalar bile yapılan ön uygulama sonucunda yeterli geri bildirimin alınamaması nedeniyle ilköğretim mezunları da araştırmaya dahil edilmemiştir.

Dolayısıyla bu araştırma sonuçları sözleşmeli çalışanlar ile ilköğretim mezunlarını kapsamamaktadır.

Araştırma kapsamından elde edilen bulgular Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışanlar arasından araştırmaya katılmayı kabul edenlerle sınırlıdır. Sonuçlar bütün sağlık çalışanları için genellenemez.

Araştırma kapsamında Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi çalışanlarından elde edilen veriler 2014 yılı Haziran ayı ile sınırlıdır.

- Araştırma modelinin konuya ve araştırmanın amacına uygun olduğu,
- Katılımcıların anket sorularını cevaplarken tarafsız ve bilinçli davrandıkları,
- Anketlerde yer alan soruların nitelik ve nicelik olarak, örgüt kültürü ve örgüte güveni belirlemek için yeterli olduğu,
- Araştırma kapsamında kullanılan istatistiki yöntemlerin araştırma amacına uygun olduğu varsayılmıştır.

2.7. Veri Toplama Aracı

Araştırmada kapsamında kullanılan veri toplama aracı (Ek 1) üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde araştırmacı tarafından oluşturulmuş çalışanların kişisel ve mesleki özelliklerini belirlemek için hazırlanmış sorular, ikinci bölümde Denison'un Örgüt Kültürü Ölçeği ve üçüncü bölümde Örgütsel Güven Envanteri kullanılmıştır. Araştırma kapsamında 3 bölümden oluşan bu anket araştırmacı tarafından bizzat uygulanarak tamamlanmıştır.

Veri toplama aracının **birinci bölümünde** anketi cevaplayanların kişisel ve mesleki özelliklerini (doğum tarihi, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, meslek, çalıştığı birim, toplam çalışma süresi, bulunduğu hastanedeki çalışma süresi, çalıştığı birimdeki toplam süresi) belirlemeye yönelik 9 adet soru yer almaktadır.

Veri toplama aracının **ikinci bölümde** teorik modeli Denison ve Mishra tarafından 1995 yılında oluşturulan **Denison'un Örgüt Kültürü Ölçeği** kullanılmıştır. Bu ölçek 4 temel boyut ve 12 alt boyut olmak üzere toplam 60 maddeden oluşmaktadır (Yahyagil, 2004).

Yahyagil (2004) çalışmasında, Denison'un 60 maddelik örgüt kültürü ölçeğinin 36 maddelik son şeklini oluşturulmuş ve yapılan uygulama sonucunda güvenilirlik katsayısını (Cronbachalpha) 0,89 olarak saptamıştır. Denison Örgüt Kültürü Ölçeği güvenilirliği Kelez (2008,s:124) tarafından İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Hastanesi, Bezm-i Alem Valide Sultan Vakıf Gureba Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Özel Şişli Florence Nightingale Hastanesi ile Özel Metropolitan Florence Nightingale Hastanesinde, hemşireler üzerinde yapılan yüksek lisans tezinde tekrar sınanmış ve güvenilirlik katsayısı (Cronbachalpha) 0,94 değerinde bulunmuştur.

Araştırmada kapsamında kültür ölçeğinin güvenilirlik analizi ile toplam madde korelasyonu tekrar sınanmıştır. Bunun sonucunda tüm değişkenler için **güvenirlik katsayısı** (Cronbachalpha) **0.93** değerinde bulunarak, istatistiksel açıdan yüksek anlamlılık düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

Yahyagil (2004) tarafından 36 maddelik son hali verilen Denison'un Örgüt Kültürü Ölçeği 4 temel boyuttan (Katılım, Tutarlılık, Uyum, Misyon) oluşmaktadır. Bu dört temel boyutun her birinde 3 olmak üzere toplam 12 alt boyut mevcuttur (Çizelge 2.2).

- **Katılım Kültürü:** yetkilendirme, takım çalışması, yetenek geliştirme
- **Tutarlılık Kültürü:** temel değerler, uzlaşma, koordinasyon
- **Uyum Kültürü:** değişim, müşteri odaklılık, örgütsel öğrenme
- **Misyon Kültürü:** stratejik yönetim, örgüt amaçları, vizyon.

Çizelge 2.2. Denison’un Örgüt Kültürü Temel ve Alt Boyutları (Yahyagil, 2004)

Temel Kavram Boyutları	Alt Kavram Boyutları
Katılım Kültürü	Yetkilendirme Takım çalışması Yetenek geliştirme
Tutarlılık Kültürü	Temel Değerler Uzlaşma Koordinasyon
Uyum Kültürü	Değişim Müşteri Odaklılık Örgütsel Öğrenme
Misyon Kültürü	Stratejik Yönetim Örgüt Amaçları Vizyon

Bu araştırmada kullanılan Denison’un Örgüt Kültürü Ölçeği 5’li derecelendirmeden oluşmaktadır. Ölçeklerde (1) Kesinlikle katılmıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum ile puanlar 5 değerine yaklaştıkça örgüt kültürü boyut düzeylerinin en yüksek seviyeye çıktığı ve 1 değerine yaklaştıkça en düşük seviyeye indiği ifade edilmektedir. Ölçekte yer alan olumsuz maddeler tersinden puanlandırılmıştır. Bu nedenle 4, 12, 18, 24, 30, 34 nolu maddeler (1) Kesinlikle katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılmıyorum şeklinde puanlandırılmıştır.

Veri toplama aracının üçüncü bölümünde, hastane çalışanlarının örgüte güven düzeylerini ölçmek için Bromiley ve Cummings tarafından 1996 yılında geliştirilen “**Örgütsel Güven Envanteri’nin**” (Organizational Trust Inventory) kısa formu kullanılmıştır. Hair vd. tarafından örgütsel güveni ölçmek için kullanılan ölçüm aracının güvenirlik katsayısı (Cronbachalpha) 0,887 bulunmuştur (Top ve ark., 2010). Örgütsel

güven ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliği Tüzün (2006, s:128) tarafından yapılan “Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma” adlı doktora tezi ile ortaya konmuştur. Tekingündüz (2012, s:83) tarafından Bingöl Devlet Hastanesi’nde bütün personel üzerinde yapılan “Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven ve İş Tatminin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması” adlı doktora tezinde örgütsel güven ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (Cronbachalpha) 0,84 değerinde bulunmuştur.

Bu araştırmada örgütsel güven ölçeğinin güvenilirliği tekrar sınanmıştır. Bunun sonucunda tüm değişkenler için **güvenirlik katsayısı** (Cronbachalpha) **0.86** değerinde bulunarak, istatistiksel açıdan yüksek anlamlılık düzeyinde olduğu görülmüştür.

Bu araştırmada kullanılan Örgütsel Güven Ölçeği 5’li derecelendirmeden oluşmaktadır. Ölçeklerde (1) Kesinlikle katılmıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum şeklinde değerlendirilmiştir. Puanlar 5 değerine yaklaştıkça, örgütsel güven düzeylerinin en yüksek seviyeye çıktığı ve 1 değerine yaklaştıkça en düşük seviyeye indiği ifade edilmektedir. Ölçekte yer alan olumsuz maddeler tersinden puanlandırılmıştır. Bu nedenle 2, 4, 6, 8, 10 nolu maddeler (1) Kesinlikle katılıyorum, (5) Kesinlikle katılmıyorum şeklinde puanlandırılmıştır.

2.8. Verilerin Analizi

Araştırma sonucunda elde edilen veriler istatistiksel analizler için bilgisayar ortamında SPSS (Statistical Programme Package For Social Science) 20.0 yazılım programı kullanılarak değerlendirilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda (One Sample Kolmogorov-Smirnov Testi) örgütsel kültür ölçeği ve örgüte güven ölçeğinin normal dağılıma uyduğu belirlenmiştir. Örgütsel

kültür ve örgüte güven parametrik testlerle analiz edilmiştir. Kişisel zellik değişkenlerinden yaş ve cinsiyet için bağımsız gruplar t testi uygulanmış olup; medeni durum, öğrenim durumu, meslek grupları, çalıştıkları birim, sağlık sektöründeki toplam çalışma süresi, bu hastanedeki toplam çalışma süresi, çalıştıkları birimdeki toplam çalışma süresi ise tek yönlü varyans analizi (one-way ANOVA) ile değerlendirilmiştir. Tek yönlü varyans analizi sonucu anlamlı fark bulunduğunda, farkın hangi kategoriler arasında ortaya çıktığı, PostHoc testlerden Scheffe ve Tamhane ile belirlenmiştir. Değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olması dikkate alınmaksızın aralarındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi ile değişkenler arası anlamlı ilişkiler olduğu belirlendikten sonra, hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.



3. BULGULAR

3.1. Çalışanların Sosyodemografik Özellikleri

Araştırmaya katılan çalışanlarla ilgili tanıtıcı özellikler Çizelge 3.1.'de verilmiştir.

Çizelge 3.1. Araştırma Grubunun Sosyodemografik Bulgularının Dağılımı (n=514)

KİŞİSEL ÖZELLİKLER		n	(%)
Yaş Grupları	25 yaş ve altı	50	9,8
	26-35 yaş arası	249	48,4
	36 yaş ve üstü	215	41,8
	Toplam	514	100
Cinsiyet	Erkek	209	40,7
	Kadın	305	59,3
	Toplam	514	100
Medeni Durum	Evli	315	61,3
	Bekâr	199	38,7
	Toplam	514	100
Öğrenim Durumu	Lise	57	11,0
	Ön lisans	117	22,8
	Lisans	170	33,1
	Lisansüstü*	170	33,1
Toplam		514	100

* Lisansüstü grubu, yüksek lisans ve doktora mezunlarını kapsamaktadır.

Araştırmaya katılan 514 çalışan *yaş gruplarına* göre incelendiğinde, %9.8'inin (n=50) 25 yaş ve altında, %48,4'ünün (n=249) 26-35 yaş aralığında ve %41.8'inin (n=215) 36 yaş ve üzerinde olduğu saptanmıştır. Araştırmaya katılan 514 çalışan

cinsiyetlerine göre incelendiğinde %59.3'ünün (n=305) kadın ve geri kalan %40.7'sinin (n=209) erkek olduğu saptanmıştır. Araştırmaya katılan 514 çalışan **medeni durumlarına** göre incelendiğinde %61.3'ünün (n=315) evli ve geri kalan %38.7'sinin (n=199) bekâr olduğu saptanmıştır. Araştırmaya katılan çalışanlar **öğrenim durumlarına** göre değerlendirildiğinde; %11'inin (n=57) lise mezunu, %22.8'inin (n=117) ön lisans mezunu, %33.1'inin (n=170) lisans mezunu ve %33.1'inin (n:170) lisansüstü (yüksek lisans ve doktora) mezunu olduğu tespit edilmiştir.

3.2. Çalışanların Meslekleri, Çalıştıkları Birimler ve Çalışma Süreleri

Bu bölümde çalışanların mesleki özellikleri, çalıştıkları birimler ve çalışma süreleri incelenmiştir.

Çizelge 3.2. Araştırma Grubunun Mesleki Özellik, Çalıştıkları Birim ve Çalışma Süreleri Bulgularının Dağılımı (n=514)

MESLEKİ ÖZELLİKLER		n	(%)
Meslek Grupları	Hekim	168	32,7
	Hemşire, Ebe, Sağlık Memuru, Sağlık Teknikeri*	274	53,3
	Diğer Sağlık Personeli**	30	5,8
	Memur***	42	8,2
	Toplam	514	100
Çalıştığı Birim	Servisler	240	46,7
	Acil Servis	53	10,3
	Yoğun Bakım ve Ameliyathane	83	16,1
	Laboratuvar ve Radyoloji	64	12,5
	İdari ve Teknik Birimler	74	14,4
	Toplam	514	100

Çizelge 3.2. Devam Araştırma Grubunun Mesleki Özellikleri, Çalıştıkları Birimler ve Çalışma Süreleri Bulgularının Dağılımı

Toplam Çalışma Süresi	5 yıl ve altı	209	40,7
	5-15 yıl arası	121	23,5
	15 yıl ve üstü	184	35,8
	Toplam	514	100
Hastanede Çalışma Süresi	5 yıl ve altı	301	58,6
	5-15 yıl arası	114	22,2
	15 yıl ve üstü	99	19,2
	Toplam	514	100
Birimdeki Çalışma Süresi	5 yıl ve altı	375	73,0
	5-15 yıl arası	95	18,5
	15 yıl ve üstü	44	8,5
	Toplam	514	100

* Hemşire, Ebe, Sağlık Memuru ve Sağlık Teknikerleri benzer veya farklı birimlerde aynı işleri yaptığından bir arada değerlendirilmiştir.

** Diyetisyen, Eczacı, Tıbbi Teknolog, Fizyoterapist, Psikolog, Biyolog, Sosyal Çalışmacı, Kimyager, Odyolog, Çocuk Gelişimci ve Sağlık Fizikçisi Diğer Sağlık Personeli grubu içerisinde değerlendirilmiştir.

*** Memur grubu, idari ve teknik birimde çalışanları (VHKİ, Teknisyen/Teknisyen Yardımcısı, Memur, Şoför, Mühendis, Tekniker, Şef, Büro Personeli, İmam, Bilgisayar İşletmeni, Sivil Savunma Uzmanı, Aşçı, Terzi) kapsamaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanlar *meslek gruplarına* göre değerlendirildiğinde; %32.7'sinin (n=168) hekim, %53.3'ünün (n=274) hemşire, ebe, sağlık memuru, sağlık

teknikeri, %5.8'inin (n=30) diğer sağlık personeli ve %8.2'sinin (n=42) memur çalışan olduğu saptanmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanlar *alıştıkları birimlere* göre değerlendirildiğinde; %46.7'sinin (n=240) servislerde, %10.3'ünün (n=53) acil serviste, %16.1'inin (n=83) yoğun bakım ve ameliyathanede, %12.5'inin (n=64) laboratuvar ve radyolojide ve %14.4'ünün (n=74) idari ve teknik birimlerde çalıştığı tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanlar *sağlık kurumlarında çalıştıkları toplam sreye* göre değerlendirildiğinde; çalışanların %40.7'sinin (n=209) 5 yıl ve altı, %23.5'inin (n=121) 5-15 yıl arası ve %35.8'inin (n=184) 15 yıl ve üstü mesleki deneyime sahip olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanlar *bu hastanedeki çalışma sürelerine* göre değerlendirildiğinde; çalışanların %58.6'sının (n=301) 5 yıl ve altı, %22.2'sinin (n=114) 5-15 yıl arası ve %19.2'sinin (n=99) 15 yıl ve üstü kurumsal deneyimlerinin olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanlar *alıştıkları birimdeki çalışma sürelerine* göre değerlendirildiğinde; çalışanların %73.0'ünün (n = 375) 5 yıl ve altı, %18.5'inin (n = 95) 5-15 yıl arası ve %8.5'inin (n = 44) 15 yıl ve üstü srelerde aynı birimde çalıştığı tespit edilmiştir.

3.3. Çalışanların rgt Kültürü Algıları

Bu bölümde çalışanların, örgüt kültürü ölçeğinde yer alan sorulara göre puan ortalamaları incelenmiştir.

3.3.1. Çalışanların Örgüt Kültürüne İlişkin Temel Boyut Puan Ortalamaları Dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların örgüt kültürü temel boyut puan ortalamalarının dağılımı Çizelge 3.3.'te verilmiştir.

Çizelge 3.3. Örgüt Kültürü Temel Boyut Puan Ortalamaları

Örgüt Kültürü Temel Boyutları	Min	Max	$\bar{X}$	SS
Katılım Kültürü	1,00	5,00	3,19	0,74
Tutarlılık Kültürü	1,22	5,00	2,95	0,74
Uyum Kültürü	1,22	5,44	3,04	0,66
Misyon Kültürü	1,00	5,00	2,99	0,78
Örgüt Kültürü Genel	1,56	4,92	3,04	0,63
Örgüte Güven Genel	1,00	4,67	2,83	0,78

Ankete katılan çalışanların örgüt kültürü ölçeğindeki sorulara verdikleri yanıtlara göre örgüt kültürü temel boyutlarının puan hesaplamaları yapılmış, *katılım kültürü* ortalama puanı 3.19 ± 0.74 , *tutarlılık kültürü* ortalama puanı 2.95 ± 0.74 , *uyum kültürü* ortalama puanı 3.04 ± 0.66 , *misyon kültürü* ortalama puanı 2.99 ± 0.78 olarak saptanmıştır. Ayrıca örgüt kültürü ve örgüte güven ölçeklerinin genel puan hesaplamaları da yapılmış olup *örgüt kültürü genel* puan ortalaması 3.04 ± 0.63 , örgüte *güven genel* puan ortalaması 2.83 ± 0.78 olarak saptanmıştır.

3.3.2. Çalışanların Örgüt Kültürü Toplam Puan Ortalamaları ile Sosyodemografik Özelliklerinin Karşılaştırılması

Bu bölümde çalışanların kişisel özelliklerinden cinsiyet, medeni durum, yaş grupları, öğrenim durumu, meslek grupları, çalıştıkları birim, sağlık sektöründeki toplam çalışma süresi, hastanedeki toplam çalışma süresi ve birimdeki toplam çalışma süresi ile örgüt kültürü toplam puan ortalamaları arasındaki ilişki incelenmiştir.

Çizelge 3.4. Araştırma Grubunun Cinsiyete Göre Örgüt Kültürü Toplam Puan Ortalamalarının Dağılımı (n=514)

Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Erkek	209	2,97	0,65	2.170	0,030
Kadın	305	3,09	0,62		

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre algıladıkları örgüt kültürünün toplam puan ortalamaları Çizelge 3.4.'te verilmiştir. Çalışanların algıladıkları örgüt kültürü toplam puan ortalamaları ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark saptanmıştır ($p<0.05$). Kadınların örgüt kültürü toplam puan ortalamaları erkeklerin örgüt kültürü puan ortalamasından anlamlı bir şekilde daha yüksek çıkmıştır ($t=2.170$, $p=0.030$, $p<0.05$).

H.3. Çalışanların örgüt kültürü toplam puan ortalamaları, cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 3.5. Araştırma Grubunun Medeni Duruma Göre Örgüt Kültürü Toplam Puan Ortalamalarının Dağılımı (n=514)

Medeni Durum	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Evli	315	3,04	0,67	0.59	0.953
Bekâr	199	3,04	0,58		

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına göre algıladıkları örgüt kültürünün toplam puan ortalamaları Çizelge 3.5.'te verilmiştir. Çalışanların algıladıkları örgüt kültürü toplam puan ortalamaları ile medeni durumları arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır ($t=-0.59$, $p:0.953$, $p>0.05$).

H.4. Çalışanların örgüt kültürü toplam puan ortalamaları, medeni durumlarına göre farklılaşmaktadır hipotezi reddedilmiştir.

Çizelge 3.6. Araştırma Grubunun Yaşa Göre Örgüt Kültürü Toplam Puan Ortalamalarının Dağılımı (n=514)

Değişken			n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Farklılıklar
Örgüt Kültürü	Yaş Grupları	25 Yaş ve Altı	50	3,20	0,64	3.771	0.024	2-1 2-3
		26-35 Yaş Arası	249	2,93	0,59			
		36 Yaş ve Üstü	215	3,14	0,63			

Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına göre algıladıkları örgüt kültürünün toplam puan ortalamaları Çizelge 3.6.'da verilmiştir. Çalışanların algıladıkları örgüt kültürü toplam puan ortalamaları ile yaş grupları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($F=3.771$, $p<0.05$). Farkın hangi gruplar arasından kaynaklandığı PostHoc testlerden Scheffe ile test edilmiştir. 26-35 yaş arası grup ile 25 yaş ve altı ve 36 yaş ve üstü gruplar arasında anlamlı

fark saptanmış olup 26-35 yaş arası gruptakilerin örgüt kültürü toplam puan ortalamaları diğer iki yaş grubuna göre daha düşük bulunmuştur.

H.5. Çalışanların örgüt kültürü toplam puan ortalamaları, yaşlarına göre farklılaşmaktadır hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 3.7. Araştırma Grubunun Öğrenim Durumuna Göre Örgüt Kültürü Toplam Puan Ortalamalarının Dağılımı (n=514)

Değişken			n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Farklılıklar
Örgüte Kültürü	Öğrenim Durumu	Lise	57	3,31	0,70	7.551	0,001	1-3 1-4 2-4
		Ön lisans	117	3,17	0,68			
		Lisans	170	2,98	0,61			
		Lisansüstü	170	2,93	0,56			

Araştırmaya katılan çalışanların öğrenim durumlarına göre algıladıkları örgüt kültürünün toplam puan ortalamaları Çizelge 3.7.'de verilmiştir. Çalışanların algıladıkları örgüt kültürü toplam puan ortalamaları ile öğrenim durumları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($F=7.551$, $p=0,001$, $p<0.05$). Farkın hangi gruplar arasından kaynaklandığı PostHoc testlerden Scheffe ile test edilmiştir. Lise mezunları ile lisans mezunları ve lise mezunları ile lisansüstü mezunları arasında anlamlı bir fark olup ($p<0.05$), lise mezunlarının örgüt kültürü toplam puan ortalamaları lisans ve lisansüstü mezunlarından daha yüksektir. Ön lisans mezunları ile lisansüstü mezunları arasında anlamlı bir fark olup, ön lisans mezunlarının örgüt kültürü toplam puan ortalamaları lisansüstü mezunlarından daha yüksektir.

H.6. Çalışanların örgüt kültürü toplam puan ortalamaları, öğrenim durumlarına göre farklılaşmaktadır hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 3.8. Araştırma Grubunun Meslek Grubuna Göre Örgüt Kültürü Toplam Puan Ortalamalarının Dağılımı (n=514)

Değişken			n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Farklılıklar
Örgüte Kültürü	Meslek Grupları	Hekim	168	2,89	0,54	5.386	0,001	1-2 1-4
		Hemşire, Ebe, Sağlık Memuru, Sağlık Teknikeri	274	3,09	0,67			
		Diğer Sağlık Personeli	30	3,17	0,65			
		Memur	42	3,23	0,58			

Araştırmaya katılan çalışanların mesleklerine göre algıladıkları örgüt kültürünün toplam puan ortalamaları Çizelge 3.8.'de verilmiştir. Çalışanların algıladıkları örgüt kültürü toplam puan ortalamaları ile meslek grupları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($F=5.386$, $p=0,001$, $p<0.05$). Farkın hangi gruplar arasından kaynaklandığını test etmek için Post Hoc testlerden Tamhane uygulanmıştır. Hekimler ile hemşire, ebe, sağlık memuru, sağlık teknikeri grubu ve hekimler ile memurlar arasında anlamlı bir fark bulunmuş olup hekimlerin örgüt kültürü toplam puan ortalamalarının diğer iki grubun toplam puan ortalamalarından daha düşük olduğu belirlenmiştir.

H.7. Çalışanların örgüt kültürü toplam puan ortalamaları, mesleklerine göre farklılaşmaktadır hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 3.9. Araştırma Grubunun Çalıştıkları Birime Göre Örgüt Kültürü Toplam Puan Ortalamalarının Dağılımı (n=514)

Değişken			n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Farklılıklar
Örgüt Kültürü	Çalıştığı Birim	Servisler	240	3,07	0,64	2.986	0,019	1-2
		Acil Servis	53	2,76	0,65			
		Yoğun Bakım ve Ameliyathane	83	3,10	0,53			
		Laboratuvar ve Radyoloji	64	3,03	0,60			
		İdari ve Teknik Birimler	74	3,09	0,70			

Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları birimlere göre algıladıkları örgüt kültürünün toplam puan ortalamaları Çizelge 3.9.'da verilmiştir. Çalışanların algıladıkları örgüt kültürü toplam puan ortalamaları ile çalıştıkları birimler arasında anlamlı bir fark saptanmıştır ($F=2.986$, $p=0,019$, $p<0.05$). Farkın hangi gruplar arasından kaynaklandığı PostHoc testlerden Scheffe ile test edilmiştir. Servisler ile acil servis arasında anlamlı bir fark bulunmuş olup, servislerde çalışanların örgüt kültürü toplam puan ortalamaları acil serviste çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur.

H.8. Çalışanların örgüt kültürü toplam puan ortalamaları, çalıştıkları birimlere göre farklılaşmaktadır hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 3.10. Araştırma Grubunun Toplam Çalışma Süresine Göre Örgüt Kültürü Toplam Puan Ortalamalarının Dağılımı (n=514)

Değişken			n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Farklılıklar
Örgüte Kültürü	Toplam Çalışma Süresi	5 Yıl ve altı	209	2,98	0,58	3.390	0,0202	3-1
		5-15 Yıl Arası	121	2,99	0,66			
		15 Yıl ve Üstü	184	3,15	0,63			

Araştırmaya katılan çalışanların toplam çalışma sürelerine göre algıladıkları örgüt kültürünün toplam puan ortalamaları Çizelge 3.10.'da verilmiştir. Çalışanların algıladıkları örgüt kültürü toplam puan ortalamaları ile sağlık sektöründe çalıştıkları toplam süre grupları arasında anlamlı bir fark saptanmıştır ($F=3.390$, $p=0,0202$, $p<0.05$). Farkın hangi gruplar arasından kaynaklandığı PostHoc testlerden Scheffe ile test edilmiştir. Sağlık sektöründe toplam çalışma süreleri bakımından 5 yıl altı mesleki deneyimi olan çalışanlar ile 15 yıl üstü mesleki deneyimi olan çalışanlar arasında örgüt kültürü toplam puan ortalamaları açısından anlamlı bir fark bulunmuştur. 15 yıl üstü mesleki deneyimi olan çalışanların örgüt kültürü toplam puan ortalamaları 5 yıl altı grupta olan çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur.

H.9. Çalışanların örgüt kültürü toplam puan ortalamaları, toplam çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 3.11. Araştırma Grubunun Hastanedeki Çalışma Süresine Göre Örgüt Kültürü Toplam Puan Ortalamalarının Dağılımı (n=514)

Değişken			n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Farklılıklar
Örgüte Kültürü	Hastanedeki Çalışma Süresi	5 Yıl ve altı	301	2,98	0,62	3.725	0,0248	3-1
		5-15 Yıl Arası	114	3,09	0,62			
		15 Yıl ve Üstü	99	3,17	0,67			

Araştırmaya katılan çalışanların hastanedeki çalışma sürelerine göre algıladıkları örgüt kültürünün toplam puan ortalamaları Çizelge 3.11.'de verilmiştir. Çalışanların algıladıkları örgüt kültürü toplam puan ortalamaları ile hastanedeki toplam çalışma süreleri grupları arasında anlamlı bir fark saptanmıştır (F=3.725, p=0,0248, p<0.05). Farkın hangi gruplar arasından kaynaklandığı PostHoc testlerden Scheffe ile test edilmiştir. Hastanedeki toplam çalışma süreleri bakımından 5 yıl altı grupta olan çalışanlar ile 15 yıl üstü grupta olan çalışanlar arasında örgüt kültürü toplam puan ortalamaları açısından anlamlı bir fark bulunmuştur. 15 yıl üstü grupta olan çalışanların örgüt kültürü toplam puan ortalamaları 5 yıl altı grupta olan çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur.

H.10. Çalışanların örgüt kültürü toplam puan ortalamaları, hastanedeki çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 3.12. Araştırma Grubunun Birimdeki Çalışma Süresine Göre Örgüt Kültürü Toplam Puan Ortalamalarının Dağılımı (n=514)

Değişken			n	$\bar{X}$	SS	F	p
Örgüt Kültürü	Birimdeki Çalışma Süresi	5 Yıl ve altı	375	3,01	0,62	2.421	0,953
		5-15 Yıl Arası	95	3,12	0,64		
		15 Yıl ve Üstü	44	3,19	0,68		

Araştırmaya katılan çalışanların birimdeki çalışma sürelerine göre algıladıkları örgüt kültürünün toplam puan ortalamaları Çizelge 3.12.'de verilmiştir. Çalışanların algıladıkları örgüt kültürü toplam puan ortalamaları ile çalıştıkları birimdeki toplam çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır ($F=2.421$, $p=0,953$, $p>0.05$).

H.11. Çalışanların örgüt kültürü toplam puan ortalamaları, birimdeki çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır hipotezi reddedilmiştir.

3.3.3. Çalışanların Örgüt Kültürü Temel Boyut Puan Ortalamaları İle Sosyodemografik Özelliklerinin Karşılaştırılması

Bu bölümde çalışanların kişisel özelliklerinden cinsiyet, medeni durum, yaş grupları, öğrenim durumu, meslek grupları, çalıştıkları birim, sağlık sektöründeki toplam çalışma süresi, hastanedeki toplam çalışma süresi ve birimdeki toplam çalışma süresi ile örgüt kültürü temel boyut puan ortalamaları arasındaki ilişki incelenmiştir.

Çizelge 3.13. Araştırma Grubunun Cinsiyete Göre Örgüt Kültürü Temel Boyut Puan Ortalamalarının dağılımı (n=514)

Değişken	Temel Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Farklılıklar
Örgüt Kültürü	Katılım Kültürü	Erkek	209	3.09	0.76	-2.316	0.021	2-1
		Kadın	305	3.25	0.73			
	Tutarlılık Kültürü	Erkek	209	2.88	0.73	-1.848	0.065	--
		Kadın	305	3.00	0.74			
	Uyum Kültürü	Erkek	209	3.04	0.66	-0.148	0.883	--
		Kadın	305	3.04	0.65			
	Misyon Kültürü	Erkek	209	2.86	0.79	-2.971	0.003	2-1
		Kadın	305	3.07	0.77			

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetleri ile algıladıkları **katılım kültürü** temel boyut puan ortalamaları ve cinsiyet ile algıladıkları **misyon kültürü** temel boyut puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$).

Araştırmaya katılan kadın çalışanların katılım kültürü temel boyut puan ortalamaları (3.25 ± 0.73) ve misyon kültürü temel boyut puan ortalamaları (3.07 ± 0.77) erkek çalışanlardan anlamlı derecede yüksektir.

H.12. Çalışanların örgüt kültürü temel boyut puan ortalamaları, cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 3.14. Araştırma Grubunun Medeni Duruma Göre Örgüt Kültürünün Temel Boyut Puan Ortalamalarının Dağılımı (n=514)

Değişken	Temel Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	F	p
Örgüt Kültürü	Katılım Kültürü	Evli	315	3.19	0.79	0.028	0.978
		Bekâr	199	3.19	0.67		
	Tutarlılık Kültürü	Evli	315	2.96	0.78	0.042	0.967
		Bekâr	199	2.95	0.67		
	Uyum Kültürü	Evli	315	3.04	0.67	0.026	0.979
		Bekâr	199	3.04	0.63		
	Misyon Kültürü	Evli	315	2.98	0.81	-0.277	0.782
		Bekâr	199	3.00	0.74		

Araştırmaya katılan çalışanların örgüt kültürü temel boyut puan ortalamaları ile medeni durumları arasında anlamlı bir fark yoktur ($p>0.05$).

H.13. Çalışanların örgüt kültürü temel boyut puan ortalamaları, medeni durumlarına göre farklılaşmaktadır hipotezi reddedilmiştir.

Çizelge 3.15. Araştırma Grubunun Yaş Göre Örgüt Kültürü Temel Boyut Puan Ortalamalarının Dağılımı (n=514)

Değişken	Temel Boyutlar	Yaş Grupları	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Farklılıklar
Örgüt Kültürü	Katılım Kültürü	25 Yaş ve Altı	50	3.36	0.69	7.616	0.001	2-1 2-3
		26-35 Yaş Arası	249	3.06	0.71			
		36 Yaş ve Üstü	215	3.30	0.77			
	Tutarlılık Kültürü	25 Yaş ve Altı	50	3.14	0.76	6.946	0.001	2-1 2-3
		26-35 Yaş Arası	249	2.83	0.70			
		36 Yaş ve Üstü	215	3.05	0.75			
	Uyum Kültürü	25 Yaş ve Altı	50	3.24	0.68	6.598	0.001	2-1 2-3
		26-35 Yaş Arası	249	2.94	0.62			
		36 Yaş ve Üstü	215	3.11	0.68			
	Misyon Kültürü	25 Yaş ve Altı	50	3.05	0.83	3.571	0.029	2-3
		26-35 Yaş Arası	249	2.89	0.72			
		36 Yaş ve Üstü	215	3.08	0.83			

Araştırmaya katılan çalışanların yaş grupları ile algıladıkları **katılım kültürü** temel boyut puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$). Farkın hangi gruplar arasından kaynaklandığı PostHoc testlerden Scheffe ile test edilmiştir. Araştırma kapsamındaki çalışanlardan 26-35 yaş çalışanların katılım kültürü puan ortalaması (3.06 ± 0.71) diğer iki yaş grubundaki çalışanlardan anlamlı bir şekilde düşük bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların yaş grupları ile algıladıkları **tutarlılık kültürü** temel boyut puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$). Farkın hangi gruplar arasından kaynaklandığı PostHoc testlerden Scheffe ile test edilmiştir. Araştırma kapsamındaki çalışanlardan 26-35 yaş çalışanların tutarlılık kültürü puan ortalaması (2.83 ± 0.70) diğer iki yaş grubundaki çalışanlardan anlamlı bir şekilde düşük bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların yaş grupları ile algıladıkları **uyum kültürü** temel boyut puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$). Farkın hangi gruplar arasından kaynaklandığı PostHoc testlerden Scheffe ile test edilmiştir. Araştırma kapsamındaki çalışanlardan 26-35 yaş çalışanların uyum kültürü puan ortalaması (2.94 ± 0.62) diğer iki yaş grubundaki çalışanlardan anlamlı bir şekilde düşük bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların yaş grupları ile algıladıkları **misyon kültürü** temel boyut puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$). Farkın hangi gruplar arasından kaynaklandığı PostHoc testlerden Scheffe ile test edilmiştir. Araştırma kapsamındaki 36 yaş ve üstü çalışanların misyon kültürü puan ortalaması (3.08 ± 0.83) 26-35 yaş çalışanlardan anlamlı derecede yüksek bulunmuştur.

H.14. Çalışanların örgüt kültürü temel boyut puan ortalamaları, yaşlarına göre farklılaşmaktadır hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 3.16. Araştırma Grubunun Öğrenim Durumuna Göre Örgüt Kültürü Temel Boyut Puan Ortalamalarının Dağılımı (n=514)

Değişken	Temel Boyutlar	Öğrenim Durumu	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Farklılıklar
Örgüt Kültürü	Katılım Kültürü	Lise	57	3.42	0.79	8.331	0.001	1-3 1-4 2-3 2-4
		Ön lisans	117	3.41	0.81			
		Lisans	170	3.08	0.72			
		Lisansüstü	170	3.06	0.66			
	Tutarlılık Kültürü	Lise	57	3.22	0.83	4.396	0.005	1-3 1-4
		Ön lisans	117	3.05	0.84			
		Lisans	170	2.88	0.72	4.396	0.005	
		Lisansüstü	170	2.87	0.63			

Çizelge 3.16. Devam Araştırma Grubunun Öğrenim Durumuna Göre Örgüt Kültürü Temel Boyut Puan Ortalamalarının Dağılımı (n=514)

Örgüt Kültürü	Uyum Kültürü	Lise	57	3.26	0.64	4.762	0.003	1-3 1-4
		Ön lisans	117	3.14	0.66			
		Lisans	170	2.99	0.68			
		Lisansüstü	170	2.94	0.68			
	Misyona Kültürü	Lise	57	3.34	0.90	6.611	0.001	1-3 1-4
		Ön lisans	117	3.08	0.85			
		Lisans	170	2.96	0.75			
		Lisansüstü	170	2.84	0.70			

Araştırmaya katılan çalışanların öğrenim durumları ile algıladıkları **katılım kültürü** temel boyut puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$). Farkın hangi gruplar arasından kaynaklandığı PostHoc testlerden Scheffe ile test edilmiştir. Lise mezunu çalışanların katılım kültürü puan ortalamaları lisans ve lisansüstü mezunlarından anlamlı derecede yüksektir (3.42 ± 0.79). Ön lisans mezunu çalışanların katılım kültürü puan ortalamaları lisans ve lisansüstü mezunlarından anlamlı derecede yüksektir (3.41 ± 0.81).

Araştırmaya katılan çalışanların öğrenim durumları ile algıladıkları **tutarlılık kültürü** temel boyut puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$). Farkın hangi gruplar arasından kaynaklandığı PostHoc testlerden Scheffe ile test edilmiştir. Lise mezunu çalışanların tutarlılık kültürü puan ortalamaları lisans ve lisansüstü mezunlarından anlamlı derecede yüksektir (3.22 ± 0.83).

Araştırmaya katılan çalışanların öğrenim durumları ile algıladıkları **uyum kültürü** temel boyut puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$). Farkın hangi gruplar arasından kaynaklandığı PostHoc testlerden Scheffe ile test edilmiştir. Lise mezunu çalışanların uyum kültürü puan ortalamaları lisans ve lisansüstü mezunlarından anlamlı derecede yüksektir (3.26 ± 0.64).

Araştırmaya katılan çalışanların öğrenim durumları ile algıladıkları **misyon kültürü** temel boyut puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$). Farkın hangi gruplar arasından kaynaklandığı PostHoc testlerden Scheffe ile test edilmiştir. Lise mezunu çalışanların misyon kültürü puan ortalamaları lisans ve lisansüstü mezunlarından anlamlı derecede yüksektir (3.34 ± 0.90).

H.15. Çalışanların örgüt kültürü temel boyut puan ortalamaları, öğrenim durumlarına göre farklılaşmaktadır hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 3.17. Araştırma Grubunun Meslek Grubuna Göre Örgüt Kültürü Temel Boyut Puan Ortalamalarının Dağılımı (n=514)

Değişken	Temel Boyutlar	Meslek Grupları	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Farklılıklar
Örgüt Kültürü	Katılım Kültürü	Hekim	168	3.03	0.64	3.898	0.009	2-1
		Hemşire, Ebe, Sağlık Memuru, Sağlık Teknikeri	274	3.27	0.78			
		Diğer Sağlık Personeli	30	3.25	0.78			
		Memur	42	3.24	0.77			
	Tutarlılık Kültürü	Hekim	168	2.84	0.62	3.687	0.012	4-1
		Hemşire, Ebe, Sağlık Memuru, Sağlık Teknikeri	274	2.97	0.79			
		Diğer Sağlık Personeli	30	3.13	0.75			
		Memur	42	3.21	0.74			
	Uyum Kültürü	Hekim	168	2.92	0.56	4.424	0.004	4-1
		Hemşire, Ebe, Sağlık Memuru, Sağlık Teknikeri	274	3.07	0.69			
		Diğer Sağlık Personeli	30	3.15	0.74			
		Memur	42	3.29	0.65			
	Misyon Kültürü	Hekim	168	2.79	0.70	5.714	0.001	3-1 4-1
		Hemşire, Ebe, Sağlık Memuru, Sağlık Teknikeri	274	3.06	0.83			
		Diğer Sağlık Personeli	30	3.15	0.67			
		Memur	42	3.19	0.73			

Araştırmaya katılan çalışanların meslek grupları ile algıladıkları **katılım kültürü** temel boyut puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$). Farkın hangi gruplar arasından kaynaklandığı PostHoc testlerden Tamhane ile test edilmiştir. Hemşire, ebe, sağlık memuru, sağlık teknikeri grubunun katılım kültürü puan ortalamaları hekimlerden anlamlı derecede yüksektir (3.27 ± 0.78).

Araştırmaya katılan çalışanların meslek grupları ile algıladıkları **tutarlılık kültürü** temel boyut puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$). Farkın hangi gruplar arasından kaynaklandığı PostHoc testlerden Scheffe ile test edilmiştir. Memurların tutarlılık kültürü puan ortalamaları hekimlerden anlamlı derecede yüksektir (3.21 ± 0.74).

Araştırmaya katılan çalışanların meslek grupları ile algıladıkları **uyum kültürü** temel boyut puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$). Farkın hangi gruplar arasından kaynaklandığı PostHoc testlerden Scheffe ile test edilmiştir. Memurların uyum kültürü puan ortalamaları hekimlerden anlamlı derecede yüksektir (3.29 ± 0.65).

Araştırmaya katılan çalışanların meslek grupları ile algıladıkları **misyon kültürü** temel boyut puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$). Farkın hangi gruplar arasından kaynaklandığı PostHoc testlerden Scheffe ile test edilmiştir. Diğer sağlık personeli grubundakilerin misyon kültürü puan ortalamaları (3.15 ± 0.67) ile memurların misyon kültürü puan ortalamaları (3.19 ± 0.73) hekimlerden anlamlı derecede yüksektir.

H.16. Çalışanların örgüt kültürü temel boyut puan ortalamaları, mesleklerine göre farklılaşmaktadır hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 3.18. Araştırma Grubunun Çalıştıkları Birime Göre Örgüt Kültürü Temel Boyut Puan Ortalamalarının Dağılımı (n=514)

Değişken	Temel Boyutlar	Çalıştığı Birim	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Farklılıklar
Örgüt Kültürü	Katılım Kültürü	Servisler	240	3.24	0.70	2.057	0.085	--
		Acil Servis	53	2.97	0.87			
		Yoğun Bakım ve Ameliyathane	83	3.28	0.61			
		Laboratuvar ve Radyoloji	64	3.17	0.82			
		İdari ve Teknik Birimler	74	3.09	0.83			
	Tutarlılık Kültürü	Servisler	240	3.01	0.74	4.140	0.003	2-1 2-3 2-5
		Acil Servis	53	2.58	0.76			
		Yoğun Bakım ve Ameliyathane	83	2.98	0.64			
		Laboratuvar ve Radyoloji	64	2.91	0.65			
		İdari ve Teknik Birimler	74	3.05	0.84			
	Uyum Kültürü	Servisler	240	3.06	0.66	1.493	0.203	--
		Acil Servis	53	2.84	0.63			
		Yoğun Bakım ve Ameliyathane	83	3.04	0.57			
		Laboratuvar ve Radyoloji	64	3.07	0.64			
		İdari ve Teknik Birimler	74	3.10	0.76			
	Misyon Kültürü	Servisler	240	2.98	0.80	3.110	0.015	2-3 2-5
		Acil Servis	53	2.67	0.80			
		Yoğun Bakım ve Ameliyathane	83	3.10	0.71			
		Laboratuvar ve Radyoloji	64	2.98	0.77			
		İdari ve Teknik Birimler	74	3.10	0.76			

Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları servis ile algıladıkları **tutarlılık kültürü** temel boyut puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$). Farkın hangi gruplar arasından kaynaklandığı PostHoc testlerden Scheffe ile test edilmiştir. Acil servis çalışanlarının tutarlılık kültürü puan ortalamaları servisler, yoğun bakım ve ameliyathane ile idari ve teknik birimlerden anlamlı derecede düşüktür (2.58 ± 0.76).

Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları servis ile algıladıkları **misyon kültürü** temel boyut puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$). Farkın hangi gruplar arasından kaynaklandığı PostHoc testlerden Scheffe ile test edilmiştir. Acil çalışanlarının misyon kültürü puan ortalamaları yoğun bakım ve ameliyathane ile idari ve teknik birimlerden anlamlı derecede düşüktür (2.67 ± 0.80).

H.17. Çalışanların örgüt kültürü temel boyut puan ortalamaları, çalıştıkları birimlere göre farklılaşmaktadır hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 3.19. Araştırma Grubunun Toplam Çalışma Süresine Göre Örgüt Kültürü Temel Boyut Puan Ortalamalarının Dağılımı (n=514)

Değişken	Temel Boyutlar	Toplam Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Farklılıklar
Örgüt Kültürü	Katılım Kültürü	5 Yıl ve altı	209	3.10	0.66	4.935	0.008	3-1
		5-15 Yıl Arası	121	3.12	0.81			
		15 Yıl ve Üstü	184	3.32	0.77			
	Tutarlılık Kültürü	5 Yıl ve altı	209	2.90	0.69	2.778	0.063	--
		5-15 Yıl Arası	121	2.89	0.74			
		15 Yıl ve Üstü	184	3.06	0.78			
	Uyum Kültürü	5 Yıl ve altı	209	3.00	0.64	1.664	0.190	--
		5-15 Yıl Arası	121	3.00	0.64			
		15 Yıl ve Üstü	184	3.11	0.68			
	Misyon Kültürü	5 Yıl ve altı	209	2.92	0.74	2.787	0.063	--
		5-15 Yıl Arası	121	2.94	0.76			
		15 Yıl ve Üstü	184	3.10	0.83			

Araştırmaya katılan çalışanların sağlık sektöründeki toplam çalışma süreleri ile algıladıkları **katılım kültürü** temel boyut puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$). Farkın hangi gruplar arasından kaynaklandığı PostHoc testlerden Scheffe ile test edilmiştir. 15 yıl ve üstü çalışanların katılım kültürü puan ortalamaları 5-5 yıl ve altı çalışanlardan anlamlı derecede yüksektir (3.32 ± 0.77).

H.18. Çalışanların örgüt kültürü temel boyut puan ortalamaları, toplam çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 3.20. Araştırma Grubunun Hastanedeki Çalışma Süresine Göre Örgüt Kültürü Temel Boyut Puan Ortalamalarının Dağılımı (n=514)

Değişken	Temel Boyutlar	Hastanedeki Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Farklılıklar
Örgüt Kültürü	Katılım Kültürü	5 Yıl ve altı	301	3.10	0.73	4.935	0.003	3-1
		5-15 Yıl Arası	114	3.26	0.72			
		15 Yıl ve Üstü	99	3.38	0.80			
	Tutarlılık Kültürü	5 Yıl ve altı	301	2.90	0.72	2.778	0.065	--
		5-15 Yıl Arası	114	2.98	0.74			
		15 Yıl ve Üstü	99	3.09	0.77			
	Uyum Kültürü	5 Yıl ve altı	301	3.00	0.65	1.664	0.231	--
		5-15 Yıl Arası	114	3.10	0.63			
		15 Yıl ve Üstü	99	3.10	0.69			
	Misyon Kültürü	5 Yıl ve altı	301	2.93	0.76	2.787	0.130	--
		5-15 Yıl Arası	114	3.04	0.80			
		15 Yıl ve Üstü	99	3.10	0.81			

Araştırmaya katılan çalışanların hastanedeki toplam çalışma süreleri ile algıladıkları **katılım kültürü** temel boyut puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$). Farkın hangi gruplar arasından kaynaklandığı PostHoc testlerden Scheffe ile test edilmiştir. 15 yıl ve üstü çalışanların katılım kültürü puan ortalamaları 5 yıl ve altı çalışanlardan anlamlı derecede yüksektir (3.38 ± 0.80).

H.19. Çalışanların örgüt kültürü temel boyut puan ortalamaları, hastanedeki çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 3.21. Araştırma Grubunun Birimdeki Çalışma Süresine Göre Örgüt Kültürü Temel Boyut Puan Ortalamalarının Dağılımı (n=514)

Değişken	Temel Boyutlar	Birimdeki Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Farklılıklar
Örgüt Kültürü	Katılım Kültürü	5 Yıl ve altı	375	3.13	0.73	5.382	0.005	3-1
		5-15 Yıl Arası	95	3.29	0.75			
		15 Yıl ve Üstü	44	3.47	0.81			
	Tutarlılık Kültürü	5 Yıl ve altı	375	2.93	0.73	1.376	0.253	--
		5-15 Yıl Arası	95	2.99	0.73			
		15 Yıl ve Üstü	44	3.11	0.82			
	Uyum Kültürü	5 Yıl ve altı	375	3.02	0.64	0.879	0.420	--
		5-15 Yıl Arası	95	3.10	0.67			
		15 Yıl ve Üstü	44	3.10	0.73			
	Misyon Kültürü	5 Yıl ve altı	375	2.95	0.76	1.336	0.264	--
		5-15 Yıl Arası	95	3.09	0.83			
		15 Yıl ve Üstü	44	3.06	0.84			

Araştırmaya katılan çalışanların birimdeki toplam çalışma süreleri ile algıladıkları **katılım kültürü** temel boyut puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$). Farkın hangi gruplar arasından kaynaklandığı PostHoc testlerden Scheffe ile test edilmiştir. 15 yıl ve üstü çalışanların katılım kültürü puan ortalamaları 5 yıl ve altı çalışanlardan anlamlı derecede yüksektir (3.47 ± 0.81).

H.20. Çalışanların örgüt kültürü temel boyut puan ortalamaları, birimdeki çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır hipotezi kabul edilmiştir.

3.4. Çalışanların Örgüte Güven Algıları

Bu bölümde çalışanların örgüte güven ölçeğinde yer alan sorulara göre puan ortalamaları incelenmiştir.

3.4.1. Çalışanların Örgüte Güven Toplam Puan Ortalamaları İle Sosyodemografik Özelliklerinin Karşılaştırılması

Bu bölümde çalışanların kişisel özelliklerinden cinsiyet, medeni durum, yaş grupları, öğrenim durumu, meslek grupları, çalıştıkları birim, sağlık sektöründeki toplam çalışma süresi, hastanedeki toplam çalışma süresi ve birimdeki toplam çalışma süresi ile örgüte güven toplam puan ortalamaları arasındaki ilişki incelenmiştir.

Çizelge 3.22. Araştırma Grubunun Cinsiyete Göre Örgüte Güven Toplam Puan Ortalamalarının Dağılımı (n=514)

Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Erkek	209	2,81	0,78	0.368	0.713
Kadın	305	2,84	0,78		

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre algıladıkları örgüte güven toplam puan ortalamaları Çizelge 3.22.'de verilmiştir. Çalışanların algıladıkları örgüte güven toplam puan ortalamaları ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (t=0.368, p=0.713, p>0.05).

H.21. Çalışanların örgüte güven toplam puan ortalamaları, cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır hipotezi reddedilmiştir.

Çizelge 3.23. Araştırma Grubunun Medeni Duruma Göre Örgüte Güven Toplam Puan Ortalamalarının Dağılımı (n=514)

Medeni Durum	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Evli	315	2,85	0,77	0.791	0.429
Bekâr	199	2,80	0,80		

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına göre algıladıkları örgüte güven toplam puan ortalamaları Çizelge 3.23.'te verilmiştir. Çalışanların algıladıkları örgüte güven toplam puan ortalamaları ile medeni durumları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=0.791$, $p=0.429$, $p>0.05$).

H.22. Çalışanların örgüte güven toplam puan ortalamaları, medeni durumlarına göre farklılaşmaktadır hipotezi reddedilmiştir.

Çizelge 3.24. Araştırma Grubunun Yaşa Göre Örgüte Güven Toplam Puan Ortalamalarının Dağılımı (n=514)

Değişken			n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Farklılıklar
Örgüte Güven	Yaş Grupları	25 Yaş ve Altı	50	2.85	0.82	3.771	0.024	3-2
		26-35 Yaş Arası	249	2.74	0.77			
		36 Yaş ve Üstü	215	2.94	0.78			

Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına göre algıladıkları örgüte güven toplam puan ortalamaları Çizelge 3.24.'te verilmiştir. Çalışanların algıladıkları örgüte güvenin toplam puan ortalamaları ile yaş grupları arasında anlamlı bir fark saptanmıştır ($F=3.771$, $p=0,024$, $p<0.05$). Farkın hangi gruplar arasından kaynaklandığı PostHoc testlerden Scheffe ile test edilmiştir. 26-35 yaş arası grup ile 36 yaş ve üstü gruplar arasında anlamlı

bir fark bulunmuştur. 36 yaş ve üstü gruptakilerin örgüte güven toplam puan ortalamaları 26-35 yaş grubuna göre daha yüksek bulunmuştur.

H.23. Çalışanların örgüte güven toplam puan ortalamaları, yaşlarına göre farklılaşmaktadır hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 3.25. Araştırma Grubunun Öğrenim Durumuna Göre Örgüte Güven Toplam Puan Ortalamalarının Dağılımı (n=514)

Değişken			n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Farklılıklar
Örgüte Güven	Öğrenim Durumu	Lise	57	3.18	0.80	4.617	0.003	1-2 1-3 1-4
		Ön lisans	117	2.83	0.80			
		Lisans	170	2.75	0.78			
		Lisansüstü	170	2.79	0.74			

Araştırmaya katılan çalışanların öğrenim durumlarına göre algıladıkları örgüte güven toplam puan ortalamaları Çizelge 3.25.te verilmiştir. Çalışanların algıladıkları örgüte güven toplam puan ortalamaları ile öğrenim durumları arasında anlamlı bir fark saptanmıştır ($F=4.617$, $p=0,003$, $p<0.05$). Farkın hangi gruplar arasından kaynaklandığı PostHoc testlerden Scheffe ile test edilmiştir. Lise mezunları ile diğer bütün öğrenim durumu grupları arasında anlamlı bir fark olup, lise mezunlarının örgüte güven toplam puan ortalamaları diğer gruplardan daha yüksektir.

H.24. Çalışanların örgüte güven toplam puan ortalamaları, öğrenim durumlarına göre farklılaşmaktadır hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 3.26. Araştırma Grubunun Meslek Grubuna Göre Örgüte Güven Toplam Puan Ortalamalarının Dağılımı (n=514)

Değişken			n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Farklılıklar
Örgüte Güven	Meslek Grupları	Hekim	168	2.75	0.72	5.549	0.001	4-1 4-2
		Hemşire, Ebe, Sağlık Memuru, Sağlık Teknikeri	274	2.79	0.82			
		Diğer Sağlık Personeli	30	3.04	0.80			
		Memur	42	3.25	0.57			

Araştırmaya katılan çalışanların mesleklerine göre algıladıkları örgüte güven toplam puan ortalamaları Çizelge 3.26.'da verilmiştir. Çalışanların algıladıkları örgüte güven toplam puan ortalamaları ile meslek grupları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($F=5.549$ $p=0,001$ $p<0.05$). Farkın hangi gruplar arasından kaynaklandığı Post Hoc testlerden Tamhane ile test edilmiştir. Memurlar ile hekim ve memurlar ile hemşire, ebe, sağlık memuru, sağlık teknikeri meslek grupları arasında anlamlı bir fark bulunmuş olup, memurların örgütsel güven toplam puan ortalamaları hekim ve hemşire, ebe, sağlık memuru, sağlık teknikeri grubundan daha yüksek bulunmuştur.

H.25. Çalışanların örgüte güven toplam puan ortalamaları, mesleklerine göre farklılaşmaktadır hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 3.27. Araştırma Grubunun Çalıştıkları Birime Göre Örgüte Güven Toplam Puan Ortalamalarının Dağılımı (n=514)

Değişken			n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Farklılıklar
Örgüte Güven	Çalıştığı Birim	Servisler	240	2.88	0.80	8.253	0.001	2-1 2-4 2-5 3-5
		Acil Servis	53	2.38	0.78			
		Yoğun Bakım ve Ameliyathane	83	2.69	0.80			
		Laboratuvar ve Radyoloji	64	2.87	0.59			
		İdari ve Teknik Birimler	74	3.12	0.68			

Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları birimlere göre algıladıkları örgüte güven toplam puan ortalamaları Çizelge 3.27.'de verilmiştir. Çalışanların algıladıkları örgüte güven toplam puan ortalamaları ile çalıştıkları birim arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($F=8.253$, $p=0,001$, $p<0.05$). Farkın hangi gruplar arasından kaynaklandığı Post Hoc testlerden Tamhane ile test edilmiştir. Acil servis ile servisler, acil servis ile laboratuvar ve radyoloji, acil servis ile idari ve teknik birimler arasında anlamlı bir fark bulunmuş olmakla birlikte yoğun bakım ve ameliyathane ile idari ve teknik birimler arasında da anlamlı bir fark bulunmuştur. Acil serviste çalışanların örgüte güven toplam puanları diğer birimlere (servisler, laboratuvar ve radyoloji, idari ve teknik) göre daha düşük bulunmuştur. Yoğun bakım ve ameliyathanede çalışanların örgüte güven toplam puanları idari ve teknik birimde çalışanlardan daha düşük bulunmuştur.

H.26. Çalışanların örgüte güven toplam puan ortalamaları çalıştıkları birimlere göre farklılaşmaktadır hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 3.28. Araştırma Grubunun Toplam Çalışma Süresine Göre Örgüte Güven Toplam Puan Ortalamalarının Dağılımı (n=514)

Değişken			n	$\bar{X}$	SS	F	p
Örgüte Güven	Toplam Çalışma Süresi	5 Yıl ve altı	209	2,77	0,77	1.619	0.199
		5-15 Yıl Arası	121	2,80	0,81		
		15 Yıl ve Üstü	184	2,91	0,77		

Araştırmaya katılan çalışanların toplam çalışma sürelerine göre algıladıkları örgüte güven toplam puan ortalamaları Çizelge 3.28.'de verilmiştir. Çalışanların algıladıkları örgüte güven toplam puan ortalamaları ile sağlık sektöründeki toplam çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=1.619$, $p=0.199$, $p>0.05$).

H.27. Çalışanların örgüte güven toplam puan ortalamaları, toplam çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır hipotezi reddedilmiştir.

Çizelge 3.29. Araştırma Grubunun Hastanedeki Çalışma Süresine Göre Örgüte Güven Toplam Puan Ortalamalarının Dağılımı (n=514)

Değişken			n	$\bar{X}$	SS	F	p
Örgüte Güven	Hastanedeki Çalışma Süresi	5 Yıl ve altı	301	2,80	0,80	1.610	0.544
		5-15 Yıl Arası	114	2,85	0,77		
		15 Yıl ve Üstü	99	2,90	0,73		

Araştırmaya katılan çalışanların hastanedeki çalışma sürelerine göre algıladıkları örgüte güven toplam puan ortalamaları Çizelge 3.29.'da verilmiştir. Çalışanların algıladıkları örgüte güven toplam puan ortalamaları ile hastanedeki toplam çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=1.610$, $p=0.544$, $p>0.05$).

H.28. Çalışanların örgüte güven toplam puan ortalamaları hastanedeki çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır hipotezi reddedilmiştir.

Çizelge 3.30. Araştırma Grubunun Birimdeki Çalışma Süresine Göre Örgüte Güven Toplam Puan Ortalamalarının Dağılımı (n= 514)

Değişken			n	$\bar{X}$	SS	F	p
Örgüte Güven	Birimdeki Çalışma Süresi	5 Yıl ve altı	375	2,82	0,78	0.219	0.803
		5-15 Yıl Arası	95	2,83	0,84		
		15 Yıl ve Üstü	44	2,90	0,70		

Araştırmaya katılan çalışanların birimdeki çalışma sürelerine göre algıladıkları örgüte güven toplam puan ortalamaları Çizelge 3.30.'da verilmiştir. Çalışanların algıladıkları örgüte güven toplam puan ortalamaları ile çalıştıkları birimdeki toplam çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=0.219$, $p=0.803$, $p>0.05$).

H.29. Çalışanların örgüte güven toplam puan ortalamaları, birimdeki çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır hipotezi reddedilmiştir.

3.5. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kültürü Temel Boyutları ile Örgüte Güven Düzeylerine İlişkin Bulgular (Korelasyon Analizi)

Değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olması dikkate alınmaksızın aralarındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılır. Pearson korelasyon katsayısı, aralıklı ölçekte ölçülmüş olan değişkenlerin arasındaki doğrusal ilişkinin derecesine ve yönüne bakmak istendiğinde, en sık kullanılan katsayıdır. Korelasyon katsayısı (r), -1 ile +1 arasında değerler alır ($-1 \leq r \leq +1$). 0'a yakın değerler iki değişken arasında doğrusal ve zayıf bir ilişkinin olduğunu, ± 1 'e yakın değerler ise iki değişken arasında doğrusal ve güçlü bir ilişkinin olduğunu gösterir. Korelasyon katsayısının büyüklük bakımından yorumlanmasında üzerinde tam olarak anlaşılan aralıklar bulunmamakla birlikte, korelasyon katsayısının mutlak değer olarak 0,70-1,00 arasında yüksek, 0,70-0,30 arasında orta ve 0,30-0,00 arasında olması düşük düzeyde bir ilişkiyi işaret etmektedir (Durmuş ve ark., 2013).

Çizelge 3.31. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kültürü Temel Boyutları ile Örgüte Güven Arasındaki İlişki (Korelasyon Analizi)

Değişkenler	Katılım Kültürü	Tutarlılık Kültürü	Uyum Kültürü	Misyon Kültürü	Örgüt Kültürü Genel	Örgüte Güven Genel
Katılım Kültürü	1					
Tutarlılık Kültürü	,731**	1				
Uyum Kültürü	,611**	,614**	1			
Misyon Kültürü	,655**	,690**	,710**	1		
Örgüt Kültürü Genel	0,867**	,878**	,836**	,886**	1	
Örgüte Güven Genel	,461**	,550**	,520**	,623**	,623**	1

Veriler incelendiğinde örgüt kültürü temel boyutları ile örgüte güven ve örgüt kültürü ile örgüte güven arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusu olup, ilişkiler arasında doğru orantı olduğu belirlenmiştir (Çizelge 3.31). Örgüte güven ile katılım kültürü arasında ($r=0,461$, $p=,000$), örgüte güven ile tutarlılık kültürü arasında ($r= 0,550$, $p=,000$), örgüte güven ile uyum kültürü arasında ($r=0,520$, $p=,000$) ve örgüte güven ile misyon kültürü arasında ($r=0,623$, $p=,000$) orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Örgüt kültürü ile örgüte güven arasında da ($r=0,623$, $p=,000$), orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

3.6. Çalışanların Örgüt Kültürü Algıları ile Örgüte Güven Algıları Arasındaki İlişki (Regresyon Analizleri)

Korelasyon analizi ile değişkenler arası anlamlı ilişkiler olduğu belirlendikten sonra, hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi, aralarında ilişkili olan iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımlı değişken, diğerlerinin bağımsız değişkenler olarak ayrımı ile aralarındaki ilişkinin matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecidir. Regresyon analizinde, bağımlı değişken bir bağımsız değişken bir ise basit regresyon analizi, bağımlı değişken bir bağımsız değişken iki ya da daha fazla ise çoklu regresyon analizi, bağımlı değişken iki ya da daha fazla ise çok değişkenli regresyon analizi uygulanır (Büyüköztürk, 2006).

Çizelge 3.32. Çalışanların Örgüt Kültürü Algılarının Örgüte Güven Algılarını Etkilediğine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Model Özeti				
Model	R	R²	Adjusted R²	Tahmini Std. Hata
1	0,623 ^a	0,388	0,387	0,615

Anova					
Model	Sum Of Squares	df	MeanSquare	F	Sig.
Regression	123,189	1	123,189	325,121	,000 ^a
Residual	193,998	512	0,379		
Total	317,186	513			

Coefficient^a					
Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Constant	0,494	0,133		3,727	0,00
Örgüt Kültürü Toplam Puan	0,768	0,043	0,623	18,031	0,00

Model özeti çizelgesi (3.32.) incelendiğinde, örgüt kültürü ile örgüte güven arasında mutlak değer açısından %62 düzeyinde bir ilişkinin olduğu ve örgüte güvendeki değişimin %39'unun örgüt kültürü ile açıklandığı saptanmıştır. Örgüt kültürünün örgüte güveni %39 oranında etkilemesiyle birlikte örgüte güveni etkileyen başka değişkenlerin olduğu düşünülmektedir.

Anova tablosu incelendiğinde F istatistik değerinin 325,121 ve buna karşı gözlenen anlamlılık düzeyinin (p=0.000) olduğu belirlenmiştir. Kurulan regresyon modeli genel olarak anlamlıdır. Tahmin edilen regresyon modeli Coefficients Tablosunda verilmiştir.

Coefficients Tablosunda regresyon denkleminde esas bağımsız değişkenin katsayısı (0,768) olarak bulunmuştur. Yapılan anlamlılık testi de örgüt kültürünün anlamlı bir yordayıcı olduğunu göstermiştir ($p < 0,005$).

H.1. Örgüt kültürü örgüte güveni etkilemektedir hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 3.33. Çalışanların Örgüt Kültürü Temel Boyutlarının Örgüte Güveni Etkilediğine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Değişkenler	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anlamlılık Düzeyi (p)	VIF
	Beta	Std. Hata	Beta			
Sabit	,620	,135		4,603	,000	
Katılım Kültürü	-,053	,055	,409	-,956	,339	2,447
Tutarlılık Kültürü	,242	,058	,382	4,190	,000	2,620
Uyum Kültürü	,141	,060	,451	2,362	,019	2,215
Misyon Kültürü	,414	,055	,378	7,575	,000	2,645
Regresyon Modeli Özeti: $R^2 = 0,418$; Düzeltilmiş $R^2 = 0,42$; $F = 93,269$; $p = 0,000$; Durbin-Watson=1,613 *: $p < 0,05$ anlamlı etki (anlamlı belirleyici)						

Bağımsız Değişken: Örgüt Kültürü Temel Boyutları (Katılım Kültürü-Tutarlılık Kültürü-Uyum Kültürü-Misyon Kültürü) **Bağımlı Değişken:** Örgüte Güven

Modelin açıklama gücü Çizelge 3.33.'te verilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucunda örgüt kültürü temel boyutlarının örgüte güven değişkenini %42 ($R^2 = 0.418$) oranında açıkladığı gözlemlenmektedir. Durbin Watson katsayısının 2,5'in altında olması

ve Varyans Şişme Faktör (Variance Inflation Factor-VIF) katsayılarının 10'dan az olması bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantının (multicollinearity) olmadığını göstermektedir.

Çizelge (3.33.) incelendiğinde, örgüt kültürü temel boyutlarının örgüte güven üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır ($F=93,269$ $p=,000$ $p<0.005$). Örgüt kültürü temel boyutlarından katılım kültürü boyutunun örgüte güveni açıklamada anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($p<0.05$). Boyutlar içerisinde modele en anlamlı katkıyı misyon kültürü yapmaktadır.

H.2. Örgüt kültürü temel boyutları örgüte güven düzeyini etkilemektedir hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge.3.34. Hipotez Sonuç Çizelgesi

H. No	HİPOTEZ	Kabul/Red
H.1.	Örgüt kültürü örgüte güveni etkilemektedir.	Kabul
H.2.	Örgüt kültürü temel boyutları örgüte güven düzeyini etkilemektedir.	Kabul
H.3.	Çalışanların örgüt kültürü toplam puan ortalamaları, cinsiyete göre farklılaşmaktadır.	Kabul
H.4.	Çalışanların örgüt kültürü toplam puan ortalamaları, medeni duruma göre farklılaşmaktadır.	Red
H.5.	Çalışanların örgüt kültürü toplam puan ortalamaları, yaşa göre farklılaşmaktadır.	Kabul
H.6.	Çalışanların örgüt kültürü toplam puan ortalamaları, öğrenim durumuna göre farklılaşmaktadır.	Kabul
H.7.	Çalışanların örgüt kültürü toplam puan ortalamaları, mesleğe göre farklılaşmaktadır.	Kabul
H.8.	Çalışanların örgüt kültürü toplam puan ortalamaları, çalıştıkları birime göre farklılaşmaktadır.	Kabul
H.9.	Çalışanların örgüt kültürü toplam puan ortalamaları, toplam çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.	Kabul
H.10.	Çalışanların örgüt kültürü toplam puan ortalamaları, hastanedeki çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.	Kabul

Çizelge.3.34. Devam Hipotez Sonuç Çizelgesi

H.11.	Çalışanların örgüt kültürü toplam puan ortalamaları, birimdeki çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.	Red
H.12.	Çalışanların örgüt kültürü temel boyut puan ortalamaları, cinsiyete göre farklılaşmaktadır.	Kabul
H.13.	Çalışanların örgüt kültürü temel boyut puan ortalamaları, medeni duruma göre farklılaşmaktadır.	Red
H.14.	Çalışanların örgüt kültürü temel boyut puan ortalamaları, yaşa göre farklılaşmaktadır.	Kabul
H.15.	Çalışanların örgüt kültürü temel boyut puan ortalamaları, öğrenim durumuna göre farklılaşmaktadır.	Kabul
H.16.	Çalışanların örgüt kültürü temel boyut puan ortalamaları, mesleğe göre farklılaşmaktadır.	Kabul
H.17.	Çalışanların örgüt kültürü temel boyut puan ortalamaları, çalıştıkları birime göre farklılaşmaktadır.	Kabul
H.18.	Çalışanların örgüt kültürü temel boyut puan ortalamaları, toplam çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.	Kabul
H.19.	Çalışanların örgüt kültürü temel boyut puan ortalamaları, hastanedeki çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.	Kabul
H.20.	Çalışanların örgüt kültürü temel boyut puan ortalamaları, birimdeki çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.	Kabul
H.21.	Çalışanların örgüte güven toplam puan ortalamaları, cinsiyete göre farklılaşmaktadır.	Red
H.22.	Çalışanların örgüte güven toplam puan ortalamaları, medeni duruma göre farklılaşmaktadır.	Red
H.23.	Çalışanların örgüte güven toplam puan ortalamaları, yaşa göre farklılaşmaktadır.	Kabul
H.24.	Çalışanların örgüte güven toplam puan ortalamaları, öğrenim durumuna göre farklılaşmaktadır.	Kabul
H.25.	Çalışanların örgüte güven toplam puan ortalamaları, mesleğe göre farklılaşmaktadır.	Kabul
H.26.	Çalışanların örgüte güven toplam puan ortalamaları, çalıştıkları birime göre farklılaşmaktadır.	Kabul
H.27.	Çalışanların örgüte güven toplam puan ortalamaları, toplam çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.	Red
H.28.	Çalışanların örgüte güven toplam puan ortalamaları, hastanedeki çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.	Red
H.29.	Çalışanların örgüte güven toplam puan ortalamaları, birimdeki çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.	Red

4. TARTIŞMA

Çalışmada bir eğitim ve araştırma hastanesinin örgüt kültürü ve çalışanların örgüte güven değişkenlerine ilişkin veriler analiz edilmiştir. Bu bölümde bir eğitim ve araştırma hastanesinin örgüt kültürü ve örgüte güven konusunda yapılan çalışma bulguları konu ile ilgili daha önceden yapılmış araştırma sonuçları dikkate alınarak tartışılmıştır.

Araştırmaya 168 hekim, 274 hemşire, ebe, sağlık memuru, sağlık teknikeri, 30 diğer sağlık personeli (Diyetisyen, Eczacı, Tıbbi Teknolog, Fizyoterapist, Psikolog, Biyolog, Sosyal Çalışmacı, Kimyager, Odyolog, Çocuk Gelişimci ve Sağlık Fizikçisi), 42 memur (VHKİ, Teknisyen/Teknisyen Yardımcısı, Memur, Şoför, Mühendis, Tekniker, Şef, Büro Personeli, İmam, Bilgisayar İşletmeni, Sivil Savunma Uzmanı, Aşçı, Terzi) olmak üzere toplam 514 kişi katılmıştır.

Araştırma kapsamında örgüt kültürü temel boyut puan ortalamalarına incelendiğinde en yüksek değeri katılım kültürü boyutunun (3.19 ± 0.74), en düşük değeri ise tutarlılık kültürü (2.95 ± 0.74) boyutunun aldığı belirlenmiştir. Diğer boyutlar ise sırasıyla misyon kültürü (2.99 ± 0.78) ve uyum kültürü (3.04 ± 0.66) şeklinde sıralanmıştır. Karakışla (2012:180) tarafından hemşireler üzerinde yapılan araştırmada en yüksek değeri katılım kültürü boyutunun, en düşük değeri ise tutarlılık kültürü boyutunun aldığı saptanmıştır. Özyaman (2010) tarafından bir üniversite hastanesindeki idari ve teknik personel ile danışma görevlileri üzerinde yapılan araştırmada en yüksek değeri tutarlılık kültürü boyutu, en düşük değeri ise vizyon kültürü boyutunun aldığı saptanmıştır. Buradaki farklılığın nedenin araştırma kapsamına sağlık çalışanlarının dahil edilmemesi olduğu düşünülmektedir.

Casida (2008), tarafından hemşireler üzerinde yapılmış olan araştırmada en yüksek değeri katılım kültürü ve en düşük değeri ise uyum ve misyon kültürlerinin aldığı

saptanmıştır. Yapılan bu araştırmaya benzer şekilde en yüksek değeri katılım kültürünün aldığı, araştırmamızdan farklı olarak en düşük değerleri ise uyum ve misyon kültürlerinin aldığı görülmektedir. Buradaki farklılığın ilgili araştırmanın sadece hemşireleri kapsıyor olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Yahyagil'in (2004), Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının geçerlik ve güvenilirliğini ölçmek için üretim sektörü çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmasında en yüksek değeri uyum kültürü ve en düşük değeri ise tutarlılık kültürünün aldığını saptanmıştır.

Örgüt kültürü ile çalışanların örgüte güveni ve örgüt kültürü temel boyutları ile çalışanların örgüte güveni arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusu olup, ilişkiler arasında doğru orantı olduğu saptanmıştır. Örgüte güven ile katılım kültürü arasında ($r=0,461$, $p=,000$), örgüte güven ile tutarlılık kültürü arasında ($r= 0,550$, $p=,000$), örgüte güven ile uyum kültürü arasında ($r=0,520$, $p=,000$) ve örgüte güven ile misyon kültürü arasında ($r=0,623$, $p=,000$) orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Örgüt kültürü ile örgüte güven arasında da ($r=0,623$, $p=,000$), orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu araştırmaya sonuçlarıyla benzer şekilde, Üstün ve Kılıç (2016) tarafından Eskişehir ilinde biri kamu biri özel olmak üzere iki hastanede görevli yardımcı tedavi ünitelerinde çalışan 437 (Hemşire, Teknisyen, Tıbbi Sekreter) sağlık personeli üzerinde yapılan araştırmada örgüt kültürü ile örgütsel güven ve özdenetim arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir korelasyon tespit edilmiştir. Koşar ve Yalçinkaya (2013) tarafından İzmir ilinde 871 öğretmen üzerinde yapılan araştırmada öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin örgüt kültürü algılarıyla pozitif yönde ilişkili olduğu saptanmış, öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arttıkça örgüt kültürü algılarının da arttığı belirtilmiştir.

Örgüt kültürü ile çalışanların örgüte güveni arasında mutlak değer açısından %62 düzeyinde bir ilişkinin olduğu ve örgüte güvendeki değişimin %39'unun örgüt kültürü ile açıklandığı saptanmıştır. Örgüt kültürünün örgüte güveni %39 oranında etkilemesiyle birlikte örgüte güveni etkileyen başka değişkenlerin olduğu düşünülmektedir. Kahveci ve

Demirtaş (2014) tarafından Rize ilinde 2389 öğretmen üzerine yapılan araştırmada örgütsel güven değişkenindeki değişimin %73'lük kısmının örgüt kültürü tarafından açıklandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Örgüt kültürü temel boyutlarının örgüte güven değişkenini % 42 ($R^2 = 0.418$) oranında açıkladığı saptanmış olup, örgüte güveni açıklamada örgüt kültürü temel boyutlarından en anlamlı katkıyı misyon kültürü boyutunun yaptığı, katılım kültürü boyutunun ise örgüte güveni açıklamada anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($p < 0.05$).

Çalışanların algıladıkları örgüt kültürü toplam puan ortalamaları ile **cinsiyet** arasında anlamlı bir fark saptanmıştır. Kadınların örgüt kültürü toplam puan ortalamaları erkeklerin örgüt kültürü puan ortalamasından anlamlı bir şekilde daha yüksek çıkmıştır. Binici (2010) tarafından bir eğitim ve araştırma hastanesi çalışanları üzerinde yapılan araştırmada örgüt kültürü boyutlarından öyküler boyutu açısından cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Erkeklerin puan ortalamaları kadınlardan daha yüksektir. Öyküler boyutu dışındaki diğer boyutlar açısından anlamlı bir farklılık söz konusu değildir. Buradaki farklılığın araştırmamıza katılan çalışanların cinsiyetlerinin örgüt kültürü toplam puan ortalamalarıyla karşılaştırılmış olması nedeniyle ortaya çıktığı düşünülmektedir. Erkmen ve Bozkurt'un (2011) sağlık ve telekomünikasyon alanlarında hizmet veren iki örgüt üzerinde yapmış oldukları çalışmada ise örgüt kültürü ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır. Genel olarak bu alanda yapılmış çalışmalara bakıldığında örgüt kültürü ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların algıladıkları örgüt kültürü toplam puan ortalamaları ile **medeni durumları** arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Benzer şekilde Engin (2013) ile Güdüloğlu ve Bahçecik (2011) tarafından hemşireler üzerinde yapılan araştırmalarda örgüt kültürü ile medeni durum arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.

Yapılan bazı çalışmalarda ise (Yazıcı, 2006; Sempene ve ark., 2002; Oran, 2016) genel örgüt kültürü puanları bekâr çalışanlara oranla evli çalışanlarda daha yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların algıladıkları örgüt kültürü toplam puan ortalamaları ile **yaş grupları** arasında anlamlı bir fark saptanmıştır. 26-35 yaş arası grup ile 25 yaş ve altı ve 36 yaş ve üstü gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. 26-35 yaş arası grubundakiler örgüt kültürü toplam puan ortalamaları açısından diğer iki yaş grubuna göre daha düşük bulunmuştur. Kelez (2008) tarafından yapılan çalışmada örgüt kültürü temel boyut puan ortalamaları ile yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır. Örgüt kültürü temel boyut puan ortalamaları 36 yaş üzerindeki hemşirelerde diğer yaş gruplarına göre anlamlı bir şekilde yüksek bulunmuş olup, 25-30 yaş arası hemşirelerin tüm kültür boyutlarını daha zayıf algıladıkları saptanmıştır. Karakışla (2012) tarafından hemşireler üzerinde yapılan araştırmada örgüt kültürü temel boyutları ile yaş grupları arasında anlamlı bir fark saptanmıştır. Tüm boyutlarda (Katılım, Tutarlılık, Uyum, Misyon) 25 yaş altı hemşirelerin örgüt kültürü puan ortalaması 26-30 yaş arası grup ile 31-35 yaş arası grupta olan hemşirelerden anlamlı bir şekilde yüksek bulunmuştur. Lok ve Crawford (1999) tarafından hemşireler üzerinde yaptıkları araştırmada örgütsel bağlılık ve örgüt kültürünün yaş ilerledikçe yükseldiği saptanmıştır. Bu bağlamda çalışma sonuçlarımızın benzerlik gösterdiği söylenebilir. Araştırma yapılan örgütlerde genç çalışanlar ile daha ileri yaşlardaki çalışanların örgüt kültürünü etkileyen davranışlar, inançlar, gelenekler, değerler ile daha iyi uyum sağladıklarını göstermektedir. Bununla birlikte Özyaman (2010) tarafından bir üniversite hastanesindeki yardımcı personel (İdari Personel, Teknik Personel, Danışma Görevlisi) ile Yıldırım (2013) tarafından bankacılık sektörü çalışanları üzerinde yapılan araştırmalarda örgüt kültürü temel boyutları ile yaş grupları arasında anlamlı bir fark saptanamamıştır. Buradaki farklılığın nedeninin ilk araştırmada sağlık çalışanlarının dahil edilmemesi, ikinci araştırmada ise farklı sektörde yapılması ve yönetici kademesinin de araştırma kapsamına dahil edilmesi olduğu düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların algıladıkları örgüt kültürü toplam puan ortalamaları ile **öğrenim durumları** arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Lise mezunları ile lisans mezunları ve lise mezunları ile lisansüstü mezunları arasında anlamlı bir fark olup, lise mezunlarının örgüt kültürü toplam puan ortalamaları lisans ve lisansüstü mezunlarından daha yüksektir. Ön lisans mezunları ile lisansüstü mezunları arasında anlamlı bir fark olup ön lisans mezunlarının örgüt kültürü toplam puan ortalamaları lisansüstü mezunlarından daha yüksektir. Yazıcı (2006) tarafından bir eğitim ve araştırma hastanesi çalışanları üzerinde yapılan araştırmada, genel örgüt kültüründe ilköğretim mezunlarının puan ortalaması ile diğer eğitim durumu gruplarından oldukça anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu durum çalışanların eğitim seviyesi yükseldikçe kurumlarından beklentilerinin daha da artması ile açıklanmıştır. Kelez (2008) tarafından yapılan araştırmada “Ön lisans mezunu hemşirelerin tüm örgüt kültürü temel boyutlarını güçlü algıladıkları, sağlık meslek lisesi mezunlarının ise zayıf algıladıklarının saptandığı” belirtilmiştir. Araştırma bulgularından farklı olarak Korkut (2010) tarafından hemşireler üzerinde yapılan çalışmada eğitim durumlarına göre örgüt kültürü temel boyut puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır. Engin (2013) tarafından hemşireler üzerinde yapılan bir çalışmada eğitim durumu ile örgüt kültürü arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. Benzer şekilde Erkmen ve Bozkurt’un (2011) sağlık ve telekomünikasyon alanlarında hizmet veren iki örgüt üzerinde yapmış oldukları çalışmada da örgüt kültürü ile eğitim durumları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların algıladıkları örgüt kültürü toplam puan ortalamaları ile **meslek grupları** arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Hekimler ile hemşire, ebe, sağlık memuru, sağlık teknikeri grubu ile memurlar arasında anlamlı bir fark bulunmuş olup memurların örgüt kültürü toplam puan ortalamaları hemşire, ebe, sağlık memuru, sağlık teknikeri grubu ile hekimlerin toplam puan ortalamalarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Yazıcı (2006) tarafından hastane çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada genel örgüt kültürü algılamalarında, sağlık teknisyeni grubunun puan ortalaması, hekim, hemşire ve diğer grup puanlarına göre yüksek bulunmuş ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık saptanmıştır. Yapılan bu araştırmada memurların örgüt kültürü

algılarının diğer iki gruptan daha yüksek olması çalıştıkları kurumla özdeşleşmiş olmaları, risklerin sağlık hizmeti sunan çalışanlara göre daha az olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Hastaya yapılan tıbbi işlemler sonucunda birincil derecede sorumluluk sahibi olunması, hekim, hemşire, ebe, sağlık memuru ve sağlık teknikerlerinin örgüt kültürü algısını negatif etkileyecek bir neden olarak ortaya çıkmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların algıladıkları örgüt kültürü toplam puan ortalamaları ile **çalıştıkları birimler** arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Servisler ile acil arasında anlamlı bir fark bulunmuş olup, servislerde çalışanların örgüt kültürü toplam puan ortalamaları acilde çalışanlardan daha yüksektir. Yazıcı (2006) eğitim ve araştırma hastanesi çalışanları üzerinde yapılan araştırmada çalıştıkları birimlere göre bazı örgüt kültürü alt boyutları (yapı boyutu, sorumluluk boyutu, ödül teşvik boyutu, yakınlık boyutu) açısından servis çalışanlarının puan ortalamaları diğer gruplara göre daha yüksek ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yazıcı (2006) servislerde çalışanların bazı örgüt kültürü temel boyutlarını diğer gruplara göre daha iyi algılamalarını bazı nedenlere dayandırmaktadır. Bu nedenler;

- Diğer spesifik çalışma alanlarına göre daha düzenli, sakin ve de sistemli şekilde işlerini yürütebildikleri,
- Ameliyathane ve yoğun bakım ünitesi gibi birimlerde yaşanan acil durumlarla daha az karşılaşıldığı için yapıyı diğer birimlere göre net ve işler olarak değerlendirdikleri,
- Servis çalışanlarının çalışma ortamlarının daha stressiz olması, işlerin yoğunluğunun daha az olması ya da yapının açık ve net olmasının diğerlerine göre bir ödül sayılabileceği.

Kelez (2008) tarafından yapılan çalışmada ise araştırmaya katılan hemşirelerin görev yaptıkları bölümlere göre algıladıkları örgüt kültürü temel boyut puan ortalamaları arasındaki fark incelenmiş ve hemşirelerin örgüt kültürü temel boyut puan ortalaması ile görev yaptıkları bölüm arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir.

Buradaki farkın ilgili çalışmada çalıştıkları birimlerin (dahili bilimler, cerrahi bilimler, özelleşmiş birimler, yönetim birimleri) araştırmamıza göre daha genel tanımlanmış olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların algıladıkları örgüt kültürü toplam puan ortalamaları ile **sağlık sektöründe çalıştıkları toplam süre** grupları arasında anlamlı bir fark bulunmuş olup sağlık sektöründe toplam çalışma süreleri bakımından 15 yıl üstü mesleki deneyimi olan çalışanların örgüt kültürü toplam puan ortalamaları, 5 yıl altı mesleki deneyimi olan çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Kelez (2008) tarafından yapılan çalışmada, araştırmaya katılan hemşirelerden 15 yıl üstü mesleki deneyimi bulunan hemşirelerin tüm örgüt kültürü temel boyut algıları 5-15 yıl arası mesleki deneyimi bulunanlardan anlamlı oranda yüksek bulunmuştur. Yazıcı (2006) tarafından yapılan çalışmada, “Genel ve alt kültür incelendiğinde 16 yıl üzerinde mesleki tecrübesi olan çalışanların diğer gruplara göre puan ortalamalarının yüksek ve istatistiksel analiz sonuçlarına göre ileri derece anlamlı farklılık olduğunun belirlendiği” ifa edilmiştir. Tanrıöğen (2013) tarafından ilköğretim okulu müdürleri üzerinde yapılan bir araştırmada örgüt kültürüne ilişkin algının öğretmenlik deneyimine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiş olup, öğretmenlerin öğretmenlik deneyimlerinin artmasıyla birlikte algı puanlarının arttığı belirlenmiştir. İlgili çalışma sonuçları yapılan bu araştırma ile benzerlik göstermektedir. Buradan hareketle mesleki deneyim yılı artıkça çalışanların örgüt kültürü algılarının yükseldiğini söylemek mümkündür. Meslekteki deneyim yılları artıkça çalışanlar yaptıkları işle bütünleşmekte, çalıştıkları örgütün amaçlarını ve hedeflerini daha iyi kavramakta ve böylece örgüte karşı adaptasyonları daha da yükselmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların algıladıkları örgüt kültürü toplam puan ortalamaları ile **hastanedeki toplam çalışma süreleri** grupları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Hastanedeki toplam çalışma süreleri bakımından 5 yıl altı grupta olan çalışanlar ile 15 yıl üstü grupta olan çalışanlar arasında örgüt kültürü toplam puan ortalamaları açısından anlamlı bir fark bulunmuştur. 15 yıl üstü grupta olan çalışanların örgüt kültürü toplam

puan ortalamaları daha yüksek bulunmuştur. Karahan (2008) tarafından bir üniversite hastanesi çalışanları üzerinde yapılan araştırmada, çalışanların örgüt kültürü hakkındaki görüşü ile hastanedeki kıdem grupları arasında anlamlı bir fark bulunmuş olup 7-9 yıl arasındaki çalışanlar olumsuz görüş belirtirken, 4-6 yıl arasındaki çalışanlar ise daha olumlu görüş belirtmişlerdir. Oran (2016) üniversitelerde çalışan personel üzerinde yaptığı çalışmada, çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeylerinin kurumdaki görev sürelerine göre farklılık göstermediği saptanmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların algıladıkları örgüt kültürü toplam puan ortalamaları ile **çalıştıkları birimdeki** toplam çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Yapılan bu araştırmamızdan farklı olarak Sempene ve ark. (2002) tarafından devlet refah örgütü çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada 10 yıl ve üzeri çalışanların örgüt kültürü algıları diğer gruplara göre daha yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların **cinsiyetleri** ile algıladıkları katılım kültürü temel boyut puan ortalamaları ve cinsiyet ile algıladıkları misyon kültürü temel boyut puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Araştırmaya katılan kadın çalışanların katılım kültürü temel boyut puan ortalaması ve misyon kültürü temel boyut puan ortalaması erkek çalışanlardan anlamlı derecede yüksek bulunmuştur. Araştırma bulgularına benzer şekilde Karakışla (2012) tarafından yapılan araştırmada özel hastanede çalışan hemşirelerin cinsiyete göre algıladıkları misyon ve uyum kültürü puan ortalamaları erkeklerden daha yüksek bulunmuştur. Topçu (2014) tarafından yapılan araştırmada da kadın çalışanların uyum ve misyon kültürü paun ortalamaları erkeklerden yüksek bulunmuştur. Araştırmadan farklı olarak Öztürk (2015) tarafından bir üniversite hastanesi çalışanları üzerinde yapılan çalışmada, tüm kültür alt grupları incelendiğinde (katılım, tutarlılık, uyum ve misyon kültürü) cinsiyet açısından istatistiki açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır. Pehlivan ve arkadaşları (2015) tarafından bir üniversite hastanesinin cerrahi kliniklerinde çalışan hemşireler üzerinde yaptıkları çalışmada örgüt kültürü temel boyutları ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır. Benzer şekilde Yücel ve

Koçak (2014:60) tarafından bir hizmet işletmesi çalışanları üzerinde yapılan çalışmada da örgüt kültürü temel boyutları ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların **medeni durumları** ile algıladıkları örgüt kültürü temel boyut puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Araştırma bulgularına benzer şekilde Kelez (2008), Sırkıntılıoğlu (2011) ve Canpolat (2012) tarafından yapılan araştırmalarda da örgüt kültürü temel boyutları ile medeni durum arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların **yaş grupları** ile algıladıkları **katılım kültürü**, **tutarlılık kültürü** ve **uyum kültürü** temel boyut puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmuş olup, 26-35 yaş çalışanların katılım kültürü puan ortalaması diğer iki yaş grubundaki çalışanlardan anlamlı bir şekilde düşük bulunmuştur. Bununla birlikte araştırmaya katılan çalışanların yaş grupları ile algıladıkları **misyon kültürü** temel boyut puan ortalamaları arasında da anlamlı bir fark bulunmuş olup, 36 yaş ve üstü çalışanların misyon kültürü puan ortalaması 26-35 yaş çalışanlardan anlamlı derecede yüksektir. Kelez (2008) tarafından yapılan çalışmada, yapılan bu araştırmaya benzer şekilde hemşirelerin yaş gruplarına göre örgüt kültürü temel boyut puanları arasında istatistiksel olarak farklılıklar olduğu saptanmış olup katılım, tutarlılık, uyum ve misyon kültürü temel boyutları 36 yaş ve üstündeki hemşirelerde diğer yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. 25 yaş altı hemşirelerin katılım kültürünü daha güçlü algıladıkları, 25-30 yaş arası hemşirelerin tüm kültür boyutlarını zayıf şekilde algıladıkları, 36 yaş ve üstündeki hemşirelerin ise tüm kültür boyutları çok güçlü şekilde algıladıkları saptanmıştır. Karakışla (2012) tarafından yapılan çalışmada hemşirelerin yaş dağılımları ile katılım, tutarlılık, uyum ve misyon kültürü ortalama puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuş olup, 25 yaş ve altındaki hemşirelerin diğer yaş gruplarına göre tüm kültür boyutlarını daha iyi algıladıkları saptanmıştır. Yazıcı (2006) tarafından yapılan çalışmada, genel örgüt kültüründe 44 yaş üstü çalışanların toplam puan ortalaması öteki yaş gruplarına göre yüksek olmakla birlikte örgüt kültürü alt boyutları (yapı,

sorumluluk, destek, standartlar, örgüte bağlılık ve çatışma) açısından puan ortalamalarında 44 yaş üzeri olanlarda diğer yaş gruplarına göre istatistiksel olarak ileri derecede anlamlı sonuçlar bulunmuştur. Araştırma bulgularından farklı olarak Topçu (2014) tarafından kamu ve özel hastane çalışanlarına yönelik yapılan çalışmada kamuda çalışanlar yaş gruplarına göre değerlendirildiğinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Araştırmalara bakıldığında, genel olarak yaş ilerledikçe çalışanların örgüt kültürü algılarının da yükseldiği görülmektedir. Çalışanların çalıştıkları işyerinde geçirdikleri süre arttıkça, örgütü daha iyi tanıyacak ve örgüte olan bağlılıkları artacaktır. Yine yaş ilerledikçe çalışanların başka bir iş yapma ihtimalinin düşmesi de örgüt kültürü algılarını yükseltmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların **öğrenim durumları** ile algıladıkları örgüt kültürü temel boyut puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Katılım kültürü boyutunda lise mezunu çalışanların puan ortalamaları lisans ve lisansüstü mezunlarından daha yüksek bulunmuştur. Ön lisans mezunu çalışanların puan ortalamaları lisans ve lisansüstü mezunlarından daha yüksek bulunmuştur. Tutarlılık, uyum ve misyon kültürü boyutlarında ise lise mezunu çalışanların puan ortalamaları lisans ve lisansüstü mezunu çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur. Araştırma bulgularına benzer şekilde Çakmak (2017) tarafından spor kuruluşları üzerinde yapılan araştırmada, kamuda çalışan lise mezunlarının katılım, tutarlılık, uyum ve misyon kültürlerinin yüksek ve özelde çalışan lise mezunlarının katılım ve uyum kültürlerinin çok yüksek, tutarlılık ve misyon kültürlerinin de yüksek olduğu belirlenmiştir. Yapılan bu araştırmanın bulgularından farklı olarak Sırkıntılıoğlu (2011) ve Canpolat (2012) tarafından yapılan araştırmalarda öğrenim durum ile örgüt kültürü temel boyutlara arasında fark bulunamamıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların **meslek grupları** ile algıladıkları katılım kültürü puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Hemşire, ebe, sağlık memuru, sağlık teknikeri grubunun katılım kültürü puan ortalamaları hekimlerden yüksek

bulunmuştur. Memurların tutarlılık ve misyon kültürü puan ortalamaları hekimlerden yüksek bulunmuştur. Diğer sağlık personeli ve memurların misyon kültürü puan ortalaması hekimlerden yüksek bulunmuştur. Topçu (2014) tarafından yapılan araştırmada, özel hastanede çalışan idari personel ile psikolog, sosyal çalışmacı, diyetisyen, fizyoterapist, eczacı, çocuk gelişimci grubunun katılım, tutarlılık ve uyum kültürü puan ortalamaları hemşire ve ebe grubuna göre daha yüksek bulunmuştur. Uzman hekim, yardımcı sağlık personeli, psikolog, sosyal çalışmacı, diyetisyen, fizyoterapist, eczacı, çocuk gelişimci ve idari personelin misyon kültürü puan ortalamaları hemşire ve ebe grubundan daha yüksek bulunmuştur. Kamu hastanesi çalışanları açısından bakıldığında, idari personelin katılım kültürü puan ortalamalarının uzman doktor, asistan doktor ve hemşire-ebe grubundan yüksek olduğu belirlenmiştir. Tutarlılık kültürü puan ortalamaları açısından idari personelin puan ortalamaları uzman doktor, asistan doktor ve hemşire-ebe ve yardımcı sağlık personelinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Uyum ve misyon kültürü açısından bakıldığında ise idari personelin puan ortalamaları diğer tüm gruplardan yüksek bulunmuştur. Araştırma bulguları özellikle kamu hastanesi çalışanları açısından benzerlik göstermektedir. Buna göre kamu hastanelerinde çalışan idari personelin örgüt kültürünü daha iyi algıladıkları belirlenmiş olup hekimlerin sağlık hizmeti sunarken aldıkları sorumluluğu ve karşılaştıkları risklerin örgüt kültürü algılarının düşmesine neden olabileceği düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların **çalıştıkları birim** ile algıladıkları tutarlılık ve misyon kültürü açısından anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Acil servis çalışanlarının tutarlılık kültürü puan ortalamaları servisler, yoğun bakım ve ameliyathane ile idari ve teknik birim çalışanlarından daha düşük bulunmuştur. Acil servis çalışanlarının misyon kültürü puan ortalamaları yoğun ve bakım ameliyathane ile idari ve teknik birim çalışanlarından daha düşük bulunmuştur. Topçu (2014) tarafından yapılan çalışmada kamu hastanesi acil tıp ve cerrahi birim çalışanlarının misyon kültürü puan ortalamalarının temel ve dahili bilimlerden düşük olduğu belirlenmiştir. Karakışla (2012) tarafından yapılan araştırmada eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin çalıştığı bölüme göre katılım, uyum ve misyon kültürleri açısından anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Özel

alanda çalışanların katılım kültürü puan ortalamaları yoğun bakımda çalışanlardan daha yüksek, dahiliye ve özel alanda çalışanların uyum kültürü puan ortalamaları yoğun bakım çalışanlarından daha yüksek ve özel alanda çalışanların misyon kültürü puan ortalamalarının dahiliye, cerrahi ve yoğun bakım çalışanlarından daha yüksek olarak belirlenmiştir. Aynı araştırma kapsamında özel hastanede çalışan hemşirelerin çalıştığı bölüme göre katılım, tutarlılık ve misyon kültürü puan ortalamaları arasında farklılıklar saptanmıştır. Dahiliye çalışanlarının katılım ve tutarlılık kültürü puan ortalamaları cerrahi çalışanlarından, cerrahide çalışanların misyon kültürü puan ortalamaları dahiliye ve yoğun bakım çalışanlarından daha düşük bulunmuştur. Araştırma bulgularından farklı olarak Canpolat (2012:82) tarafından yapılan çalışmada çalışılan birimler ile örgüt kültürü temel boyut puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların **toplam çalışma süreleri** ile algıladıkları katılım kültürü puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmuş olup 15 yıl ve üstü çalışanların katılım kültürü puan ortalamaları 5 yıl ve altı çalışanlardan anlamlı derecede yüksek bulunmuştur. Tutarlılık kültürü, uyum kültürü ve misyon kültürü açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır. Araştırma bulgularına benzer şekilde Kelez (2008) tarafından yapılan çalışmada, 15 yıl ve üstü mesleki deneyimi olan çalışanların katılım kültürü puan ortalamaları 5-15 yıl arasında mesleki deneyimi olanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Araştırma bulgularından farklı olarak tutarlılık, uyum ve misyon kültürü puan ortalamaları açısından da anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Örücu ve Yıldız (2012) tarafından bir telekomünikasyon şirketinin çalışanları üzerinde yapılan çalışmada, araştırmacıların ifadesiyle “Çalışma süresi açısından çalışanların katılımı boyutu hariç diğer tüm örgütsel kültür boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığının tespit edildiği, çalışanların katılım boyutu ile ilgili sorulara verdikleri yanıtların ortalamaları incelendiğinde ise bu boyuta, 1-7 yıl ve 7-14 yıl arasında çalışma süresine sahip çalışanların 14-21 yıl arasında çalışma süresine sahip olan çalışanlara göre daha yüksek derece katıldıklarının görüldüğü” belirtilmiştir. Yine araştırmacılar tarafından bu durum “Genel olarak 1-14 yıl arasında çalışma süresine sahip çalışanların daha tecrübeli çalışanlara göre örgütsel kültür süreçlerini orta derecede yeterli bulduğunu

gösterdiğini” ifade etmişlerdir. Her iki çalışmada çalışma süreleri açısından incelendiğinde, katılım kültürü çalışma süresi açısından daha tecrübeli çalışanlar tarafından desteklendiği görülmektedir. Araştırma bulgularından farklı olarak Topçu (2014) tarafından yapılan çalışmada çalışanların çalışma süreleri ile örgüt kültürü temel boyut puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların **hastanedeki çalışma süreleri** ile algıladıkları katılım kültürü puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmuş olup 15 yıl ve üstü çalışanların katılım kültürü puan ortalamaları 5 yıl ve altı çalışanlardan anlamlı derecede yüksek bulunmuştur. Tutarlılık kültürü, uyum kültürü ve misyon kültürü açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır. Karakışla (2012) tarafından yapılan araştırmada eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin son kurumda çalışma yılına göre 11 yıl ve üzeri çalışanların katılım, uyum ve misyon kültürü puan ortalamaları 1-5 yıl ve 6-10 yıl arası çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur. Sırkıntılıoğlu (2011) tarafından yapılan araştırmada katılım boyutu açısından 0,05 anlamlılık düzeyinde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiş ve bu durum işletmede çalışma süresinin artmasıyla örgüt içindeki katılımın arttığı şeklinde yorumlanmıştır.

Çalışanların algıladıkları örgüte güven toplam puan ortalamaları ile **cinsiyet** arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Araştırmayla benzer şekilde İşcan ve Sayın (2010), tarafından elektrik ürünleri alanında hizmet veren bir firma çalışanları üzerinde yapılan çalışmada da cinsiyet ile örgüte güven arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır. Arslan (2015) tarafından bir hastanenin idari personeli üzerinde yapılan araştırma da cinsiyet ile örgüte güven arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır. Tüzün (2006) tarafından banka çalışanları üzerinde yapılan çalışmada duygusal güven ve bilişsel güven ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır. Araştırmamızdan farklı olarak Taşkın ve Dilek (2010) tarafından İstanbul ilinde bir özel işletme çalışanları üzerinde yapılan araştırmada erkek çalışanların örgüte güvenle ilgi sorulara kadın çalışanlardan daha olumlu cevap verdikleri saptanmıştır. Buradaki farklılığın, kadın ve

erkek çalışanların çalıştıkları kurumlara bakış açıları ve beklentilerinin farklılaşmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Çalışanların algıladıkları örgüte güven toplam puan ortalamaları ile çalışanların **medeni durumları** arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Literatürde örgütsel güven üzerine yapılan bazı çalışmalarda bu araştırmanın bulgularını destekleyecek şekilde örgüte güven toplam puan ortalamaları ile çalışanların medeni durumları arasında anlamlı fark saptanmamıştır (Çetinel, 2008; İşcan ve Sayın,2010; Arslan,2015). Bu araştırma bulgularından farklı olarak literatürde örgüte güven ile medeni durum arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı çalışmalarda evli çalışanların örgütsel güven düzeyleri bekar çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur (Altuntaş,2008; Gilbert ve Tang,1998). Evli çalışanların, bekar çalışanlara göre sorumluluklarının daha fazla olması nedeniyle (bakmakla yükümlü olduğu kişiler, uzun süreli borçlanmalar v.b.) işe bağlılıklarının artacağı ve örgüte güven algılarının yükseleceği söylenebilir.

Çalışanların algıladıkları örgüte güven toplam puan ortalamaları ile çalışanların **yaş grupları** arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. 26-35 yaş arası grup ile 36 yaş ve üstü gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmuş olup 36 yaş ve üstü gruptakilerin örgüte güven toplam puan ortalamaları 26-35 yaş grubuna göre daha yüksek bulunmuştur. Bu araştırmayı destekleyecek şekilde Tekingündüz ve Tengilimoğlu (2013) tarafından 516 sağlık çalışanı üzerinde yapılan çalışmada 47 yaş üstü çalışanların bilişsel güven düzeylerinin diğer gruplara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Semercioğlu ve ark. (2012) tarafından Ankara’da 4 özel, 4 kamu hastanesinde tıbbi ve idari bölümlerde çalışan toplam 111 sekreter üzerinde yapılan çalışmada örgütsel güven ile yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Tespit edilen farklar araştırmacı tarafından “Örgütsel güven açısından en düşük ortalamanın 18-25 yaş grubunda, en yüksek ortalamanın ise 36 ve üzeri yaş grubunda bulunduğunu” ifade ederek, “36 yaş ve üzeri çalışanlarda iş doyumu ve örgütsel güven düzeylerinin yüksek olmasının sebebinin çalışanların iş değişikliği durumlarının zorlaşması ve mesleki anlamda kendini tatmin etmiş olmalarından

kaynaklandığı” şeklinde açıklamıştır. Taşkın ve Dilek (2010) tarafından özel bir işletmede 56 çalışan üzerinde yapılan bir araştırmada 46 yaş ve üzeri çalışanların örgütsel güven düzeyleri diğer yaş gruplarına göre daha yüksek bulunmuştur. Yazıcıoğlu (2009) tarafından konaklama işletmelerinde 332 çalışan üzerinde yapılan çalışmada 31-35 yaş aralığındaki çalışanların kurumlarına karşı güvenlerinin diğer yaş gruplarına göre daha yüksek bulunmuştur. Literatüre bakıldığında genel olarak çalışanların yaşları ilerledikçe örgütsel güven düzeylerinin yükseldiği görülmektedir. Yaş ilerledikçe iş değişikliği yapma ihtimalinin düşmesi, örgütsel bağlılığın artması, yeni bir işe veya işyerine adaptasyon sürecinin getireceği belirsizlik gibi nedenlerin örgütsel güvenin artmasına neden olduğunu söylenebilir. Literatürde örgütsel güven üzerine yapılan bazı çalışmalarda bu araştırmanın bulgularından farklı olarak örgüte güven toplam puan ortalamaları ile çalışanların yaş grupları arasında anlamlı fark saptanmamıştır (Çetinel, 2008; Halis ve ark., 2007; İşcan ve Sayın, 2010; Tüzün, 2006).

Çalışanların algıladıkları örgüte güven toplam puan ortalamaları ile çalışanların **öğrenim durumları** arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Lise mezunları ile diğer bütün öğrenim durumu grupları arasında anlamlı bir fark olup, lise mezunlarının örgüte güven toplam puan ortalamaları diğer gruplardan (Ön lisans, Lisans, Lisansüstü) daha yüksek bulunmuştur. Tüzün (2006) tarafından yapılan çalışmada bilişsel örgütsel güven açısından değerlendirildiğinde düşük eğitim düzeyine sahip çalışanların puanları, yüksek eğitim düzeyindeki çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Topaloğlu (2010) tarafından konaklama işletmelerinde 438 çalışan üzerinde yapılan araştırmada, çalışanların örgütten beklentilerin artmasıyla eğitim düzeyi yüksek çalışanların örgütsel güven algılarının azaldığı saptanmıştır. Literatüre incelendiğinde, eğitim düzeyi düşük çalışanların, eğitim durumu yüksek çalışanlara göre, işe bağlılık, beklenti ve tatminlerinin dolayısıyla örgütsel güven algılarının yüksek olduğu söylenebilir. Altuntaş (2008) tarafından İstanbul ilinde hemşireler üzerinde yapılan çalışmada yöneticiye güven alt boyut puan ortalaması açısından ön lisans mezunu hemşirelerin puan ortalamaları lisansüstü mezunu hemşirelerden daha yüksek bulunmuştur. Arslan (2015) tarafından yapılan araştırmada örgütsel güven alt boyutlarından bilişsel güven ile öğrenim durumu arasında ilişki olduğu

saptanmış, Yükseköğretim mezunu çalışanların bilişsel güven düzeylerinin lise mezunu çalışanlardan daha yüksek olduğu saptanmıştır.

İşcan ve Sayın (2010) tarafından yapılan çalışmada öğrenim durumu yükseldikçe güven duygusunun arttığı belirtilmiştir. Yazıcıoğlu (2009) tarafından konaklama işletmelerinde 332 çalışan üzerinde yapılan çalışmada lisans eğitimine sahip çalışanların kurumlarına karşı yüksek düzeyde güvene sahip oldukları ve bunu önlisans mezunlarının takip ettiği saptanmıştır. Akmaz (2016) tarafından konaklama işletmelerinde çalışan 260 kişi üzerinde yapılan araştırmada eğitim değişkeni ile örgütsel güven arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiş olup, lisans mezunu çalışanların diğer eğitim gruplarına göre daha yüksek örgütsel güven düzeyine sahip oldukları saptanmıştır. Eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel güven düzeyinin de yükseldiği sonucuna ulaşan bu araştırmalara bakıldığında; genel olarak eğitim düzeyi arttıkça yapılan işin daha iyi anlaşıldığı, örgüt içi iletişimin güçlendiği, deneyim ve paylaşımların artması gibi nedenlerle açıklandığı söylenebilir. Literatürde örgütsel güven üzerine yapılan bazı çalışmalarda bu araştırmanın bulgularından farklı olarak örgüte güven toplam puan ortalamaları ile çalışanların öğrenim durumları arasında anlamlı fark saptanmamıştır (Çetinel, 2008; Halis ve ark., 2007; İşcan ve Sayın, 2010; Tüzün, 2006).

Çalışanların algıladıkları örgüte güven toplam puan ortalamaları ile çalışanların **meslek grupları** arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Memurlar ile hekim ve hemşire, ebe, sağlık memuru, sağlık teknikeri meslek grupları arasında anlamlı bir fark bulunmuş olup, memurların örgütsel güven toplam puan ortalamaları hekim ve hemşire, ebe, sağlık memuru, sağlık teknikeri grubundan daha yüksek bulunmuştur. Örgüte güven ile meslek grupları arasında saptanmış olan bu farklılık, memurlar ile hekim, hemşire, ebe, sağlık memuru ve sağlık teknikerlerinin yaptığı işler ve sonuçları açısından değerlendirilebilir. Hekim ve hemşire, ebe, sağlık memuru, sağlık teknikeri grubundaki çalışanlar hasta ile doğrudan temasta bulunmakta ve sonucu önceden tahmin edilemeyen sağlık hizmetlerini sunmaktadırlar. Bu yönüyle verilen hizmetlerin sonucundan da birebir sorumlu

olmaktadırlar. Ancak memurlar ise hasta ve hasta yakını gibi sağlık hizmetlerinin temel öğeleriyle birebir muhatap olmadan, daha çok resmi yazışmalar ve diğer idari işlemlerin (personel, satın alma, depo v.b.) yapılmasından sorumludurlar. Memurların almış olduğu risk ve sorumlulukların hekim ve hemşire, ebe, sağlık memuru, sağlık teknikeri grubuna göre daha az olması, örgütsel güven puan ortalamalarının yüksek çıkmasına neden olduğu söylenebilir. Halıcı ve ark. (2015) tarafından özel hastanelerde çalışan 429 çalışan üzerinde yapılan araştırmada “hemşire / ebe” grubundaki çalışanların yöneticiye güven düzeyleri “idari / yardımcı hizmetler” ve “diğer” grubundakilerden; “teknisyen / tekniker / Acil Tıp teknisyeni (ATT)” grubundaki çalışanların yöneticiye güven düzeyleri “diğer görevlerdeki çalışanların yöneticiye güven düzeylerinden daha yüksek bulunmuştur. Tekingündüz (2012) tarafından yapılan araştırmada hekim ve şirket personeli grubundaki personelin bilişsel güven düzeyleri diğer çalışanlara (hemşire-ebe-sağlık memuru-sağlık teknikeri, idari personel) göre daha yüksek bulunmuştur. Gün (2016) tarafından hastane çalışanları (396 kişi) üzerinde yapılan araştırmada, çalışma arkadaşlarına güven alt boyutu açısından hemşire / ebe grubundaki çalışanların puanları diğer sağlık profesyonelleri grubundaki çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur.

Çalışanların algıladıkları örgüte güven toplam puan ortalamaları ile **çalıştıkları birim** arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Acil serviste çalışanların örgüte güven toplam puanları diğer birimlere (servisler, laboratuvar ve radyoloji, idari ve teknik) göre daha düşük bulunmuştur. Yoğun bakım ve ameliyathanede çalışanların örgüte güven toplam puanları ise idari ve teknik birimde çalışanlardan daha düşük bulunmuştur. Halıcı ve ark. (2015) tarafından yapılan çalışmada, çalışılan bölüm değişkenine göre katılımcıların yöneticiye güven puan ortalamaları arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Araştırmacı tarafından bu farklar “kadın doğum ve acil yoğun bakım bölümünde çalışan katılımcıların yöneticiye güven düzeyleri cerrahi birimlerde çalışan katılımcıların yöneticiye güven düzeylerinden; acil yoğun bakım bölümünde çalışan katılımcıların yöneticiye güven düzeyleri idari ve özel birimlerde çalışan katılımcıların yöneticiye güven düzeylerinden anlamlı düzeyde daha yüksek bulunduğu” şeklinde ifade edilmiştir. Gün (2016) tarafından hastane çalışanları üzerinde yapılan çalışmada, çalışılan

bölüme göre yöneticiye ve kuruma güven alt boyutları arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Acil servisler; ani gelişen ve hayati tehlikesi bulunan hastaların başvurduğu yerler olmakla birlikte sağlık çalışanları açısından vakit kaybetmeden hastalara müdahale edilmesi gereken yerlerdir. Acil servis çalışanlarının güven düzeylerinin düşük çıkmasının diğer birimlere göre iş yoğunluğun fazla olması, çalışanlar açısından risk ve sorumluluklar ile iş stresinin daha fazla olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Yoğun bakım ve ameliyathanedeki iş yoğunluğu ve iş stersinin idari ve teknik birimlere göre yüksek olduğu ve bu nedenle yoğun bakım ve ameliyathane çalışanlarının güven düzeylerinin düşük olduğu söylenebilir.

Çalışanların algıladıkları örgüte güven toplam puan ortalamaları ile **toplam çalışma süreleri, hastanedeki çalışma süreleri ve birimdeki çalışma süreleri** arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır. Bu araştırma sonuçlarına benzer şekilde Halis ve ark (2007) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel güven ile çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Semercioğlu ve ark. (2012) tarafından yapılan çalışmada, çalışma süreleri ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Bu araştırmadan farklı olarak Arslan (2015) tarafından yapılan araştırmada, araştırma grubunun hastanede ve görevde çalışma sürelerine göre değerlendirildiğinde bilişsel güven açısından farklılık tespit edilmiş olup 0-4 yıldır hastanede çalışanların puanlarının, 5-9 yıldır ve 10-31 yıldır çalışanlardan daha yüksek olduğu saptanmıştır. Altuntaş (2008) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel güven alt boyut puan ortalamaları ile hemşirelerin çalıştıkları kurumdaki deneyimleri arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Tekingündüz (2012) tarafından yapılan çalışmada, duygusal güven ile toplam çalışma süresi arasında anlamlı farklılık olduğu ve bu farklılığın 6-10 yıl çalışma grubu dışındaki gruplardan kaynaklandığı saptanmıştır. Araştırmacı tarafından bu durumun nedeni, “kariyerine yeni başlayan çalışanların işlerine güvenmemeleri için henüz örgüt içinde olumsuz durumlarla karşılaşmamaları ve kariyer planları konusunda olumsuz bir tutumun oluşmaması” olarak açıklanmıştır. Yazıcıoğlu (2009) tarafından yapılan araştırmada, kıdem yılı değişkeni açısından iş görenlerin örgütsel güven düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir. 0-1 yıl arasında kıdeme sahip olanlar en yüksek güvene, 6–10 yıl arasında

kıdeme sahip olanlar en düşük düzene kıdeme sahip olarak tespit edilmiştir. Kıdem yılı düşük olanların örgüsel güven düzeylerinin yüksek olması işgörenlerin iş yerlerini ve işlerini yeterince tanımamaları ve tam olarak adapte olmamalarından kaynaklanabileceği şeklinde açıklanmıştır.



5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Sağlık hizmetleri açısından değerlendirildiğinde emek yoğun örgütler olan hastaneler, birey ve dolayısıyla toplum sağlığı için diğer sağlık örgütleriyle birlikte önemli bir yapıtaşdır. Hastaneler sağlık hizmeti sunarken birçok değişken bir araya gelmekle birlikte en önemli unsur olarak “Çalışanlar” ortaya çıkmaktadır. Hastaneler için hekim ve hemşire, ebe, sağlık memuru ve sağlık teknikerleri olmazsa olmaz çalışanlar olmakla birlikte diğer bütün çalışanlar bir ekip olarak hizmet vermektedirler. Çalışanlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde, hizmet kalitesinin artırılması ve sürdürülebilir olması için örgüt kültürünün varlığı ve çalışanların örgüte güven düzeylerinin daha yüksek olmasının gerektiği söylenebilir.

Örgüt kültürü varlığı ve örgüte güvenin oluşması zaman içerisinde gelişirken, zedelenmesi ise daha kısa zaman aralıklarında meydana gelebilir. Çalışanların amaç ve hedefleri ortaklaştığı oranda örgütsel kültür ve güvenin daha sağlam temellere oturacağı söylenebilir. Kültür ve güvenin oluşturulması çalışanlar üzerindeki yönetim baskısını azaltarak ve güvenli bir ortamda amaca uygun sağlık hizmeti sunumunu kolaylaştırabilir. Aksi takdirde hem yönetim başarısızlığı, hem de kurumsal başarısızlık söz konusu olabilecektir.

Hastane yönetimi kendileri de dâhil olmak üzere bütün çalışanları örgüt kültürü ve örgüte güven açısından değerlendirmeli, kurumsal olarak bu konudaki eksiklikler ve yanlışlar açıkça ortaya konmalı ve bununla ilgili geliştirilmesi gereken yönler desteklenmeli, gerekli çalışmalar yürütülmelidir. Böylece motivasyonu yüksek ve örgütün hedef ve amaçlarına uygun davranan çalışanlar sayesinde kaliteli ve verimli bir hizmet sunulabilir.

Araştırma kapsamında yapılan analizlerde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- Çalışanların algıladıkları örgüt kültürü toplam puan ortalamaları ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Kadınların örgüt kültürü toplam puan ortalamaları erkeklerin örgüt kültürü puan ortalamasından anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

- Araştırmaya katılan çalışanların örgüt kültürü temel boyut puan ortalamaları ile cinsiyetleri karşılaştırıldığında, algıladıkları **katılım ve misyon kültürü** temel boyut puan ortalamaları ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Kadın çalışanların katılım kültürü ve misyon kültürü temel boyut puan ortalamaları erkek çalışanlardan anlamlı derecede daha yüksektir.

Kadın ve erkeklere biçilen toplumsal roller farklı olduğu gibi çalışma ortamlarında da çeşitli farklılıklar ortaya çıkabilmektedir. Kadınların örgüt kültürü algılarının daha yüksek olması, iş tatmini ve bağlılıkları, kararlara katılma, işbirliği, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, alınan kararların uygulanması konularında daha olumlu olmalarıyla açıklanabilir.

- Çalışanların algıladıkları örgüt kültürü toplam puan ortalamaları ile medeni durumları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir.

- Araştırmaya katılan çalışanların örgüt kültürü temel boyut puan ortalamaları ile medeni durumları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir.

Literatürdeki diğer birçok çalışmaya benzer şekilde örgüt kültürü algılarıyla medeni durum arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemesi, örgüt kültürüyle ilişkili birçok konuda (işle bütünleşme, ekip çalışması, işbirliği, bilgiye ulaşma ve bilginin paylaşılması, kararlara katılım) kadın veya erkek olmanın önemli bir etkisinin olmamasıyla açıklanabilir.

- Çalışanların algıladıkları örgüt kültürü toplam puan ortalamaları ile yaş grupları arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. 26-35 yaş arası gruptakilerin örgüt kültürü toplam puan ortalamaları açısından 25 yaş ve altı ve 36 yaş ve üstü grubundakilere göre daha düşüktür.

- Araştırmaya katılan çalışanların örgüt kültürü temel boyut puan ortalamaları ile yaş grupları karşılaştırıldığında, **katılım, tutarlılık, uyum ve misyon kültürü** ile yaş grupları arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

- 26-35 yaş çalışanların katılım kültürü puan ortalaması 25 yaş ve altı ve 36 yaş ve üstü grubundaki çalışanlardan anlamlı bir şekilde daha düşüktür.

- 26-35 yaş çalışanların tutarlılık kültürü puan ortalaması 25 yaş ve altı ve 36 yaş ve üstü grubundaki çalışanlardan anlamlı bir şekilde daha düşüktür.

- 26-35 yaş çalışanların uyum kültürü puan ortalaması 25 yaş ve altı ve 36 yaş ve üstü grubundaki çalışanlardan anlamlı bir şekilde daha düşüktür.

- 36 yaş ve üstü çalışanların misyon kültürü puan ortalaması 26-35 yaş çalışanlardan anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

Çalışmaya yeni başlamış kişilerin işyerlerine karşı olumsuz görüş oluşturacak olaylarla henüz karşılaşmamış olmasının örgüt kültürü algılarının yükselmesine neden olduğu söylenebilir. Yaş ilerledikçe de mesleki tecrübe ve sorumluluklarının (uzun dönemli borçlanmalar, yeni bir iş bulmanın zorluğu, yeni ortamlara adaptasyonun yaratacağı sorunlar) artmasıyla birlikte örgüt kültürü algılarının da arttığı söylenebilir.

- Çalışanların algıladıkları örgüt kültürü toplam puan ortalamaları ile öğrenim durumları arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Lise mezunlarının örgüt kültürü toplam puan ortalamaları lisans ve lisansüstü mezunlarından daha yüksektir. Ön lisans mezunlarının örgüt kültürü toplam puan ortalamaları lisansüstü mezunlarından daha yüksektir.

• Araştırmaya katılan çalışanların örgüt kültürü temel boyut puan ortalamaları ile öğrenim durumları karşılaştırıldığında, **katılım, tutarlılık, uyum ve misyon kültürü** temel boyut puan ortalamaları ile öğrenim durumları arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

- Lise mezunu çalışanların katılım kültürü puan ortalaması lisans ve lisansüstü mezunlarından anlamlı bir şekilde daha yüksektir. Ön lisans mezunu çalışanların katılım kültürü puan ortalamaları lisans ve lisansüstü mezunlarından anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

- Lise mezunu çalışanların tutarlılık kültürü puan ortalaması lisans ve lisansüstü mezunlarından anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

- Lise mezunu çalışanların uyum kültürü puan ortalamaları lisans ve lisansüstü mezunlarından anlamlı bir şekilde yüksektir.

- Lise mezunu çalışanların misyon kültürü puan ortalamaları lisans ve lisansüstü mezunlarından anlamlı bir şekilde yüksektir.

Eğitim düzeyinin yükselmesi çalışanların bilgi ve yeteneklerini geliştirerek örgüt içerisinde yükselme imkânı sağlama ihtimali nedeniyle önemli bir değişkendir. Kamu kurumlarında çoğu zaman eğitimle beklentilerin karşılanması arasında doğrudan bir ilişki olmamakla birlikte karşılanmayan beklentiler örgüt kültürü açısından olumsuz yansımaktadır. Daha düşük eğitim düzeyine sahip çalışanların beklentilerinin ve başka bir işte çalışma ihtimallerinin düşük olmasının örgüt kültürü algılarının yüksek olmasına neden olduğu söylenebilir.

• Çalışanların algıladıkları örgüt kültürü toplam puan ortalamaları ile meslek grupları arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Hekimlerin örgüt kültürü toplam puan ortalamaları hemşire, ebe, sağlık memuru, sağlık teknikeri grubu ile memurların toplam puan ortalamalarından daha düşük bulunmuştur.

• Araştırmaya katılan çalışanların örgüt kültürü temel boyut puan ortalamaları ile meslek grupları karşılaştırıldığında, **katılım, tutarlılık, uyum ve misyon kültürü** temel boyut puan ortalamaları ile meslek grupları arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

- Hemşire, ebe, sağlık memuru, sağlık teknikeri grubunun katılım kültürü puan ortalaması hekimlerden anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

- Memurların tutarlılık kültürü puan ortalamaları hekimlerden anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

- Memurların uyum kültürü puan ortalamaları hekimlerden anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

- Diğer sağlık personeli ve memurların misyon kültürü puan ortalamaları hekimlerden anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

Hastanelerde sağlık hizmeti sunumu birincil olarak hekim, hemşire, ebe, sağlık memuru, sağlık teknikeri ve diğer sağlık çalışanları tarafından yürütülmekte ve bu yönüyle sağlık çalışanların aldığı risk ve sorumluluklar artmaktadır. İdari ve teknik birim çalışanlarının yaptıkları işlerden kaynaklı risk ve sorumlulukların sağlık hizmeti sunan gruplara göre daha düşük olduğu söylenebilir. Risk ve sorumlulukların yüksek olması çalışanların örgüt kültürü algılarını olumsuz yönde etkileyeceği söylenebilir.

• Çalışanların algıladıkları örgüt kültürü toplam puan ortalamaları ile çalıştıkları birimler arasında ilişki olduğu belirlenmiştir. Servislerde çalışanların örgüt kültürü toplam puan ortalamaları acil serviste çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur.

• Araştırmaya katılan çalışanların örgüt kültürü temel boyut puan ortalamaları ile çalıştıkları birimler karşılaştırıldığında, **tutarlılık ve misyon kültürü** temel boyut puan ortalamaları ile çalıştıkları birimler arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Acil servis çalışanlarının tutarlılık kültürü puan ortalamaları servisler, yoğun bakım ve

ameliyathane ile idari ve teknik birimlerden anlamlı bir şekilde daha düşüktür. Acil servis çalışanlarının misyon kültürü puan ortalamaları yoğun bakım ve ameliyathane ile idari ve teknik birimlerden anlamlı bir şekilde daha düşüktür.

Acil servisler, sağlık hizmeti sunan diğer birimlere göre daha stresli ortamlar olmakla birlikte yapılan işlerin karmaşıklığı nedeniyle, sunulan sağlık hizmetinin birçok değişken tarafından etkilendiği birimlerdir. Acil servislerde iş yoğunluğun fazla olması, yapılan işlerin çoğu zaman açık ve net olmaması, yönetimin bu konuya yeterince ilgi göstermediği ve diğerlerinin ödüllendirilmiş olması düşüncesinin örgüt kültürü algısını olumsuz yönde etkileyen unsurlar olarak ortaya çıktığı söylenebilir.

- Çalışanların algıladıkları örgüt kültürü toplam puan ortalamaları ile sağlık sektöründe çalıştıkları toplam süre grupları arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. 15 yıl üstü mesleki deneyimi olan çalışanların örgüt kültürü toplam puan ortalamaları 5 yıl altı mesleki deneyimi olan çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur.

- Hastanedeki toplam çalışma süreleri bakımından 5 yıl altı grupta olan çalışanlar ile 15 yıl üstü grupta olan çalışanlar arasında örgüt kültürü toplam puan ortalamaları açısından anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. 15 yıl üstü grupta olan çalışanların örgüt kültürü toplam puan ortalamaları 5 yıl altı mesleki deneyimi olan çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur.

- Çalışanların algıladıkları örgüt kültürü toplam puan ortalamaları ile çalıştıkları birimdeki toplam çalışma süreleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir.

- Araştırmaya katılan çalışanların örgüt kültürü temel boyut puan ortalamaları ile sağlık sektöründe toplam çalışma süreleri karşılaştırıldığında, **katılım kültürü** temel boyut puan ortalaması ile sağlık sektöründe toplam çalışma süreleri arasında anlamlı bir

ilişki olduğu belirlenmiştir. 15 yıl ve üstü çalışanların katılım kültürü puan ortalamaları 5-15 yıl arası çalışanlar ile 5 yıl ve altı çalışanlardan anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

- Araştırmaya katılan çalışanların örgüt kültürü temel boyut puan ortalamaları ile hastanedeki toplam çalışma süreleri karşılaştırıldığında, **katılım kültürü** temel boyut puan ortalaması ile hastanedeki toplam çalışma süreleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. 15 yıl ve üstü çalışanların katılım kültürü puan ortalamaları 5 yıl ve altı çalışanlardan anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

- Araştırmaya katılan çalışanların örgüt kültürü temel boyut puan ortalamaları ile birimdeki toplam çalışma süreleri karşılaştırıldığında, **katılım kültürü** temel boyut puan ortalaması ile birimdeki toplam çalışma süreleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. 15 yıl ve üstü çalışanların katılım kültürü puan ortalamaları 5 yıl ve altı çalışanlardan anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

Mesleki deneyim yılları arttıkça çalışanların örgütün amaçlarını ve hedeflerini daha iyi kavradıkları, örgüt ve işle bütünleştikleri, sorunların daha kolay çözüldüğü ve yapılan işle ilgili kararlara katılımın sağlanmasının çalışanların örgüt kültürü algılarını olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

- Çalışanların algıladıkları örgüte güven toplam puan ortalamaları ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir.

- Çalışanların algıladıkları örgüte güven toplam puan ortalamaları ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir.

Çalışanlar, kadın, erkek, evli veya bekâr fark etmeksizin benzer iş imkânları ve çalışma koşullarına sahip olduklarında, bunula birlikte yönetim yaklaşımı ve çalışma arkadaşları arasında eşitlik olduğunda, örgüte duydukları güvenin farklılaşmayacağı söylenebilir.

- Çalışanların algıladıkları örgüte güvenin toplam puan ortalamaları ile yaş grupları arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. 36 yaş ve üstü gruptakilerin örgüte güven toplam puan ortalamaları 26-35 yaş grubuna göre anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

Çalışanların yaşları ilerledikçe, örgütlerine karşı bağlılıklarının arttığı, yeni bir eğitim alma ve iş değiştirme niyetinin azaldığı, yapılan işle ilgili kararlara katılımın daha fazla olduğu ve yönetime karşı olan inancın arttığı ifade edilebilir. Örgüt içerisinde çalışanların yaşları ilerledikçe belirtilen nedenlerle birlikte daha iyi pozisyonlara gelebilme ve kazandığı ücretin artması ihtimalinin de örgüte karşı güven duygusuna olumlu etki yapacağı söylenebilir.

- Çalışanların algıladıkları örgüte güven toplam puan ortalamaları ile öğrenim durumları arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Lise mezunlarının örgüte güven toplam puan ortalamaları diğer bütün öğrenim durumu gruplarından (ön lisans, lisans, lisansüstü) anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

Çalışanların eğitim düzeyleri yükseldikçe beklentileri yükselmektedir. İş değiştirme veya bulunduğu işyerinde daha üst pozisyonlarda görev alma gibi isteklerinin oluştuğu ifade edilebilir. Karşılanmayan beklenti ve isteklerin güven üzerinde olumsuz etki yaratacağı söylenebilir. Buna karşın eğitim düzeyi düşük çalışanların diğer gruplara göre işyerinden, yöneticilerinden, çalışma arkadaşlarından, bir bütün olarak örgütten beklentilerinin daha az olduğu söylenebileceği gibi yaptıkları işle bütünleşmeleri ve

örgüte bağlılıklarının yüksek olmasının da örgüte güven düzeylerini olumlu etkilediği söylenebilir.

- Çalışanların algıladıkları örgüte güven toplam puan ortalamaları ile meslek grupları arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Memurların örgütsel güven toplam puan ortalamaları hekim ile hemşire, ebe, sağlık memuru, sağlık teknikeri grubundan anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

Başta hekim olmak üzere sağlık çalışanlarının aldıkları sorumluluk ve riskler de dikkate alındığında örgüte duydukları güvenin artması için beklentilerinin karşılanması elzemdir. Yaptıkları işle ilgili kararlara katılma, yönetim tarafından sorunların çözülmesi ve sağlıklı bir iletişim ortamının kurulması da örgüte güvenin oluşmasında önemlidir. Çalışma koşullarında iyileştirmeler, gerekli personelin istihdamı, iş sağlığı ve çalışan güvenliği konularında gerekli önlemlerin alınması, şiddet ve mobbing'in önlenmesine yönelik adımlar atılması güven üzerinde olumlu etki sağlayacaktır. İdari ve teknik birimde çalışanların örgüte güven düzeylerinin yüksek olması, iş tatmini ve bağlılıklarının yüksek olmasıyla birlikte yönetimin verdiği kararlara katılma, kendi işleriyle ilgili karar verebilme, yardımlaşma ve ekip çalışmasıyla ortaya çıktığı söylenebilir.

- Çalışanların algıladıkları örgüte güven toplam puan ortalamaları ile çalıştıkları birim arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Acil serviste çalışanların örgüte güven toplam puanları diğer birimlere (servisler, laboratuvar ve radyoloji, idari ve teknik) göre daha düşüktür. Yoğun bakım ve ameliyathanede çalışanların örgüte güven toplam puanları idari ve teknik birimde çalışanlardan daha düşüktür.

Acil servisler iş yoğunluğunun diğer birimlere göre daha fazla olduğu alanlardır. İş yoğunluğunun, stres ve riski arttırdığı söylenebilir. Acil servisler aynı zamanda birçok farklı bölümün bir arada hizmet verdiği ve koordinasyona sıklıkla ihtiyaç duyulan

yerlerdir. Yönetimin bahsedilen konularda çalışanları destekleyecek önlemler alması ve iletişim kanallarının da açık tutulmasıyla acil servis çalışanlarının örgüte duydukları güvenin artırılması mümkün olabilir.

- Çalışanların algıladıkları örgüte güven toplam puan ortalamaları ile sağlık sektöründeki toplam çalışma süreleri, hastanedeki çalışma süreleri ve birimdeki çalışma süreleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir.

Örgütler bir bütün olarak düşünüldüğünde örgütün amaç ve hedefleri iyi belirlendiğinde, yöneticiler ve çalışanlar arasında uyum sağlandığında, örgüt içi iletişim kanalları açık tutulduğunda, çalışanların çalışma sürelerinin örgüte güven açısından önemli bir değişken olmayacağı söylenebilir.

- Örgüt kültürü temel boyutları ile örgüte güven ve örgüt kültürü ile örgüte güven arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusu olup, ilişkiler arasında doğru orantı olduğu belirlenmiştir. Örgüte güven ile katılım, tutarlılık, uyum ve misyon kültürü arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Örgüt kültürü ile örgüte güven arasında da orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

- Örgüt kültürü ile örgüte güven arasında mutlak değer açısından %62 düzeyinde bir ilişkinin olduğu ve örgüte güvendedeki değişimin %39'unun örgüt kültürü ile açıklandığı belirlenmiştir.

- Örgüt kültürü temel boyutlarının örgüte güven değişkenini %42 oranında açıkladığı belirlenmiştir.

- Örgüt kültürü temel boyutlarından katılım kültürü boyutunun örgüte güveni açıklamada anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna belirlenmiştir. Boyutlar içerisinde modele en anlamlı katkıyı misyon kültürünün yaptığı belirlenmiştir.

Kadın çalışanların genel örgüt kültürü ve örgüt kültürü temel boyut (katılım kültürü, misyon kültürü) düzeyleri erkek çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Erkek çalışanların örgüt kültürü algılarının görece yükseltilmesi için yönetim tarafından bazı çalışmaların yapılması önerilebilir. Aradaki farklılığın nedeni çalışanların iş yerlerini ve işlerini yeterince tanımamaları ve işyerine tam olarak adapte olmamalarından kaynaklanıyor olabilir. Kurumun tarihsel gelişimi, verilen hizmetler doğrultusunda amaç hedeflerin açıkça ortaya konacağı ve çalışanların kendini değerli hissetmesini sağlayacak çeşitli eğitim programları ve sosyal aktiviteler düzenlenmesinin örgüt kültürü algısının yükselmesinde etkili olabileceği düşünülmektedir. Örgütsel ödül politikaları da uygulanabilecek diğer bir yöntem olarak değerlendirilebilir.

26-35 yaş arasındaki çalışanların genel örgüt kültürü ve örgüt kültürü temel boyut (katılım kültürü, misyon kültürü) düzeyleri diğer yaş gruplarına göre daha düşük çıkmıştır. Örgüte güven düzeyi 36 yaş ve üstü çalışanlarda 26-35 yaş arasındakilere göre daha yüksek bulunmuştur. Bu konuda yönetimin ayrıntılı incelemeler yapması ve gerekli önlemleri alması önerilebilir. Çalışanların beklentilerini karşılayacak bir terfi sisteminin kurulması, kariyer hedefleri açısından destekleyici bir tutum sergilenmesi ve motivasyonu artıracak önlemlerin alınmasının örgüt kültürü ve örgüte güven düzeylerinin yükselmesinde etkili olacağı düşünülmektedir

Lise mezunlarının genel örgüt kültürü, örgüt kültürü temel boyut ve örgüte güven düzeyleri diğer öğrenim gruplarından daha yüksek çıkmıştır. Düşük eğitim grubunun örgüt kültürü ve örgüte güven düzeylerinin diğer öğrenim gruplarından daha yüksek olması, bu grubun kendini örgütle ifade etmesi anlamına geldiği söylenebilir. Çalışanların gelir düzeylerinde iyileştirmeler yapılması, çalışma koşullarının düzeltilmesi, eğitim ve

değişik sosyal aktiviteler düzenlenmesinin aradaki farklılığın giderilmesinde etkili olabileceği düşünülmektedir.

Hekimlerin genel örgüt kültürü, örgüt kültürü temel boyut ve örgüte güven düzeyleri diğer çalışanlara göre daha düşük çıkmıştır. Sağlık hizmetlerinin sunumundaki rolü dikkate alındığında, yönetimin bu konuya hassasiyetle önem vermesinin ve hekimlerin örgüt kültürü ve örgüte güven düzeylerini yükseltmek için gerekenlerin yapılmasının uygun olacağı söylenebilir. Hekimlerin iş yükünün azaltılması (özellikle asistan hekimler için nöbet sıklıklarının doğru planlanması), beklenen iş ve rollerin tam olarak açıklanması, fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi (dinlenme odası, banyo, tuvalet vb.), özellikle gelir düzeyinde iyileştirmelerle birlikte diğer özlük haklarının iyileştirilmesinin etkili olacağı düşünülmektedir. Hastanelerde artan şiddet olayları göz önüne alındığında, sağlık hizmetlerine emek veren bütün çalışanları kapsayacak şekilde toplum düzeyinde farkındalık yaratılması ve gerekli önlemlerin alınmasının uygun olacağı düşünülmektedir.

Acil servis çalışanlarının genel örgüt kültürü, örgüt kültürü temel boyut ve örgüte güven düzeyleri, diğer birimlerde çalışanlara göre daha düşük çıkmıştır. Yoğun bakım çalışanlarının örgüte güven düzeyi idari ve teknik birimde çalışanlardan daha düşük çıkmıştır. Acil servis, yoğun bakım ve ameliyathaneler hastanelerde iş yoğunluğuyla birlikte sağlık hizmeti sunumundan kaynaklı riskin diğer birimlere göre daha fazla olduğu yerlerdir. Yoğun çalışma temposu çalışanlarda yorgunluk ve aşırı strese neden olmakta ve bunun sonucunda tükenmişlik duygusunun gelişmesine de neden olabilmektedir. Bu birimlerin hastaneler açısından önemi düşünüldüğünde, burada çalışanların örgüt kültürü ve örgüte güvenlerinin yüksek olmasının çalışanların işe bağlılıklarını artıracak ve hizmet kalitesini yükselteceği düşünülebilir. Örgüt kültürü ve örgüte güvenin düşük olması ise örgütsel bağlılığın da zayıflamasına ve işten ayrılma niyetinin geliştirilmesine de neden olabilir. Bu birimde çalışanların örgüt kültürü ve örgüte güven düzeylerini yükseltmek için yeni personel istihdamı ile iş yükünün azaltılması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi,

gelir düzeylerinde iyileştirmeler ve çalışanların sağlığı ve güvenliği konusunda önlemler alınması uygun olacaktır.

Çalışanların toplam çalışma süreleri, hastanedeki çalışma süreleri, birimdeki çalışma süreleri arttıkça örgüt kültürü düzeylerinin de yükseldiği belirlenmiştir. Örgüte yeni katılan çalışanların örgütün işleyişi ve değerleri konusunda henüz net bir bilgiye sahip olmadıkları söylenebilir. Hastane yönetiminin bu konuyla ilgili gerekli tedbirleri alması uygun olabilir. Tüm çalışanların örgütsel bağlılığını geliştirecek ve örgüt içi iletişim kanallarını açmaya yaracak geleneksel törenler (tanışma toplantıları, spor faaliyetleri, özel günler vb.) ile oryantasyon programları, yapılan işlerle ilgili belirli sıklıkta veya gerek duyulduğunda hizmet içi eğitimler ve seminerler düzenlenmesinin uygun olacağı düşünülmektedir.

Sonuç olarak örgütlerde örgüt kültürü ve özellikle örgüte güven zaman içerisinde gelişmektedir. Gelişim sürecinde iletişimi güçlü olan örgütlerin, örgüt kültürü ve örgüte güvenin yaratılması ve sürdürülmesi konusunda daha başarılı olacağı söylenebilir. Yönetimlerin bu önemli noktayı gözden kaçırmadan çalışanlarıyla ilgili iletişim kanallarını açık tutmaları, bilgiyi paylaşmaları ve gerekli konularda çalışanların kararlara katılımını sağlamalarının uygun olacağı söylenebilir. Hastane yönetimi çalışanlara değer vererek, örgüt bünyesinde kalmalarını sağlayacak önlemler almasının, işlerinde ilerleyebilecek fırsatları sunarak örgüt kültürü ve örgüte güveni de artırabileceği söylenebilir. Hastane yönetimi tarafından yaratılan örgütsel değerlerin sürdürülebilmesi için zaman zaman örgütsel davranışlar konusunda incelemeler ve çalışmalar yapılmalıdır ve bu çalışma sonuçlarına göre çeşitli düzenleme ve değişiklikler yapılabilir.

Benzer çalışmaların özel hastaneler, branş hastaneleri, aile sağlığı merkezleri gibi farklı basamak ve branşlardaki diğer sağlık kuruluşlarında da yapılması önerilebilir. Yapılacak çalışmalarda farklı ölçüm araçları kullanılarak örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık gibi konularda daha büyük ölçekli araştırmalar planlanabilir.

ÖZET

Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Çalışanların Örgüte Güveni

Araştırmanın amacı, sağlık kurumlarında çalışanların örgüt kültürü algıları ile örgüte duydukları güven arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Araştırmada çalışanların örgüt kültürü ve örgüte güven değişkenlerinin çeşitli sosyodemografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği de belirlenmiştir. Araştırma evrenini Ankara il sınırları içerisinde yer alan Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi merkez kampüsünde çalışan ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa (DMK) tabi olan tıbbi ve idari bölümlerdeki çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma 514 çalışan üzerinde anket kullanılarak yapılmıştır. Örgüt kültürünün temel boyutları ile örgüte güven ve örgüt kültürü ile örgüte güven arasında doğru orantılı pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Örgüte güven ile katılım kültürü arasında, örgüte güven ile tutarlılık kültürü arasında, örgüte güven ile uyum kültürü arasında ve örgüte güven ile misyon kültürü arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur. Örgüt kültürü ile örgüte güven arasında da orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Örgüt kültürü ile cinsiyet, yaş grupları, öğrenim durumları, meslek grupları, çalışılan birimler, sağlık sektöründe çalışılan toplam süre ve hastanedeki çalışma süreleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Örgüt kültürü temel boyutları ile cinsiyet, yaş grupları, öğrenim durumları, meslek grupları, çalışılan birimler, sağlık sektöründe çalışılan toplam süre ve hastanedeki çalışma süreleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Örgüte güven boyutları ile yaş grupları, öğrenim durumları, meslek grupları ve çalışılan birimler arasında anlamlı farklılık bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Örgüte Güven, Sağlık Kurumları.

SUMMARY

The Organizational Culture in Health Institutions and Employee's Trust in Organization

The aim of this research is to determine the relationship between employees' perceptions of organizational culture and confidence in healthcare institutions. In this research, it was determined whether the variables of the workers, organizational culture and organizational trust, according to various sociodemographic or not. The study's universe constitutes the employees of the medical and administrative departments of the Ankara Numune Training and Research Hospital central campus located within the borders of Ankara and subject to the Law No. 657 on Civil Servants (CSA). The survey was conducted with a questionnaire on 514 employees. There is a positive relationship between organizational culture and organizational trust as it is between organizational culture sub-dimensions and organizational trust. It has been determined that there is a direct positive correlation between the relations of these concepts. There was a significant positive correlation between the trust in the institution and the culture of participation, between the culture of trust in the institution and the culture of coherence, between the culture of trust in the institution and the culture of cohesion and trust in the institution and in the mission culture. Likewise, there is a moderately positive relationship between organizational culture and organizational trust. Significant differences were found between organizational and gender, age groups, education status, occupational groups, units worked, total time worked in the health sector, and working hours in the hospital. There were significant differences between the level of trust in the institution and the age groups, educational status, occupational groups and units studied. Significant differences were found between organizational culture dimensions and gender, age groups, education status, occupational groups, units worked, total time worked in the health sector, and working hours in the hospital. There were significant differences between the level of trust in the institution and the age groups, educational status, occupational groups and units studied.

Anahtar Kelimeler: Organizational Culture, Organizational Trust, Health Institutions,

KAYNAKLAR

- AKMAZ, A (2016). Psikolojik Kontrat İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven İlişkisi: Mersin İlindeki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ALIÇ M (1995). Örgütler. Erişim Adresi: [<http://www.kuey.net/index.php/kuey/article/view/751/552>] Erişim Tarihi: 11.12.2017.
- ALTUNTAŞ S (2008). Hemşirelerin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Kişisel-Mesleki Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- ANEAH (Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi) Erişim Adresi: [www.anh.gov.tr]. Erişim Tarihi: 01.12.2017
- ARI G (2003). Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı? *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2: 17-36.
- ARLI D (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Kültürü Algıları ve Örgütsel Güven Düzeyleri Açısından İncelenmesi. Doktora Tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ARSLAN DT (2015). Hastane İdari Personelinin Örgütsel Güven Ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- ASANAKUTLU T (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına Yönelik Unsurlar ve Bir Değerlendirme. Erişim Adresi: [<http://sbed.mu.edu.tr/index.php/asd/article/view/113/117>]. Erişim tarihi: 30.12.2017.
- AY C (2005). İşletmelerde Etiksel Karar Almada Kültürün Rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 12(2): 31-52.
- AYDINLI Hİ (2003). Örgüt Kültürünün Yönetim Açısından Önemi. *Bilgi Dergisi*, 5(2): 79-99.
- BAKAN İ (2008). Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *KMU İİBF Dergisi*, 10(14):13-40.
- BILEGT E (2012). Örgüt Kültürü İle Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BIRUKOU A, BLANZIERI E, GIORGINI P, GIUNCHIGLIA F (2009). A Formal Definition Of Culture. Technical Report University of Torento. Erişim Adresi: [<http://eprints.biblio.unitn.it/1604/1/021.pdf>]. Erişim Tarihi: 15.12.2017.

- BİNİCİ NZ (2010). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BRAZIL K., WAKEFIELD BD, CLOUTIER MM, TENNEN H, HALL BC (2010). Organizational Culture Predicts Job Satisfaction and Perceived Clinical Effectiveness In Pediatric Primary Care Practices. *Health Care Management Review*, **35(4)**: 365-371.
- BÜTE M, (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, **25(1)**: 171-192.
- BÜYÜKÖZTÜRK Ş (2006). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- CAN H (2006). Örgütsel Davranış. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- CANPOLAT Z (2012). Hemşirelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılığın Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Bilim Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü.
- CASIDA J (2008). Linking nursing unit's culture to organizational effectiveness: a measurement tool. *Nursing Economics*, **26(2)**: 106-110.
- CHATHOTH KP, MAK B, JAUHARI V, MANACTOCA K (2007). Employees' Perceptions of Organizational Trust and Service Climate: A Structural Model Combining Their Effects on Employee Satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, **31(3)**: 338-357.
- CALLAWAY LP (2006). Relationship Between Organizational Trust and Job Satisfaction: An Analysis In The U.S. Federal Work Force. Degree of Doctor. Capella University School of Business and Technology.
- ÇAKIR M, ÖRÜCÜ E (1999). Üretim İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespitine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, **13(1)**: 19-44.
- ÇAKMAK Ü (2017). Kamu ve Özel Spor Kuruluşlarında Görev Yapan Personelin İş Tatmininin Örgüt Kültürüne Etkisi. Doktora Tezi. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü.
- ÇARIKÇI İH, KOYUNCU O (2010). Bireyci-Toplumcu Kültür ve Girişimcilik Eğilimi Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **2(3)**: 1-18.
- ÇETİNEL E (2008). Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişki Üzerine Bir Örnek Olay. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÇIRAKLI Ü, GÖZLÜ M, DALKILIÇ S (2017). Hastane Personellerinin Örgüt Kültürü Tipi Algısının İncelenmesi: Yozgat'ta Yer Alan İki Hastanede Bir Uygulama. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*. **7(1)**: 33-59.
- ÇUBUKÇU K, TARAKÇIOĞLU S (2010). Örgütsel Güven ve Bağlılık İlişkisinin Otelcilik Ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerinde İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, **2(4)**: 57-78.

- DAFT RL (2001). Organization Theory and Design. (Seventh Edition) South-Western College Publishing USA.
- DEMİR N (2005). Örgüt Kültürü-İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DEMİRCAN N, CEYLAN A (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi*, **10(2)**: 139-150.
- DEMİREL Y (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, **15(2)**: 179-194.
- DENISON DR, NEALE WS (1999). Denison Organizational Culture Survey: Facilitator Guide. Erişim Adresi: [https://www.researchgate.net/profile/Rachel_Bachner-Melman/post/How_can_I_find_the_questionnaire_on_the_research_article/attachment/59d61fdf79197b807797e51d/AS:287266116259840@1445500987259/download/DOCS_Facilitator_Guide.Pdf]. Erişim Tarihi:01.12.2017.
- DEVELİOĞLU K, ÇİMEN M (2012). Örgütsel Güvenin Kaynağı Olarak İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumlulukları. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, **4(2)**: 141-149.
- DOĞAN S (1997). İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü. *Amme İdaresi Dergisi*, **30(4)**: 53-74.
- DONNEY MP, CANNON PJ, MULLEN RM (1998). Understanding the influence of National Culture on The Development of Trust. *The Academy of Management Review*, **23(3)**:601-620.
- DURDAĞ MF, NAKTİYOK A (2011). Psikolojik Taciz Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Rolü. *Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi*, **1(2)**: 5-37.
- DURMUŞ B, YURTKORU ES, ÇİNKÖ M (2013). Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi (5. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- EĞRİBOYUN D (2013). Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Güven, Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Bolu İli Örneği). Doktora Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- EHTESHAM UM, MUHAMMAD TM, MUHAMMAD SA (2011). Relationship Between Organizational Culture and Performance Management Practices: A Case of University in Pakistan. *Journal Of Competitiveness*, **4**: 78-86.
- ENGİN DM (2013). Hemşirelerin Örgüt Kültürü ve Güçlendirme Algılarının İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü.
- ERDEM F (2003). Sosyal Bilimlerde Güven. Ankara: Vadi Yayınları.
- EREN E (2010). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul. Beta Basım Dağıtım.

- ERKMEN T, BOZKURT S (2011). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, **31(2)**: 197-228.
- EROĞLU F (1996). Davranış Bilimleri (13. Baskı). İstanbul: Beta Basım Dağıtım.
- ESKİYÖRÜK D, TURAN M (2012). Halkla İlişkiler Uygulayıcıları Rol Modellerinde Örgüt Kültürünün Etkisi ve Hastane İşletmelerinde Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **14(2)**: 19-50.
- FEY C, DENISON DR (2003). Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory be Applied in Russia. *Organization Science*, **14(6)**: 686-706.
- FLEURY MTL (2009). Organizational Culture and The Renewal of Competences. *Brazilian Academic Review*, **6(1)**: 11-14.
- GEMLİK N, MANİOĞLU Y, ÇATAR RÖ (2015). Geert Hofstede'in Örgüt Kültürü Modeline Göre Sağlık Meslek Gruplarının İncelenmesi ve Kamu ve Özel Hastanelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Erişim Adresi: [<http://dergipark.gov.tr/download/article-file/88810>]. Erişim Tarihi: 15/12/2017.
- GILBERT JA, TANG TLP (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*, **27(3)**: 321-338.
- GILLESPIE MA, DENISON D, HAALAND S, SMEREK R, NEALE WS (2008). Linking Organizational Culture And Customer Satisfaction: Results From Two Companies in Different Industries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, **17(1)**: 112-132.
- GİDER Ö (2010). Eğitim ve Araştırma Hastanelerinde Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyum Düzeylerinin Araştırılması. *Yönetim Dergisi*, **21(65)**: 81-105.
- GÜÇLÜ N (2003). Örgüt Kültürü. *Kırğızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, **6**: 147-159.
- GÜDÜLOĞLU N, BAHÇECİK N (2011). Özel Bir Hastanede Çalışan Hemşirelerin Örgüt Kültürü Algıları ve Öğrenen Organizasyon Özelliklerinin Belirlenmesi. *Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanatı Dergisi*, **4(1)**: 103-114.
- GÜMÜŞTEKİN GE, EMET C (2007). Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **17**: 90-116.
- GÜN İ (2016). Hastanelerde Örgüt İklimi ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- GÜN İ, SÖYÜK S (2017). Sağlık Kuruluşlarında Örgüt İklimi ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, **8(1)**: 40-48.

- GÜNEY S (2012). Örgütsel Davranış. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- HALICI M, SÖYÜK S, GÜN İ (2015). Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Güven. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, **13(3)**: 180-198.
- HALİS M (2003). Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültüründeki Yönelimler. *Kırğızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, **5**: 109-135.
- HALİS M, GÖKGÖZ GS, YAŞAR Ö (2007). Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri Ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Sosyal Bilimler Dergisi*, **17**: 187-205.
- HARTNELL CA, OU AY, KINICKI A (2011). Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta- Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions. *Journal Of Applied Psychology*, **96(4)**: 677-694.
- HASANOĞLU M (2004). Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi. *Sayıştay Dergisi*, **52**: 43-60.
- HOFSTEDE G (1985). The Interaction Between National and Organizational Value Systems. *Journal of Management Studies*, **22**: 347-357.
- HOSFTEDE G, NEUJINEN B, OHAYV DD, SANDERS G (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative And Quantative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, **35(2)**: 286-316.
- HOFSTEDE G (1994). Management Scientists Are Human. *Management Science*, **40(1)**: 4-13.
- HOFSTEDE G (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, **2(1)**. Erişim Adresi: [<https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc>]. Erişim Tarihi: 30.12.2017.
- HUFF L, KELLEY L (2003). Levels Of Organizational Trust In Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven Nation Study. *Organizational Science*, **14(1)**: 81- 90.
- İNALOĞLU S, ERİGÜÇ G (2000). Örgüt Kültürü: Personelin ve Yöneticilerin Değerlendirmeleri Açısından Bir Karşılaştırma. *Sağlık İdaresi Dergisi*, **5(4)**: 1-27.
- İŞCAN ÖF, SAYIN U (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, **24(4)**: 195-216.
- KAHVECİ G, DEMİRTAŞ Z (2014). Örgüt Kültürünün Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi: Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü. *Turkish Journal of Educational Studies*, **1(3)**: 27-62.
- KALKAN A (2013). Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal ve Görgül Bir Araştırma. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- KARAHAN A (2008). Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **20**: 457-478.
- KARAKIŞLA Y (2012). Kamu ve Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu ve Örgüt Kültürü Algıları. Yüksek Lisans Tezi. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü.
- KAYA ŞD, İLERİ YY, YÜCELER A (2017). Effects Of Organizational Trust On Identification in a University Hospital in Turkey. *Journal of Human Sciences*, 14(2): 2014-2020.
- KELEZ A (2008). Hemşirelerin Örgüt Kültürünü ve Yöneticilerin Liderlik Davranışını Algılamaları. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- KOKINA I, OSTROVSKA I (2013). The Analysis Of Organizational Culture With The Denison Model (The Case Study of Latvian Municipality). *European Scientific Journal*, Special Edition VI.1: 362-368.
- KORKMAZ A, ERDOĞAN İ (1994). Popüler Kültür ve İletişim. Ankara: Ümit Yayıncılık.
- KORKUT F (2010). Hemşirelerin Örgüt Kültürü Algılarının İş Tatminine Etkisi Üzerine İstanbul İlinde Bir Alan Araştırması. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KOŞAR D, YALÇINKAYA M (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Yordayıcıları Olarak Örgüt Kültürü ve Örgütsel Güven. *Kurumsal ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, **19(4)**: 603-627.
- KÖSE S, ÜNAL A (2003). Farklı Toplumsal Kültürler, Örgüt Yapıları, Liderlik Davranışları, İzmir: Güven Yayınevi.
- LASCHINGER HS, FINEGAN J, SHAMIAN J (2001). The Impact of Workplace Empowerment, Organizational Trust on Staff Nurses' Work Satisfaction and Organizational Commitment. *Health Care Management Review*, **26 (3)**:7-23.
- LEWICKI R J, MCALLISTER DJ, BIES RJ (1998). Trust and Distrust: New Relationships and Realities. *Academy of Management Review*, **23(3)**: 438-458.
- LUNENBURG FC (2011). Understanding Organizational Culture: A Key Leadership Asset. *National Forum Of Educational Administration and Supervision Journal*, **29 (4)**: 1-11.
- LOK P, CRAWFORD J (1999). The Relationship Between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development. *Leadership & Organization Development Journal*, **20(7)**: 365-373.
- MAYER RC, DAVIS JH, SCHOORMAN FD (1995). An Integrative Model Of Organizational Trust. *The Academy Of Management Review*, **20**: 709-734.
- MCALLISTER DJ (1995). Affect and Cognition Based Trust As Foundations of Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy Of Management Journal*, **38**: 24-59.

- MOBLEY WH, WANG L, FANG K (2005). Organizational Culture: Measuring and Developing It in Your Organization. Erişim Adresi: [http://www.mobleygrouppacific.com/attachment/128/Develop-Culture-inOrganization_MGP_Mar-2005.pdf]. Erişim Tarihi: 19.12.2017.
- OĞUZ ES (2011). Toplum Bilimlerinde Kùltür Kavramı. *Hacettepe Edebiyat Fakùltesi Dergisi*, **28(2)**: 123-139.
- ORAN A (2016). Yükseköğretim Kurumlarında Örgüt Kùltürünün, Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmin Düzeyleri Açısından İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖĞÜT A, KOCABACAK A (2008). Küreselleřme Sürecinde Türk İş Kùltüründe Yaşanan Dönüřümün Boyutları. *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, **23**: 145-170.
- ÖNCÜL MS, DENİZ M, İNCE AR (2016). Hofstede'nin Örgüt Kùltürü Modelinin Potansiyel Giriřimcilerin Yetiřtiėi Çevresel Özellikler Kapsamında Değerlendirilmesi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, **7(1)**: 255-269.
- ÖRÜCÜ E, YILDIZ H (2012). Örgütsel Kùltür Boyutlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Bir Telekomünikasyon şirketi Örneği. *Uludaė Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakùltesi Dergisi*, **31(2)**: 129-154.
- ÖZER N, DEMİRTAŞ H, ÜSTÜNER M, CÖMERT M (2006), Ortaöğretim Öğretmenlerinde Örgütsel Güven Algıları. *Ege Eğitim Dergisi*, **7(1)**: 103-124.
- ÖZDEVECİOĞLU M, ÇELİK C (2009). Örgüt Kùltürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Maėduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, **23(1)**: 95-112.
- ÖZKALP E, KIREL Ç (2010). Örgütsel Davranış. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- ÖZTÜRK UC (2015). Örgüt Kùltürü Algısında Cinsiyet faktörünün Etkisi ve Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, **6(12)**: 62-86.
- ÖZYAMAN HG (2010). Sağlık Kurumlarında Örgüt Kùltürü: Akdeniz Üniversitesi Tıp Fakùltesi Hastanesi Yardımcı Personelinin Algılamalarına Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- PEHLİVAN S, LAFÇI D, DEMİRAY G, YAMAN M (2015). Cerrahi Kliniėinde Çalışan Hemşirelerin Örgüt Kùltürünü Algılamaları. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, **1(2)**: 12-24.
- PUUSA A, TOLVANEN U (2006). Organizational Identity and Trust. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, **11(2)**: 29-33.
- ROBBINS SP, JUDGE TA (2012). Örgütsel Davranış (Organizational Behaviour), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. Çeviri: İnci ERDEM.

- SCHEIN E (2004). Organizational Culture and Leadership, Ed.: Schein, E., Published By Josey Bass, San Francisco.
- SELZNICK P (1948). Foundations of the Theory of Organization. *American Sociological Review*, **13(1)**: 25-35.
- SEMERÇİOĞLU S, TENGİLİMOĞLU D, SEMERÇİOĞLU GM (2012). Özel ve Kamu Hastanelerinde Çalışan Tıbbi Sekreterlerin İş Doyumu ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Alan Çalışması. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, **1(4)**: 225-238.
- SEMPANE M, RIEGER HS, ROOD TG (2002). Job Satisfaction In Relation To Organisational. Culture. *SA Journal of Industrial Psychology*, **28(2)**: 23-30.
- SENCER M (1984). Toplum Bilimlerinde Yöntem (2. Baskı), İstanbul: Onur Basımevi.
- SEREN Ş (2005). Değişime Karşı Tutum Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Kalite Belgesi Alan Hastanelerde Değişim İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- SEREN Ş, BAYKAL Ü (2007). Kalite Belgesi Alan Hastanelerde Örgüt Kültürü ve Değişime Karşı Tutumun İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, **10(2)**: 1-11.
- SİĞRİ Ü, TIĞLI M (2006). Hofstede'nin "Belirsizlikten Kaçınma" Kültürel Boyutunun Yönetmel-Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, **21(1)**: 327-342.
- SİĞRİ Ü, GÜRBÜZ S (2013). Örgütsel Davranış, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- SIRKINTILIOĞLU Ş (2011). Aile İşletmelerinde Aile Değerlerinin Örgüt Kültürüne Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- SOYFALIOĞLU Ç, AKTAŞ R (2001). Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*, **7(1)**: 75-92.
- SÖNMEZ MA (2006). Meslek Liselerinde Örgüt Kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, **45**: 85-108.
- ŞAHİN M (2010). Örgüt Kültürü ile Bilgi Paylaşma Tutumu Arasındaki İlişki Üzerine Türk Katılım Bankacılığı Alanında Bir Araştırma. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi.
- TAN HH, TAN CS (2000), "Towards the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization". *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, **126(2)**: 241-260.
- TANRIÖĞEN ZM (2013), İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Tarzlarının Örgüt Kültürü ile İlişkisi. Doktora Tezi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- TAŞKIN F, DİLEK R (2010). Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, **2(1)**: 37-46.
- TEKİNGÜNDÜZ S (2012). Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. Doktora tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TEKİNGÜNDÜZ S, TENGİLİMOĞLU D (2013). Hastane Çalışanlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Belirlenmesi. *Sayıştay Dergisi*, **91**: 77-103.
- TERZİ AR (2000). Örgüt Kültürü. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- TİKİCİ M (2005). Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- TOKGÖZ E (2012). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TOP M, TARCAN M, TEKİNGÜNDÜZ, S, YILMAZ İ (2010). Hastane İnsan Kaynaklarında Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Bağlılık, İş Doyumu ve Örgütsel Güven Araştırması. 2. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi, Bildiri Kitabı Cilt 2: 29-48.
- TOP M (2012). Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Profili. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, **41(2)**: 258-277.
- TOPALOĞLU GI (2010). İşgörenin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TOPÇU A (2014). Kamu ve Özel Sağlık Kuruluşlarında Performans Yönetimi Uygulamalarının Kurumsal Kültür Boyutunda Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi. Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TOZKOPARAN G, SUSMUŞ T (2001). Üretim ve Hizmet Sektörü İşletmelerinde Örgüt Kültürüne İlişkin Karşılaştırmalı Bir Uygulama. *Ege Akademik Bakış*, **1(1)**: 202-223.
- TÜZÜN İK (2006). Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TÜZÜN İK (2007). Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Aralık: 93-118.
- UBIUS U, ALAS R (2009). Organizational Culture Types as Predictors of Corporate Social Responsibility. *Engineering Economics*, **1(61)**: 90-99.
- URAY M (2014). Müşteri Odaklılık ve Örgütsel Güven İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü ve Bir Araştırma. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- ÜSTÜN F, KILIÇ KC (2016). Örgüt Kültürünün Örgütsel Güven ve Özdenetim Üzerine Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, **18(30)**: 19-27.
- VALEZ P (2006). Effects Of Organizational Trust, Degree of Doctor, San Diego University. School Of Nursing and Health Science.
- VANDENBERGHE C (1999). Organizational Culture, Person-Culture Fit, and Turnover: a Replication in the Health Care Industry. *Journal of Organizational Behaviour*, **20**:175-184.
- WILLIAMS LL (2005). Impact of Nurses' Job Satisfaction on Organizational Trust. *Health Care Managemet Review*, **30(3)**: 203-211.
- WOODS DR (2004). The Effects of Transformational Leadership, Trust, and Tolerance of Ambiguity on Organization Culture in Higher Education. Degree of Doctor. Regent University School of Leadership Studies.
- YAĞMURLU A (1997). Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, **52(1-4)**: 717-724.
- YAHYAGİL MY (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama. *Yönetim Dergisi*, **15(47)**: 53-76.
- YAZICI Z (2006). Bir Kamu Hastanesinde Çalışanların Örgüt Kültürü Algıları. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü.
- YAZICIOĞLU İ (2009). Konaklama İşletmelerinde İş Görenlerin Örgütsel Güven Duyguları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, **8(30)**: 235-249.
- YILDIRIM C (2013). Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Bankacılığında Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- YÜCEL C, SAMANCI G (2009). Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, **19(1)**: 113-132.
- YÜCEL İ, KOÇAK D (2014). Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **7(2)**: 45-64.

EKLER

EK-1

Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Elinizdeki anket yüksek lisans tezi kapsamında, hastanenizdeki örgüt kültürü ve örgütsel güven kavramlarını açıklamak için kullanılacaktır. Vereceğiniz cevaplar sadece ilgili bilimsel araştırma dahilinde kullanılacak ve kimliğiniz kesinlikle gizli tutulacaktır. Ankete isim yazılmasına gerek yoktur. Değerli katkınız için çok teşekkür ederim.

Mürsel BATGA

Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Sağlık Kurumları Yönetimi Anabilim Dalı,
Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi
İletişim Adresi: batgamursel@gmail.com

I. BÖLÜM

1. Doğum Tarihi :

2. Cinsiyet:

() Erkek () Kadın

3. Medeni Durum:

() Evli () Bekar () Diğer Belirtiniz.....

4. Öğrenim Durumu:

()İlköğretim ()Lise ()Önlisans ()Lisans ()Yüksek Lisans ()Doktora

5. Mesleğiniz:

Belirtiniz.....

6. Halen Çalışılan Birim (Servis):

Belirtiniz.....

7. Sağlık Sektöründe Çalışılan Toplam Süre (Yıl):

8. Bu Hastanedeki Çalışma Süresi (Yıl):

9. Çalışılan Birimdeki (Servis) Toplam Süre (Yıl):.....

II. BÖLÜM

Bu bölümde örgüt kültürüne etki eden boyutlara ilişkin ifadeler yer almaktadır. Bu ifadeler katılma düzeyinizi, aşağıdaki katılma derecesini belirten skalaya göre işaretleyiniz.

Kesinlikle **katılıyorum** = 5.....4.....3.....2.....1 = Kesinlikle **katılmıyorum**

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ANKETİ

	Kesinlikle Katılıyorum				Kesinlikle Katılmıyorum
1. Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmiştir	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
2. Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
3. İş planlaması (hasta bakımı ve tedavisinin planlaması) yapılırken tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
4. Farklı bölümler (hizmet birimleri) arasında işbirliği yapılmamaktadır .	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
5. Takım çalışması yapılması, bütün çalışmalarımızda esas alınmaktadır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
6. Tüm çalışanlar kendi görevleri ile kurumun amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
7. Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
8. Çalışanların iş görme kapasitesi sürekli bir gelişim göstermektedir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

9. Çalışanların iş görme becerilerini arttırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
10. Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
11. Çalışma yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
12. İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlış ayırt etmemizi sağlayan (etik) değerler yoktur .	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
13. İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
14. Bu işyerinde güçlü bir örgüt kültürü vardır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
15. Problemleri konularda dahi, kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
16. Çalışanlarımız kurumun farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedirler.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
17. Kurumun farklı bölümleri tarafından yürütülen çalışmalar (projeler) kolayca koordine edilmektedir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
18. Başka bölümden bir kişiyle çalışmak adeta farklı bir kurumdan biriyle çalışmak gibidir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
19. Çalışma (iş görme) tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
20. Diğer sağlık kurumları ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim uygun stratejiler geliştirebilmektedir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
21. İş alanımızdaki yenilik ve gelişmeler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
22. Hizmet sunduğumuz kişilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açılabilmektedir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
23. Tüm çalışanlar hizmet sunulan kişilerin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen gösterirler.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
24. Hizmet sunduğumuz kişilerin istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genelde dikkate alınmamaktadır .	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

25. Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
26. Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
27. Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmeleri) önemli bir amaçtır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
28. Uzun dönemli bir iş programımız ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
29. Çalışanların yaptıkları işlere yön verecek net ve açık bir kurumsal misyonumuz vardır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
30. Kurumun geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş planlaması yoktur.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
31. Kurumun faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
32. Yöneticiler, kurumun temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
33. Çalışanlar uzun dönemde kurumun başarılı olabilmesi için yapılması gerekeni bilmektedirler.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
34. Çalışanlar geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan kurum vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
35. Yöneticilerimiz uzun dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
36. Kısa dönemli beklentiler, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

III. BÖLÜM

Bu bölümde örgütsel güvene etki eden boyutlara ilişkin ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere katılma düzeyinizi, aşağıdaki katılma derecesini belirten skalaya göre işaretleyiniz.

Kesinlikle **katılıyorum** = 5.....4.....3.....2.....1 = Kesinlikle **katılmıyorum**

ÖRGÜTSEL GÜVEN ANKETİ

	Kesinlikle Katılıyorum				Kesinlikle Katılmıyorum
1. Görüşmelerde hastane yönetiminin gerçekleri söylediğine inanıyorum.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
2. Hastane yönetimi bölümümüzle ilgili kararları tek başına alır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
3. Bana göre hastane yönetimi güvenilirirdir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
4. Yönetimdeki çalışanların diğer insanlar sayesinde başarılı olduklarını düşünüyorum.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
5. Yönetimin iyi ellerde olduğuna inanıyorum.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
6. Hastane yönetiminin sorunlarımızı bize karşı koz olarak kullandığını düşünüyorum.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
7. Hastane yönetiminin görüşmelerde bize karşı dürüst olduğuna inanıyorum.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
8. Hastane yönetiminin bazı bilgileri bizimle paylaşmadığını düşünüyorum.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
9. Hastane yönetiminin bizi yanlış yönlendirmediğine inanıyorum.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
10. Hastane yönetiminin verdiği sözleri tutmadığına inanıyorum.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
11. Hastane yönetiminin toplu görüşmelerde adil katılım sağladığına inanıyorum.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
12. Hastane yönetiminin, yardıma muhtaç insanlar ve personele gerekli özeni ve yardımı sağladığına inanıyorum.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

SORULARIMIZ SONA ERMİŞTİR
ÇALIŞMAYA KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM

EK-2



**T.C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
ANKARA NUMUNE EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ
BAŞTABIPLIĞI**

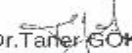
SAYI : B.10.4.ISM.4.06.00.13/Per.773.99
KONU : Tez Çalışması

Ankara .../.../2010

2005.2010* 15131

ANKARA ÜNİVERSİTESİ
Sağlık Bilimleri Fakültesi Dekanlığı'na
ANKARA

Fakülteniz Sağlık Kurumları Yönetimi Anabilim Dalı tezli yüksek lisans programı öğrencisi Mürsel BATGA'nın "Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü" konulu tezinin anket uygulamasını hastanemizde yapması Başhekimliğimizce uygun görülmüştür.
Bilgilerinize rica ederim.


Dr.Taner GÖKÇINAR
Baştabip
Baştabip Yardımcısı

ÖZGEÇMİŞ

I- Bireysel Bilgiler

Adı: Mürsel

Soyadı: BATGA

Doğum Yeri ve Tarihi: Kiğı/1980

Medeni Durumu: Evli

Askerlik: Yaptı

İletişim Adresi ve Telefon: batgamursel@gmail.com / 5054859960

II- Eğitimi

2014-2016 Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Adalet (Ön lisans)

2000-2005 Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Yüksekokulu

1994-1998 Bingöl 60. Yıl Sağlık Meslek Lisesi

Yabancı dili: İngilizce

III-Unvanları

Yüksek Lisans Öğrencisi

Sağlık Memuru

IV-Mesleki Deneyimi

2017-.... Sağlık Bakanlığı Halk Sağlığı Genel Müdürlüğü (Sağlık Memuru)

2012-2017 Türkiye Halk Sağlığı Kurumu (Sağlık Memuru)

2010-2012 Sağlık Bakanlığı Temel Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü (Sağlık Memuru)

2002-2010 Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi (Sağlık Memuru)

V. Diğer Bilgiler

Türk Standartları Enstitüsü (TSE) 28-30/ 09/ 2016, TS ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi Temel Eğitimi.

Türk Standartları Enstitüsü (TSE) 28-30/ 09/ 2016, TS ISO 9001:2015 Risk Tabanlı Proses Yönetimi Eğitimi.

Türk Standartları Enstitüsü (TSE) 28-30/ 09/ 2016, TS ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi İç Tetkik Eğitimi.

Türk Standartları Enstitüsü (TSE) 07-08/ 03/ 2017, TS ISO 31000 Risk Yönetim Sistemi Temel Eğitimi.

Türkiye Halk Sağlığı Kurumu, Kasım 2012, Birinci Basamak Sağlık Kuruluşları Prototip Proje İhtiyaç Listesi Rehberi.

Türkiye Halk Sağlığı Kurumu, Ankara, 2015, Aile Hekimliği Uygulamasında Önerilen Periyodik Sağlık Muayeneleri ve Tarama Testleri.

25-28 Kasım 2014 Türkiye Halk Sağlığı Kurumu/Ankara “Eğitim Becerileri Eğitimi” (Katılımcı).

24-27 Şubat 2015 Türkiye Halk Sağlığı Kurumu/Ankara “Halk Sağlığı Laboratuvarları Eğitici Eğitimi” (Eğitimci).

27-30 Nisan 2015 Türkiye Halk Sağlığı Kurumu/Ankara “Bağımlılıkla Mücadele Eğitim Programı” (Eğitimci).

24-28 Ağustos 2015 Türkiye Halk Sağlığı Kurumu/Ankara “Diyabetli Bireyler İçin Eğitimci Eğitimi” (Eğitimci).

08-11 Aralık 2015 Türkiye Halk Sağlığı Kurumu “Eğitim Becerileri Eğitimi” (Eğitimci).

14-18 Kasım 2016 Türkiye Halk Sağlığı Kurumu /Eskişehir “Sağlık Evi Çalışanları Eğitimlerine Yönelik Eğitim Becerileri Eğitimi” (Eğitimci).

22-26 Mayıs 2017 Türkiye Halk Sağlığı Kurumu-ILO/Ankara “Monitoring and Evaluation of Projects and Programmes Training”.