

T.C
İSTANBUL BİLİM ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
HEMŞİRELİK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

HEMŞİRELERDE LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN
DEĞERLENDİRİLMESİ

Hemşire Zülfiye CANPOLAT

YÜKSEK LİSANS TEZİ



İSTANBUL - 2012

T.C
İSTANBUL BİLİM ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
HEMŞİRELİK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

HEMŞİRELERDE LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN
DEĞERLENDİRİLMESİ

Hemşire Zülfiye CANPOLAT

Tez Danışmanı

Yard. Doç. Dr. Semiha AKIN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İSTANBUL, 2012

BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlamasından yazımına kadar bütün aşamalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara da kaynaklar listesinde yer verdiğimi, yine bu tezin çalışması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

Zülfiye CANPOLAT



İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
1. ÖZET	1
2. SUMMARY	2
3. GİRİŞ VE AMAÇ	3
4. GENEL BİLGİLER	5
4.1. KÜLTÜR KAVRAMI VE KÜLTÜRÜN SINIFLANDIRILMASI	5
4.2.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ	7
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN FONKSİYONLARI VE	
SINIFLANDIRILMASI	
4.3.LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK ÖZELLİKLERİ	27
4.4.LİDERLİK TEORİLERİ VE ÇAĞDAŞ LİDERLİK YAKLAŞIMLARI	32
4.5.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE LİDERLİK İLİŞKİSİ	34
4.5.1.Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü	35
4.5.2.Örgüt Kültürünün Geliştirilmesinde Liderin Rolü	35
4.5.3.Örgüt Kültürünün Değiştirilmesi ve Liderin Rolü	36
4.5.4. Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Liderlik	36
4. 6. SOSYOTROPİ VE OTONOMİ	37
4.6.1. Otonomi	37
4.6.2. Hemşirelikte Otonomi	38
4.6.3. Otonominin Örgüte Olan Etkisi	40
4.6.4. Hemşirelik Yönetimi ve Otonomi	40
4.6.5. Sosyotropi	41
5. MATERYAL VE YÖNTEM	43
5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE TİPİ	43
5.2. ARAŞTIRMADA YANITLARI ARANAN SORULAR	43
5.3. ARAŞTIRMANIN YERİ VE ÖZELLİKLERİ	43
5.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	44
5.5. VERİLERİN TOPLANMASI	44
5.6. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	44

5.7. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ	56
6. BULGULAR	57
6.1. HEMŞİRELERİN KİŞİSEL ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR	57
6.2. HEMŞİRELERİN SAĞLIK ÖYKÜSÜNE İLİŞKİN BULGULAR	60
6.3. SOSYOTROPİ-OTONOMİ ÖLÇEĞİ, DENİSON ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ VE LİDERLİK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ PUANLARININ DAĞILIMI	61
6.4. SOSYOTROPİ- OTONOMİ ÖLÇEĞİ, DENİSON ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ VE LİDERLİK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ PUANLARININ DEĞİŞKENLERE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASI	75
6.5. SOSYOTROPİ- OTONOMİ ÖLÇEĞİ, DENİSON ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ VE LİDERLİK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ PUANLARININ KARŞILAŞTIRILMASI	90
7. TARTIŞMA	94
7.1. HEMŞİRELERİN KİŞİSEL ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULARIN TARTIŞILMASI	94
7.2. HEMŞİRELERİN SAĞLIK ÖYKÜSÜ İLE İLİŞKİLİ BULGULARIN TARTIŞILMASI	95
7.3. SOSYOTROPİ-OTONOMİ ÖLÇEĞİ, DENİSON ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ VE LİDERLİK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ PUANLARININ TARTIŞILMASI	95
7.4. SOSYOTROPİ-OTONOMİ ÖLÇEĞİ, DENİSON ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ VE LİDERLİK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ İLİŞKİLİ DEĞİŞKENLERİN TARTIŞILMASI	96
7.5. SOSYOTROPİ-OTONOMİ ÖLÇEĞİ, DENİSON ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ VE LİDERLİK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ ALT BOYUTLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN TARTIŞILMASI	98
8. SONUÇ	101
9. TEŞEKKÜR	107
10. KAYNAKLAR	108
EKLER	

SİMGE VE KISALTMALAR

SAS:	Sociotropy-Autonomy Scale
SOSOTÖ:	Sosyotropi- Otonomi Ölçeği

Araştırma Projesi Numarası: HEM/0912011

TABLO LİSTESİ

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa No
Tablo 4.1.	Örgüt Kültürünün Boyutları	16
Tablo 4.2.	Örgüt Kültürü Tipleri	17
Tablo 4.3.	Byars Modeli	22
Tablo 4.4.	Quchi'nin Z Teorisi	25
Tablo 4.5.	Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar	30
Tablo 4.6.	Liderin Kişisel Özellikleri ve Sahip Olması Gereken Özellikler	32
Tablo 5.1.	Denison Kültür Ölçeğinin Temel ve Alt Kavram Boyutları	45
Tablo 5.2.	Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Ortalama Puan Korelasyon Katsayıları ve Cronbach Alfa Değerleri (N=134)	48
Tablo 5.3.	Liderlik Davranışı Ölçeği Ortalama Puan Korelasyon Katsayıları ve Cronbach Alfa Değerleri (N=134)	51
Tablo 5.4.	Sosyotropi-Otonomi Ölçeği Madde-Toplam Puan Korelasyon Katsayıları ve Cronbach Alfa Değerleri (N=134)	54
Tablo 5.5.	Tablo 5.5 Verilerin Anlizinde Kullanılan İstatistiksel Testler	56
Tablo 6.1.	Hemşirelerin Kişisel Özellikleri (N=134)	59
Tablo 6.2.	Hemşirelerin Kişisel Özelliklere İlişkin Verilerin Dağılımı (N=134)	59
Tablo 6.3.	Hemşirelerin Sağlık Öyküsüne İlişkin Özellikleri (N=134)	61
Tablo 6.4.	Hemşirelerin Sağlık Öyküsü Özelliklerine İlişkin Verilerin Dağılımı (N=134)	61
Tablo 6.5.	Hemşirelerin Sosyotropi-Otonomi Ölçeği Puan Ortalamalarının Dağılımı (N=134)	62
Tablo 6.6.	Hemşirelerin Sosyotropi-Otonomi Ölçeği Alt Boyut Puan Ortalamalarının Dağılımı (N=134)	67
Tablo 6.7.	Hemşirelerin Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Puan Ortalamalarının Dağılımı (N=134)	68
Tablo 6.8.	Hemşirelerin Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Dağılımı (N=134)	71

Tablo 6.9. Hemşirelerin Örgüt Kültürü Alt Boyutlarına Göre Puan Ortalamalarının Dağılımı (N=134)	72
Tablo 6.10. Hemşirelerin Liderlik Davranışı Ölçeği Puan Ortalamalarının Dağılımı (N=134)	73
Tablo 6.11. Hemşirelerin Liderlik Davranışı Ölçeği Alt Boyut Puan Ortalamalarının Dağılımı (N=134)	75
Tablo 6.12. Hemşirelerin Kişisel Özelliklere Göre Sosyotropi-Otonomi Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması (N=134)	77
Tablo 6.13. Hemşirelerin Sağlık Öyküsüne Göre Sosyotropi-Otonomi Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması (N=134)	79
Tablo 6.14. Hemşirelerin Kişisel Özelliklere Göre Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması (N=134)	81
Tablo 6.15. Hemşirelerin Sağlık Öyküsüne Göre Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması (N=134)	85
Tablo 6.16. Hemşirelerin Kişisel Özelliklere Göre Liderlik Davranış Ölçeği Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması (N=134)	87
Tablo 6.17. Hemşirelerin Sağlık Öyküsüne Göre Liderlik Davranış Ölçeği Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması (N=134)	89
Tablo 6.18. Hemşirelerin Sosyotropi-Otonomi Ölçeği Boyutları Arasındaki İlişki (N=134)	90
Tablo 6. 19. Hemşirelerin Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Boyutları Arasındaki İlişki (N=134)	91
Tablo 6.20. Hemşirelerin Liderlik Davranışı Ölçeği Boyutları Arasındaki İlişki (N=134)	91
Tablo 6.21. Hemşirelerin Sosyotropi-Otonomi Ölçeği ve Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması (N=134)	92
Tablo 6.22. Hemşirelerin Sosyotropi-Otonomi Ölçeği ve Liderlik Davranışı Ölçeği Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması (N=134)	92
Tablo 6.23. Hemşirelerin Denison Örgüt Kültürü Ölçeği ve Liderlik Davranışı Ölçeği Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması (N=134)	93

1. ÖZET

Araştırma hemşirelerin liderlik davranışlarını ve örgütsel bağlılık düzeyinin değerlendirilmesi ve ilişkili değişkenlerin belirlenmesiyle amacıyla tanımlayıcı olarak yapıldı. Araştırmanın örneklemini İstanbul ilinde bulunan özel bir hastanede çalışan 134 hemşireden oluşmaktadır. Veri toplama araçları olarak Hemşire Bilgi Formu, Denison Örgüt Kültürü Ölçeği, Liderlik Davranışı Ölçeği ve Sosyotropi-Otonomi Ölçeği kullanıldı. Veriler bilgisayar ortamında SPSS programı ile yapıldı. Araştırmaya katılan hemşirelerin yaşları 18 ve 54 arasında değişmekte olup yaş ortalaması $29,78 \pm 7,28$ 'dir. Hemşirelerin %35,1'i sağlık meslek lisesi mezunu ve %35,1'i lisans mezunudur. Bu çalışmada hemşirelerin Sostropi-Otonomi ölçeği en yüksek puan ortalama değeri ise $211,27 \pm 24,12$ (Dağılım; 111-273)'dir. Çalışmada hemşirelerin Denison Örgüt Kültürü Ölçeği'nin Katılım Kültürü alt boyutunun puanı en yüksek ($3,25 \pm 0,57$), Misyon Kültürü alt ölçeği puanı ise en düşük ($3,13 \pm 0,48$) olarak saptandı. Liderlik Davranışı Ölçeği'nin Değişim Odaklı Liderlik alt ölçeği en yüksek puanı $2,30 \pm 0,94$, Görev Odaklı Liderlik alt ölçeği en düşük puanı $2,18 \pm 0,93$ aldıkları saptandı. Sosyotropi-Otonomi Ölçeği toplam puan ortalamaları ile Denison Örgüt Kültürü Ölçeği alt boyut puanları arasında anlamlı derecede pozitif yönlü ancak zayıf ilişki saptandı ($r_s = 0,19-0,22$, $p < 0,05$). Sosyotropi Ölçeği ile Liderlik Davranışı Ölçeği arasında anlamlı derecede pozitif yönlü ve düşük şiddetli ($r_s = 0,18-0,21$, $p < 0,05$) bir ilişki belirlendi. Otonomi Ölçeği ile Liderlik Davranışı Ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmadı ($p > 0,05$). Denison Örgüt Kültürü Ölçeği ve Liderlik Davranışı Ölçeği alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmadı ($p > 0,05$). Kurumun çalışanı olumlu yönde destekleyen; eğitim, grup çalışmaları, ödüllendirme yöntemi, liderlik vasıflarını güdülemeye yönelik çalışmalar yapması hemşirelerde liderliği ve örgüte bağlılığı olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Hemşire, örgütsel bağlılık, liderlik, sosyotropi-otonomi

2. SUMMARY

The aim of the study was to assess the nurses' leadership behaviours and organizational commitment and to determine the factors associated with leadership behaviours and organizational commitment. The study adopted a descriptive design. This study was conducted at a private hospital in Istanbul. Study sample comprised of a total of 134 nurses who met the inclusion criteria. Data were collected using Nurse Information Questionnaire, Denison Organizational Culture Questionnaire, Leadership Behaviors Scale and Sociotropy-Autonomy Scale (SAS). The statistical analysis was performed using *SPSS* software (version 16). The mean age of the nurses was 29.78 ± 7.28 (range 18-54). More than thirty (35.1%) percent of nurses were nursing high school graduates and 35.1% of sample completed from undergraduate program. Nurses' mean score of Sociotropy-Autonomy Scale was 211.27 ± 24.12 (Range: 111-273). Nurses' mean scores of Denison Organizational Culture Questionnaire for Involvement subscale was the highest score (3.25 ± 0.57) and Mission subscale was the lowest score (3.13 ± 0.48). Mean score of Leadership Behaviors Scale's Change-based leadership subscale was the highest (2.30 ± 0.94), mean score of Task-based leadership subscale was the lowest (2.18 ± 0.93). Study found a weak but positive relationship between means of Sociotropy-Autonomy Scale and Denison Organizational Culture Questionnaire subscales ($r_s = 0.19 - 0.22$, $p < 0.05$), and between Sociotropy Scale and Leadership Behaviors Scale scores ($r_s = 0.18-0.21$, $p < 0.05$). There was not a statistically significant relationship between mean scores of Autonomy Scale and Leadership Behaviors Scale ($p > 0.05$). There was not a statistically significant relationship between mean scores of Denison Organizational Culture Questionnaire and Leadership Behaviors Scale ($p > 0.05$). In order to improve the nurses' leadership skills and organizational commitment, it is crucial to develop strategies, educational programmes, focus group discussions, rewarding methods to motivate development of leadership.

Key Words: Nurse, organizational culture, leadership, sociotropy-autonomy scale

3. GİRİŞ VE AMAÇ

Örgüt, belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarını birleştirdikleri yapılandırılmış bir süreçtir. Birden fazla kişinin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya geldikleri bu yapılarda, kaynakları kontrol etme ve organizasyona yön vermede insan unsuru ön plana çıkmaktadır (1). Nitelikli personelin elde tutulması ve personelin daha fazla performans ortaya koyması organizasyonlar açısından daha da önemlidir. İşte bu noktada ‘örgütsel bağlılık’ kavramı ön plana çıkmaktadır. Bağlılığı yüksek çalışanların örgütte daha uzun süre kaldıkları, görevlerini yerine getirmede daha çok çaba gösterdiği ve örgütle olumlu bir ilişki gösterdiği ifade edilmektedir (1).

Örgütsel bağlılık ise örgüt-çalışan ilişkisinin en kilit noktası olma özelliğini taşımaktadır. Örgütlerde yöneticilerin gösterdiği liderlik tarzları ile çalışanların örgütün hedef ve değerlerine olan bağlılığı artmaktadır. Örgütte yöneticiler, örgütün kültürel değerlerine ve normlarına önem veriyorsa, bu örgütlerde verimlilik ve yenilikçi düşünce anlayışı gelişecektir. Liderlerin çalışanlarının ihtiyaçlarına olan duyarlılığı örgütsel bağlılıkla yakından ilişkilidir (2).

Günümüzde değişimin getirmiş olduğu yenilikler, örgütlerin yapısını, amaçlarını ve işleyişini yakından etkilemektedir. Bu süreçte örgütlerin başarılı olabilmesi ve varlığını devam ettirebilmesi ile ilgili olarak ‘liderlik’ kavramının önemi ortaya çıkmıştır. Geleneksel olarak tanımlanan liderlik anlayışı; örgütün belirlenen hedeflerine ulaşmada birey ve grupların davranışlarını etkileme sürecidir (3). Sağlık hizmetlerinin önemli bir bölümünü oluşturan hemşirelik hizmetlerinde karmaşık teknoloji ve yoğun insan ilişkilerinin yer alması önemli yönetsel sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu durum hemşirelik hizmetlerinin sorumluluk ve etki alanlarının genişlemesine yol açmaktadır. Buradaki başarı ya da belirlenen hedeflere ulaşma ya da hemşirelik hizmetlerindeki etkinlik ve verimlilik sergilenen liderlik davranışları ile çok yakından ilgilidir (4).

Günümüzde değişimin getirdiği yenilikler örgütlerin yapı, işleyiş ve politikalarını derinden etkilemiştir. Örgütlerin sağlıklı bir yapıya kavuşmaları ve varlıklarının korunması zorunluluğuyla birlikte ‘liderlik’ kavramının önemini ortaya çıkarmıştır (5). Kurumun çalışmalarıyla bir bütün olarak amaçlarını gerçekleştirmeleri ve hedeflerine ulaşmaları etkili biçimde yönetilmelerine ve güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmalarına bağlıdır. Bu

noktada örgüt kültürü ile liderlik arasında önemli bir ilişki ortaya çıkar. Lider güçlü ve tutarlı bir örgüt kültürü yaratarak, bu kültürün kurum ve çalışanlar açısından etkin hale gelmesini sağlayabilir (6). Başka bir ifadeyle lider, örgüt kültürünün oluşturulmasında çalışanlara iletilmesinde, benimsetilmesinde, değiştirilmesinde ve gerektiğinde yok edilmesinde öncü kişidir. Lider yöneticilerin başta gelen rollerinden birisi örgüt içerisinde etkili kılınan kültürel değerleri ve tutumları biçimlendirebilmek, sürdürmek ve geliştirmektir (5,6).

Liderlik, yönetim bilimi alanında son derece önemli olan ve son yıllarda üzerinde çok çalışılan konuların başında gelmektedir. Tüm örgütlerin en önemli ögesinin insan olması, insan ögesinin de ihtiyaçlarını karşılamada ve amaçlarına ulaşmada örgütlenmesi zorunluluğu, liderliği ve yöneticiliği zorunlu kılmaktadır (3). Geleneksel olarak tanımlanan liderlik anlayışı; belirli bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilmek ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme yönünde gerekli nitelik, yetenek ve tecrübeye sahip olmakla ilgili özelliklerin bütünü olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde liderlik, insanları etkileme ve yapıyı harekete geçirme süreçleri ile sınırlı değildir. İnsanlığın günümüzde bilgi, beceri, yetenek düzeyleri, yönetimi anlama ve algılama tarzı, başarıyı bir gereksinim olarak görme eğilimi, lideri artık “düşünce oluşturan kişi”, izleyeni de “iş yapan kişi” olmaktan çıkarmıştır (5). Hemşireliğin kendi kendini yönetmesi ve kendi kararlarını kendisinin verebilmesi gereği, hemşirelikte liderliğin önemini bir kat daha arttırmaktadır (4).

Liderlik ve örgüt kültürü günümüz iş dünyasında kurumların faaliyet süreçlerinin oluşturulması, yönetilmesi ve değiştirilmesinde temel belirleyicilerdir. Liderlik örgüt düzeyinde insan faktörünün yönetilmesini, örgüt kültürü ise yönlendirilmesi ve kontrolünü sağlayarak birbirlerini tamamlarlar. Liderlik ve örgüt kültürü birbirlerinin tamamlayıcısı olmaları yönünden örgütler için önemlidir. Lider, eylemleriyle örgüt kültürünü yaratır ve biçimlendirir, biçimlenen kültür de çalışanları yönlendirir (6). Buradan hareketle, bu araştırma hemşirelerin liderlik davranışları otonomi düzeyleri ve örgütsel bağlılık düzeyinin değerlendirilmesi ve ilişkili değişkenlerin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirildi (6).

4. GENEL BİLGİLER

4.1. KÜLTÜR KAVRAMI VE KÜLTÜRÜN SINIFLANDIRILMASI

Kültür, sözcük olarak: "İnsanoğlunun biyolojik olarak değil de, sosyal olarak kuşaktan kuşağa aktardığı maddi ve maddi olmayan ürünler bütünü, sembolik ve öğrenilmiş ürünler ya da özellikler toplamı; tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü; ekin, hars, insanoğlu tarafından üretilmiş her şey" anlamına gelmektedir (6). Kavram olarak ise: "bir ulusun, bir halk ya da topluluğun yaşam tarzıdır; bilgileri, inançları, sanatı, ahlakı, yasaları, gelenekleri ve bir toplumun üyesi olarak insanın bütün öteki eğilim ve alışkanlıklarını oluşturan ve bir toplumun hayatını, yaşam tarzını diğer toplumların yaşam tarzlarından ayıran değerler toplamı" anlamına gelmektedir (7). Kültür ile birey arasındaki ilişki incelendiğinde bu ilişkinin oldukça karmaşık olduğu görülmektedir. Kültür bireyi kuşatan ve biçimlendiren bir faktördür. Etkisi altındaki bireylerin, dünyaya bakış açısını, olayları ve çevresindekileri algılama biçimini belirlemektedir. Birey kültürden etkilenirken aynı zamanda kültürü üreten konumdadır. Bu nedenle kültür, hem sosyal davranışın oluşumuna önemli bir etken hem de davranışın bir ürünü olmaktadır (8). Kültür her toplumda şu ortak özellikleri gösterir.

- **Toplumsaldır:** Kültürün, toplumları bulunduğu yer ya da dönemlerde oluşması, yaşamasıdır. Toplumun dışında ondan bağımsız bir kültürden söz edilemez. Kültürün var olabilmesi için toplumun varlığı şarttır. Toplumların kendilerine ait kültürel farklılıkları o toplumların özelliğini oluşturur. Her toplumun kendisine ait değerleri, gelenekleri, görenekleri, sanatı, edebiyatı vb. gibi değer yargıları vardır. Kültür bütün bu özellikleri kapsar (9).
- **Tarihseldir:** Belli bir geçmişi vardır. Bir anda oluşmaz. Uzun süreli etkileşim ve sosyalleşme süreci sonunda o güne kadar oluşmuş birikimleri içeren tarihi bir perspektifi yansıtır. Nesilden nesile aktararak örgütsel yaşama süreklilik kazandırır (6).
- **Kalitsaldır:** Kültürün ya da onun kapsamına giren öğelerin, etkinliklerin doğum yoluyla değil kültürleşme yoluyla aktarılır. Bireyler ya da topluluklar, öğrenme

yoluyla kazandıkları davranışları veya kültürü sonraki kuşaklara genetik yoldan değil, öğrenme yoluyla aktarırlar (8).

- **İşlevseldir:** Kültürün bir başka özeliği de toplum yaşamında bir yerinin, görevinin bulunmasıdır. Toplumun kültürel özellikleri birer işleve sahiptirler, mantıksal olarak toplumla bütünleşmişlerdir. Kültür toplumsal yapının oluşmasında ve toplum özelliklerinin yaratılmasında önemli bir faktördür (9).
- **Dinamiktir:** Bütün sosyo-kültürel sistemler, sürekli olarak değişirler. Çağın özelliklerinden dolayı değişim daha hızlı bir şekilde yaşanmaktadır. Toplumlararası iletişimin gelişmesiyle kültürel değişim hız kazanmıştır (6,9).
- **Kapsayıcıdır:** Her kültür kendi içinde barındırdığı yaşam biçimleri, sanat, dil, din vb. gibi toplumsal değerleri içerir (6).

Kültürün Sınıflandırılması: Kültür sınıflamaları çeşitli kriterlere göre yapılmıştır. Örgütlerde davranış açısından kültür; genel kültür-alt kültür, maddi kültür-manevi kültür, üçlü ayırım ve bazı uç ayırımlar olarak sınıflandırılabilir (6).

Genel kültür - Alt kültür: Genel kültür, bir toplumun ya da ülkenin, her sosyal grubunda, her coğrafi bölgesinde benimsenmiş olan inanç yapısı, değerler, yaşam tarzı, davranış biçimi ve yaptırım türlerinden oluşur. Başka bir deyişle, toplumdaki bütün davranış düzlemlerinde var olan kültürdür (6,9). Genel kültür içinde yer almakla beraber etnik, bölgesel ve mezhep farklılıkları nedeniyle kendilerine özgü yasama şekilleri ve değerleri oluşturan kültür ise, alt kültürü ifade etmektedir. Alt kültürler, genel kültür içinde yer alırlar ve genel kültürün bazı özelliklerini taşımaktadır (9,10).

Maddi kültür - Manevi kültür: Toplum kültürü içinde yer alan maddi elemanların oluşturduğu bu kültür maddi kültürdür. Sanat yapıtları, mimari ve ev biçimleri gibi insan eliyle yapılan alet ve eserler, el emeğinin ham maddeyi belirli bir biçimde işlemesi ona şekil vermesiyle meydana gelir. Bu maddi kültür öğeleri; üretim, teknolojik durum, grupların ve bireylerin bilgi ve becerilerinden oluşur (9,10,11). Belleksel değerler ve bu değerlerin oluşturduğu hayat tarzı veya manevi çevre ise manevi kültürü oluşturmaktadır. Manevi kültür öğeleri; toplum yaşamını düzenleyen değerler, inançlar, yasa, gelenek ve ahlak kurallarıdır (6,9,11).

Üçlü ayırım: Kültürün, yaşam içinde öğrenilme zamanına göre üçlü ayırımı yapılmaktadır; Sonradan öğrenilen (postfigurative) kültür; kişinin atalarından öğrendiği kültürdür. Birey genellikle bu kültürü yavaş yavaş öğrenir ve karşı gelmez (9,10). Birlikte

oluşan (cofigurative) kültür; toplum üyelerinin birlikte geliştirip öğrendikleri kültürdür. Kişiler bu kültürü yaşlılarından öğrenir. Burada yaşlılar genellikle gençler için bir davranış modeli oluşturur. Önceden oluşan (prefigurative) kültür; bireyin yaşamının sonraki evrelerinde öğrendiği kültürdür. Yaşlıların gençlerden öğrendikleri kültürdür. Bu tip kültürün kazanılma zamanı daha ileri yaşlardır (6,9,11).

Bazı uç ayrımlar: Araştırmacılar, kültürün farklı boyutlarını ele alarak çeşitli ayrımlar yapmışlardır. Yapılan bu ayrımlardan bazılarını örnek verecek olursak

- Kültürün sağlamlığına yani yeni kültürel öğeler karşısında mevcut kültürün direnç gösterip göstermemesine göre *açık* ve *kapalı kültür*,
- Toplum fertlerinin yerleşim yerlerine göre *köy* ve *şehir kültürü*
- Kişilerin ekonomik durumuna göre *fakirlik* ve *zenginlik kültürü*
- İnsanların etnik yapılarına göre *beyaz adam* ve *zenci adam kültürü* gibi ayrımlar yapılmıştır (6,9).

Bunların dışında, literatürde bir de karşı kültürden söz edilmektedir. Karşı kültür, sosyo-ekonomik ve politik anlamda yerleşmiş olan genel kültürü reddedenlerin kültürüdür. Bu kültür genellikle toplumca hoş görülme, toplumun norm ve değerleri ile çatışan bir kültür türüdür. En uç ayrımlardan birini yapmış olan Henry'e göre ise iki çeşit kültür vardır. Hayat ve ölüm kültürü. Hayat kültürü, toplum yararına yapılan fakat ilk bakışta önemi kavranamayan hizmet ve değerlerdir. Ölüm kültürü ise, insan hayatının sonunu getirmeyi amaçlayan çalışma ve tekniği kapsar. Savaş sanayisi ölüm kültürünün en önemli bölümlerinden biridir (6,9).

4.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ, ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN FONKSİYONLARI VE SINIFLANDIRILMASI

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin nasıl davranmaları gerektiğini belirleyen kuralları ve ana hatları düzenleyen, örgüt süreçleri hakkındaki temel varsayımların ve örgütsel olayların yorumlarını biçimlendiren, üyelerin günlük yaşamlarına anlam vermelerinin bir yolunu sunan ve en önemlisi, belirsiz ve tahmin edilemeyen bir çevrenin üstesinden gelmelerini kolaylaştıran normatif bir düzen ve çalışanları motive eden sosyal bir enerjidir

(7). Örgüt kültürü, sürekli değişen ve gelişen çevrede yaşayan işletmeler için giderek daha önemli hale gelmektedir. İşletmelerin iç ve dış çevre koşullarına uyum göstermeleri zorunludur. Bu zorunluluğu gerçekleştirebilmesi içinde işletmede ortak bir takım değerlerin varlığı ve bu değerler çerçevesinde çalışması gerekmektedir (9).

Örgüt Kavramı: Geleneksel örgüt yaklaşımında örgüt; işletme işlerini ve çalışmalarını düzenleyen birlik gösteren ve yüksek kurullardan oluşan sistem ya da ortak amaçları gerçekleştirmek için işlerin yapısına ve dağıtımına ilişkin süreçtir. Sistem yaklaşımına göre ise örgüt; "Geniş bir çevresel sistem içinde amaçlar ve değerler, teknoloji, yapı, psiko-sosyal ve yönetim gibi alt sistemleri içeren toplumsal bir sistemdir (1)". Örgüt yapısı bir grubun faaliyetlerini eşgüdümleyen, öğelerini birbirleriyle uyumlu hale getiren sistemdir (9). Pratik bir tanım yapmak gerekirse, örgüt, iş ve işlev bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde ortak ve açık bir maksat ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin eşgüdümüdür (1).

Çağımızda insanlar yaşantılarının önemli bir bölümünü çeşitli örgütlerde geçirmektedirler. Örgütler, kişilerin yalnızca çalışma saatleri ile sınırlı yaşantılarını değil, tüm yaşamlarını etkilemektedir. Genel olarak örgüt denildiğinde; *iki ya da daha fazla kişinin otorite ve sorumluluk hiyerarşisi altında, ortak bir amacı gerçekleştirmek için davranışlarını belli kurallara göre düzenlediği ve çabalarını birleştirdiği, akılcı, planlı ve eşgüdümlü işbirliği sistemi* anlaşılmaktadır. İnsanın her etkinliği örgüt içindedir ve örgütle ilişkilidir. Örgütlerin sayısı arttıkça bireysel yaşantıyı etkileme derecesi de artmaktadır (7).

Örgüt, belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarını birleştirdikleri yapılandırılmış bir süreçtir. Birden fazla kişinin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya geldikleri bu yapılarda, kaynakları kontrol etme ve organizasyona yön vermede insan unsuru ön plana çıkmaktadır. Bir kurumun sahip olduğu teknoloji, sermaye gücü ne olursa olsun, insan gücü verimsiz ve niteliksiz ise, diğer kaynakların etkin kullanımı pek mümkün olmayacaktır. Nitelikli personelin elde tutulması ve personelin daha fazla performans ortaya koyması organizasyonlar açısından daha da önemlidir. İşte bu noktada 'örgütsel bağlılık' kavramı ön plana çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramı farklı şekilde tanımlanmış ve değerlendirilmiştir. Bu tanım bir davranış biçimi, amaçsal davranışlar bütünü veya bir tutum olarak değerlendirilebilir (2).

Kişinin diğer insanlarla etkileşim ve yardımlaşma ihtiyaçlarını karşıladığı yapı, örgüt olarak tanımlanmaktadır. Fakat her bir araya gelen insan topluluğu için bir örgütten

bahsetmek doğru değildir. Örgütler belirli amaçlara ulaşmak üzere, belli kurallar dâhilinde bir araya gelmiş insanlardan oluşmaktadır. Onlara gerçek niteliklerini kazandıran da bu amaçlarıdır. Örgütün amaçları, kâğıt üzerinde saptanmış biçimsel amaçlar olabileceği gibi, uygulamada örgüt üyelerinin kendi aralarında geliştirip kabul ettikleri doğal amaçlar da olabilir (6).

Yöneticiler ile örgüt teorisyenlerinin kültür ile yönetim arasındaki ilişkinin farkına varmalarının en büyük nedeni, Japonya'nın önde gelen bir sanayi gücü olarak ortaya çıkışıdır. 1970'lerde Japon elektronik, otomobil ve diğer imalat sanayilerinin performansının giderek güçlenmesi, Amerikan yöneticiliğinin ve endüstrisinin yarattığı güven ve etkisini düşürmeye başladı. Japonya uluslar arası pazarlara hakim olmaya ve kalite, güvenilirlik, değer ve hizmet yönünden sağlam bir prestij kazanmaya başladı. 110 milyonu aşkın nüfusuyla Japonya, hemen hemen hiçbir doğal kaynağa sahip olmamasına rağmen, en yüksek büyüme hızını, en düşük işsizlik düzeyini yakalamayı başardı ve dünyada en iyi ücret öder ve en sağlıklı işçi nüfusunu istihdam eder hale geldi. İkinci Dünya Savaşı'nın hemen sonrasında Japon işletmelerinin birçok alanda Amerikan işletmelerinden üstün olması, birçok araştırmacıyı bunun nedeni ile ilgilenmeye yöneltmiştir (6,7,8).

Bu gelişimin nedenlerini araştıran farklı teorisyenler, bu gizemli Doğu ülkesinin kültürünün ve genel yaşam biçiminin bu konuda önemli bir rol oynadığı görüşüne vardılar. Böylece "kültür", 1980'lerde ve 1990'ların başlarında yönetim alanında çok konuşulan bir konu haline geldi (8). Japonların başarısının arkasındaki en büyük neden, Japonların işyerini bir aile gibi görmeleridir. Aile örgütlenmesi ile iş yaşantısındaki örgütlenme birbirinin devamı gibidir. Yapılan tüm araştırmalar, Batı ülkeleri ve Japonya arasındaki en temel farkın kültür olduğu üzerinde birleşmiştir. Japonların başarılarının ardında toplum yapılarının, insana bakış açılarının, eğitim sistemlerinin, dini anlayışlarının olduğu söylenebilir (11).

Örgüt Kültürünün Tanımı: Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin nasıl davranmaları gerektiğini belirleyen kuralları ve ana hatları düzenleyen, örgüt süreçleri hakkındaki temel varsayımların ve örgütsel olayların yorumlarını biçimlendiren, üyelerin günlük yaşamlarına anlam vermelerinin bir yolunu sunan ve en önemlisi, belirsiz ve tahmin edilemeyen bir çevrenin üstesinden gelmelerini kolaylaştıran normatif bir düzen ve çalışanları motive eden sosyal bir enerjidir (7).

Örgütsel bağlılık kavramı farklı şekillerde tanımlanmış ve değerlendirilmiştir. Bu tanım, bir davranış biçimi, amaçsal davranışlar bütünü, motive edici bir etken veya bir tutum olarak değerlendirilebilir (16). Örgütsel bağlılık; örgütün amaçları ile bütünleşme ile ilgili bir kavram olarak örgüt için çok çalışma isteği ve örgüt içinde kalmak için karşı konulmaz bir istek olarak tanımlanmıştır (2). Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından daha üstün görmesi hali olarak tanımlanabilir. Yüksek düzeyde örgüte bağlılık, örgütün amaç ve değerlerini benimseme, örgüt için büyük çaba göstermeye istekli olma ve örgütte kalma isteği gibi sonuçlara yol açar (1). Örgütsel bağlılık genel olarak kişinin çalıştığı örgüte karşı hissettikleri olarak ifade edilebilir. Örgütsel bağlılık, kişinin örgütü benimsemesi, bu örgüte kendi çapında (göreceli) bir katkı, güç verme, destek sağlama istekliliği ve örgütle özdeşleşme duygusudur (1).

Örgüt kültürünün özellikleri

- Örgüt kültürü, örgütte çalışanların değer, norm ve davranış sistemleriyle ilgilidir. Çalışanların davranışlarını şekillendirerek, örgüt içindeki bireyler arası ilişkileri etkiler.
- Uyum sağlayabilir ve değişebilir nitelik taşır.
- Sosyal nitelik taşır. Diğer bir ifadeyle örgüt kültürü birden çok bireyin bir araya gelerek getirdiği bir olgudur.
- Semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla öğrenilebilir, öğretilir ve gelecek nesillere aktarılabilir.
- Zamanla oluşan bir kavram olması nedeniyle geçmiş zamana bağlı olarak belirlenmiştir.
- Bütüncü özellik taşır. Diğer bir ifadeyle bütününe yönelik olup her kademede çalışan personele ait duygu, düşünce, değer ve inançlar bütününe ifade eder.
- Yapı, strateji ve sistem gibi teknik unsurlar ile personel, yönetim tarzı ve yetenek gibi beşeri unsurlar arasında bağlantıyı ve uyumlaştırmayı sağlar.
- Bireyler tarafından meydana getirilmiştir. Örgüt üyelerinin düşünce, istek ve davranışları sonucu ortaya çıkar.
- Her organizasyonun kültürü onu diğer organizasyonlardan ayıran özgün kimliği ifade eder (9,12).

Örgüt Kültürünün Fonksiyonları: Kültürün başlıca iki fonksiyonu vardır. İç bağlılığı kolaylaştırmak için kültür;

İçsel bütünleşme (Internal Integration); örgütsel değerlerin sahiplenildiği, güçlendirilmiş, katılımcı bir örgütsel yapıyı temsil eder. İçsel bütünlüğü yüksek olan firmalarda koordinasyon, kontrol ve kararlara katılım konularında daha az sorun yaşanmakta, çatışmalarla zaman kaybedilmemektedir (6).

- Organizasyon üyelerine dil, ortak ifade ve kavramları sağlar.
- Kişilerin ve grupların organizasyondaki yerlerini belirler.
- Güç ve statünün dağılımı, üyeler arası ilişkiler, ödül yaptırım sistemini ve
- Tüm organizasyonel olaylara bir anlam veren işletmenin ideolojisini kapsar (1,9).

Dış çevreye uyum sağlamada ise kültür;

Dışsal odaklanma (External Orientation) ise, örgüt kültürünün örgütte çalışanları dış çevreye uyumlaştırmacı bir rol oynamasıdır. Çünkü örgütler; sürekli olarak dış çevreden girdi alıp, dış çevreye çıktı veren açık sistemlerdir. Dinamik bir çevre içinde faaliyet gösteren işletmelerin değişen çevre koşullarına ve çevrenin beklentilerine uyum sağlamasına yardım eden kültürün dışsal uyumu gerçekleştirme fonksiyonudur. Eğer örgüt kültürü dış çevreye uyumlu olursa yönetici ve çalışanlar rakipleri ile daha iyi rekabet edebileceklerdir. Dışsal odaklanma düzeyi ile örgütün gerçek dünya ile uyumluluk derecesini anlamak mümkündür. Yapılan bir çok araştırma göstermiştir ki örgütün başarısını belirlemede en önemli kriter dış çevreye uyum derecesidir (6).

Kültürün iki temel fonksiyonu olan içsel entegrasyon ve dışsal uyum birbirine bağlı süreçlerdir. Örgüt kültürü bir yandan işletmenin değişen çevre koşullarına ayak uydurarak varlığını sürdürmesini sağlarken bir yandan da değişen koşulların çalışanlar üzerinde yarattığı tedirginlik ve belirsizlik endişelerini gidermeye, içsel bütünlüğü ve birliği ortak norm ve değerlerle sağlamaya çalışmaktadır. Bu süreç ortak algılama, biliş ve duygu kalıplarının oluşmasıyla sonuçlanır. Bu kalıplara dayanarak organizasyon üyeleri çevreyi onlara anlamlı ve tanıdık gelecek şekilde algılar ve anlamlandırır. Sonuç olarak, örgüt kültürü, organizasyon üyelerinin içsel ve dışsal her türlü problemle nasıl başa çıkacağını öğrendiği etkili, bilisel ve algısal bir kültürleşme programıdır (6).

Örgüt Kültürünün Sınıflandırılması: Örgüt kültürü ile ilgili çok değişik açılardan yorum ve değerlendirmeler yapılabilir. Farklı bakış açıları ve değerlendirmeler, kavramın soyut yönlerinin belirginleşmesinde rol oynamaktadır (6,9).

Baskın-Alt Kültür: Organizasyon kültürü dendiğinde anlaşılan ve organizasyon üyeleri tarafından paylaşılan temel değerler baskın kültürü oluşturur. Alt kültür ise organizasyonun bölümlerinde her bölümün kendi üyeleri arasında geçerli olan değerler söz konusudur. Bu değerlerden bazıları örgütün genelde paylaştığı değerlerdir. Örgütsel değerlerin bazıları örgütün genelince paylaşılan değerlerden ayrılabilir. Ayrılan yönler **alt kültürleri** oluşturur. Alt kültür, belli bir azınlık tarafından paylaşılan değerleri temsil eder. Bunların etkileşimi sonucu örgüt kültürü oluşur (9).

Güçlü-Zayıf Kültür: Güçlü kültür organizasyonun temel değerlerinin temel değerlerinin çoğunlukla paylaşılması ve kabulüdür. Organizasyon üyeleri değerleri ne kadar çok benimser ve onaylarsa kültür o kadar güçlenir. Güçlü kültür, amaç birlikteliği sağlar, güdüleme düzeyini yükseltir, performans artışına neden olur. Zayıf kültür organizasyonda bilinçli oluşturulmamış amaçlara hizmet etmekte, öyküler ve törenlerle çalışanlara mesaj vermekte, müşteri, ürün ve çalışan yerine istatistiklere önem vermektedir (6).

Güçlü organizasyonel kültürlerin çalışanlar üzerindeki etkisi daha fazladır. Güçlü kültür, organizasyona ve dolayısı ile çalışanlara bir kişilik kazandırır ve başkalarından farklı olmalarını sağlar (6). Güçlü kültüre sahip örgütlerde personel kural ve süreçlerden daha önemlidir. Örgüt felsefesi yaygın bir şekilde paylaşılır. İşgörenler kendilerinden ne beklendiğini bilirler ve yaptıkları ise inanırlar. Aralarında ortak bir dil olduğundan planlanmış ve koordine edilmiş eylemlerde yanlış anlaşılma olasılığı düşüktür. Çalışanların yaratıcılık ve başarı güdülerinin teşvik edildiği, onlara büyük ölçüde özerklik verildiği ve uzaktan denetimin tercih edildiği görülür (1,6,9). Bir örgütün kültürü ne kadar güçlü ise örgüt üyelerinin davranışları daha büyük ölçüde kontrol edilebilmektedir (1). Çoğunlukla güçlü bir örgüt kültürü, üyeler arasında artan işbirliği, dayanışma ve örgüte bağlılıkla sonuçlanır. Güçlü kültürlere sahip örgütlerde (6); İşgörenlerin yaratıcılık, yenilikçilik ve başarı güdülerini teşvik edilir.

- Çalışanlara yönetim tarafından her türlü yardım ve destek sağlanır.
- İşgörenler yanlış yapmaktan korkmaz, risk alma konusunda teşvik edilir.

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

Örgüt kültürü ne kadar çok benimsenmişse o kadar güçlüdür. Bunun tersi durumda ise zayıf kültür söz konusudur. Zayıf kültürlerde değerler üzerinde uzlaşma sağlanamamıştır, alt kültürler arası ilişkiler yetersizdir. Kazanma beklentisinden çok kaybetme korkusu hâkimdir. Zayıf kültür; müşteri, ürün ve çalışan yerine istatistiklere önem vermektedir (10). Zayıf kültür, çalışanlar üzerinde etkisizdir, bireyselliği ön plana çıkarır, rekabet kabiliyetini zayıflatır, değişikliklere uyumu engeller, yeniliklere kapalılığı doğurur kısacası pek çok olumsuzluğu içinde barındırır (6).

Şebekeleşmiş-Çıkarıcı-Toplumcu-Parçalı Kültür: Bu ayrıma sosyallik ve dayanışma boyutlarından yola çıkılarak ulaşılmıştır. Sosyallik bir topluluğun üyeleri arasındaki yakın dostlukların bir ölçütüdür. Dayanışma ise, kişisel bağlardan bağımsız olarak topluluğun ortak hedeflerinin hızlı ve etkin biçimde hayata geçirilme becerisinin ölçütüdür. Şebekeleşmiş kültürel yapı yüksek sosyallik ve düşük dayanışma düzeyindedir. Şebekeleşmiş yapıya sahip organizasyonlarda insanlar iş yerinde sohbet ederler, iş sonrası bir araya gelirler. Şebekeleşmiş yapıda yakın arkadaşlıklar fikir ayrılıklarının ve eleştirinin önündedir (9).

Çıkarıcı kültürel yapı, düşük sosyallik ve dayanışma düzeyindedir. Şebekeleşmiş yapının tam tersidir. İletişim tamamen iş ile ilgilidir. İş ile sosyal yaşantı birbirinden kesin çizgilerle ayrılır. Sosyal bağların zayıf olması nedeniyle organizasyona bağlılık zayıftır. Toplumcu kültürel yapı, yüksek sosyallik ve yüksek dayanışma düzeyindedir. Çalışanların kendilerini organizasyonla özdeşleştirme düzeyleri yüksektir. Bireyler kendi kimliğiyle organizasyon kimliğini eş tutar. Dayanışma hedefler ve değerler konusunda kendini gösterir. Parçalı kültürel yapı, düşük sosyallik ve dayanışma düzeyindedir. Aidiyet

duygusu zayıftır. Çalışanlar genellikle kendileri için çalışırlar ve kendilerini mesleki gruplarıyla özdeşleştirirler. Kişisel ilişkileri azdır, projeler bir sır gibi saklanır, dedikodu ve eleştirilerle iş arkadaşları sabote edilmeye çalışılır (6).

Örgüt Kültürünün Öğeleri

Hoy ve Miskel kültürel unsurları soyuttan somuta, derinden yüzeye doğru *gizli ilkeler* (varsayımlar-sayıtlılar, inançlar), temel değerler ve normlar şeklinde sıralamıştır (8). Görünüm ve değişme kabiliyeti bakımından ele alındığında daha derin düzeyde olan değerler ve varsayımları değiştirmek son derece güçtür. Daha görünür düzeyde ise, üyelere yol gösteren somut davranış modelleri yer alır. Bu düzeyde değişimi gerçekleştirmek değerler kadar güç değildir (6).

Schein (1992), örgüt kültürünü oluşturan öğeleri 3 ayrı katman şeklinde açıklamıştır. Buna göre, kültür kavramını bir buz dağına benzetmiş, suyun üstünde kalan katmanın bireyler tarafından üretilen ve gözlenebilir nesnelerden oluşan artifaktlar olduğunu söylemiştir. Orta katman, davranışlara rehberlik eden ve sorun çözme yollarını belirleyen değerlerden oluşmaktadır. Üçüncü katman ise varsayımlardır. Bunlar, bireylerin zihninde yer etmiştir ve insanın hem kendi benliği, hem de çevresiyle kurduğu iliksi ağının doğasını, karakterini yansıtmaktadır (6).

Artifaktlar: Bir kişinin bilinmeyen bir kültüre sahip bir gruba karşılaştığı zaman gördüğü, duyduğu ve hissettiği bütün fenomenleri içine alan, kültürün en dış seviyesidir. Artifaktlar, toplumun fiziksel çevresinin mimarisi, dili, teknolojisi ve ürünleri, sanatsal becerileri, giyim tarzı, duygusal gösterileri, hitap şekli, örgüt hakkında anlatılan hikâyeleri ve mitleri, yayınlanmış değerler listesi, görülebilir ritüeller ve seremoniler gibi bir grubun görülebilen ürünleridir (8).

Belli bir grup içindeki bireylerin ilişkilerini düzenler ve eylemlerine yön verir. Normlar, genellikle değerlerin yansımasıdır ve bir grubun tüm üyelerince paylaşıldığı için kolektiftir. Normlar, örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir (1).

Benimsenen Değerler: Örgütteki tüm bireylerin ortaklaşa inandığı ve paylaştığı temel değerler, kurum kültürünün önemli bir öğesidir. Kültür, insanların paylaştığı değer ve inançlarla başlamaktadır (9).

Temel Varsayımlar: Örgütlerde, çalışanların tutumlarını, dolayısıyla da günlük eylemlerinin somut sonuçlarını etkileyen en güçlü kültürel öğelerden biri de varsayımlardır. Varsayımlar örgüt üyelerinin algı, düşünce, his ve davranışlarını yönlendirerek, onların örgütsel yaşama ilişkin taşıdıkları doğru-yanlış, anlamlı-anlamsız, olanaklı-olanaksız gibi on kabullerini oluşturan tartışmasız doğrulardır (1, 6)

Örgüt Kültürü Modelleri: Örgüt kültürünün bu denli organizasyonları etkileyen bir unsur olması bir takım yaklaşımları beraberinde getirmiş ve modeller oluşmasına neden olmuştur (9).

Tablo 4.1. Örgüt Kültürünün Boyutları

Örgüt Kültürü Modeli	Örgüt Kültürünün Boyutları
Schein Modeli	-Örgütün Çevresi ile İlişkisi -İnsan Faaliyetlerinin Özelliği -Gerçek “doğruluk” kavramı -Zaman Kavramı -İnsan Doğası -İnsan İlişkileri -Homojenlik & Çeşitlilik
Kluckhohn ve Strodtbeck (Kroeber) Modeli	-İnsan Doğası -Çevre ile İletişim -Sorumluluk -Harekete Yönelik Olma -Zaman -Kişilerarası Mesafe Anlayışı
Laurent Modeli	-Politik Sistemler Olarak Organizasyonlar -Otorite Sistemleri Olarak Organizasyonlar -Rol Formülasyon Sistemleri Olarak Organizasyonlar -Hiyerarşik İlişkiler Olarak Organizasyonlar
Hofstede Modeli	-Güç Mesafesi -Belirsizlikten Kaçınma -Bireysellik -Maskülen & Feminen
Trompenaer Modeli	-Genel & Özel -Bireysellik & Ortaklaşa Davranışçılık -Etkisel & Nötr -Kesinlik & Belirsizlik -Başarma & Atfetme -Zaman -İçsel Kontrol & Dışsal Kontrol

Eryüksel G. “The Role of Human Resources In Corporate Culture and An Application: Problems In Shaping Corporate Culture”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005

Tablo 4.2. Örgüt Kültürü Tipleri

Örgüt Kültürü Modeli	Örgüt Kültürü Tipleri
Trompenaar Modeli	-Aile Kültürü -Eiffel Kulesi Kültürü -Hazır Roket Kültürü -Kuluçka Makinesi Kültürü
Sonnenfeld Modeli	-Beyzbol Takımları -Kulüpler -Akademiler -Kaleler
Deal ve Kennedy Modeli	-Sert Erkek, Maço Kültürü -Çok Çalış / Sert Oyna Kültürü -Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü -Süreç Kültürü
Quinn ve Cameron Modeli	-Klan Kültürü -Hiyerarşi Kültürü -Adhokrasi Kültürü -Piyasa Kültürü
Harrison ve Handy Modeli	-Güç Kültürü -Rol Kültürü -Görev Kültürü -Kişi Kültürü
Kilmann Modeli	-Bürokratik Kültür -Yenilikçi Kültür
Byars Modeli	-Sistematik Kültür -Müteşebbis Kültür -Etkileşim Kültür -Bütünleşik Kültür
Miles ve Snow Modeli	-Koruyucu Kültür -Geliştirici Kültür -Analizci Kültür -Tepki Verici Kültür

Ouchi Modeli	-Tip A (Amerikan Tarzı Örgüt Kültürü) -Tip J (Japon Tarzı Örgüt Kültürü) -Tip Z (Amerikan Tarzına Uyarlanmış Örgüt Kültürü)
Lahiry Modeli	-Yapıcı Kültür -Pasif-Savunucu Kültür -Agresif-Savunucu Kültür
Schneider Modeli	-Kontrol Kültürü -İşbirliği Kültürü -Yeterlilik Kültürü -Gelişme Kültürü
Toyohiro Kono Modeli	-Dinamik/Canlı Kültür -Lideri İzleme ve Dinamik/Canlı Kültür -Bürokratik Kültür -Hareketsiz/Durgun Kültür -Güçlü Lider ve Hareketsiz Kültür
Wallach Modeli	-Bürokratik Kültür -Yenilikçi Kültür -Destekleyici / Teşvik Edici Kültür

Eryüksel G. s.54-63; Bilgin, s.69-71; Eren, s.95-108; Unutkan, s.57-59; Okay, s.216-217

Parson Modeli: ABD’li sosyal psikolog Talgot Parsons, örgüt kültürünün incelenmesi ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Parsons’un “**AGİL**” modelinde, her toplumsal sistemde sistemin devamlılığını sağlamak için belirli işlevlerin karşılanması gerektiğini ileri sürülmektedir (7, 10, 11). Bu temel işlevler;

- Uyum (**Adaptation**)
- Amaç edinme ve gerçekleştirme (**Goal attainment**),
- Bütünleşme (**Integration**)
- Geçerlilik (**Legitimacy**) şeklinde sıralanmaktadır.

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

Şekil 1: Parsons Modeli

Yavuz O. Örgüt Kültürü İle Verimlilik İlişkisi ve OSTİM Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2006, Ankara

Bu modele göre eğer bir sosyal sistem yaşamak ve gelişmek istiyorsa; çevresini tanımalı, değişiklikleri takip ederek gerekli uyumu sağlamalı, amacını belirlemeli ve amacına ulaşmak için belirli stratejiler geliştirmeli, organize olmalı ve koordineli faaliyetlerle parçaları bütünleştirmeli, hem kendi içindeki insanlar hem de toplum tarafından meşru olarak kabul edilmelidir (7,9,12,13).

Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli: Handy örgüt kültürünü örgütte çalışanların davranışlarını, düşüncelerini ve değerlerini şekillendiren normlar sistemi olarak ele almıştır. Bu tanımdan yola çıkan Handy örgütlerin sahip oldukları farklı kültürleri, dört temel guruba ayırarak incelemiştir (4).

- Güç Kültürü,
- Rol Kültürü,
- Görev Kültürü,
- Birey Kültürü'dür.

Güç kültürü: Bu kültürde otorite sahibi olanlar baskındır. Diğer çalışanlar güç ve otorite sahibi olanların beklentilerini yerine getirmek üzere hizmet ederler. Otoriteye karşı çıkma durumuna pek rastlanmaz ya da sayıca çok azdır. Kişiler ödöl ve cezalarla motive edilir. Liderlerin güçlü olmaları gerektiği kadar bilgi ve tecrübe sahibi olmaları da gerekir. İyi bir güç kültüründe güçlü, katı ve adil liderler vardır. Astlar çalışmaya istekli ve üstlerine de itaatkâr olmak durumundadırlar. Çabuk hareket etme, hızlı rekabet ve

tehlikeye reaksiyon gösterme yetenekleri olduğundan yeni başlayan küçük işletmeler için uygun olabilir (6,7).

Rol Kültürü: Bu kültür fonksiyonel ilişkilerin hâkim olduğu bürokrasi kültürüdür. Rol, iş ve otorite tanımları açık bir şekilde yapılmış, çalışanların yapmaktan sorumlu oldukları işler tüm ayrıntıları ile ortaya konmuş, iletişim yöntemleri belirlenmiş ve herhangi bir sorunla karşılaşıldığında çözüm yöntemleri önerilmiştir. Bu nedenle, formülleşmenin yüksek derecede olduğu ve merkezi olarak idare edilen bürokratik bir kültür olarak görülmektedir (14). Ayrıntılı iş tanımları, hiyerarşik düzenlemeler, katı bir şekilde belirlenmiş örgütsel roller, uzmanlaşma, zaman ve hareket etütleriyle bilimsel yönetim bu kültürün özellikleridir. Bürokrasi, otorite ve hiyerarşi, ilişkileri belirleyen unsurlardır (7).

Görev Kültürü: Belli bir işin yapılması amacıyla, farklı bilim dallarından ve mesleklerden oluşan, gücün bilgi ve tecrübeye bağlı olduğu, pozisyon ve karizmanın geri planda kaldığı proje gruplarını ifade etmektedir. Müşteri ve proje yönelimli çalışılmaktadır. Takım çalışmasına önem verilmekte, merkezi karar alma yöntemi yerine, ortak karar alma ve kararlara katılma tarzında, demokratik bir yönetim şekli benimsenmektedir. Danışmanlık şirketleri ve reklam şirketleri ile büyük işletmelerin araştırma-geliştirme, pazarlama departmanlarında görev kültürüne sıkça rastlanmaktadır (14).

Birey Kültürü: Birey kültürünün odak noktası birey ve uzmanlaşma derecesidir. Burada temel amaç, çok az sayıda olan örgüt üyelerinin ihtiyaçlarının tatminidir. Bu kültürde, birey kurum için çalışacağından, kurum bireye hizmet etmektedir. Bu durumda, merkez birey olmaktadır. Bireyleri bir arada tutan şey ise; ortak amaç, sevgi ve saygıdır. Bu, kültürde önemli olan, örgüt üyeleri ve onların ihtiyaçlarının tatminidir. Bu kültüre, mimarlık büroları ve küçük çaplı danışmanlık şirketlerinde rastlanabilir (6,14).

Quinn- Cameron Modeli: Quinn ve Cameron örgüt kültürü ile bu kültürün örgütsel başarıdaki etkinliğini araştırarak “Rekabetçi Değerler” adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Bu modelin temelinde örgütsel etkinlik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının analizi yatmaktadır (6,7,14). Rekabetçi değerler modelinde dört kültür tipi tanımlanmıştır (7);

- Girişimci Kültür (Adhocracy Culture)
- İşbirliğine Dayalı Kültür (Clan Culture)
- Yapılaşmış Kültürü (Hierarchy Culture)

- Pazar Merkezli Kültür (Market Culture)

Girişimci Kültür: Bu kültür tipinde örgütün niteliği ve yönelimi, girişimciliğe, yaratıcılığa ve uyum sağlamaya (adaptation) dönüktür. Esnektir ve araştırmacılığı teşvik eder. Başarı ve etkinlik için yeni pazarlar bulma, yeni alanlara doğru genişleme büyük önem taşımaktadır. Örgütsel yapılaşma ve rehberlik düşük düzeyde olup, dinamik, yaratıcı bir iş ortamı söz konusudur. Bu kültürde örgütler uzun dönemde büyüme ve yeni kaynaklar elde etme üzerine yoğunlaşır (14).

İşbirliğine Dayalı Kültür: Bu kültürün egemen olduğu örgütler geniş bir aileye benzer. Ortak değerlerin paylaşılması, takım ruhu, birlik duygusu, çalışanların katılımı, çalışanların örgütle bütünleşmesi ve kendilerini geliştirmelerine teşvik edilir. Dostça ilişkilerin ön planda olduğu işyerleridir. Liderler yol gösterici olup, çalışanlar arasında bağlılık, sadakat, bütünleşme ileri düzeydedir. Örgüt liderleri akıl hocası hatta ebeveyn olarak düşünülür. Tüm bu değerler, pazar payı veya finansal kazançlardan daha üstün tutulur (6,7,14).

Yapılaşmış Kültürü: Bu örgütlerde açık bir otorite sınırı, standart kurallar, prosedürler, ileri düzeyde formellik ve yapılaşma söz konusudur. Liderler iyi bir, koordinatör, etkili bir organizatördürler. Resmi kurallar ve politikalar örgütü bir arada tutar. Tüm faaliyetler gözetim, değerlendirme ve yönlendirme gerektirir (14).

Pazar Merkezli Kültür: Bu örgütler daha çok sonuç merkezli çalışırlar. Liderler kararlı ve isteklidir. Uzun vadeli hedefler söz konusu olup sorumluluk ve ödüller, bireylerin örgüte kattığı değere göredir. Lider üreticidir ve serbest rekabeti sever. Uzun dönemde rekabet faaliyetlerine ve ölçülebilir amaç ve hedefleri başarmaya odaklıdır (6).

Byars Modeli: Byars iki boyuttan oluşan bir örgütsel kültür ölçeği geliştirmiştir. Buna göre boyutlardan biri *insanların* katılımcılık niteliğinin belirlenmesine, ikincisi ise çevreye karşı gösterilen *faaliyetin* özelliğine ilişkindir (6,13).

Tablo 4.3. Byars Modeli

		FAALİYETLER	
		Tepkisel	Etkisel
İNSANLAR	Katılımcı Olmayan	Sistemik Kültür	Müşteribis Kültür
	Katılımcı	Etkileşen Kültür	Bütünleşik Kültür

Savaş G. Örgüt Kültürü ve Kütahya Altın Çini Seramik Sanayi A.S. Uygulaması. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2006

Faaliyetler; işletmenin karar verme, düzenleme yapma, planların yürütülmesi ve fikirlerin yaratılmasında kullanılan süreçlerdir. Bu boyutta işletmeler “tepkisel” (dış çevreye cevap veren) ve “etkisel” (dış çevreyi etkileyen, onu yönlendiren ve şekillendiren) olarak sınıflandırılmıştır. Tepkisel işletmeler pasiftir, ancak çevreden gelen tehlikeler karşısında tepki gösterirler. Aksine, etkisel işletmeler ise iş görenler, müşteriler, tedarikçiler ve diğer çevresel unsurlar ile aktif biçimde ilgilenir ve ilişki kurarlar. Bu boyutta ilişki ve etkilemenin derecesi gösterilmektedir (14).

İnsanlar boyutunda ise çalışanlar ve müşteriler arasındaki iletişim ve ilişkilerin derecesi gösterilmektedir. Katılımcılık boyutunda, hem iş görenlerin hem de müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek yeterlilikte güçlü bir iletişim söz konusudur. Buna karşın iş görenlerle müşteriler arasında iletişim ve ilişki boyutunun yüksek ölçüde bulunmadığı kültürlerde ise katılımcılık yoktur (13,14).

Sistemik kültür (katılımcı olmayan ve tepkisel): Sistemik kültürde önemli olan politikalar, prosedür ve kuralların uygulanmasıdır. Görevler kalıplanmıştır. Çevresel ihtiyaçların karşılanmasına rutin faaliyetlerle devam edilir. Katılımcılık yoktur ve tepkiseldir (6).

Etkileşen kültür (katılımcı fakat tepkisel): İşgörenlerin ve müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanmasında ve geliştirilmesinde oldukça yenilikçidir. En önemli şey, ortaya çıkan ihtiyaçlara en iyi hizmet vermektir. Katılımcı fakat tepkiseldir. Çevreyi etkilemekten çok rekabet ve yeni teknolojilerin ortaya çıkardığı çevresel istek ve ihtiyaçların en iyi biçimde karşılanmasını amaçlar (6).

Müşteribis kültür (katılımcı olmayan ancak etkisel): Yeni ürünlerin ve hizmetlerin geliştirilmesinde oldukça yenilikçidir. Ancak bu kültürlerde genellikle karar vermede

katılımcılığın olmamasından dolayı çalışanlara yönelim yetersizdir. Bireycilik yönü ağır basmaktadır (14).

Bütünleşik kültür (katılımcı ve etkisel): İşgörenlerin ve müşterilerin ihtiyaçlarını etkilemeye ve değiştirmeye yöneliktir. Etkisel ve katılımcıdır. Bunu yeni ürünler veya hizmetler meydana getirerek yenilikçi davranışlar sergileyerek kısaca çevreyi etkileyerek gerçekleştirir (6,14).

Deal ve Kennedy Modeli: Terrence Deal ve Allan Kennedy, çevrenin yalnızca örgüt yapısı üzerinde değil aynı zamanda örgüt kültürü üzerinde de büyük etkisi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Birçok işletme kültürü üzerinde yaptıkları araştırmalar sonucunda örgütleri dört kültürel sınıflandırmaya tabi tutmuşlardır. Bu sınıflandırmayı yaparken iki kriter üzerinde durmuşlardır. İlki, işletmenin stratejik kararlarına ilişkin *çevresel belirsizlik derecesi*, ikincisi ise, işletmenin aldığı kararların başarısına ilişkin çevreden edinilen **geri bildirim hızıdır** (13,14).

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

Sert Erkek Maço Kültürü (Yüksek Risk – Hızlı Geri Bildirim): Çevresel belirsizlik derecesinin yüksek, dolayısıyla riskli kararlar vermenin gerektiği ve geri beslemenin hızlı olduğu çevresel koşullarda ortaya çıkmaktadır. Bu tür işletmeler, yüksek riskli kararlardan çekinmeyen ve sonuçları hemen alan işletmelerdir. Risk çok fazladır, ancak başarı durumunda kazanç da çok fazla olur. Uzun dönemli planlar yerine kısa dönemli başarılarla çok daha fazla önem verirler. Bu bir kültürü benimseyen şirketlerde, hızlı ve cesur karar alabilen, sonuçlardan çekinmeyen ve gerektiğinde başarısızlıklara da hazır olabilen çalışanlar önemlidir. Gruplara veya takım çalışmasına önem verilmez. Bu kültüre sahip başlıca sektörler; reklam, film, inşaat ve kozmetik sektörleridir (14).

Sıkı Çalış Sert Oyna Kültürü (Düşük Risk – Hızlı Geri Bildirim): Geri bildirim hızlı olduğu ama riskin çok fazla olmadığı çevrelerde görülür. Bu kültürde alınan kararların risk derecesi düşük dolayısıyla getirileri de düşüktür. Bu yüzden bu tür işletmelerde sıkı çalışarak ayakta kalma felsefesi hâkimdir. Çalışanlar arasında düzenlenen yarışmalar ve toplantılar ile hep heyecanı canlı tutmak amaçlanır. Bilgisayar üretim

pazarlayan şirketler, emlak sektörü, otomobil firmalarında bu kültür hâkimdir. Sıkı çalışmanın ve takım çalışmasının her türlü engeli aşacağına dair inanç vardır. Müşteri merkezlidir ve bir ihtiyacı karşılamaya dönüktür (6).

Şirketin Üstüne Bahse Gir Kültürü (Yüksek Risk - Yavaş Geribildirim): Çevresel riski yüksek, geri bildirim hızı düşük olan kültürdür. Bazı örgütler büyük miktarda para ve zaman yatırımı gerektiren çevrelerde faaliyette bulunur ve yatırımın başarılı olup olmadığını anlamak için yıllarca beklemek gerekir. Petrol endüstrisi, uzay endüstrisi, havacılık, madencilik işletmeleri bu kültürün gelişmesine birer örnektir. İlaç ve kimya endüstrisi de benzer özelliktedir. Bu kültürde tecrübeye çok değer verilir. Karar verme yavaştır ve uzlaşma gerektirir. Toplantılar en önemli tören sayılır (6,14).

Süreç Kültürü (Düşük Risk – Yavaş Geribildirim): Çevrenin belirsizlik düzeyinin düşük ve geribildirim hızının da yavaş olduğu işletmelerin kültürüdür. Sonuçları ve getiriye ölçmek zordur. Bu klasik bürokrasidir. Sonuçlara yoğunlaşmanın zor olduğu ve bu yüzden kişilerin yöntemlere yoğunlaştığı az geribildirim dünyasıdır. Hükümet, yerel yönetimler, bazı bankalar ve sigorta örgütleri bu kültür içindedirler. Korumacılık ve dikkat, geribildirim yokluğuna karşı verilen bir tepkidir. İşin nasıl yapıldığına dair belirlenen prosedürlere büyük önem verilir ve bu prosedürler izlenir. İdeal kişiler; muntazam, işini zamanında yapan ve detaylara bağlı olandır (6,14) .

Quichi'in Z Kültürü Modeli: 1970 ve 1980'lerde Amerikan işletmelerinde verimlilik artışının yavaşlaması üzerine araştırmalarına başlayan Quinn, Amerikan ve Japon yönetim özelliklerini başarıyla bir araya getiren “**Z Teorisi**”ni ortaya koymuştur. Quichi, örgüt kültürünü üç ayrı grup şirket üzerinde çalışarak incelemiştir. Bunlardan birincisi, tipik Amerikan şirketleri (A Tipi Organizasyon), ikincisi tipik Japon şirketleri (J Tipi Organizasyon) ve sonuncusu da Z tipi Amerikan şirketleridir (Z Tipi Organizasyon) (6,9,13,14).

Tablo 4.4. Quchi'nin Z Teorisi

A Tipi Organizasyon Kısa süreli istihdam Kişisel karar verme Kişisel sorumluluk Kısa sürede değerlendirme ve terfi Bilinene bilimsel kontrol mekanizmaları Belirlenmiş meslek	J Tipi Organizasyon Hayat boyu istihdam Kolektif karar verme Kolektif sorumluluk Yavaş değerlendirme ve terfi Belirlenmeyen kontrol mekanizmaları Belirlenmemiş meslek
Z Tipi Organizasyon Uzun süreli istihdam Kolektif karar verme Kolektif sorumluluk Yavaş değerlendirme ve terfi Belirlenmeyen biçimsel kontrol fakat belirlenmiş biçimsel araçlarla Orta derecede belirlenmiş meslek	

Yavuz O. Örgüt Kültürü İle Verimlilik İlişkisi ve OSTİM Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara., 2006

Z tipi organizasyonlarda çalışanların büyük bir kısmı yaşam boyu ya da uzun süreli istihdam edilmeye çalışılmaktadır. Yani işletmeler isterlerse bünyelerinde çalışan insanları emekli olana kadar tutabilmektedirler. Bu, firmanın çevresel prestiji, başarısına uyguladığı personel politikasına bağlıdır (13). Çalışanlarla organizasyon arasındaki ilişki bağlılığa dayanan bir ilişki olduğundan çalışanlara daha iyi maddi imkânlar sunan başka kuruluşlara gitmedikleri gibi şartlar ne olursa olsun isten çıkarılmalarından kaçınılmaktadır (14).

Çalışan kişilerin uzmanlaşması mesleğe yönelik değil, kuruluşa yönelik bir uzmanlaşma olmaktadır. Çalışan kişilerin geliştirdikleri bilgi ve beceriler yalnız kendi

kuruluşlarında değer taşıyan ve işe yarayan şeyler olmaktadır. Bu kişilerin uzmanlığı başka bir kuruluşta işe yaramamakla birlikte, başka kuruluşlardan gelen bir kişinin de kısa sürede görevine adapte olup çalışması mümkün olmamaktadır. Bu tip organizasyonlarda, insanların iş yaşamı ile özel ve sosyal yaşamlarının birbirinden ayrı alanlar olmadıkları düşünülmekte, kişiler iş yaşamlarında birbirleriyle kişisel ve tüm duygularıyla girdikleri ilişkiler kurmaktadır (6,14).

Z tipi örgüt kültüründe en kıdemsizlerden en kıdemlilere doğru bir çalışma, dosya hazırlama ve karar verme şekli uygulanmaktadır. Z tipi organizasyonların değerlendirilmesi, kesin performans kriterine dayanılarak yapılmaktadır. Bu kişiler, oldukça uzun bir süredir bir arada çalıştıklarından birbirlerini kişisel olarak tanımaları mümkün olmakta ve değerlendirme işlemi, öncelikle sezgisel bir biçimde kişisel özellikler esas alınarak yapılmaktadır. Çalışan personel, Japon yönetim sistemlerinde olduğu gibi tüm çevresi ve ailesi ile birlikte ele alınarak değerlendirilmektedir (6,14).

Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli: Tom Peters ve Robert Waterman, iş hayatında başarılı olan ABD firmalarının başarı sırlarını araştırmışlar ve hazırladıkları kitaba da, “Mükemmeli Araştırma” (In Search of Excellence) adını vermişlerdir. Peters ve Waterman, bu yapıtlarında farklı endüstrilerde çalışan birçok şirketi incelemişler, bu şirketlerin başarılarını oluşturan sekiz ortak özelliği belirlemişlerdir. Mükemmel firmaların başarılarını oluşturan sekiz kültürel değer ve davranış şunlardır (6,13,14);

1. Hareketi tercih etmek: Yöneticiler karar verirken çabuk davranmak zorundadırlar. Yöneticiler sorunlar ve analizler içinde boğularak vakit geçirmek yerine çabuk karar vererek bir şeyler yapılmalıdır.
2. Müşterilerle yakın ilişkide olmak: Müşterilerle devamlı temas kurarak onlara yakın olmak, tercihlerini bilerek hizmet etmek ve müşteri memnuniyetini her şeyin üstünde tutmak hizmet tutkusunu ve kaliteyi beraberinde getirir.
3. Özgür düşünce ve girişimciliği desteklemek: Yaratıcılığı destekleyip bürokrasiyi en aza indirgeyebilen şirketler başarıyı yakalar. Bunun için yaratıcılığı ve riske girmeyi desteklemek gerekir.
4. İnsana değer vererek verimliliği arttırmak: İşletme içinde tüm çalışanlarda şirket için önemli olduğu duygusunun oluşması ve başarıların birlikte paylaşıldığı bir hava yaratılması gerekmektedir.

5. Basit yapı az kurmay: Başarılı şirketlerin, örgütsel yapılarını mümkün olduğu kadar yalın olarak kurmaya ve korumaya özen gösterdikleri saptanmıştır.
6. Yöneticilerin işin yapılışıyla ve bölümleriyle yakın ilgisi: Şirketler, yöneticilerini hemen hemen her sahada bilgili kılmak ve her bölümün yaptığı işten haberli olma zorunluluğu hissetmelidirler.
7. En iyi bilinen iş alanında kalmak: İş hayatında serüvenci olmama, aşırı risklere girmeme, en iyi bilinen ve uzman olunan iş alanlarında büyüme ve gelişme ilke edinilmelidir.
8. Birbirine bağlı sıkı bir yapı: Örgüt içinde çalışanların birbirini anlaması ve şirketin değerlerine inanması demektir (6,13,14).

4.3. LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

İnsanların örgütsel, toplumsal ve siyasal yaşamında önemli bir yer tutan liderlik olgusunun tanımı konusunda, henüz belirli bir görüş birliği sağlanamamıştır. Son 75 yıl içinde liderlik üzerine birçok kitap ve makale yayınlanmış, çok sayıda liderlik teorileri sunulmuştur. Mekanik bir organizasyona can veren ve onu başarıya götüren, bu ruhu aşılayan kişi ise liderdir (15,16).

Liderlik ve Liderlik Kavramı: “Lider” kavramı ilk olarak 14.yüzyılda İngilizce “leaden” den gelen “yol almak” ve “yol göstermek” anlamında kullanılmış olup, “Liderlik” (Leadership) kavramı ise, 1800’lü yıllarda ortaya çıkmıştır. Türkçeye Liderlik olarak geçen bu terime, Türkçe karşılık olarak “önderlik” ve “yederlik” gibi kelimeler önerilmişse de çoğu kez liderlik sözcüğü tercih edilmiştir (16). Liderlik; belirli şartlar altında belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek için bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir. Bundan dolayı da liderlik, liderin yaptığı işlerle ilgili bir süreçtir. Lider de, başkalarını belirli bir amaç yönünde davranmaya yöneltten kişidir veya bir grup insanın kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek için emir ve talimatı yönünde davrandıkları kişi liderdir (15).

Liderlik değişik şekillerde tanımlanabilir.

1. Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilmek ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır.

2. Belirli şartlar altında kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir.
3. Liderlik, liderin yaptıklarıyla ilgili bir süreçtir. Lider, başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden kişidir. Liderliğin ortaya çıkması için amacı belli bir grubun olması ve grup üyelerinin liderlik özelliklerine sahip bir kişiyi izlemesi gerekir. Lider bu durumda grup üyeleri tarafından izlenen kişi olarak da tanımlanabilir.
4. Liderlik, insanları ortak bir amaç için yönlendirme kapasitesi ve isteğidir.
5. Liderlik, amaçlara ulaşmak için başkalarını güdeleyerek onların davranış ve eylemlerini etkileme sanatıdır.
6. Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir.
7. Liderlik, izleyenleri belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden bir odak noktasıdır (5).

Lider ile ilgili tanımların çok fazla sayıda ve çeşitlilikte olmasına karşın hepsinde ortak bir nokta bulunmaktadır. O da liderin gerçekleştirdiği faaliyetin, temelde “yönetimsel iş” olduğudur. Bu nedenle lideri tanımlarken, öncelikle, yönetimsel işin ne olduğunun açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. Yönetimsel işin yapısı hakkında bir belirsizlik ve çok sayıda da teori bulunmaktadır (5). Yönetimsel iş; liderlerin ne yaptıklarından, zamanlarını nasıl planladıklarından, kimlerle karşılıklı ilişkiye girdiklerinden, vb. konulardan oluşmaktadır (15). Liderlik ise karşılıklı ilişkiler çerçevesi içinde bir roldür. Bu rol, grup üyeleri ile lider arasındaki “karşılıklı bekleyişlerle” belirlenir (17).

Liderlik ve Yöneticilik Ayırımı: Liderlik ve yöneticilik birbirlerine yakın kavramlar olmakla beraber eşdeğer sözcükler değildir. Lider, bir grubu belirli amaçlar etrafında toplayabilen, bu amaçlar için onları etkileme, harekete geçirme yetenek ve bilgilerine sahip kişidir. Liderliğin esasını başkalarını etkileyebilme ve onları davranışa yönlendirebilme oluşturmaktadır. Kısacası lider; başkalarını etkileyebilen, nereye, nasıl gidileceğini gösteren, hedef ve amaç koyan yani yol gösteren rehber bir kişidir (3).

Yönetici ise, başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş, başkaları adına çalışan, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çaba gösteren, işleri planlayan, uygulatan ve

denetleyen kişidir. Ödül ve cezaya dayalı yasal gücü vardır (16). Liderlik, yöneticilik gibi bir konum değildir, bir süreçtir. Herkes için ve örgütün her kademesinde erişilmesi mümkün olan, gözlenebilir, anlaşılabilir, öğrenilebilir bir beceriler ve uygulamalar dizisidir (3).

Yönetim ve liderlik anlamları farklı olmasına karşın iç içe girmiş kavramlardır. Yönetim, örgütteki faaliyetleri amaçlar doğrultusunda planlama, örgütleme, eşgüdümlüme ve denetleme faaliyetleridir. Liderlik ise örgüt üyelerinin ortaklaşa kabul ettikleri amaçların gerçekleştirilmesi için oluşan çift yönlü etkileşim sürecidir (5). Yönetimin özünde otorite, emir verme, rasyonellik, kurallar, prosedürler, kontrol vb. konular yer aldığı halde liderliğin özünde temelde yaratıcılık, belirsizliklerle baş etme, risk alma, duygusallık, değerler, meydan okuma gibi konular öne çıkmakta ve insanların duygu ve düşüncelerini belli hedeflere dönük olarak etkileyip yönlendirebilme konusu önem kazanmaktadır. Bu durum, liderin yöneticiden farklı bazı özellik, yeterlik ve güçlere sahip olmasını gerektirmektedir (5). Yönetici gücünü ve yetkisini konumundan ve yasal kaynaklardan; alırken lider gücünü karakterinden, yeteneğinden, ilke ve değerlerinden alır. Yönetici örgütün mevzuatın, amaçlarına, ilkelerine ve hedeflerine bağlı olan kişidir. Lider ise bunlara bağlı olmanın yanında politika ve hedeflerde değişiklikler de yapan kişidir (15). Liderliğin temelinde, alışlagelmişin ve örgütsel olarak emredilenlerin ötesinde güç kaynaklarıyla ilgili etkisel bir artış sağlamanın var olduğu belirtilebilir (3,5,15).

Liderlik ve yöneticilik karşılaştırmasını bir tabloda şu şekilde göstermek mümkündür.

Tablo 4. 5. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar

Yönetici	Lider
Gücünü konumundan alır	Gücünü, etkileme ve iletişimden alır.
Üst kademedir	Üst kademede yer almayabilir
Tayin ettiği astları vardır	Grubunda yer almak isteyenler vardır.
Başarısı sisteme bağlıdır	Başarısı üyelere bağlıdır.
Denetler	Yetki verir.
Statükoyu korur	Gelişmeye önem verir.
Kuralcıdır.	Yenilikçidir.
Kısa vadeli düşünür.	Uzun vadeli düşünür.
Var olan hedefe hizmet eder.	Kendi hedefini belirler.
Başkaları tarafından yönetime getirilir	İçinde bulunduğu grup tarafından seçilir.
Biçimsel yapılardan güç alır	Gücünü içinde bulunduğu gruptan alır.
Biçimsel olanı temsil eder	Doğal olanı temsil eder.

Kuşaklı YB. Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zeka Yetenekleri ve Liderlik Davranışları, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2008

Liderlik Özellikleri: Ralph Stogdill, 1904 ve 1947 yılları arasında yapılan 124 ampirik çalışmayı analiz etmiştir. Stogdill, liderlerin izleyicilerden farklı olan beş temel özelliğini belirtmiştir (15,16):

- Kapasite (Zekâ, dikkatli olma, orijinallik ve yargılama)
- Başarı (Eğitim, bilgi ve atletik başarı)
- Sorumluluk (Bağımlılık, girişim, kendine güven ve üstün olma isteği)
- Katılma (Etkinlik, sosyallik, işbirliği)
- Konum (Sosyoekonomik konum ve popülerite)

Günümüzün modern çağında, bir liderde olması gereken temel liderlik özelliklerinden bazıları şöyle sıralanmaktadır (3,15,16):

- Lider kendisini tanımalıdır,
- Lider dinlemesini bilmelidir,
- İşinde uzman olmalı ve işleri basitleştirmelidir,
- Grup üyelerini iyi tanımalı ve güvenmelidir,
- Amaçları belirlemelidir,

- Doğru ve hızlı karar almalıdır,
- Sonuçları denetlemelidir,
- Demokratik olmalı, grup üyelerini karara katmalıdır,
- Zıt görüşleri davet etmelidir,
- Lider geleceği görebilmelidir, geleceğin getireceği olumsuzluklara karşı sürekli olarak tetikte olmalı ve sağduyulu planlar yapmalıdır,
- Ödün vermeyeceği amaçlar için, sabırlı, kararlı ve yüreklilikle direnmelidir,
- En zor koşullarda bile umutsuzluğa kapılmamalı, çevresine sürekli güven vererek morali yüksek tutmalıdır,
- Lider her şeyden önce tasarımcı olmalıdır,
- Lider varsayımları test etmeli ve açığa çıkarmalıdır,
- Alçak gönüllü olmalıdır,
- Zamanı iyi kullanmalıdır,
- Lider dürüst ve erişilebilir olmalıdır,
- Çalışanlarının moralini yüksek tutmalıdır,
- Takım çalışmasını ve birlikteliği özendirmelidir,
- Gerekli zaman risk almalıdır,
- Hedefleri ve standartları belirlemelidir,
- Aşırı denetleme yapmamalıdır ve eleştirmekten korkmamalıdır.
- Eleştirilmekten korkmamalıdır (3,15,16).

Tablo 4.6. Liderin Kişisel Özellikleri ve Sahip Olması Gereken Özellikler

Liderlerin Kişisel Özellikleri	Sahip Olması Gereken Beceriler
Durumlara uyum sağlama	Akıllı ve zeki
Sosyal çevreye dikkat	Kavramsal becerilere sahip
Hırslı ve başarıya dönük	Yaratıcı
Kendine güvenen-iddialı	Diplomatik, ince ve nazik
İş birlikçi	Akıcı ve düzgün konuşma
Kesin kararlı	Grup ve toplum görevleri hakkında bilgili
Güvenilir ve emin	Organizatör
Başkaları üzerinde etkisi büyük	İkna edici
Enerjik	Sosyal beceriler
Israrcı ve inatçı	
Hoşgörülü	
Gönüllü olarak sorumluluk üstlenen	

Kuşaklı YB. Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zeka Yetenekleri ve Liderlik Davranışları, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, 2008

4.4. LİDERLİK TEORİLERİ VE ÇAĞDAŞ LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

ÇAĞDAŞ LİDERLİK YAKLAŞIMLARI: Yeni liderlik tanımlamalarında sıklıkla ifade edilen vizyon, misyon ve amaç kavramları içinde saklı olan da esas itibariyle gerçekleştirilmek istenen değerlerdir. Küreselleşen dünyada liderler, insanların ihtiyaç, beklenti, duygu ve inançlarına duyarlı olmak durumundadır. Liderler, değişen dünyada ve toplumda insanların söz konusu değişimlere uyum sağlamalarında, değişmelerin getirdiği bazı sorunlarla baş etmelerinde yol gösterici olmak durumundadır. Liderler, kaliteli ve içinde mutlu bir şekilde çalışılacak ortamlar hazırlamak ve yaşama ve işe anlam katmak zorundadır (3).

Vizyoner Liderlik: Vizyon, şu andaki gerçekler ile gelecekte gerçekleşmesi umulan koşulları bir arada değerlendirerek, örgütün gelecekteki imajını yaratmaktır. Başka bir ifadeyle vizyon, örgütün hayal edilen geleceğidir (3). Yüksek başarı için vizyon, yüksek performans standartları içermelidir (15). Vizyoner liderler yeni ufuklar çizebilen

insanlardır. Uzağı gören liderler, örgütlerindeki personelin potansiyelini iyi değerlendirerek, onlara yaptıklarından çok daha iyi şeyler yapabileceklerine ikna ederler. Vizyoner ve yeni bir bakış açısına sahip bir yönetici, diğer yöneticilerden farklı olarak değişik gelişmeleri ve olayları okuyabilme yeteneğine sahip olmalıdır (3).

Öğrenim Liderliği: Etkili ve mükemmel okullar olarak nitelendirilen okullarda yapılan araştırmalarda liderliğin, okulun etkililiğinde önemli bir faktör olduğu görülmüş, söz konusu okulların yöneticilerinin liderlik özelliklerini belirlemek için birçok araştırma yapılmıştır. Eğitim yönetimiyle ilgili literatür incelendiğinde, öğretim liderliği ifadesiyle birlikte zaman zaman da okulda programın yönetimi, öğretimin yönetimi ifadeleri kullanılmakta, ancak daha çok da öğretim liderliği ifadesi tercih edilmektedir. Öğretim liderliği, okul müdürü, öğretmen ve denetçilerin, okulla ilgili bireyleri ve durumları etkilemede kullandıkları güç ve davranışları ifade etmektedir (3,18).

Karizmatik Liderlik: Karizmatik lider kavramı özellik teorilerinde olduğu gibi karizmanın liderin bir özelliği olduğunu varsaymaktadır. Karizma kişilerarası çekicilik şeklinde kabul edilme ve desteklenmeyi önermektedir (3,15).

Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik: Etkileşimci liderliğin ana felsefesi; lider ve izleyen arasındaki karşılıklı alış verişe dayanmaktadır. Etkileşimci lider, hedeflere uymasına göre izleyiciyi ödüllendirir ya da cezalandırır; çalışanların süregelen faaliyetleri daha etkin yapması suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu seçer (16). Bu tür liderler, çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak ve ya iyileştirmekle iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler. Etkileşimci lider biraz gelenekçi yapıya sahiptir. Geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakma bakımından yararlı hizmetlerde bulunur (15,16).

Kültürel liderlik: Liderliği kültürel çevre anlamlı kılar ve lider de kültürel çevreye yeni anlamlar katar. Bu kapsama kültürel liderliğin 1-var olan kültürü koruma ve sürdürme 2-yeni bir kültür oluşturma olarak iki boyutta irdelendiği söylenebilir (18). Bu liderler nasıl grubun davranış, duygu ve düşüncelerinin içine girerek iletişim kurar ve çözüm sağlayıcı varsayımlar geliştirirler? Bunun temeli, örgütün çok eskiden kurulmuş ve gelişmiş olmasına dayanmaktadır. Kurucu liderin örgüt kültürünün oluşumunda büyük etkisi vardır. Kültürel lider, örgüte yeni başlayan üyelerin örgütsel sosyalizasyonunu sağlayarak örgütle bütünleşmelerine yardımcı olabilir (15,18).

Tranformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik: Dönüştürücü liderlik, etkin olarak değişimi yürürlüğe koymak, bu değişime kılavuzluk edecek ileri görüşlülüğü yaratmak, değişim için duyulan ihtiyacı tanımlamada lidere olanak tanıyacak yeteneklerin kümesidir. Dönüşümcü liderler bir kuruluşu kişiliklerinin kuvveti ile değil, insanlara seslenerek onların güven ve saygılarını kazanarak biçimlendirir (16). Dönüşümcü liderlik, örgütte değişen çevre koşullarının gereklerine uygun bir dönüşüm süreci başlatarak yapıyı harekete geçirme; saygınlık, güven ve cesaret uyandıran özelliklerle izleyicilerin inanç, tutum ve değerlerini etkileyerek, örgütün misyon ve amaçlarına ulaşma sürecidir (15).

Dönüşümcü liderler, değişim ajanıdırlar, değişimi başlatırlar. Korkusuz ve cesurdurlar, risk almaktan kaçınmazlar. Paha biçilmez hırsları ve enerjileri vardır. Ömür boyu öğrenirler ve çok yönlü bilgiye sahiptirler. Karmaşıklık, belirsizlik ve bilinmeyenle ilgilenme kabiliyetine sahiptirler. Karizmatiklerdir, çalışanları onun gibi olmak isterler. Vizyon oluştururlar ve o vizyonu çalışanlarına benimsetirler (16).

4.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE LİDERLİK İLİŞKİSİ

Örgüt kültürünün oluşturulması, yönetimi ve değiştirilmesi, örgütün üst düzey yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla yakından ilgilidir. Örgütsel kültür, liderlik sürecine sembolik ya da kültürel liderlik olarak yeni bir boyut katmıştır. Örgütsel kültürün bilinmesi, liderlik davranışları göstermesi gereken yöneticilere şu yararları sağlar: a) Örgütsel yaşamın geniş bir çadırı olan örgütsel kültür, çatışma ve gerçekleri görmesini sağlar. b) Yapısal ve örgütsel geriliminde kaynaklanan uygulamaya yönelik çelişkileri tanımasına yardımcı olur. c) Günlük kararları değerlendirmeye ve örgütsel kültürün işgörenlerin rolleri üzerindeki etkisini tanımaya yardım eder. d) Örgütsel eylemlerin ve karar verme yöntemlerinin sembolik boyutlarının anlaşılmasını sağlar (18). e) Farklı grupların örgütsel verimliliğe ilişkin algılarını değerlendirmeye yardımcı olur. Liderler, örgütsel kültürü biçimlendirebilmeli, iletilen değerlerin ve inançların bir güç biçimi olduğuna dikkat etmelidirler. Bununla birlikte, liderlerin olayları eleştirirken, gösterdikleri tepkiler ve kriz durumlarındaki algıları örgütsel kültürün oluşumunda önem taşır. Kriz durumlarında coşkusal bağlılık ve örgütsel değerlerle bütünleşme görülür. Lider böyle olağanüstü durumlarda sergileyeceği davranışlarla örgütsel kültürün güçlenmesini sağlayabilir (18,19).

4.5.1. Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü

Örgüt kültürünün üç temel kaynaktan ortaya çıktığını belirten Schein (1992) bunları; örgütün kurucusunun inançları, değerleri ve varsayımları, örgütün evrimleşme sürecinde örgüt oluşturan insanların yaşadıkları deneyimler ve yeni lider ve üyelerin getirdikleri yeni inançlar, değerler ve varsayımlar olarak ifade etmektedir (19). Yöneticinin liderlik rolü örgüt kültürünü etkileyen faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Tıpkı yönetim gibi “liderlik ve kültür de bir madeni paranın iki yüzü gibidir”. Bunlardan biri olmadan diğerrinin değeri anlaşılamaz (10). Liderlerin, örgütün ilk kültürü üzerinde düşünceleri ve değerleri nedeniyle önemli bir etkisi vardır. Liderler, örgüt kültürünün sonraki zamanlardaki gelişimi için sahneyi hazırlamaktadırlar. Zamanla üyeler liderin vizyonunu alır ve liderin değerlerini organizasyonda devam ettirirler (20).

Yöneticiler, liderlik fonksiyonu çerçevesinde hem örgüt içerisindeki hem de örgüt dışındaki fırsatları kollarlar. Örgütün bütününe yönelik olarak fırsatlarla ilgili yazılı ve sözlü açıklamalar içeren demeçler verirler. Ayrıca liderlik fonksiyonu ile bir örgüt vizyonu oluşturduktan sonra, örgüt kültürü yüzlerce küçük eylem, aksiyon, demeç ve merasimlerle değiştirilir ya da değişen şartlara göre yeniden oluşturulur. Kısaca, liderlik fonksiyonu iki açıdan örgüt kültürünü etkiler: Bunlardan birincisi, liderliğin örgüt kültürü için heyecan üreten ve çalışanların inanabilecekleri bir vizyon ortaya koymasıştır. İkincisi ise, kültürel vizyonu kuvvetlendiren günlük aktivitelere dikkat etmesidir (2, 20).

4.5.2. Örgüt Kültürünün Geliştirilmesinde Liderin Rolü

Örgüt kültürünün yaşatılması seçim kriterleri, sosyalizasyon ve üst yönetimin faaliyetleri ile gerçekleşmektedir. Örgüt kültürünün ortaya çıkış aşamalarında vurgulandığı gibi, kültürün yaşatılma sürecini oluşturan faaliyetlerin yapısı kurucu veya yönetici olarak lider tarafından belirlenmektedir. Örgüt kültürünü yaşatan işgörenler liderin belirlediği değerler ve iş yapma felsefesi kapsamında işe alınmakta ve işgörenlerin örgütle bütünleşmesini sağlayan sosyalizasyon sürecinin yapısı kurucu ve üst yönetim tarafından belirlenmektedir. Ayrıca kurucu ve yönetici olarak liderlerin iş yapma felsefeleri, işletmenin örgütsel sistemi ve iş süreçlerinin işleyişinde belirleyici olmaktadır. Örneğin

örgüt kültürünün yapısı üzerinde önemli bir belirleyici olan yönetim tarzı (otokratik, demokratik), kurucu veya üst yönetim tarafından belirlenmektedir (19).

4.5.3. Örgüt Kültürünün Değiştirilmesinde Liderin Rolü

Lider, örgüt kültürünün değişiminde de temel rol oynamaktadır. Özellikle örgütsel düzeyde kültürel değişimin temel dinamiği olarak görülen vizyon oluşturma bir liderlik görevi olması, örgüt kültürü değişiminde lideri belirleyici temel faktör haline getirmektedir (2,19). Hatch (1993)'in Kültür Dinamikleri Modeli temelinde modeli geliştiren George ark. (1999), liderin örgüt kültürünün değişimindeki rolünün dört elemana gereksinim duyduğunu belirtmekte ve bunları liderin vizyonu oluşturma, dinamik kültürel değişim sürecine müdahale etmesi, değişimin yapısına bağlı olarak liderin duruş ve davranışlarını ortaya koyması ve tüm bu sürecin sonunda ortaya çıkan üyelerin davranışları olarak ifade etmektedirler (19).

Modele göre, liderin örgüt kültürünün değişimindeki rolü vizyon süreci ile başlamaktadır. Lider ilk aşamada, mevcut kültürün sınırlılıklarını dikkate alarak örgüt kültürünün amaçları kapsamında vizyonunu oluşturmaktadır. Örgüt kültürü bağlamında vizyonun formüle edilmesinde liderin; örgütün yaşı, kültürün yapısı, çevresel faktörler, ekonomik yapı gibi birçok içsel ve dışsal faktörü göz önünde bulundurması gerekmektedir. Bunun yanında, vizyonun geliştirilmesinde gerçekçi olunması ve kültüre ait değerlerin ve varsayımların değiştirilmesinde uygun stratejinin izlenmesi gerekmektedir (2).

4.5.4. Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Liderlik

Örgüt kültürü her örgütte olduğu gibi hastaneler için de önemlidir. Hastanelerin önemli hedeflerinden olan kaliteli sağlık bakım hizmeti sunmak, büyük ölçüde personelin tutum ve davranışlarına bağlıdır. Bu nedenle personelin sahip olduğu tutumlar ile örgütsel davranışı birleştirecek ve onları kaliteli sağlık hizmetine yönlendirecek bir örgütsel kültür, hastanelerde yöneticilere kolaylık sağlamaktadır (2,10).

Hastanelerde örgüt kültürünün işlevi şöyle sıralanabilir:

- 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 (2).

Hastanelerde takım çalışması ve işbirliği içerisinde hareket edebilme ve örgütsel hedeflerin başarılabilmesi için örgütü belirlenmiş amaçlara ulaştıran, etkili kılan, hizmetin maddi ve insan kaynaklarını harekete geçiren ögenin hastane yöneticileri olduğu bilinmektedir (10,19).

Hastanelerdeki aşırı iş bölümü ve uzmanlaşma yapısal karmaşıklığa yol açmaktadır. Özellikle son yüzyılda tıp ve teknolojiye görülen büyük ilerlemeler yeni mesleklerin ortaya çıkmasına ve ihtisaslaşmaya yol açmıştır. Bu gelişmelerin hastaneye yansısı, hastanede hem personel hem de hizmet birimleri sayısının fazlalaşmasına neden olmuştur. Bu sebeple liderlik davranışları, hastane yöneticilerinin amaçlara ulaşma yönündeki çabalarını güçleştirmektedir. Bundan dolayı, hastane çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının artırılması zorlaşmaktadır (2,19).

4.6. SOSYOTROPİ-OTONOMİ

4.6.1. Otonomi

Otonomi ise; bireyin bağımsızlığını, kişisel haklarını koruyabilme ve artırabilme özelliği olarak tanımlanmaktadır. Bu kişilik özelliği yüksek olan bireyler, kendi aktivitelerini yönlendirmek, hedeflerine ulaşmak, çevrelerinde olup bitenleri kontrol etmek ve başarılı olmaktan mutluluk duyarlar (21). Otonomi, insanın özgür düşünüp karar verme,

kararını eyleme geçirme, zgr, bağımsız davranma gücü ve yetkisi olarak tanımlamakta, bir meslek üyesinin birey ve meslek mensubu olarak karar verme ve kararlarını uygulamaya geçirmede özgürlüğe sahip olması gerektiği şeklinde tanımlanmaktadır. Bu bağlamda hemşirelikte otonomi, bakım için hemşirelik kararlarını verme yeteneği ve bireyin kendi uygulamaları içindeki bağımsızlığı olarak ifade edilebilmektedir (22).

4.6.2. Hemşirelikte Otonomi

Otonomi kavramı hemşirelikte henüz tam anlamıyla uygulamaya geçirilememiş ve çoğunlukla teorik düzeyde ele alınan bir kavram olarak kalmıştır. Otonominin uygulamaya geçirilmesi karar vermeyi, otoriteyi, sorumluluk almayı gerektirir ve g anlamına gelir. Hemşirelikte otonomi; hemşirelerin çalışma ortamlarında kendi kendilerinin kontrolü ve buna bağlı olarak profesyonelliğin ölçütü olarak belirlenmektedir (23).

Hemşirelikte otonomi, bakım için hemşirelik kararlarını verme yeteneği ve bireyin kendi uygulamaları içindeki bağımsızlığı olarak tanımlanmaktadır Otonomi, kendi geleceğini tayin edebilmeyi ve hatalarının sorumluluğunu üstlenmeyi gerektirir. Aslında otonom veya özerk olan birey, kendi kararlarını kendisi alır, kendi kurallarını belirler ve grubun hizmet verdikleri bireylere baskı yapma, onları etki altına alma, yönlendirme, yalan söyleme, hastanın izni olmadan girişimde bulunma, hastayı bilgilendirmeden ilaç uygulama vb. haklarının bulunduğu anlamına gelmez (17,23). Otonomiyi uygulamaya çalışan hemşirelerin karşılaştığı en önemli işlev, hemşirelerin içinde bulunduğu organizasyonun rasyonallitesi ya da hastanın yararına özelleşmiş bilgileri kullanmaktır. Bundan dolayı hemşirenin temel olarak hastalar için günü gününe alması gereken kararlar, zamanında verilen herhangi bir konuda kendi ortamı içinde bir dizi değişkenlerin değerlendirilmesini yapabilmesini ve sonra o değerlendirme üzerinde eylem için kararını uygulayabilmesi gerekir (17). Otonom bir hemşire, bakımından sorumlu olduğu birey/bireyler için yararlı olacağını düşündüğü ve kendi yetkinliği kapsamındaki faaliyetlerle ilgili kararları almakta bilgili ve zgr olmalıdır (23).

Hemşirelerin itaat eden ve uyum sağlayan kişiler olarak nitelendirilmesi, profesyonel otonomilerinin gelişmesine engel olmuştur. Bununla birlikte birçok faktör de, bu durumu desteklemiştir (21). Hemşirelerin bağımsız rollerini uygulamaya geçirmesi, eğitim düzeyinin düşüklüğü ve geleneklerle de etkilenmektedir. Toplumda bağımsız olma

davranışı gösteren hemşire, karar alabilen, kuralları belirleyen, yalan söylemeyen, hastanın izni olmadan girişimde bulunmayan, hastayı bilgilendirmeden ilaç uygulamayan hemşire otonomisini kazanmıştır (17,23).

Hemşirelikte İş Yetkilendirilmesi: Sağlık alanında doktorlar, yöneticiler ve hemşireler arasında eşitsiz bir yetkilendirme süreci yaşanmakta ve bu durum yönetim ve sağlık bakım profesyonellerinin rekabet amaçlarının bir sonucu olmaktadır. Sağlık birimlerindeki yetersizlik sonucunda, iş yapısal düzeyde kalmakta ve hastane hiyerarşisinin tepesindeki birkaç kişi kendilerine ait olan bu yetkiyi kullanmaktadırlar (21).

Tıp modelinin egemenliği, doktorun yetkisini arttırmakta, buna karşın hemşireler bu yetkiye bağlı olarak ayarlanabilen, yeri değiştirebilen meslek üyeleri olarak algılanmaktadır. Bunların sonucunda hemşirelikte ilgili yapılan araştırmalarda, hemşirelere sağlanan yetkinin niteliği ve kaynakları yer almaktadır. Yetki kavramı, bazı hemşirelerin bunun bakım sürecinde yabancı bir kavram olduğunu, hemşirelik çalışmasının ancak destekleyici olduğu düşüncelerine yol açarak onların kendi kişisel ve mesleki yetki kaynaklarını edinmek ve uygulamaktan kaçınmalarına da yol açmaktadır (21).

Yetki olumlu bir terimdir. Kanter (1977)'e göre, kişinin örgüt içinde işgal ettiği pozisyondan kaynaklanır, onun bireysel özelliklerinden kaynaklanmaz. Kanter ayrıca yetkinin ilgili kuruluşun biçimsel ve biçimsel olmayan sisteminden kaynaklanabileceğini de vurgular. Biçimsel yetki, bireyin esnek, yaratıcı ve uyumlu olmasını sağlayan işlerden kaynaklanır. Biçimsel olmayan yetki ise, örgüt içindeki önemli insanlarla olan ilişkiler yoluyla gelişir (22). Biçimsel olmayan yetki ise, örgüt içindeki önemli insanlarla olan ilişkiler yoluyla gelişir. Hemşirelerin iş ortamında yetkilendirmesini etkileyen faktörler; destek, bilgilendirme ve fırsat olarak belirlenmiştir (21).

Tüm bunlar göz önüne alındığından yönetici hemşireler biçimsel ve biçimsel olmayan yetki kaynaklarını ve yetkilendirmeyi kullanarak iş doyumunu, moral, otonomi ve verimli iş sonuçlarını elde edebilmektedirler (21,22).

Bazı araştırmacılar, hemşirelerin uygulamalarında karar vermelerinin, hastalarla geçirilen sürenin, zaman ve kalitesinin arttırılmasında önemli olduğunu savunurlar. Bu durum, hastalarla hemşireler arasında bilgi alışverişini ve güvenini artırır. Karar verme süreciyle ilgili yetersizlik ve belirsiz kurallar, hemşirelerin hedeflerine ulaşmasını engellemektedir. Böyle bir belirsizlik hasta ve hemşireler açısından da hayal kırıklığı ve güvensizliğe yol açacak, iş doyumunu ve performansın düşmesine neden olur (21,22).

4.6.3. Otonominin Örgüte Olan Etkisi

Örgütlerde hemşirelerin otonomisini geliştirmeye yönelik bir program uygulamak, otonomiye amaçlayan hemşirelerin birçok açıdan kuruluş içinde değerli ve yararlı olduklarının bilinmesini sağlar. Organizasyonda gereksinim duyulan şeyler, yatak başı hemşireleri tarafından yapılan işin değerlendirilip ödüllendirildiği ek mekanizmaların oluşturulmalarının oluşturulmasıdır. Paylaşılan yönetim ve klinik hiyerarşi gibi programlar tanınma, terfi ya da ücret artışı sağlamanın tek amaçları olarak görülüyorsa, bu durumda hemşireler otonomiye olan ilgilerinin olmamasına karşın kendilerini baskı altında hissedebilir (21).

4.6.4. Hemşirelik Yönetimi ve Otonomi

Hemşirelik mesleği hasta bakımında odak noktada olup sağlık bakım kuruluşlarının hedefleriyle doğrudan ilişkilidir. Buna karşın hemşirelerin hastaların bakımında doğrudan yaptıkları katkıların giderek daha fazla tanınması için yöntemler geliştirilmelidir. Bu durumda hemşire yöneticilere bazı görevler düşmektedir.

- Yönetici hemşireler, bölümler arası komiteler ve ilgili birimlere katılma olanaklarının yaratılması yoluyla çalıştıkları kurumlardaki mevcut ilişkileri geliştirilebilir.
- Hemşireler ayrıca profesyonel ve toplumsal örgütlendirmelere katılmak yoluyla kuruluş dışı ilişkileri de geliştirmeye yönlendirilmelidir (21).
- Yöneticiler işle ilgili yetkilenme süreçlerini sağlayan kuruluş içindeki birim ve yapıları da oluşturabilirler.
- Yönetici hemşireler kuruluş içinde yukarıdan- aşağıya ya da aşağıdan- yukarıya bilgi paylaşım yöntemlerini de geliştirmelidirler.
- Kendilerini yetkilenmiş, otonomi sahibi olarak algılayan hemşirelerin, çalışma ortamlarında daha etkili iş uygulamaları yoluyla hasta bakım süreçlerini geliştirmeleri daha olasıdır.

- Yönetici hemşirelerin, hemşireler arasındaki bağımsızlık duygularını besleyip beslenmediği ya da kendilerini özerk olarak algılanan hemşirelerin meslektaşlarına karşı daha olumlu tavırlar sergileyip sergilemediğinin belirlenmesi gerekir.
- Yönetici hemşireler, hemşirelerin otonomisinin yüksek olduğu kurumlardaki liderlik biçimlerini incelemelidirler (21,16).

4.6.5. Sosyotropi

Bireyin diğerleri ile pozitif etkileşim gösterebilme özelliği olarak tanımlanmaktadır. Yüksek sosyotropi özellikleri gösteren kişiler için, diğer insanlardan onay almak çok önemlidir. Bu bireylerin olumlu kendilik imgelerini sürdürebilmeleri, kendileri için önemli olan kişiler tarafından onaylanmalarına, sevimlerine, sayılmalarına, önemsenmelerine bağlıdır (22,24). Sosyotropi bireyin ihtiyaçlarını karşılamak ve destek sağlamak için diğer bireylere yönelik düşüncelerini, tutumlarını ve amaçlarını içeren karakteristik özelliktir. Sosyotropi; inançların, davranışsal örüntülerin ve bireyin, kişisel doyum sağlamak için, başkalarına bağımlı, edilgen, söz dinleyici ve katılımcı tutumlarının bir kombinasyonu görünümündedir. Sosyotropi bireyin kişilerarası etkileşimlerde; samimiyet, paylaşım, empati, anlayış, kabul etme, bağlılık, koruma, rehberlik ve yardım etmeye önem vermesiyle karakterize edilebilir (25,26).

Yüksek düzeyde sosyotropik özellikler gösteren bireyler çoğunlukla diğerleri tarafından reddedilme endişesi yasarlar ve sıklıkla kişilerarası bağlarını sağlamlaştırmak ve güvence altına almak için, diğerlerini memnun etmeye yönelik davranışlar sergilerler. Sosyotrop bireyler, diğerlerinden yoğun şekilde ilgi ve onay beklerler (22,26). Sosyotropik özelliklere sahip olan bireylerin yaşam tatmini daha ziyade başka insanlarla olan ilişkilerine bağlıdır. Bu bireylerin olumlu kendilik imgelerini sürdürebilmeleri, kendileri için önemli olan kişiler tarafından onaylanmalarına, sevimlerine, sayılmalarına, önemsenmelerine bağlıdır (26). Otonomik özellik gösteren bireyler başkaları tarafından kontrol edilmek istemeyen; bağımsızlığa ve başarıya büyük önem veren kişilerdir. Sosyotropik kişiler ise sosyal bağların zayıflaması, ilişkilerin sonlanması ve reddedilme gibi durumlara aşırı duyarlı kimselerdir. Bu yüzden bu tür durumları stres kaynakları ile depresyon tablosu içine kolaylıkla girebilmektedirler (24).

Onaylanmama Kaygısı: Sosyotropi, kişinin diğer insanlarla olumlu ilişkilerde olma ihtiyacını belirtmektedir. Yüksek sosyotropik insanlar için, diğer insanlardan onay almak çok önemlidir. Kişilerarası ilişkilerde algılanan kayıp veya reddedilme bu tür insanlarda depresyona yol açabilir. Sosyotropik kişilerin, olumlu kendilik imgelerini sürdürebilmeleri, kendileri için önemli olan kişiler tarafından onaylanmalarına, sevimlerine, sayılmalarına, önemsenmelerine bağlıdır. Sosyotropik özelliği yüksek olan kişiler sevmeyi ve sevilmeyi isterler. Başkaları tarafından kullanılmaya yatkındırlar ve fazla inatçı değildirler. Ortak faaliyetlere girişmeyi ve başkaların yardım etmeyi severler (24).

Birey kendini, kendisi için önemli olan kişilerden daha aşağı durumda (statüde) algıladığında, onlar tarafından onaylanma ve onları memnun etme gereksinimi artmaktadır. Bireyin bu başkalarını memnun etme gereksinimi ve onaylanmama korkusu, insan olarak başarısız olma, saygınlığını yitirme, zayıf görülme gibi duygu ve davranışların depresyonla ilişkisi, onun bu kişilere bağlılığı veya onlara yakın olma gereksiniminden çok onu boyun eğici davranışlara yönelten yetersizlik korkuları ile açıklanabilir (23,26).

Ayrılık Kaygısı: Sosyotropisi yüksek olan depresif kişilerin gösterdikleri semptomların, otonomisi yüksek olan depresif kişilerden farklı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Depresif sosyotropik birinin semptomları yardım etmeyi ya da ihtiyaç duymayı, zevk veren şeylerin kaybının üzerinde durmayı, ağlamayı, kişisel çekiciliği ya da diğer sosyal nitelikleri hakkında endişelenmeyi içerir (24).

Başkalarını Memnun Etme: Sosyotropik özelliği yüksek olan kişiler sevmeyi ve sevilmeyi daha çok ister, başkaları tarafından yönlendirilmeye yatkınlardır ve fazla inatçı değildirler. Sosyotropi kişilik özelliğine sahip bireyler, ortak faaliyetlere katılmayı ve başkalarına yardım etmeyi severler. Bununla beraber başka insanlarla ilişkilerinin iyi olmasını önemserler ve onlar tarafından kabul görmek isterler (27). Boyun eğici davranış; başkalarını kırmaya, incitmeye özen gösteren herkesi memnun etmeye çalışan iyiliksever olmaya eğilimli olan aşırı verici, hayır diyemeyen, evet demeye eğilimli, hoşlanmadığı durumları ifade etmekte zorlanan, öfkelerini göstermekte zorluk çeken, sürekli onaylanma gereksinimi duyan, düşüncelerini ve haklarını savunmayan ve benzeri davranışlarla gözlenebilen bir kişilik özellikleri kümesi olarak karşımızda çıkmaktadır (25, 27)

5. MATERYAL VE YÖNTEM

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE TİPİ

Bu çalışma hemşirelerin liderlik davranışlarını, otonomi düzeylerini ve bu özelliklerin kişilerin örgütsel bağlılık düzeyinin değerlendirilmesi ve ilişkili faktörlerin belirlenmesi ve bu doğrultuda uygun önerilerde bulunmak amacıyla planlanmış tanımlayıcı tipte bir araştırmadır.

5.2. ARAŞTIRMADA YANITLARI ARANAN SORUNLAR

1. Hemşirelerin liderlik davranışlarını nelerdir?
2. Hemşirelerin Otonomi düzeyi nasıldır?
3. Hemşirelerin örgütsel bağlılıkları ne düzeydedir?
4. Sosyotropi-Otonomi Ölçeği, Denison Örgüt Kültürü Ölçeği ve Liderlik Davranışı Ölçek ile ilişki değişkenler nelerdir?
5. Sosyotropi-otonomi düzeyi, örgüt kültürü algıları ve liderlik davranışları arasında ilişki var mı?

5.3. ARAŞTIRMANIN YERİ VE ÖZELLİKLERİ

Araştırma 178 yataklı İstanbul'da bulunan özel bir hastanede dört ay süresince hemşireler üzerinde gerçekleştirildi.

5.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırma evreni bir özel hastanede çalışmakta olan 160 hemşireden, örnekleme ise 134 hemşireden oluşmaktadır. Araştırma örneklemine dâhil olma kriterleri 1) İstanbul'da belirlenen özel hastanede çalışıyor olmak, 2) Hemşire olmak ve 3) Araştırmaya katılmaya gönüllü olmak olarak belirlendi. Araştırmaya katılmak üzere 160 hemşire ile görüşüldü.

Örnekleme dahil edilme kriterlerine uygun tüm hemşirelere ulaşılmış olup, örneklem gelişigüzel örnekleme yöntemiyle oluşturuldu.

Araştırmaya İstanbul'da bulunan özel bir hastanede yapıldı, mevcut olan 160 hemşireden 10 hemşireye ulaşılamamış, 6 hemşire de araştırmaya gönüllü olmadıkları için çalışma 134 hemşire ile tamamlandı.

5.5. VERİLERİN TOPLANMASI

Çalışmanın gerçekleştirilmesi için hastane hemşirelik hizmetleri direktörlüğünden yazılı onay alındı (Ek-1). Veri Toplama araçlarının bu araştırmada kullanılabilmesi için gerekli izinler alındı (Ek-2). Elde edilen verilerin gizli kalacağı ve kimse ile paylaşılamayacağı açıklanarak hemşireden sözel onay alındı.

Veriler aşağıda sıralanan veri toplama araçları kullanılarak anket uygulama yöntemi ile elde edildi. Araştırmada veri toplama İstanbul'da özel bir hastanede 4 ay içerisinde toplandı. Araştırmada veri toplama araçları olarak Hemşire Bilgi Formu (Ek-3), Denison Örgüt Kültürü Ölçeği (Ek-4), Liderlik Davranışı Ölçeği (Ek-5), Sosyotropi-Otonomi Ölçeği (Ek-6) kullanıldı.

5.6. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

1.Hemşire Bilgi Formu; Bu bölüm kişisel özellikler ve sağlık öyküsünü sorgulayan iki bölümden oluşmaktadır.

Bölüm 1 hemşirenin kişisel özelliklerini sorgulayan sorular (örn: yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, deneyim, çalıştığı pozisyonu, çalıştığı birim, bakım verdiği hasta sayısı, mesleki eğitimi, yatak sayısı, çalışma şekli) içermektedir.

Bölüm 2 hemşirenin sağlık öyküsünü sorgulayan sorular (örn: son dönemde günlük yaşamını etkileyen sağlık sorunu, kronik hastalık öyküsü, bireysel sağlık algısı) içermektedir (Ek 3).

2.Denison Örgüt Kültürü Ölçeği; Bireylerin çalıştıkları örgütün kültürü hakkındaki görüşlerini ölçmek amacıyla geliştirilmiş bir ölçektir. Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Denison ve Mishra (1995) tarafından oluşturuldu (Ek 4). Denison Örgüt Kültürü Ölçeği, “hiç katılmıyorum, katılmıyorum, kararsız, katılıyorum ve çok katılıyorum”

şeklinde 5’li Likert tipi bir soru-formudur (12). Ölçekte olumsuz (negatif) maddeler tersine puanlandırılmaktadır. Buna göre; 4, 12, 18, 24, 30 ve 34. ifadeler negatif ifadeler olup (1) Kesinlikle katılıyorum (2) Katılıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılmıyorum, (5) Kesinlikle katılmıyorum şeklinde, puanlandırılmaktadır (6).

Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Alt boyutları ve ifadeler şöyledir: Yetkilendirme: 1, 2 ve 3. maddeleri, Takım Çalışması: 4, 5 ve 6. maddeleri, Yetenek Geliştirme: 7, 8 ve 9. maddeleri; Temel Değerler: 10, 11 ve 12. maddeleri; Uzlaşma: 13, 14 ve 15. maddeleri; Koordinasyon: 16, 17 ve 18. maddeleri; Değişim: 19, 20 ve 21. maddeleri; Müşteri Odaklılık: 22, 23 ve 24. maddeleri; Örgütsel Öğrenme: 25.26 ve 27. maddeleri; Stratejik Yönetim: 28, 29 ve 30. maddeleri; Örgüt Amaçları: 31, 32 ve 33. maddeleri; Vizyon: 34, 35 ve 36. maddeleri (12).

Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Türkçe’ye Gökşen (2001) daha sonra İçin (2002) tarafından uyarlanmıştır (12). Ölçek dört temel boyut ve 12 kavramsal alt boyut olmak üzere 60 ifadeden oluşmaktadır. Yahyagil (2003)’in çalışmasıyla son şekli verilen ve toplam madde sayısı 36’ya indirilmiştir (12).

Tablo 5.1. Denison Kültür Ölçeğinin Temel ve Alt Kavram Boyutları

Temel kavramsal boyutlar	Alt kavramsal boyutlar
KATILIM	Yetkilendirme Yetenek Geliştirme Takım Çalışması
TUTARLILIK	Temel Değerler Uzlaşma Koordinasyon
UYARLAMA	Değişim Müşteri Odaklılık Örgütsel Öğrenme
VİZYON	Stratejik Yönetim Örgüt Amaçları Misyon

Yahyagil MY. (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçeği aracının geçerlik ve güvenirlik çalışması: Ampirik bir uygulama. *Yönetim Dergisi*

Modelin Alt Kavramsal Boyutlarının Açıklanması

Yetkilendirme: Çalışanların yaptıkları işe ilişkin olarak yetkilendirilmeleri, sorumluluk duygularını artırarak, işleriyle bütünleşmelerini ve çalıştıkları örgüte bağlılık duymalarını olumlu yönde etkilemektedir.

Takım çalışması: Modern yönetimin önemli öğelerinden birisi belli nitelikteki çalışanların bir araya getirilerek örgütsel amaçlar doğrultusunda verilen görevleri yerine getirmeleri için teşvik edilmeleridir. Böylelikle bir sinerji yaratılması ve olası 12 uzlaşmazlıkların daha etkili biçimde çözümlenmesi, karar-alma sürecinin etkinleşmesi önem kazanmaktadır.(9)

Yetenek geliştirme: Çalışanların örgütsel amaçları gerçekleştirirken, onlara verilecek desteklerle (eğitim, yönetici desteği vb.) bireylerin yeteneklerinin geliştirilmesi, olası yeni uygulamalara daha hazırlıklı olması anlamındadır.

Temel değerler: Her örgütün özellikle kuruluş aşamasında, kurucular tarafından belirlenen ve üst yönetimlerce sürdürülen o örgütün tüm fonksiyonel özelliklerini belirleyici nitelikteki temel, vaz geçilemez nitelikteki değer yargılarını kapsar.

Uzlaşma: Örgüt çalışanlarının işletmenin amaçları ve bunlara ulaşma yöntemleri üzerinde net bir düşünce ve eylem birliği içinde olmalarıdır.

İş birliği ve bütünleşme: Örgütlerin ana ve alt bölümleri arasında genel amaçlara ulaşabilmek için alınacak tüm kararlar ve iş-görme ilke ve yöntemleri arasındaki uyumdur.

Değişim yaratma: Sürekli değişen ve farklılaşan dış koşullara uygun ve daha tatmin edici çözümler bulabilmek için yaratıcı değişiklikler yapılabilmesi günümüz işletmeleri için artan bir ihtiyaçtır.

Müşteri odaklılık: İşletmelerin (toplam kalite uygulamalarına bağlı olmaksızın) faaliyet alanları ne olursa olsun mevcut ve potansiyel müşterilerinin istek, ihtiyaç ve beklentilerinin üst düzeyde karşılanması günümüzde tartışmasız önde gelen bir husustur.

Örgütsel öğrenme: Günümüzün hızla değişen koşulları kadar gene hızla gelişen teknolojik ve diğer yeniliklerin, yöntemlerin kazanılan deneyimler de dikkate alınarak sürekli olarak öğrenilmesi bir işletmenin tümü için çok önemli ve fonksiyoneldir. Günümüzde örgütlerin net ve belirgin olarak açıklanmış misyonlarının olması, çalışanların bu misyonu kavraması işletme amaçlarının nasıl gerçekleştirileceği hakkında olumlu bir etki yaratmaktadır.

Stratejik yönlendirme: Örgüt amaçlarının ulaşılabilirliğini artırmak için çok açık şekilde çizilmiş iş-stratejilerinin mevcudiyeti ve bu yönde inançlı bir tutuma sahip olunması örgütün başarısı açısından etkili olmaktadır.

Temel amaçlar: Örgütlerin uzun dönem için belirleyeceği amaçların tanımlanması, vizyon ve misyon içeriklerinin de belirginleşmesine yol açacak ve stratejik hareketler daha bilinçli olarak gerçekleştirilebilecektir.

Vizyon: Uzak geleceğe dönük ancak anlamlı, net olarak belirlenmiş örgüt vizyonları çalışanların sinerjisini artırmakta, örgütün temel amaçları ve misyonu doğrultusunda işletme çalışanlarının daha yaratıcı olmalarını, işleriyle bütünleşmelerini kolaylaştırmaktadır (12).

Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Güvenilirlik Düzeyi: Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik testleri Denison ve Mishra (1995) ve Jae Cho (2000) tarafından yapılmış olup, istatistiksel anlamda tatminkâr sonuçlara ulaşılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach alpha) 0,92 değerinde bulunmuştur (12). Bu çalışmada ise Denison Örgüt Kültürü Ölçeği için yapılan güvenilirlik analizi ve toplam madde korelasyonu sonucunda ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach alpha) Katılım Kültürü alt boyutu için 0,79, Tutarlılık Kültürü alt boyutu için 0,74, Uyum Kültürü alt boyutu için 0,75 ve Misyon Kültürü alt boyutu için 0,70 olarak bulundu. Ölçeğin tamamı için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ise güvenilirlik katsayısı 0,92 olarak bulundu. Denison Örgüt Kültürü Ölçeği'nin madde toplam puan korelasyonu katsayısı 0,11-0,73 arasında bulundu (Tablo 5. 2).

Tablo 5.2. Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Ortalama Puan Korelasyon Katsayıları ve Cronbach Alfa Değerleri (N=134)

		Alt grup	
		r_s	p
Katılım Kültürü	Madde 1	0,69	0,000**
	Madde 2	0,58	0,000**
	Madde 3	0,71	0,000**
	Madde 4	0,28	0,001**
	Madde 5	0,51	0,000**
	Madde 6	0,66	0,000**
	Madde 7	0,59	0,000**
	Madde 8	0,58	0,000**
	Madde 9	0,71	0,000**
	Cronbach α:	0,79	
Tutarlılık Kültürü	Madde 10	0,65	0,000**
	Madde 11	0,70	0,000**
	Madde 12	0,25	0,004**
	Madde 13	0,51	0,000**
	Madde 14	0,73	0,000**
	Madde 15	0,67	0,000**
	Madde 16	0,62	0,000**
	Madde 17	0,63	0,000**
	Madde 18	0,20	0,019*
	Cronbach α:	0,74	
Uyum Kültürü	Madde 19	0,65	0,000**
	Madde 20	0,67	0,000**
	Madde 21	0,70	0,000**
	Madde 22	0,50	0,000**
	Madde 23	0,41	0,000**
	Madde 24	0,30	0,000**
	Madde 25	0,60	0,000**
	Madde 26	0,61	0,000**
	Madde 27	0,60	0,000**
	Cronbach α:	0,75	
Misyön Kültürü	Madde 28	0,68	0,000**
	Madde 29	0,62	0,000**
	Madde 30	0,25	0,004**
	Madde 31	0,63	0,000**
	Madde 32	0,62	0,000**
	Madde 33	0,55	0,000**
	Madde 34	0,11	0,222
	Madde 35	0,69	0,000**
	Madde 36	0,56	0,000**
	Cronbach α:	0,70	
Toplam Cronbach α:		0,92	

* p < 0,05 ** p < 0,01

r_s = Spearman Korelasyon Analizi

3. Liderlik Davranışı Ölçeği: Ölçek yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarını tespit etmek amacıyla Ekvall ve Arvonen (1991) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 3 tip liderlik davranış özelliklerini belirlemeye yönelik hazırlanmış olup, toplam 36 maddeden oluşmaktadır. Ölçekteki 14 madde *İşgören Odaklı* Liderlik davranışını, 12 madde *Görev Odaklı* Liderlik davranışını ve 10 madde ise *Değişim Odaklı* Liderlik davranışını ifade etmektedir. Ölçekteki üç tip liderlik davranışı ve bunların ifade biçimlerinin, hizmet işletmeleri olan hastanelerde faaliyetlerini sürdüren yönetici hemşirelerin değerlendirilmesinde çok uygun olduğu düşünüldüğünden araştırmada kullanılmak üzere tercih edilmiştir.

Ölçekteki liderlik davranış boyutları ve ifadeler ise şöyledir: *İşgören Odaklı* Liderlik; 1, 2, 4, 7, 10, 13, 16, 19, 22, 25, 28, 31, 32 ve 34. maddeleri; *Görev Odaklı* Liderlik: 3, 6, 9, 12, 15, 18, 21, 24, 27, 30, 33 ve 36. maddeleri; *Değişim Odaklı* Liderlik: 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29 ve 35. maddeleri ölçek, 6 ana bileşenden (vizyon yaratma, izleyici kazanma, vizyonu uygulamaya koyma, sonuçları izleme, sonuçlara ulaşma ve takım çalışması) oluşmaktadır (15,28). Vizyon yaratma: geleceğe yönelik hedefler belirleme ve amaçlar oluşturma, İzleyici kazanma: vizyonu başarıya ulaştırmak için faaliyet gösterecek kişilerin bağlılık ve güvenlerini kazanma, Vizyonu uygulamaya koyma: oluşturulan vizyonun gerçekleşmesini sağlamak için faaliyete geçme, Sonuçları izleme: sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığının takip edilmesi, geri bildirim yapılması, Sonuçlara ulaşma: sonuçların oluşturulması, amaçların gerçekleşmesi, Takım çalışması: ekip anlayışı içinde amaçların gerçekleşmesi. Ölçeği oluşturan liderlik bileşenleri ise; tutuculuk, yenilikçilik, teknik vurgu, kendine önem, stratejik vurgu, ikna edicilik, dışadönüklük, coşkulu-heyecanlı olma, duygusal kontrol, yapı oluşturma, taktik kullanma, iletişim, yetki devri, kontrol, geri bildirim, yönetim odaklılık, baskın olma, üretim-iş odaklılık, işbirlikçi davranış, fikir birliği, yetki ilişkileri ve empatidir (15, 28).

Liderlik Davranışı Ölçeği Güvenilirlik Düzeyi: Ölçek Türkçeye Tengilimoglu (2005) tarafından uyarlanmıştır. Geçerlilik ve güvenilirlik analizinin yapıldığı çalışmada Tengilimoglu tarafından ölçeğin Cronbach alpha değeri 0,96 bulunmuştur (16). Bu araştırmada Liderlik Davranışı Ölçeği için yapılan güvenilirlik analizi ve toplam madde korelasyonu sonucunda ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach alpha) *İşgören Odaklı* Liderlik alt boyutu için 0,98, *Görev Odaklı* Liderlik alt boyutu için 0,97 ve *Değişim Odaklı* Liderlik alt boyutu için 0,96 olarak bulundu. Ölçeğin tamamı için yapılan güvenilirlik

analizi sonucunda ise güvenirlik katsayısı 0,99 olarak bulundu. Buna göre ölçeğin istatistiksel açıdan yüksek anlamlılık düzeyinde olduğu belirlendi. Liderlik Davranışı leği'nin madde toplam puan korelasyonu katsayısı 0,78-0,90 arasında bulundu (Tablo 5. 3).

Tablo 5.3. Liderlik Davranışı Ölçeği Ortalama Puan Korelasyon Katsayıları ve Cronbach Alfa Değerleri (N=134)

		Alt grup	
		r_s	p
İşgören Odaklı Liderlik	Madde 1	0,86	0,000**
	Madde 2	0,86	0,000**
	Madde 4	0,80	0,000**
	Madde 7	0,86	0,000**
	Madde 10	0,85	0,000**
	Madde 13	0,86	0,000**
	Madde 16	0,84	0,000**
	Madde 19	0,89	0,000**
	Madde 22	0,85	0,000**
	Madde 25	0,87	0,000**
	Madde 28	0,81	0,000**
	Madde 31	0,87	0,000**
	Madde 32	0,89	0,000**
	Madde 34	0,86	0,000**
	Cronbach α:	0,98	
Görev Odaklı Liderlik	Madde 3	0,86	0,000**
	Madde 6	0,83	0,000**
	Madde 9	0,88	0,000**
	Madde 12	0,83	0,000**
	Madde 15	0,85	0,000**
	Madde 18	0,87	0,000**
	Madde 21	0,88	0,000**
	Madde 24	0,86	0,000**
	Madde 27	0,83	0,000**
	Madde 30	0,88	0,000**
	Madde 33	0,78	0,000**
	Madde 36	0,87	0,000**
	Cronbach α:	0,97	
Değişim Odaklı Liderlik	Madde 5	0,79	0,000**
	Madde 8	0,86	0,000**
	Madde 11	0,88	0,000**
	Madde 14	0,83	0,000**
	Madde 17	0,85	0,000**
	Madde 20	0,83	0,000**
	Madde 23	0,86	0,000**
	Madde 26	0,88	0,000**
	Madde 29	0,87	0,000**
	Madde 35	0,89	0,000**
	Cronbach α:	0,96	
Toplam Cronbach α:		0,99	

** p < 0,01

r_s = Spearman Korelasyon Analizi

4. Sosyotropi- Otonomi Ölçeği; Özgün adı Sociotropy-Autonomy Scale (SAS) olan Sosyotropi-Otonomi Ölçeği (SOSOTÖ), Beck ve arkadaşları (1967) tarafından geliştirilmiştir (Ek 7). 60 maddelik, iki farklı kişilik özelliğini ölçmeye yönelik olarak oluşturulan bir ölçektir. 30 madde Sosyotropi alt ölçeğine, 30 madde Otonomi alt ölçeğine aittir (24). Her bir 4 madde, “sizi ne kadar tanımlıyor” sorusuna karşılık “hiç tanımlamıyor”dan başlayıp, “çok iyi tanımlıyor”a kadar giden yanıt seçenekleri olan 5 aşamalı Likert tipindedir (24). Sosyotropi ve Otonomi alt boyutlarının soru maddeleri karışık olarak yer almaktadır ve bir alt ölçekten alınabilecek en yüksek puan (30 madde) 120 puandır.

Sosyotropi puanı için 1, 4, 5, 7, 8, 11, 15, 17, 18, 19, 24, 26, 27, 29, 31, 33, 34, 35, 38, 40, 44, 46, 47, 49, 50, 52, 53, 56, 58 ve 59. maddeler toplanır. Otonomi puanı için de 2, 3, 6, 9, 10, 12, 13, 14, 16, 20, 21, 22, 23, 25, 28, 30, 32, 36, 37, 39, 41, 42, 43, 45, 48, 51, 54, 55, 57 ve 60. maddeler toplanır. Bir alt ölçekten alınabilecek en yüksek puan (30 maddeden) 120 puandır (24). Ölçeğin Sosyotropi alt boyutundan alınan yüksek puanlar yüksek Sosyotropi kişilik özelliklerine, Otonomi alt boyutundan alınan yüksek puanlar yüksek düzeydeki Otonomi özelliklerine işaret etmektedir (24). Sosyotropi-Otonomi Ölçeğinin faktör analizi sonuçlarına göre, her iki boyut için üçer faktör bulunmuştur (22). Sosyotropi alt ölçeğinde; Onaylanmama Kaygısı (“diğer insanların hoşlanmayacağını düşünerek, söyleyeceğim şeyleri dikkatlice seçerim” gibi maddelerden oluşan toplam 10 soru maddesi), Ayrılık Kaygısı (“sevdiğim insanlardan ayrı olmak benim için zordur” gibi maddelerden oluşan toplam 13 soru maddesi) ve Başkalarını Memnun Etme (“kendimi diğer insanlara hep iyi davranmak zorundaymış gibi hissederim” ve “insanlara hayır demek bana zor gelir” gibi maddelerden oluşan toplam 7 soru maddesi) faktörleri belirlenmiştir.

Otonomi alt ölçeğinde; Kişisel Başarı (“işimde başarılı olmak, benim için arkadaş edinmekten daha önemlidir” ve “bir amaç benim için önemliyse, diğer insanları rahatsız etse bile o amaca ulaşmaya çalışırım” gibi maddelerden oluşan toplam 12 soru maddesi), Özgürlük (“özgür ve bağımsız olmak benim için önemlidir” gibi maddelerden oluşan toplam 12 soru maddesi) ve Yalnızlıktan Hoşlanma (“yalnız başıma uzun yürüyüşler yapmaktan hoşlanırım” ve “çevremde başka insanların olmasına ihtiyaç duymadan, bütün bir gün rahatça tek başıma kalabilirim” gibi maddelerden oluşan toplam 6 soru maddesi) faktörleri bulunmuştur (22).

Sosyotropi-Otonomi Ölçeğinin Güvenirliği: Ölçeği, Türkçeye Şahin ve arkadaşları (1997) uyarlamıştır (22). Özgün adı Sociotropy-Autonomy Scale (SAS) Savaşır ve Şahin (1997), Beck ve arkadaşlarının ölçeğin iç tutarlılığını oldukça yüksek bulduklarını belirtmektedir (Otonomi için 0,83-0,95, Sosyotropi için 0,89-0,94 arasında) (Kaya ve ark. 2006). Bu araştırmada ise ölçeğin güvenirlik katsayısı (Cronbach alpha) Sosyotropi alt boyutu için 0,88, Otonomi alt boyutu için 0,83, ölçeğin tamamı için ise 0,89 olarak bulundu. Sosyotropi-Otonomi Ölçek'inin madde toplam puan korelasyonu katsayısı tüm maddeler için 0,16-0,57 arasında bulundu. Maddelerin madde-alt boyut ve madde-toplam puan korelasyon katsayıları ise Sosyotropi alt boyutu için 0,18-0,70 arasında, Otonomi alt boyutu için 0,22-0,61 arasında saptandı (Tablo 5.4).

Tablo 5.4. Sosyotropi-Otonomi Ölçeği Madde-Toplam Puan Korelasyon Katsayıları ve Cronbach Alfa Değerleri (N=134)

		Alt grup		Ölçek	
		r_s	p	r_s	p
Sosyotropi Maddeleri	Madde 1	0,56	0,000**	0,47	0,000**
	Madde 4	0,28	0,001**	0,35	0,000**
	Madde 5	0,42	0,000**	0,40	0,000**
	Madde 7	0,61	0,000**	0,53	0,000**
	Madde 8	0,43	0,000**	0,35	0,000**
	Madde 11	0,62	0,000**	0,49	0,000**
	Madde 15	0,60	0,000**	0,42	0,000**
	Madde 17	0,53	0,000**	0,39	0,000**
	Madde 18	0,50	0,000**	0,44	0,000**
	Madde 19	0,69	0,000**	0,57	0,000**
	Madde 24	0,53	0,000**	0,56	0,000**
	Madde 26	0,59	0,000**	0,48	0,000**
	Madde 27	0,58	0,000**	0,52	0,000**
	Madde 29	0,39	0,000**	0,41	0,000**
	Madde 31	0,39	0,000**	0,40	0,000**
	Madde 33	0,51	0,000**	0,45	0,000**
	Madde 34	0,48	0,000**	0,40	0,000**
	Madde 35	0,50	0,000**	0,43	0,000**
	Madde 38	0,61	0,000**	0,46	0,000**
	Madde 40	0,25	0,004**	0,27	0,002**
	Madde 44	0,59	0,000**	0,51	0,000**
	Madde 46	0,46	0,000**	0,44	0,000**
	Madde 47	0,55	0,000**	0,44	0,000**
	Madde 49	0,45	0,000**	0,50	0,000**
	Madde 50	0,54	0,000**	0,53	0,000**
	Madde 52	0,50	0,000**	0,42	0,000**
	Madde 53	0,21	0,015*	0,31	0,000**
	Madde 56	0,57	0,000**	0,47	0,000**
	Madde 58	0,27	0,002**	0,23	0,009**
	Madde 59	0,18	0,039*	0,28	0,001**
	Cronbach α:	0,88			
Maddeler	Madde 2	0,42	0,000**	0,32	0,000**
	Madde 3	0,38	0,000**	0,21	0,014*
	Madde 6	0,34	0,000**	0,29	0,001**

	Madde 9	0,43	0,000**	0,29	0,001**
	Madde 10	0,55	0,000**	0,36	0,000**
	Madde 12	0,49	0,000**	0,26	0,003**
	Madde 13	0,35	0,000**	0,48	0,000**
	Madde 14	0,46	0,000**	0,26	0,002**
	Madde 16	0,47	0,000**	0,20	0,021*
	Madde 20	0,45	0,000**	0,44	0,000**
	Madde 21	0,37	0,000**	0,18	0,035*
	Madde 22	0,36	0,000**	0,39	0,000**
	Madde 23	0,48	0,000**	0,38	0,000*
	Madde 25	0,35	0,000**	0,43	0,000**
	Madde 28	0,27	0,002**	0,39	0,000**
	Madde 30	0,57	0,000**	0,48	0,000**
	Madde 32	0,54	0,000**	0,40	0,000**
	Madde 36	0,43	0,000**	0,50	0,000**
	Madde 37	0,45	0,000**	0,25	0,004**
	Madde 39	0,34	0,000**	0,30	0,001**
	Madde 41	0,47	0,000**	0,43	0,000**
	Madde 42	0,61	0,000**	0,36	0,000**
	Madde 43	0,41	0,000**	0,38	0,000**
	Madde 45	0,49	0,000**	0,33	0,000**
	Madde 48	0,48	0,000**	0,37	0,000**
	Madde 51	0,42	0,000**	0,19	0,027*
	Madde 54	0,22	0,009**	0,18	0,042*
	Madde 55	0,58	0,000**	0,52	0,000**
	Madde 57	0,49	0,000**	0,33	0,000**
	Madde 60	0,38	0,000**	0,16	0,069
	Cronbach α :	0,83			
Toplam Cronbach α :		0,89			

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

r_s = Spearman Korelasyon Analizi

5.7. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Verilerin çözümlenmesinde frekans, aritmetik ortalama, standart sapma, yüzde gibi betimsel istatistikler kullanıldı. Verilerin normal dağılıma uygunluğu Tek Örneklem Kolmogorov Smirnov testi ile test edilmiş ve anlamlılık değerleri (0,05)'den küçük olduğu için ileri düzey çözümlemelerde parametrik olmayan testler kullanıldı. Parametrik olmayan testlerden iki bağımsız değişken için Mann-Whitney testi, ikiden fazla bağımsız değişken için Kruskal-Wallis testi, ilişki analizleri için ise Spearman korelasyon analizi kullanıldı.

Tablo 5.5 Verilerin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Testler

Değerlendirilen Parametreler	Kullanılan İstatistiksel Analizler
Hemşirelerin Kişisel Özellikleri	Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Minimum, Maximum, Yüzde
Hemşirelerin Sağlık Öyküsüne İlişkin Bulgular	Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Minimum, Maksimum, Yüzde
Sosyotropi-Otonomi Ölçeği, Denison Örgüt Kültürü Ölçeği, Liderlik Davranışı Ölçeği Puanları Dağılımı	Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Minimum, Maksimum, Medyan
Hemşirelerin Kişisel Özelliklere Göre Sosyotropi-Otonomi Ölçeği, Denison Örgüt Kültürü Ölçeği, Liderlik Davranışı Ölçeği Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması	Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Mann Whitney U Testi, Kruskal Wallis Testi, Spearman Korelasyon Analizi
Sosyotropi-Otonomi Ölçeği, Denison Örgüt Kültürü Ölçeği, Liderlik Davranışı Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması	Spearman Korelasyon Analizi

6. BULGULAR

Araştırma kapsamına alınan 134 hemşire ile yapılan çalışmadan elde edilen bulgular 5 başlıkta ele alınarak sunuldu.

1. Hemşirelerin kişisel özelliklere ilişkin bulgular
2. Hemşirelerin sağlık öyküsüne ilişkin bulgular
3. Sosyotropi-Otonomi Ölçeği, Denison Örgüt Kültürü Ölçeği ve Liderlik Davranışı Ölçeği puanlarının dağılımı
4. Sosyotropi-Otonomi Ölçeği, Denison Örgüt Kültürü Ölçeği ve Liderlik Davranışı Ölçeği puanlarının değişkenlere göre karşılaştırılması
5. Sosyotropi-Otonomi Ölçeği, Denison Örgüt Kültürü Ölçeği ve Liderlik Davranışı Ölçeği puanları arasındaki ilişki

6.1. HEMŞİRELERİN KİŞİSEL ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmaya katılan hemşirelerin kişisel özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 6.1. ve Tablo 6. 2. 'de gösterilmektedir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin %79,1'i (n=106) kadındır. Hemşirelerin yaşları 18 ve 54 arasında değişmekte olup yaş ortalaması $(29,78 \pm 7,28)$ 'dir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde; %47'sinin (n=63) evli, %44,8'inin (n=60) bekar ve %7,5'inin (n=10) ise dul veya boşanmış olduğu belirlendi.

Hemşirelerin %35,1'i (n=47) sağlık meslek lisesi mezunu, %23,1'i (n=31) ön lisans mezunu, %17,9'u (n=24) hemşirelik yüksekokulu mezunudur.

Hemşirelerin çalışma pozisyonlarına göre dağılımları incelendiğinde, %75,4'ü (n=101) servis hemşiresi, %14,2'si (n=19) sorumlu hemşire, %7,5'i (n=10) poliklinik hemşiresi ve %3'ü (n=4) ise eğitim hemşiresi olarak çalışmaktadır.

Araştırmaya katılan hemşirelerin %25,4'ü (n=34) cerrahi servisinde çalışmaktadır. Bakım verilen günlük ortalama hasta sayısı dağılımına bakıldığında; en yüksek ortalama hasta sayısı %36,6 (n=49) oran ile 5-10 hastadır.

Hemşirelerin %74,6 (n=100) ile büyük çoğunluğu çalıştıkları birime özgü hizmet içi eğitim almıştır.

Araştırmaya katılan hemşirelerin %61,2'si (n=82) vardiya usulü çalışırken %32,1'i (n=43) sürekli gündüz ve %6'sı (n=8) sürekli gece çalışmaktadır.

Hemşire olarak ortalama çalışma süresi incelendiğinde bu süre $94,55 \pm 90,36$ ay iken aynı birimde ortalama çalışma süresi ise $27,91 \pm 35,55$ ay bulundu.

Tablo 6.1. Hemşirelerin Kişisel Özellikleri (N=134)

Kişisel Özellikler	Kategori	n	%
Cinsiyet	Kadın	106	79,1
	Erkek	28	20,9
	Toplam	134	100
Medeni Durum	Evli	63	47,0
	Bekar	60	44,8
	Diğer (Dul, boşanmış)	10	7,5
	Toplam	133	99,3
Öğrenim Düzeyi	Sağlık Meslek Lisesi	47	35,1
	Ön Lisans	31	23,1
	Hemşirelik Yüksekokulu	24	17,9
	Sağlık Yüksekokulu	23	17,2
	Yüksek Lisans	9	6,7
	Toplam	134	100
Çalışma Pozisyonu	Servis Hemşiresi	101	75,4
	Sorumlu Hemşire	19	14,2
	Eğitim Hemşiresi	4	3,0
	Poliklinik Hemşiresi	10	7,5
	Toplam	134	100
Çalışılan Birim	Dahiliye Servisi	11	8,2
	Cerrahi Servisi	34	25,4
	Poliklinik	12	9,0
	Acil servis	13	9,7
	Ameliyathane	9	6,7
	Yoğun Bakım	23	17,2
	Diğer (KVC Servis, Transplantasyon Servisi, Çocuk Hastalıkları Servisi..)	32	23,9
	Toplam	134	100
Bakım Verilen Günlük Ortalama Hasta Sayısı	1-4	27	20,1
	5-10	49	36,6
	11-20	21	15,7
	21-40	26	19,4
	Toplam	123	91,8
Çalışılan Birime Özgü Hizmet İçi Eğitim Alma	Hayır	22	16,4
	Evet	100	74,6
	Toplam	122	91,0
Çalışma Şekli	Sürekli gündüz	43	32,1
	Sürekli gece	8	6,0
	Vardiya usulü (rotasyon)	82	61,2
	Toplam	133	99,3

Tablo 6.2. Hemşirelerin Kişisel Özelliklere İlişkin Verilerin Dağılımı (N=134)

Kişisel Özellik	n	$\bar{x}$	$\pm ss$	Minimum	Maksimum
Yaş	134	29,78	7,28	18	54
Hemşire Olarak Çalışma Süresi (ay)	134	94,55	90,36	1	384
Birimde Hemşire Olarak Çalışma Süresi (ay)	133	27,91	35,55	1	276

6.2. HEMŞİRELERİN SAĞLIK ÖYKÜSÜNE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmaya katılan hemşirelerin sağlık öyküsüne ilişkin bulguları Tablo 6.3 ve Tablo 6.4 'de gösterilmektedir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin %54,5'inde (n=73) herhangi bir sağlık sorunu yok iken %22,4'ünde (n=30) uyku düzeni, %8,2'sinde (n=11) ağrı, %8,2'sinde (n=11) anksiyete, %5,2'sinde (n=7) sindirim sistemi ve %0,7'sinde (n=1) ise genitoüriner sistem ile ilgili şikayetleri mevcuttur.

Araştırmaya katılan hemşirelerin %88,8 (n=119) ile büyük çoğunluğunda herhangi bir kronik hastalık yoktur.

Araştırmaya katılan hemşirelerin son bir yıldaki sağlık durumu algı puanları 1 ile 10 (0=Kötü, 5=Orta Düzeyde İyi, 10=Çok İyi) arasında değişmekte olup ortalaması $7,09 \pm 2,28$ 'dur.

Tablo 6.3. Hemşirelerin Sağlık Öyküsüne İlişkin Özellikleri (N=134)

Sağlık Öyküsü	Kategori	n	%
Sağlık Sorunu Varlığı	Hayır	73	54,5
	Evet	60	44,8
	Toplam	133	99,3
Sağlık Sorunu	Uyku düzeninde değişiklik	30	22,4
	Ağrı	11	8,2
	Anksiyete	11	8,2
	Sindirim sistemi şikayetleri	7	5,2
	Genitoüriner sistem şikayetleri	1	0,7
	Toplam	133	99,3
Kronik Hastalık Varlığı	Hayır	119	88,8
	Evet	15	11,2
	Toplam	134	100
Ailede Kronik Hastalık Varlığı	Hayır	79	59,0
	Evet	55	41,0
	Toplam	134	100

Tablo 6.4. Hemşirelerin Sağlık Öyküsü Özelliklerine İlişkin Verilerin Dağılımı (N=134)

Sağlık Öyküsü	n	$\bar{x}$	$\pm SS$	Minimum	Maksimum
Son Bir Yıldaki Sağlık Durumu Algısı (0=Kötü, 5=Orta Düzeyde İyi, 10=Çok İyi)	134	7,09	2,28	1	10

6.3. SOSYOTROPİ-OTONOMİ ÖLÇEĞİ, DENİSON ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ VE LİDERLİK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ PUANLARININ DAĞILIMI

Tablo 6.5.'de araştırmaya katılan hemşirelerin Sosyotropi-Otonomi ölçeği (SOSOTÖ) puan dağılımları yer almaktadır. Her bir madde için “sizi ne kadar tanımlıyor?” sorusuna karşılık "Hiç tanımlamıyor" dan başlayıp, “Çok iyi tanımlıyor” a kadar 1 ile 5 arasında verilen yanıtlara göre Sosyotropi soruları için en yüksek $4,12 \pm 0,88$ puan “*Sevdiğim insanlardan ayrı olmak benim için zordur*” buna karşın en düşük $2,26 \pm 1,32$

puan “*Diğerlerini memnun etmek için kendime ters düşen işler yaparım*” sorularına verildi.

Otonomi soruları için ise en yüksek $4,17 \pm 0,89$ puan “*Kalkıp istediğim yere gidebilme özgürlüğüne sahip olmak benim için önemlidir*” buna karşın en düşük $2,86 \pm 1,22$ puan “*Diğer insanlarla yakın ilişkiler içinde olmaktansa, sürekli çalışıp iş çıkarmak benim için daha önemlidir*” maddelerine verildi.

Tablo 6.5. Hemşirelerin Sosyotropi-Otonomi Ölçeği Puan Ortalamalarının Dağılımı (N=134)

	n	$\bar{x}$	$\pm ss$	Minimum	Maksimum
1. Kendimi diğer insanlara hep iyi davranmak zorundaymış gibi hissedirim	134	3,39	1,14	1	5
2.Özgür ve bağımsız olmak benim için çok önemlidir	134	4,17	0,84	2	5
3. iyi bir iş yaptığımda bunu benim bilmem, başkalarının bilmesinden daha önemlidir	132	4,10	0,92	1	5
4.Yaşadığım güzel olayları başka insanlarla paylaştığımda o olaylar bana daha da güzel	134	4,07	0,88	2	5
5. Diğer insanların duygularını incitmekten korkarım	134	3,96	0,91	2	5
6. İnsanlar benim davranışlarımı ya da yaptığım işleri yönetmeye kalkarlarsa rahatsız olurum	134	4,02	0,95	2	5
7. İnsanlara “hayır” demek bana zor gelir	134	3,51	1,06	1	5
8. Hafta sonlarında başkalarıyla birlikte olacağım bir etkinlik planlamazsam kendimi kötü hissedirim	134	2,89	1,30	1	5
9. Bir grubun üyesi olmaktansa, kendine özgü bir birey olmayı daha değerli görürüm	134	3,46	1,09	1	5
10. Kendimi hasta hissettiğim zaman yalnız kalmayı tercih ederim	134	3,55	1,24	1	5
11. İnsanlar zayıf yönlerimi, hatalarımı bilirlerse, beni sevmeyecekler diye endişelenirim	134	2,59	1,45	1	5

12. Bir konuda kendimi haklı görüyorsam, başkalarının hoşuna gitmese de düşünce ve duygularımı açıkça söylemekten çekinmem	134	4,05	0,93	1	5
13. Misafirlikteyken sadece oturup konuşmaktan rahatsız olurum. Bunun yerine, kalkıp bir şeyler yapmayı isterim	134	3,52	1,21	1	5
14. Bir işte insanın kendi amaçlarına ve standartlarına ulaşması, diğer insanların koyduğu standartlara ulaşmasından daha	134	3,96	0,93	1	5
15. Diğerlerini memnun etmek için kendime ters düşen işler yaparım	134	2,26	1,32	1	5
16. Yalnız başıma uzun yürüyüşler yapmaktan hoşlanırım	134	3,46	1,32	1	5
17. Diğer insanların beni sevmeleri, önemli başarılar elde etmemden daha önemlidir	134	2,84	1,17	1	5
18. Bir lokantada kendi başıma akşam yemeği yemek beni rahatsız eder	134	3,24	1,48	1	5
19. Hayatımdaki bir insanın bana gerçekten ilgi duyduğunu hissetmezsem yaptığım işlerden zevk almam	134	3,28	1,38	1	5
20. Bir şey yapmaya karar verirken başka kişilerin düşüncelerinden etkilenmem	134	3,34	1,03	1	5
21. Kalkıp istediğim yere gidebilme özgürlüğüne sahip olmak benim için çok önemlidir	133	4,17	0,88	2	5
22. İşimde başarılı olmak benim için arkadaş edinmekten daha önemlidir	133	3,26	0,96	1	5
23. Duygularımı kontrol altında tutmanın önemli olduğuna inanırım	133	3,97	0,90	2	5
24. Diğer insanların yanındayken benden ne beklediklerinden emin olamazsam rahatsız olurum	132	3,68	0,89	2	5
25. Diğer insanlara yardım etmeyi, onların bana yardım etmelerinden daha rahat kabul ederim	133	3,76	1,06	1	5
26. İlk defa gideceğim bir yeri tek başıma ziyaret etmek, benim için eğlenceli olmaz	133	3,51	1,24	1	5
27. Eğer bir arkadaşım beni uzun süre aramazsa, beni unuttuğunu düşünerek endişelenirim	133	3,10	1,14	1	5

28. Diğer insanlarla yakın ilişkiler içinde olmaktansa, sürekli çalışıp iş çıkarmak benim için daha önemlidir	133	2,86	1,22	1	5
29. Beni sevmediklerini bildiğim insanların yanında rahatsız olurum	133	3,71	1,33	1	5
30. Bir amaç benim için önemli ise, diğer insanları rahatsız etse bile o amaca ulaşmaya çalışırım	132	3,52	1,07	1	5
31. Sevdiğim insanlardan ayrı olmak benim için zordur	131	4,12	0,88	1	5
32. Bir amaca ulaştığım zaman insanlardan gelecek övgülerden çok, o amaca ulaşmaktan ötürü memnunluk duyarım	132	4,04	0,83	2	5
33. Diğer insanların hoşlanmayacağını düşünerek söyleyeceğim şeyleri dikkatlice seçerim	132	3,56	1,02	1	5
34. Geceleri evde tek başıma kaldığımda, kendimi yalnız hissedirim	132	2,97	1,33	1	5
35. Sık sık ailemi ya da arkadaşlarımı düşündüğümü fark ederim	133	3,61	1,04	1	5
36. Kendi planlarımı kendim yapmayı tercih ederim, böylece diğerleri tarafından kontrol edilmem	133	3,92	1,02	1	5
37. Çevremde başka insanların olmasına ihtiyaç duymadan, bütün bir gün rahatça tek başıma kalabilirim	133	3,55	1,27	1	5
38. Biri benim dış görünüşümü eleştirdiğinde, diğer insanların da beni çekici bulmayacaklarını düşünürüm	133	2,65	1,29	1	5
39. Bir işi bitirmek, insanların o konuda nasıl tepki göstereceklerini düşünüp endişelenmekten daha önemlidir	132	3,42	1,09	1	5
40. Boş zamanlarımı diğer insanlarla birlikte geçirmekten hoşlanırım	133	3,65	1,00	1	5
41. Özel hayatıma karışıldığını düşündüğüm için, özel soruları yanıtlamayı sevmem	133	3,61	1,09	1	5
42. Bir sorunum olduğunda, başkalarının beni etkilemelerine izin vermektense, sorunu kendi başıma düşünüp, bir çözüm bulmayı tercih ederim	134	3,56	0,96	1	5

43. İnsanlar kişiler arası ilişkilerde genellikle, birbirlerinden çok şey beklemektedirler	134	3,77	0,99	1	5
44. Yeni tanıştığım bir kişinin beni beğendiğini ya da sevdiğini anlayamazsam rahatsız olurum	134	2,84	1,12	1	5
45. Diğer insanların hedeflerini kabul etmektense, kendi hedeflerimi ve standartlarımı kendim belirlemeyi tercih ederim	134	3,96	0,90	1	5
46. Başkalarını rahatsız ettiğimi düşünmek bana kaygı verir	133	3,59	1,07	1	5
47. Diğerleri tarafından beğenilip sevmek ya da onaylanmak benim için önemlidir	134	3,62	1,00	1	5
48. Bir işi bitirmek, bana göre o iş için verilecek ödülден daha zevklidir	134	3,93	0,94	1	5
49. Diğer insanlarla yakın ilişkiler kurduğumda kendimi emniyette hissederim	133	3,44	0,99	1	5
50. Diğer insanlarla beraber olduğumda, onların benimle birlikte olmaktan hoşlanıp hoşlanmadıklarını anlamak için ipuçları ararım	133	3,10	1,12	1	5
51. Yalnız başıma uzaklara gidip, yeni yerler keşfetmeyi, araştırmayı severim	134	3,46	1,32	1	5
52. Herhangi bir kişinin bana kızdığını düşünsem de, özür dilemek istemem	134	2,70	1,23	1	5
53. Başıma tatsız bir olay gelirse, başvuracağım bir yakınımın olduğundan emin olmak isterim	134	3,98	0,95	1	5
54. Uzun bir toplantıda sonuna kadar oturmak zorunda kalırsam, kendimi hapsedilmiş gibi hissederim	134	3,63	1,30	1	5
55. İnsanların benim özel hayatıma ait konularda soru sormalarından ya da fikir vermelerinden hoşlanmam	134	3,60	1,10	1	5
56. Diğerlerinden farklı olmak beni rahatsız eder	134	2,91	1,20	1	5
57. Bence bir hapisanede bulunmanın en zor yanı, özgürce dolaşamamaktır	133	4,14	1,04	1	5
58. Yaşlanmanın en kötü yanı yalnız kalmaktır	133	3,65	1,16	1	5

59. Sevdiğim bir insanın öleceğini düşünerek çok endişelenirim	134	3,99	1,08	1	5
60. Diğer insanlar beni reddedecek olsa bile haklarımı savunmaya devam ederim	133	4,04	0,96	1	5

Tablo 6.6. 'da detaylı olarak, Sostoropi-Otonomi ölçeği ile değerlendirilen hemşirelerin bağımlı ve özerk kişilik özellikleri puan dağılımları yer almaktadır. Buna göre Sosyotropi genel puan ortalaması $99,96 \pm 17,64$, (Dağılım: 52-136) olarak tespit edildi. Otonomi genel puan ortalaması ise $111,31 \pm 14,30$, (Dağılım: 59-138) olarak bulundu.

Sosyotropi boyutu alt ölçekleri değerlendirildiğinde; Onaylanma Kaygısı alt ölçeğinin ortalama değeri $31,09 \pm 7,28$ (Dağılım: 6-47) olarak tespit edildi. Ayrılık Kaygısı alt ölçeğinin ortalama değeri $46,56 \pm 7,28$ (Dağılım: 25-62) , Başkalarını Memnun Etme alt ölçeğinin ortalama değeri ise $22,31 \pm 5,00$ (Dağılım: 11-33) olarak saptandı.

Otonomi Boyutu alt ölçekleri değerlendirildiğinde; Kişisel Başarı alt ölçeğinin ortalama değeri $45,72 \pm 5,98$ (Dağılım: 30-56) olarak bulundu. Özgürlük alt ölçeğinin ortalama değeri $44,30 \pm 6,19$ (Dağılım: 21-57) olarak saptandı. Yalnızlıktan Hoşlanma alt ölçeğinin ortalama değeri ise $21,29 \pm 4,33$ (Dağılım: 7-30) olarak tespit edildi. Sostoropi-Otonomi ölçeği toplam puan ortalaması ise $211,27 \pm 24,12$ (Dağılım: 111-273) olarak bulundu.

Çalışmada hemşirelerin Sosyotropi-Otonomi Ölçek'inden aldıkları puan ortalamaları ve standart sapmaları incelendiğinde, en yüksek puanı $46,56 \pm 7,28$ Sosyotropi boyutu Ayrılık Kaygısı alt ölçeği, en düşük puanı $21,29 \pm 4,33$ ise Otonomi boyutu Yalnızlıktan Hoşlanma alt ölçeği aldıkları saptandı.

Tablo 6.6. Hemşirelerin Sosyotropi-Otonomi Ölçeği Alt Boyut Puan Ortalamalarının Dağılımı (N=134)

Sosyotropi - Otonomi Ölçeği		Potansiyel Dağılım	$\bar{x}$	$\pm ss$	Medyan	Min	Max
Sosyotropi	Onaylanma	0-50	31,09	7,28	31	6	47
	Ayrılık Kaygısı	0-65	46,56	7,28	48	25	62
	Başkalarını Memnun Etme	0-35	22,31	5,00	22	11	33
	Sosyotropi Genel	0-150	99,96	17,64	101	52	136
Otonomi	Kişisel Başarı	0-60	45,72	5,98	46,5	30	56
	Özgürlük	0-60	44,30	6,19	45	21	57
	Yalnızlıktan Hoşlanma	0-30	21,29	4,33	22	7	30
	Otonomi Genel	0-150	111,31	14,30	111,5	59	138
Toplam		0-300	211,27	27,12	211	111	273

Tablo 6.7.'de araştırmaya katılan hemşirelerin Denison Örgüt Kültürü ölçeği puan dağılımları yer almaktadır. Her bir madde için “ne ölçüde katılıyorsunuz?” sorusuna karşılık “Hiç katılmıyorum” dan başlayıp, “Çok katılıyorum” a kadar 1 ile 5 arasında verilen yanıtlara göre en yüksek $3,67 \pm 0,79$ puanı “*Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır*”, buna karşın en düşük $2,46 \pm 0,91$ puanı “*İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur*” maddeleri aldı.

Tablo 6.7. Hemşirelerin Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Puan Ortalamalarının Dağılımı (N=134)

	n	$\bar{x}$	$\pm ss$	Min	Max
1. Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.	134	3,37	0,95	1	5
2. Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	134	3,55	0,79	1	5
3. İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.	132	3,20	0,95	1	5
4. Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır.	134	2,92	1,00	1	5
5. Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.	134	3,44	0,90	1	5
6. Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	134	3,21	0,94	1	5
7. Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.	134	3,22	1,04	1	5
8. Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.	134	3,40	0,80	1	5
9. Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	134	2,94	0,99	1	5
10. Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.	133	2,83	1,06	1	5
11. İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz	134	3,06	0,96	1	5

vardır.					
12.İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (<i>etik</i>) değerler yoktur.	132	2,46	0,91	1	5
13. İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.	133	3,37	0,94	1	5
14. Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.	134	2,84	1,03	1	5
15. Problematik konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	133	2,95	0,92	1	5
16. Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.	134	3,20	0,88	1	5
17. İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.	133	3,02	0,89	1	5
18. Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.	133	3,44	1,03	1	5
19. İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	134	3,04	1,07	1	5
20. Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirilebilmektedir.	132	3,13	0,94	1	5
21. İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.	132	3,36	0,86	1	5
22. Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.	132	3,23	0,87	1	5
23. Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamağa özen göstermektedir.	134	3,55	0,95	1	5
24. Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.	134	2,63	0,99	1	5

25. Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.	133	2,83	1,02	1	5
26. Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	132	2,72	1,01	1	5
27. Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.	134	3,67	0,79	1	5
28. Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.	134	3,20	0,95	1	5
29. Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.	133	3,33	0,84	1	5
30. İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur.	133	2,79	0,87	1	5
31. İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	134	3,11	0,90	1	5
32. Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.	133	3,32	0,88	1	5
33. Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	134	3,35	0,84	1	5
34. Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.	133	2,83	0,91	1	5
35. Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	134	3,17	0,98	1	5
36. Kısa-dönemli iş-talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	132	3,08	0,87	1	5

Tablo 6.8. Hemşirelerin Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Dağılımı (N=134)

Denison Örgüt Kültürü Ölçeği	Potansiyel Dağılım	$\bar{x}$	$\pm ss$	Medyan	Min	Max
Katılım Kültürü	1-5	3,25	0,57	3,29	1,67	4,89
Tutarlılık Kültürü	1-5	3,02	0,54	3,00	1,67	4,56
Uyum Kültürü	1-5	3,13	0,55	3,22	1,33	4,67
Misyon Kültürü	1-5	3,13	0,48	3,11	1,56	4,33

Tablo 6. 8. 'de detaylı olarak değerlendirilen Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Katılım Kültürü alt ölçeği puan ortalaması $3,25 \pm 0,57$ (Dağılım: 1,67-4,89) olarak tespit edildi. Tutarlılık Kültürü alt ölçeğinin ortalama değeri $3,02 \pm 0,54$ (Dağılım: 1,67-4,56) olarak bulundu. Uyum Kültürü alt ölçeği puan ortalaması $3,13 \pm 0,55$ (Dağılım: 1,33-4,67) olarak tespit edildi. Misyon Kültürü alt ölçeğinin ortalama değeri ise $3,13 \pm 0,48$ (Dağılım: 1,56-4,33) olarak bulundu.

Çalışmada hemşirelerin Denison Örgüt Kültürü Ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları ve standart sapmaları incelendiğinde, en yüksek puanı $3,25 \pm 0,57$ Katılım Kültürü alt ölçeğinden, en düşük puanı $3,13 \pm 0,48$ ise Misyon Kültürü alt ölçeğinden aldıkları saptandı.

Tablo 6.9.'de hemşirelerin algıladıkları örgüt kültürünün alt boyutlarına göre puan ortalamaları yer almaktadır. Buna göre araştırmaya katılan hemşirelerin Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Katılım Kültürü boyutu **Yetkilendirme** alt boyut puan ortalaması $3,37 \pm 0,72$ ile en yüksek puana sahiptir. Yetkilendirme boyutunu $3,26 \pm 0,67$ ile Misyon Kültürü boyutu **Örgüt amaçları** alt boyutu izlemektedir.

Hemşirelerin Örgüt Kültürü alt boyutlarına ilişkin en düşük algı puanları ise Tutarlılık Kültürü **Temel değerler** boyutunda olup, puan ortalaması $2,78 \pm 0,66$ 'dir.

Tablo 6.9. Hemşirelerin Örgüt Kültürü Alt Boyutlarına Göre Puan Ortalamalarının Dağılımı (N=134)

Örgüt Kültürü Temel Boyutları	Örgüt Kültürü Alt Boyutları	$\bar{x}$	$\pm ss$	Min	Max
Katılım Kültürü	Yetkilendirme	3,37	0,72	1,67	5,00
	Takım çalışması	3,19	0,60	1,33	4,67
	Yetenek geliştirme	3,19	0,72	1,00	5,00
Tutarlılık Kültürü	Temel değerler	2,78	0,66	1,33	4,33
	Uzlaşma	3,05	0,74	1,00	5,00
	Koordinasyon	3,22	0,65	1,33	4,67
Uyum Kültürü	Değişim	3,18	0,76	1,00	5,00
	Müşteri odaklılık	3,14	0,57	1,33	4,33
	Örgütsel öğrenme	3,09	0,73	1,33	5,00
Misyon Kültürü	Stratejik yönetim	3,11	0,57	1,67	4,00
	Örgüt amaçları	3,26	0,67	1,00	4,67
	Vizyon	3,03	0,58	1,00	4,67

Tablo 6.10.'da araştırmaya katılan hemşirelerin Liderlik Davranışı ölçeği puan dağılımları yer almaktadır. Her bir madde için “ne ölçüde katılıyorsunuz?” sorusuna karşılık “Kesinlikle katılmıyorum” dan başlayıp, “Kesinlikle katılıyorum” a kadar 1 ile 5 arasında verilen yanıtlara göre en yüksek $2,62 \pm 0,12$ puanı “*Karar alırken riske girmekten kaçınmaz*” buna karşın en düşük $2,08 \pm 1,06$ puanı “*Talimatlarını açık bir şekilde verir*” maddeleri aldı.

Tablo 6.10. Hemşirelerin Liderlik Davranışı Ölçeği Puan Ortalamalarının Dağılımı (N=134)

	n	$\bar{x}$	$\pm ss$	Min	Max
1. Arkadaşçadır.	133	2,17	1,15	1	5
2. Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinler.	134	2,13	1,08	1	5
3. Düzeni sağlar.	133	2,13	1,02	1	5
4. Astlarına güvenir.	134	2,27	1,05	1	5
5. Karar alırken riske girmekten kaçınmaz.	134	2,62	1,12	1	5
6. Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilir.	133	2,11	1,07	1	5
7. Açık ve dürüst bir yöntemi vardır.	133	2,19	1,10	1	5
8. Yeni fikirleri teşvik eder.	134	2,18	1,05	1	5
9. Tutarlıdır.	134	2,30	1,14	1	5
10. Eleştirilere açıktır.	134	2,35	1,15	1	5
11. Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır.	133	2,29	1,15	1	5
12. Kurallara ve prensiplere uymaya önem verir.	134	2,09	1,15	1	5
13. Güven vericidir.	134	2,19	1,08	1	5
14. Gelecek hakkında planlar yapar.	134	2,31	1,00	1	5
15. Birimlerin sonuçları hakkında bilgi verir.	134	2,24	1,03	1	5
16. İyi çalışmaları takdir eder.	134	2,16	1,08	1	5
17. Büyümeyi teşvik eder.	134	2,23	1,11	1	5
18. Amaçları belirgindir.	134	2,28	1,03	1	5
19. Diğerlerinin düşüncelerine önem verir.	134	2,29	1,12	1	5
20. Yeni projeler üretir.	134	2,37	1,10	1	5
21. Uygulanmakta olan planlar üzerinde çok titizdir.	134	2,17	1,10	1	5
22. Astlarını savunur.	134	2,32	1,13	1	5
23. Yeniliklere açıktır.	134	2,19	1,11	1	5
24. İşin denetiminde titizdir.	134	2,13	1,06	1	5

25. Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratır.	134	2,31	1,16	1	5
26. Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratır.	133	2,34	1,10	1	5
27. Çalışma gereksinimlerini anlaşılır bir şekilde tanımlar ve ifade eder.	133	2,23	1,07	1	5
28. Astlarına adil davranır.	134	2,32	1,12	1	5
29. Gerektiğinde çabuk karar alır.	134	2,18	1,06	1	5
30. Planları dikkatli yapar.	134	2,16	1,06	1	5
31. Karar verirken astlarına söz hakkı verir.	134	2,33	1,20	1	5
32. Esnektir ve değişme açıktır.	134	2,30	1,18	1	5
33. Talimatlarını açık bir şekilde verir.	133	2,08	1,06	1	5
34. Astlarına bir bireye olarak saygı gösterir.	132	2,12	1,13	1	5
35. İşlerin uygulanmasında yeni ve değişik fikirler ortaya koyar.	134	2,31	1,05	1	5
36. Olayları irdeler ve düşünmeden karar almaz.	133	2,25	1,08	1	5

Tablo 6.11.'de detaylı olarak değerlendirilen Liderlik Davranışı Ölçeği İşgören Odaklı Liderlik alt ölçeği puan ortalaması $2,25 \pm 0,98$ (Dağılım: 1-4,86) olarak bulundu. Görev Odaklı Liderlik alt ölçeğinin ortalama değeri $2,18 \pm 0,93$ (Dağılım: 1-4,75) olarak saptandı. Değişim Odaklı Liderlik alt ölçeği puan ortalaması $2,30 \pm 0,94$ (Dağılım: 1-5) olarak bulundu.

Çalışmada hemşirelerin Liderlik Davranışı Ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları ve standart sapmaları incelendiğinde en yüksek puanı $2,30 \pm 0,94$ Değişim Odaklı Liderlik alt ölçeğinden, en düşük puanı $2,18 \pm 0,93$ ise Görev Odaklı Liderlik alt ölçeğinden aldıkları saptandı.

Tablo 6.11. Hemşirelerin Liderlik Davranışı Ölçeği Alt Boyut Puan Ortalamalarının Dağılımı (N=134)

Liderlik Davranışı Ölçeği	Potansiyel Dağılım	$\bar{x}$	$\pm ss$	Medyan	Minimum	Maximum
İşgören Odaklı Liderlik	1-5	2,25	0,98	2,00	1,00	4,86
Görev Odaklı Liderlik	1-5	2,18	0,93	2,08	1,00	4,75
Değişim Odaklı Liderlik	1-5	2,30	0,94	2,10	1,00	5,00

6.4. SOSYOTROPİ-OTONOMİ ÖLÇEĞİ, DENİSON ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ VE LİDERLİK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ PUANLARININ DEĞİŞKENLERE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASI

Tablo 6.12.'da kişisel özelliklere göre Sosyotropi-Otonomi puan ortalamaları yer almaktadır. Buna göre;

Araştırmaya katılan hemşirelerin Sosyotropi-Otonomi Ölçeği Sosyotropi ve Otonomi puan ortalamaları cinsiyete göre karşılaştırıldığında, arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p > 0,05$).

Sosyotropi-Otonomi Ölçeği Sosyotropi ve Otonomi puan ortalamaları ile hemşirelerin yaş ortalaması arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p > 0,05$).

Sosyotropi-Otonomi Ölçeği Sosyotropi ve Otonomi puan ortalamaları hemşirelerin medeni durumlarına göre karşılaştırıldığında, arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p > 0,05$).

Sosyotropi-Otonomi Ölçeği Sosyotropi ve Otonomi puan ortalamaları hemşirelerin öğrenim düzeylerine göre karşılaştırıldığında, arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p > 0,05$).

Sosyotropi-Otonomi Ölçeği Sosyotropi ve Otonomi puan ortalamaları hemşirelerin çalışma pozisyonuna göre karşılaştırıldığında, arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p > 0,05$).

Sosyotropi-Otonomi Ölçeği Sosyotropi ve Otonomi puan ortalamaları hemşirelerin çalıştıkları birime göre karşılaştırıldığında, arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p > 0,05$).

Sosyotropi-Otonomi Ölçeği Sosyotropi ve Otonomi puan ortalamaları hemşirelerin bakım verdikleri günlük ortalama hasta sayısına göre karşılaştırıldığında, arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p > 0,05$).

Sosyotropi-Otonomi Ölçeği Sosyotropi ve Otonomi puan ortalamaları hemşirelerin hizmetiçi eğitim alma durumuna göre karşılaştırıldığında, arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p > 0,05$).

Sosyotropi-Otonomi Ölçeği Sosyotropi ve Otonomi puan ortalamaları hemşirelerin çalışma şekline göre karşılaştırıldığında, arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p > 0,05$).

Tablo 6.12. Hemşirelerin Kişisel Özelliklere Göre Sosyotropi-Otonomi Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması (N=134)

Kişisel Özellikler		n	Sosyotropi		$Z_{mwu}^{\dagger} / X_{kw}^2^{\#}$	Otonomi		$Z_{mwu}^{\dagger} / X_{kw}^2^{\#}$
			$\bar{x}$	$\pm ss$		$\bar{x}$	$\pm ss$	
					p			p
Cinsiyet	Kız	106	99,38	17,39	Z=-0,714	112,06	13,88	Z=-0,797
	Erkek	28	102,14	18,74	p=0,48	108,50	15,74	p=0,43
Yaş		134	$r_s = 0,004$ p=0,96			$r_s = 0,005$ p=0,96		
Medeni Durum	Evli	63	99,08	17,23	$X^2=0,676$ p=0,71	111,54	14,03	$X^2=1,741$ p=0,42
	Bekar	60	100,95	17,67		111,72	13,95	
	Diğer	10	96,00	18,49		104,80	16,22	
Öğrenim Düzeyi	Sağlık Meslek	47	103,51	15,20	$X^2=3,895$ p=0,42	114,17	14,61	$X^2=3,307$ p=0,51
	Ön Lisans	31	98,68	18,36		110,84	12,88	
	Hemşirelik	24	101,00	19,78		107,67	14,12	
	Sağlık Yüksek	23	94,39	18,63		110,09	15,93	
	Yüksek Lisans	9	97,22	17,95		110,89	13,64	
Çalışma Pozisyonu	Servis	101	100,06	16,93	$X^2=3,441$ p=0,33	111,02	13,02	$X^2=3,722$ p=0,29
	Sorumlu	19	98,37	23,18		108,11	19,09	
	Eğitim	4	114,00	11,97		116,75	18,01	
	Poliklinik	10	96,30	13,59		118,20	14,62	
Çalışılan Birim	Dahiliye	11	101,91	14,17	$X^2=11,284$ p=0,08	109,91	13,30	$X^2=9,340$ p=0,16
	Cerrahi Servisi	34	105,18	16,64		108,94	14,95	
	Poliklinik	12	102,92	14,51		121,75	9,97	
	Acil servis	13	105,08	18,43		115,08	15,78	
	Ameliyathane	9	87,00	20,70		108,11	19,21	
	Yoğun Bakım	23	95,43	19,19		109,52	12,58	
	Diğer	32	97,44	16,79		111,06	13,51	
Bakım Verilen Günlük Ortalama Hasta Sayısı	1-4	27	95,30	17,85	$X^2=3,083$ p=0,38	105,78	13,76	$X^2=7,129$ p=0,7
	5-10	49	101,71	16,81		113,98	14,26	
	11-20	21	99,52	18,39		109,90	12,98	
	21-40	26	98,81	15,82		111,08	14,92	
Hizmet İçi Eğitim	Hayır	22	104,64	15,90	Z=-1,366	14,118	3,01	Z=-0,373
	Evet	100	98,96	18,14	p=0,17	13,966	1,40	p=0,71
Çalışma Şekli	Sürekli gündüz	43	98,33	19,02	$X^2=0,587$ p=0,75	111,56	15,56	$X^2=1,873$ p=0,39
	Sürekli gece	8	99,25	19,23		117,50	15,52	
	Vardiya usulü	82	100,85	17,01		110,78	13,49	

[†] Mann Whitney U Testi [#] Kruskal Wallis Testi

Tablo 6.13.'de sağlık öyküsüne göre Sosyotropi-Otonomi puan ortalamaları yer almaktadır. Buna göre;

Sosyotropi-Otonomi leği Sosyotropi ve Otonomi puan ortalamaları hemşirelerin sağlık sorunu varlığına göre karşılaştırıldığında, arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p > 0,05$).

Sosyotropi-Otonomi leği Sosyotropi ve Otonomi puan ortalamaları sağlık sorunu yaşayan hemşirelerin yaşadığı sağlık sorununa göre karşılaştırıldığında, arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p > 0,05$).

Sosyotropi-Otonomi leği Sosyotropi ve Otonomi puan ortalamaları hemşirelerin kronik hastalık varlığına göre karşılaştırıldığında, arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p > 0,05$).

Araştırmaya katılan hemşirelerin ailelerindeki kronik hastalık varlığına göre Sosyotropi-Otonomi leği Sosyotropi boyutu puan ortalamaları; ailesinde kronik hastalık olmayan hemşirelerde $96,77 \pm 18,51$, ailesinde kronik hastalık olan hemşirelerde ise $104,53 \pm 15,36$ olarak bulundu. Buna göre hemşirelerin ailelerindeki kronik hastalık varlığına göre Sosyotropi-Otonomi leği Sosyotropi boyutu puan ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,05$) ve ailesinde kronik hastalık olan hemşirelerde daha yüksek bulundu. Buna karşın Sosyotropi-Otonomi leği Otonomi puan ortalamaları hemşirelerin ailelerindeki kronik hastalık varlığına göre karşılaştırıldığında, arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p > 0,05$).

Sosyotropi-Otonomi leği Sosyotropi ve Otonomi puan ortalamaları ile hemşirelerin son 1 yıldıki sağlık algı puanları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p > 0,05$).

Tablo 6.13. Hemşirelerin Sağlık Öyküsüne Göre Sosyotropi-Otonomi Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması (N=134)

Kişisel Özellikler		n	Sosyotropi		$Z_{mwu}^{\dagger}/X_{kw}^{2\ddagger}$	Otonomi		p
			$\bar{x}$	$\pm ss$		p	$\bar{x}$	
Sağlık Sorunu Varlığı	Hayır	73	98,88	16,36	Z=-1,072	108,62	14,28	Z=-2,483
	Evet	60	101,27	19,28	p=0,29	114,58	13,87	p=0,013
Sağlık Sorunu	Uyku düzeni	30	100,87	17,92	X ² =3,443 p=0,49	111,27	15,19	X ² =6,640 p=0,16
	Ağrı	11	101,36	17,25		123,09	10,06	
	Anksiyete	11	106,64	25,18		115,18	11,32	
	Sindirim sistemi	7	93,00	20,08		116,00	13,61	
	Genitoüriner sistem	1	111,00	-		104,00	-	
Kronik Hastalık	Hayır	119	100,35	17,39	Z=-0,558	111,51	13,77	Z=-0,074
	Evet	15	96,80	19,92	p=0,58	109,73	18,50	p=0,94
Ailede Kronik Hastalık	Hayır	79	96,77	18,51	Z=-2,316	110,06	15,13	Z=-0,903
	Evet	55	104,53	15,36	p=0,021	113,11	12,94	p=0,37
Sigara Kullanma	Hayır	77	100,95	16,80	X ² =1,210 p=0,55	110,65	13,39	X ² =3,288 p=0,19
	Evet	46	98,22	17,89		112,63	12,88	
	Bıraktım	8	103,62	19,54		118,00	19,06	
Alkol Kullanma	Hayır	105	100,69	16,51	X ² =1,132 p=0,57	112,04	12,73	X ² =2,066 p=0,36
	Evet	22	98,86	20,03		111,68	16,06	
	Bıraktım	7	92,43	26,32		99,29	25,38	
Son Bir Yıldaki Sağlık Durumu Algısı (0=Kötü, 5=Orta Düzey İyi, 10=Çok İyi)		134	r _s = -0,13 p=0,15			r _s = -0,06 p=0,48		

[†] Mann Whitney U Testi

[‡] Kruskal Wallis Testi

r_s = Spearman Korelasyon Analizi

Tablo 6.14.'te kişisel özelliklere göre Denison Örgüt Kültürü Ölçeği puan ortalamaları yer almaktadır. Buna göre;

Araştırmaya katılan hemşirelerin Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Katılım Kültürü, Tutarlılık Kültürü, Uyum Kültürü ve Misyon Kültürü puan ortalamaları cinsiyete göre karşılaştırıldığında, arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p > 0,05$).

Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Katılım Kültürü, Tutarlılık Kültürü, Uyum kültürü ve Misyon kültürü puan ortalamaları ile hemşirelerin yaşları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p > 0,05$).

Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Katılım Kültürü, Tutarlılık Kültürü, Uyum kültürü ve Misyon kültürü puan ortalamaları hemşirelerin medeni durumlarına göre karşılaştırıldığında, arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p > 0,05$).

Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Katılım Kültürü, Tutarlılık kültürü, Uyum kültürü ve Misyon Kültürü puan ortalamaları hemşirelerin öğrenim düzeylerine göre karşılaştırıldığında, arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p > 0,05$).

Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Katılım Kültürü, Tutarlılık Kültürü, Uyum Kültürü ve Misyon Kültürü puan ortalamaları hemşirelerin çalışma pozisyonuna göre karşılaştırıldığında, arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p > 0,05$).

Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Katılım Kültürü, Tutarlılık Kültürü, Uyum Kültürü ve Misyon kültürü puan ortalamaları hemşirelerin çalıştıkları birime göre karşılaştırıldığında, arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p > 0,05$).

Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Katılım Kültürü, Tutarlılık Kültürü, Uyum Kültürü ve Misyon Kültürü puan ortalamaları hemşirelerin bakım verdikleri günlük ortalama hasta sayısına göre karşılaştırıldığında, arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p > 0,05$).

Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Katılım Kültürü, Tutarlılık Kültürü, Uyum Kültürü ve Misyon Kültürü puan ortalamaları hemşirelerin hizmet-içi eğitim alma durumuna göre karşılaştırıldığında, arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p > 0,05$).

Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Katılım Kültürü, Tutarlılık Kültürü, Uyum Kültürü ve Misyon Kültürü puan ortalamaları hemşirelerin çalışma şekline göre karşılaştırıldığında, arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p > 0,05$).

Tablo 6. 14. Hemşirelerin Kişisel Özelliklere Göre Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması (N=134)

Kişisel Özellikler		n	Katılım Kültürü		Z_{mwu} / X^2_{kw} p	Tutarlılık Kültürü		Z_{mwu} / X^2_{kw} p	Uyum Kültürü		Z_{mwu} / X^2_{kw} p	Misyon Kültürü		Z_{mwu} / X^2_{kw} p
			$\bar{x}$	±ss		$\bar{x}$	±ss		$\bar{x}$	±ss		$\bar{x}$	±ss	
Cinsiyet	Kız	106	3,24	0,52	Z=-0,647 p=0,52	3,01	0,51	Z=-0,787 p=0,43	3,14	0,53	Z=-0,014 p=0,99	3,13	0,43	Z=-0,230 p=0,82
	Erkek	28	3,29	0,74		3,07	0,66		3,12	0,60		3,13	0,64	
Yaş		134	r _s = -0,08 p=0,36			r _s = -0,050 p=0,57			r _s = -0,08 p=0,36			r _s = -0,041 p=0,64		
Medeni Durum	Evli	63	3,22	0,50	X ² =4,285 p=0,12	2,98	0,50	X ² =1,127 p=0,57	3,09	0,58	X ² =3,872 p=0,14	3,12	0,45	X ² =0,229 p=0,89
	Bekar	60	3,36	0,58		3,08	0,57		3,23	0,49		3,16	0,48	
	Diğer	10	2,88	0,73		2,97	0,65		2,91	0,54		3,07	0,68	
Öğrenim Düzeyi	Sağlık Meslek Lisesi	47	3,24	0,59	X ² =3,045 p=0,55	3,02	0,52	X ² =5,513 p=0,24	3,13	0,51	X ² =1,171 p=0,88	3,18	0,45	X ² =5,998 p=0,20
	Ön Lisans	31	3,14	0,59		3,03	0,53		3,09	0,63		3,08	0,49	
	Hemşirelik Yüksek Okulu	24	3,37	0,64		3,18	0,69		3,22	0,55		3,29	0,56	
	Sağlık Yüksek Okulu	23	3,24	0,44		2,85	0,46		3,10	0,53		2,99	0,43	
	Yüksek Lisans	9	3,42	0,45		3,03	0,42		3,17	0,51		3,00	0,47	
Çalışma Pozisyonu	Servis Hemşiresi	101	3,31	0,52	X ² =2,503 p=0,48	3,07	0,53	X ² =2,398 p=0,49	3,20	0,50	X ² =5,400 p=0,15	3,17	0,43	X ² =2,999 p=0,39
	Sorumlu Hemşire	19	3,00	0,77		2,80	0,63		2,95	0,67		2,96	0,72	

	Eğitim Hemşiresi	4	3,06	0,62		2,93	0,66		3,03	0,71		2,81	0,55	
	Poliklinik Hem.	10	3,18	0,51		3,01	0,37		2,82	0,56		3,20	0,32	
Çalışılan Birim	Dahiliye Servisi	11	3,30	0,76	$X^2=4,098$ $p=0,66$	3,10	0,65	$X^2=4,005$ $p=0,68$	3,23	0,79	$X^2=11,197$ $p=0,08$	3,15	0,57	$X^2=7,650$ $p=0,27$
	Cerrahi Servisi	34	3,37	0,54		3,13	0,56		3,32	0,49		3,28	0,48	
	Poliklinik	12	3,13	0,66		3,05	0,50		2,79	0,54		3,14	0,50	
	Acil servis	13	3,23	0,48		3,07	0,56		3,20	0,48		3,19	0,43	
	Ameliyathane	9	2,95	0,76		2,72	0,59		2,93	0,54		2,70	0,67	
	Yoğun Bakım	23	3,20	0,51		2,97	0,49		3,09	0,49		3,07	0,49	
	Diğer (KVC Servis, Transplantasyon Servis, Çocuk Hastalıkları Servis...)	32	3,28	0,52		2,96	0,520		3,10	0,53		3,10	0,34	
Bakım Verilen Günlük Ortalama Hasta Sayısı	1-4	27	3,26	0,61	$X^2=2,265$ $p=0,52$	2,97	0,50	$X^2=2,295$ $p=0,51$	3,14	0,48	$X^2=5,674$ $p=0,13$	3,05	0,50	$X^2=2,812$ $p=0,42$
	5-10	49	3,30	0,54		3,05	0,53		3,19	0,50		3,13	0,52	
	11-20	21	3,33	0,62		3,17	0,59		3,24	0,70		3,28	0,46	
	21-40	26	3,12	0,49		2,91	0,53		2,94	0,46		3,11	0,38	

Hizmet İçi Eğitim	Hayır	22	3,32	0,54	Z=-0,507 p=0,61	3,14	0,49	Z=-1,205 p=0,23	3,10	0,47	Z=-0,417 p=0,68	3,19	0,47	Z=-0,214 p=0,83
	Evet	100	3,27	0,54		3,00	0,52		3,14	0,53		3,15	0,44	
Çalışma Şekli	Sürekli gündüz	43	3,21	0,57	X ² =0,171 p=0,92	3,05	0,53	X ² =0,440 p=0,80	3,03	0,58	X ² =1,820 p=0,40	3,13	0,52	X ² =0,029 p=0,99
	Sürekli gece	8	3,35	0,43		2,99	0,53		3,21	0,59		3,17	0,44	
	Vardiya usulü	82	3,27	0,58		3,01	0,56		3,18	0,52		3,14	0,47	
Son 1 Yıldaki Sağlık Durumu Algısı (0=Kötü, 5=Orta Düzey İyi, 10=Çok İyi)		134	r _s = 0,11 p=0,22			r _s = 0,049 p=0,58			r _s = -0,009 p=0,92			r _s = 0,031 p=0,72		

* Mann Whitney U Testi

* Kruskal Wallis Testi

r_s = Spearman Korelasyon Analizi

Tablo 6.15.'da sağlık öyküsüne göre Denison rgt Kültürü leği puan ortalamaları yer almaktadır. Buna göre;

Denison rgt Kültürü leği Katılım Kültürü, Tutarlılık Kültürü, Uyum Kültürü ve Misyon Kültürü puan ortalamaları hemşirelerin sağlık sorunu varlığına göre karşılaştırıldığında, arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p > 0,05$).

Denison rgt Kültürü leği Katılım Kültürü, Tutarlılık Kültürü, Uyum Kültürü ve Misyon Kültürü puan ortalamaları sağlık sorunu yaşayan hemşirelerin yaşadığı sağlık sorununa göre karşılaştırıldığında, arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p > 0,05$).

Denison rgt Kültürü leği Katılım Kültürü, Tutarlılık Kültürü, Uyum Kültürü ve Misyon Kültürü puan ortalamaları hemşirelerin kronik hastalık varlığına göre karşılaştırıldığında, arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p > 0,05$).

Denison rgt Kültürü leği Katılım Kültürü, Tutarlılık Kültürü, Uyum Kültürü ve Misyon Kültürü puan ortalamaları hemşirelerin ailelerinde kronik hastalık varlığına göre karşılaştırıldığında, arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p > 0,05$).

Denison rgt Kültürü leği Katılım Kültürü, Tutarlılık Kültürü, Uyum Kültürü ve Misyon Kültürü puan ortalamaları ile hemşirelerin son 1 yıldıki sağlık algı puanları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p > 0,05$).

Tablo 6. 15. Hemşirelerin Sağlık Öyküsüne Göre Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması (N=134)

Kişisel Özellikler		n	Katılım		$Z_{mwu}^{\dagger}/X_{kw}^2^{\ddagger}$ p	Tutarlılık		$Z_{mwu}^{\dagger}/X_{kw}^2^{\ddagger}$ p	Uyum		$Z_{mwu}^{\dagger}/X_{kw}^2^{\ddagger}$ p	Misyon		$Z_{mwu}^{\dagger}/X_{kw}^2^{\ddagger}$ p
			$\bar{x}$	±ss		$\bar{x}$	±ss		$\bar{x}$	±ss		$\bar{x}$	±ss	
Sağlık Sorunu Varlığı	Hayır	73	3,33	0,58	Z=-1,600	3,03	0,56	Z=-0,356	3,16	0,57	Z=-0,732	3,14	0,49	Z=-0,456
	Evet	60	3,16	0,54	p=0,11	3,00	0,53	p=0,72	3,10	0,52	p=0,46	3,13	0,48	p=0,65
Sağlık Sorunu	Uyku	30	3,19	0,51	X ² =0,494 p=0,92	2,97	0,51	X ² =1,602 p=0,66	3,18	0,39	X ² =0,789 p=0,85	3,08	0,47	X ² =1,699 p=0,64
	Ağrı	11	3,17	0,67		3,13	0,60		2,98	0,66		3,27	0,41	
	Anksiyete	11	3,10	0,47		2,93	0,57		3,05	0,64		3,15	0,46	
	Sindirim sistemi sorunları	7	3,16	0,68		2,98	0,54		3,06	0,64		3,13	0,63	
	Genitoüriner sistemi sorunları	1	2,56	-		3,67	-		2,78	-		2,56	-	
Kronik Hastalık	Hayır	119	3,28	0,56	Z=-1,280	3,03	0,56	Z=-0,692	3,14	0,56	Z=-0,676	3,14	0,47	Z=-0,612
	Evet	15	3,05	0,61	p=0,20	2,96	0,42	p=0,70	3,07	0,43	p=0,50	3,04	0,58	p=0,54
Ailede Kronik Hastalık	Hayır	79	3,25	0,55	Z=-0,070	3,05	0,54	Z=-0,931	3,15	0,54	Z=-0,431	3,13	0,49	Z=-0,093
	Evet	55	3,25	0,59	p=0,94	2,97	0,55	p=0,35	3,11	0,55	p=0,67	3,13	0,47	p=0,93
Son 1 Yıldaki Sağlık Durum Algısı (0=Kötü, 5=Orta Düzeyde İyi, 10=Çok İyi)		134	r _s = 0,11 p=0,22			r _s = 0,049 p=0,58			r _s = -0,009 p=0,92			r _s = 0,031 p=0,72		

[†] Mann Whitney U Testi

[‡] Kruskal Wallis Testi

r_s = Spearman Korelasyon Analizi

Tablo 6.16.'da kişisel özelliklere göre Liderlik Davranış Ölçeği puan ortalamaları yer almaktadır. Buna göre;

Araştırmaya katılan hemşirelerin Liderlik Davranış Ölçeği İşgören Odaklı Liderlik, Görev Odaklı Liderlik ve Değişim Odaklı Liderlik puan ortalamaları cinsiyete göre karşılaştırıldığında, arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p > 0,05$).

Liderlik Davranış Ölçeği İşgören Odaklı Liderlik, Görev Odaklı Liderlik ve Değişim Odaklı Liderlik puan ortalamaları ile hemşirelerin yaşları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p > 0,05$).

Liderlik Davranış Ölçeği İşgören Odaklı Liderlik, Görev Odaklı Liderlik ve Değişim Odaklı Liderlik puan ortalamaları hemşirelerin medeni durumlarına göre karşılaştırıldığında, arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p > 0,05$).

Liderlik Davranış Ölçeği İşgören Odaklı Liderlik, Görev Odaklı Liderlik ve Değişim Odaklı Liderlik puan ortalamaları hemşirelerin öğrenim düzeylerine göre karşılaştırıldığında, arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p > 0,05$).

Liderlik Davranış Ölçeği İşgören Odaklı Liderlik, Görev Odaklı Liderlik ve Değişim Odaklı Liderlik puan ortalamaları hemşirelerin çalışma pozisyonuna göre karşılaştırıldığında, arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p > 0,05$).

Liderlik Davranış Ölçeği İşgören Odaklı Liderlik, Görev Odaklı Liderlik ve Değişim Odaklı Liderlik puan ortalamaları hemşirelerin çalıştıkları birime göre karşılaştırıldığında, arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p > 0,05$).

Liderlik Davranış Ölçeği İşgören Odaklı Liderlik, Görev Odaklı Liderlik ve Değişim Odaklı Liderlik puan ortalamaları hemşirelerin bakım verdikleri günlük ortalama hasta sayısına göre karşılaştırıldığında, arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p > 0,05$).

Liderlik Davranış Ölçeği İşgören Odaklı Liderlik, Görev Odaklı Liderlik ve Değişim Odaklı Liderlik puan ortalamaları hemşirelerin hizmet-içi eğitim alma durumuna göre karşılaştırıldığında, arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p > 0,05$).

Liderlik Davranış Ölçeği İşgören Odaklı Liderlik, Görev Odaklı Liderlik ve Değişim Odaklı Liderlik puan ortalamaları hemşirelerin çalışma şekline göre karşılaştırıldığında, arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p > 0,05$).

Tablo 6.16. Hemşirelerin Kişisel Özelliklere Göre Liderlik Davranış Ölçeği Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması (N=134)

Kişisel Özellikler		n	İşgören Odaklı		Z_{mwu} / X^2_{kw} p	Görev Odaklı		Z_{mwu} / X^2_{kw} p	Değişim Odaklı		Z_{mwu} / X^2_{kw} p
			$\bar{x}$	$\pm ss$		$\bar{x}$	$\pm ss$		$\bar{x}$	$\pm ss$	
Cinsiyet	Kız	106	2,22	0,92	Z=-0,058	2,14	0,85	Z=-0,074	2,27	0,88	Z=-0,340
	Erkek	28	2,34	1,20	p=0,95	2,32	1,19	p=0,94	2,43	1,15	p=0,73
Yaş		134	$r_s = 0,06$ p=0,49			$r_s = 0,07$ p=0,41			$r_s = -0,04$ p=0,69		
Medeni Durum	Evli	63	2,33	1,03	$X^2=2,602$ p=0,27	2,22	0,94	$X^2=1,134$ p=0,57	2,33	0,97	$X^2=2,801$ p=0,25
	Bekar	60	2,25	0,97		2,20	0,98		2,36	0,96	
	Diğer	10	1,74	0,47		1,86	0,55		1,81	0,50	
Öğrenim Düzeyi	Sağlık Meslek Lisesi	47	2,36	1,13	$X^2=1,938$ p=0,75	2,29	1,13	$X^2=2,071$ p=0,72	2,37	1,08	$X^2=2,354$ p=0,67
	Ön Lisans	31	2,05	0,86		2,02	0,82		2,12	0,89	
	Hemşirelik Yüksek Okulu	24	2,39	0,94		2,33	0,88		2,50	0,95	
	Sağlık Yüksek Okulu	23	2,19	0,98		2,09	0,80		2,29	0,82	
	Yüksek Lisans	9	2,10	0,59		2,00	0,38		2,03	0,42	
Çalışma Pozisyonu	Servis Hemşiresi	101	2,25	1,02	$X^2=2,175$ p=0,54	2,18	0,97	$X^2=2,049$ p=0,56	2,32	0,98	$X^2=0,857$ p=0,84
	Sorumlu Hemşire	19	2,20	1,02		2,22	0,94		2,23	0,96	
	Eğitim Hemşiresi	4	2,62	0,55		2,48	0,30		2,40	0,42	
	Poliklinik Hem.	10	2,21	0,65		2,00	0,63		2,15	0,72	
Çalışılan Birim	Dahiliye Servisi	11	2,32	1,40	$X^2=5,028$ p=0,54	2,20	1,42	$X^2=4,324$ p=0,63	2,33	1,37	$X^2=4,407$ p=0,62
	Cerrahi Servisi	34	2,26	1,11		2,13	1,05		2,31	1,05	
	Poliklinik	12	2,25	0,70		2,19	0,63		2,25	0,67	
	Acil servis	13	2,50	1,32		2,55	1,33		2,57	1,35	
	Ameliyathane	9	2,49	0,68		2,09	0,50		2,48	0,76	
	Yoğun Bakım	23	2,37	0,96		2,34	0,90		2,45	0,92	
	Diğer	32	1,94	0,64		1,98	0,55		2,03	0,51	
Bakım Verilen Günlük Ortalama Hasta Sayısı	1-4	27	2,00	0,79	$X^2=1,542$ p=0,67	1,95	0,73	$X^2=2,696$ p=0,44	2,15	0,83	$X^2=0,500$ p=0,92
	5-10	49	2,20	1,05		2,12	1,01		2,26	0,95	
	11-20	21	2,33	1,04		2,25	1,05		2,30	1,02	
	21-40	26	2,29	1,02		2,31	0,88		2,36	1,03	
Hizmet İçi Eğitim	Hayır	22	2,51	1,15	Z=-1,150	2,46	1,02	Z=-1,611	2,54	1,07	Z=-1,270
	Evet	100	2,19	0,95	p=0,25	2,12	0,91	p=0,11	2,25	0,91	p=0,21
Çalışma Şekli	Sürekli gündüz	43	2,25	0,82	$X^2=1,305$ p=0,52	2,21	0,72	$X^2=2,202$ p=0,33	2,24	0,75	$X^2=0,855$ p=0,65
	Sürekli gece	8	2,01	1,02		1,85	0,86		2,00	0,76	
	Vardiya usulü	82	2,25	1,05		2,18	1,03		2,34	1,03	

[†] Mann Whitney U Testi

[‡] Kruskal Wallis Testi

r_s = Spearman Korelasyon Analizi

Tablo 6.17.'te sağlık öyküsüne göre Liderlik Davranış leği puan ortalamaları yer almaktadır. Buna göre;

Liderlik Davranış leği İşgören Odaklı Liderlik, Görev Odaklı Liderlik ve Değişim Odaklı Liderlik puan ortalamaları hemşirelerin sağlık sorunu varlığına göre karşılaştırıldığında, arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p > 0,05$).

Liderlik Davranış leği İşgören Odaklı Liderlik, Görev Odaklı Liderlik ve Değişim Odaklı Liderlik puan ortalamaları sağlık sorunu yaşayan hemşirelerin yaşadığı sağlık sorununa göre karşılaştırıldığında, arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p > 0,05$).

Liderlik Davranış leği İşgören Odaklı Liderlik, Görev Odaklı Liderlik ve Değişim Odaklı Liderlik puan ortalamaları hemşirelerin kronik hastalık varlığına göre karşılaştırıldığında, arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p > 0,05$).

Liderlik Davranış leği İşgören Odaklı Liderlik, Görev Odaklı Liderlik ve Değişim Odaklı Liderlik puan ortalamaları hemşirelerin ailelerinde kronik hastalık varlığına göre karşılaştırıldığında, arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p > 0,05$).

Liderlik Davranış leği İşgören Odaklı Liderlik, Görev Odaklı Liderlik ve Değişim Odaklı Liderlik puan ortalamaları ile hemşirelerin son 1 yıldıki sağlık algısı puanları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p > 0,05$).

Tablo 6. 17. Hemşirelerin Sağlık Öyküsüne Göre Liderlik Davranış Ölçeği Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması (N=134)

Kişisel Özellikler		n	İşgören Odaklı		$Z_{mwu}^{\dagger} / X_{kw}^2 \neq$	Görev Odaklı		$Z_{mwu}^{\dagger} / X_{kw}^2 \neq$	Değişim Odaklı		$Z_{mwu}^{\dagger} / X_{kw}^2 \neq$
			Liderlik			Liderlik			Liderlik		
			$\bar{x}$	$\pm ss$	p	$\bar{x}$	$\pm ss$	p	$\bar{x}$	$\pm ss$	p
Sağlık Sorunu Varlığı	Hayır	73	2,24	0,99	Z=-0,052	2,19	0,92	Z=-0,26	2,27	0,95	Z=-0,380
	Evet	60	2,23	0,97	p=0,96	2,14	0,93	p=0,79	2,31	0,93	p=0,70
Sağlık Sorunu	Uyku düzeni	30	2,01	0,71	$X^2=1,865$ p=0,60	1,92	0,70	$X^2=2,617$ p=0,46	2,12	0,73	$X^2=2,828$ p=0,42
	Ağrı	11	2,35	0,99		2,23	1,00		2,43	0,98	
	Anksiyete	11	2,63	1,31		2,52	1,20		2,73	1,17	
	Sindirim sistemi	7	2,13	1,19		2,10	1,06		2,04	0,978	
	Genitoüriner sistemi	1	3,71	-		3,75	-		3,80	-	
Kronik Hastalık	Hayır	119	2,23	1,01	Z=-1,095	2,16	0,96	Z=-0,954	2,28	0,96	Z=-0,961
	Evet	15	2,34	0,74	p=0,27	2,31	0,68	p=0,34	2,45	0,77	p=0,34
Ailede Kronik Hastalık	Hayır	79	2,24	0,90	Z=-0,622	2,20	0,85	Z=-1,178	2,32	0,87	Z=-0,951
	Evet	55	2,26	1,10	p=0,53	2,15	1,04	p=0,24	2,27	1,05	p=0,34
Sigara Kullanma	Hayır	77	2,18	0,92	$X^2=0,296$ p=0,59	2,11	0,91	$X^2=1,011$ p=0,32	2,25	0,89	$X^2=0,234$ p=0,63
	Evet	46	2,32	1,00		2,26	0,92		2,35	0,97	
	Bıraktım	8	2,82	1,35		2,66	1,23		2,74	1,31	
Alkol Kullanma	Hayır	105	2,27	1,01	$X^2=0,072$ p=0,79	2,19	0,97	$X^2=0,029$ p=0,87	2,31	0,98	$X^2=0,001$ p=0,98
	Evet	22	2,15	0,85		2,12	0,78		2,25	0,78	
	Bıraktım	7	2,27	1,06		2,19	0,96		2,31	0,98	
Son Bir Yıldaki Sağlık Durumu (0=Kötü, 5=Orta Düzey İyi, 10=Çok İyi)		134	$r_s = -0,09$ p=0,32			$r_s = -0,08$ p=0,37			$r_s = -0,10$ p=0,24		

$\dagger$ Mann Whitney U Testi

$\neq$ Kruskal Wallis Testi

r_s = Spearman Korelasyon Analizi

6.5. SOSYOTROPİ-OTONOMİ ÖLÇEĞİ, DENİSON ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ VE LİDERLİK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ PUANLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

Tablo 6.18'de yer alan Sosyotropi-Otonomi Ölçeği Sosyotropi ve Otonomi alt boyut puanları arasında anlamlı derecede doğrusal ve pozitif yönlü ($r_s = 0,38$, $p < 0,01$) bir ilişki saptandı.

Tablo 6.18. Hemşirelerin Sosyotropi-Otonomi Ölçeği Boyutları Arasındaki İlişki (N=134)

	r_s	p
Sosyotropi – Otonomi	0,38	0,000**

** $p < 0,01$

r_s = Spearman Korelasyon Analizi

Tablo 6.19'da Denison Örgüt Kültürü Ölçeği alt boyut puanları arasındaki ilişkiler yer almaktadır. Buna göre Katılım Kültürü ve Tutarlılık Kültürü alt boyut puanları arasında anlamlı derecede doğrusal ve pozitif yönlü ($r_s = 0,69$, $p < 0,01$) bir ilişki bulundu.

Katılım Kültürü ve Uyum Kültürü alt boyut puanları arasında anlamlı derecede doğrusal ve pozitif yönlü ($r_s = 0,62$, $p < 0,01$) bir ilişki bulundu.

Katılım Kültürü ve Misyon Kültürü alt boyut puanları arasında anlamlı derecede doğrusal ve pozitif yönlü ($r_s = 0,60$, $p < 0,01$) bir ilişki saptandı.

Tutarlılık Kültürü ve Uyum Kültürü alt boyut puanları arasında anlamlı derecede doğrusal ve pozitif yönlü ($r_s = 0,64$, $p < 0,01$) bir ilişki bulundu.

Tutarlılık Kültürü ve Misyon Kültürü alt boyut puanları arasında anlamlı derecede doğrusal ve pozitif yönlü ($r_s = 0,71$, $p < 0,01$) bir ilişki bulundu.

Uyum Kültürü ve Misyon Kültürü alt boyut puanları arasında anlamlı derecede doğrusal ve pozitif yönlü ($r_s = 0,67$, $p < 0,01$) bir ilişki bulundu.

Tablo 6.19. Hemşirelerin Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Boyutları Arasındaki İlişki (N=134)

	r_s	p
Katılım Kültürü - Tutarlılık Kültürü	0,69	0,000**
Katılım Kültürü - Uyum Kültürü	0,62	0,000**
Katılım Kültürü - Misyon Kültürü	0,60	0,000**
Tutarlılık Kültürü - Uyum Kültürü	0,64	0,000**
Tutarlılık Kültürü - Misyon Kültürü	0,71	0,000**
Uyum Kültürü - Misyon Kültürü	0,67	0,000**

** p < 0,01

r_s = Spearman Korelasyon Analizi

Tablo 6.20.'de Liderlik Davranışı Ölçeği alt boyut puanları arasındaki ilişkiler yer almaktadır. Buna göre İşgören Odaklı Liderlik ve Görev Odaklı Liderlik alt boyut puanları arasında anlamlı derecede pozitif yönlü ve oldukça kuvvetli (r_s= 0,92, p < 0,01) bir ilişki bulundu.

İşgören Odaklı Liderlik ve Değişim Odaklı Liderlik alt boyut puanları arasında anlamlı derecede pozitif yönlü ve oldukça kuvvetli (r_s=0,95, p < 0,01) bir ilişki bulundu.

Görev Odaklı Liderlik ve Değişim Odaklı Liderlik alt boyut puanları arasında da anlamlı derecede pozitif yönlü ve oldukça kuvvetli (r_s= 0,95, p < 0,01) bir ilişki bulundu.

Tablo 6.20. Hemşirelerin Liderlik Davranışı Ölçeği Boyutları Arasındaki İlişki (N=134)

	r_s	p
İşgören Odaklı Liderlik - Görev Odaklı Liderlik	0,92	0,000**
İşgören Odaklı Liderlik - Değişim Odaklı Liderlik	0,95	0,000**
Görev Odaklı Liderlik - Değişim Odaklı Liderlik	0,95	0,000**

** p < 0,01

r_s = Spearman Korelasyon Analizi

Tablo 6.21.'de Sosyotropi-Otonomi Ölçeği ve Denison Örgüt Kültürü Ölçeği arasındaki ilişkiler yer almaktadır. Sosyotropi ile Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Katılım Kültürü alt boyut puan ortalamaları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı (p > 0,005).

Buna karşın Sosyotropi ile Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Tutarlılık, Uyum ve Misyon alt boyut puan ortalamaları arasında anlamlı derecede pozitif yönlü ve düşük şiddetli (r_s tutarlılık = 0,21, $p < 0,01$; r_s uyum = 0,22, $p < 0,01$; r_s misyon = 0,19, $p < 0,01$) bir ilişki bulundu.

Otonomi ile Denison Örgüt Kültürü Ölçeği alt boyut puan ortalamaları arasındaki ilişki ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p > 0,005$).

Tablo 6.21. Hemşirelerin Sosyotropi-Otonomi Ölçeği ve Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması (N=134)

	Katılım Kültürü		Tutarlılık Kültürü		Uyum Kültürü		Misyon Kültürü	
	r_s	p	r_s	p	r_s	p	r_s	p
Sosyotropi	0,11	0,21	0,21	0,014*	0,22	0,011*	0,19	0,026*
Otonomi	0,05	0,54	0,07	0,45	0,07	0,43	0,10	0,27

* $p < 0,05$

r_s = Spearman Korelasyon Analizi

Tablo 6.22.'de Sosyotropi-Otonomi Ölçeği ve Liderlik Davranışı Ölçeği arasındaki ilişkiler yer almaktadır. Sosyotropi ile Liderlik Davranışı Ölçeği İşgören Odaklı Liderlik, Görev Odaklı Liderlik ve Değişim Odaklı Liderlik alt boyut puanları arasında anlamlı derecede pozitif yönlü ve düşük şiddetli (r_s işgören = 0,20, $p < 0,01$; r_s görev = 0,21, $p < 0,01$; r_s değişim = 0,18, $p < 0,01$) bir ilişki bundu.

Otonomi ile Liderlik Davranışı Ölçeği alt boyutları arasındaki ilişki ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p > 0,005$).

Tablo 6.22. Hemşirelerin Sosyotropi-Otonomi Ölçeği ve Liderlik Davranışı Ölçeği Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması (N=134)

	İşgören Odaklı Liderlik		Görev Odaklı Liderlik		Değişim Odaklı Liderlik	
	r_s	p	r_s	p	r_s	p
Sosyotropi	0,20	0,023*	0,21	0,017*	0,18	0,038*
Otonomi	0,15	0,09	0,08	0,34	0,09	0,30

* $p < 0,05$

r_s = Spearman Korelasyon Analizi

Tablo 6.23.'de Denison Örgüt Kültürü Ölçeği ve Liderlik Davranışı Ölçeği arasındaki ilişkiler yer almaktadır. Denison Örgüt Kültürü Ölçeği ve Liderlik Davranışı Ölçeği alt boyut puan ortalamaları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p > 0,05$).

Tablo 6.23. Hemşirelerin Denison Örgüt Kültürü Ölçeği ve Liderlik Davranışı Ölçeği Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması (N=134)

	İşgören Odaklı Liderlik		Görev Odaklı Liderlik		Değişim Odaklı Liderlik	
	r_s	p	r_s	p	r_s	p
Katılım Kültürü	-0,07	0,43	-0,06	0,49	-0,07	0,45
Tutarlılık Kültürü	-0,05	0,55	-0,03	0,77	-0,02	0,84
Uyum Kültürü	-0,08	0,35	-0,03	0,70	-0,05	0,60
Misyon Kültürü	-0,11	0,21	-0,10	0,26	-0,10	0,24

r_s = Spearman Korelasyon Analizi

7. TARTIŞMA

Örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkinin odağında ise “ örgütsel bağlılık” vardır. Çalışanların güçlü hislerle bağlandığı bir kurum, yoğun rekabet ortamında her zaman bir adım önde olacaktır. Örgütsel bağlılık; örgütün çıkarlarını gözetmek ve bu çıkarlara ulaşmak için elinden gelen çabayı sarf etmek anlamına gelmektedir (29).

Hizmet yönelimli liderlik, işgören odaklı olduğu için insanlarla sürekli ilgilenmeyi gerektirir. Çalışanlara hizmet etmeye odaklanan hizmet yönelimli liderin davranışları işgörenleri güdüleme, etkileme, teşvik etme ve güçlendirmedir. Hizmet yönelimli liderliğin öncelikli amacı, işgörenlerin ihtiyaçlarını karşılamak ve hizmet etmektir. Hizmet yönelimli liderler, insanları geliştirir ve onlara çalışmaları ve yetişmeleri için yardım ederler (2).

Bu bölümde, hemşirelerde algılanan liderlik tarzları ve sosyotropi- otonomilerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amacıyla yönelik yapılan çalışmada elde edilen bulgular beş başlık altında tartışıldı.

1. Kişisel özelliklere göre bulguların tartışılması
2. Sağlık öyküsüne göre bulguların tartışılması
3. Sosyotropi-Otonomi Ölçeği, Denison Örgüt Kültürü Ölçeği ve Liderlik Davranışı Ölçeği dağılımının tartışılması
4. Sosyotropi-Otonomi Ölçeği, Denison Örgüt Kültürü Ölçeği ve Liderlik Davranışı Ölçeği değişkenlerinin tartışılması
5. Sosyotropi-Otonomi Ölçeği, Denison Örgüt Kültürü Ölçeği ve Liderlik Davranışı Ölçek’inin alt boyutları arasındaki ilişkinin tartışılması

7.1. HEMŞİRELERİN KİŞİSEL ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULARIN TARTIŞILMASI

Hemşirelerin %79,1’i kadındır, yaşları 18 ve 54 arasında değişmekte olup yaş ortalaması $29,78 \pm 7,28$ ’dir.

Hemşirelerin %47’si evli, %35,1’i sağlık meslek lisesi mezunu, %75,4’ü servis hemşiresi, %14,2’si sorumlu hemşiredir. Örneklemenin %25,4’ü cerrahi servisinde, %17,2’si yoğun bakımda, %6,7’si ise ameliyathanede çalışmaktadır ve günlük bakılan hasta sayısı hemşire başına %36,6 oran ile 5-10 hasta olup hemşirelerin %74,6’sı hizmet içi eğitim

aldığını bildirdi. Hemşire olarak ortalama çalışma süresi $94,55 \pm 90,36$ ay iken aynı birimde ortalama çalışma süresi ise $27,91 \pm 35,55$ aydır.

7.2. HEMŞİRELERİN SAĞLIK ÖYKÜSÜ İLE İLİŞKİLİ BULGULARIN TARTIŞILMASI

Hemşirelerin %54,5’inde herhangi bir sağlık sorunu yok iken %22,4’ünde uyku düzeni ile ilgili bozukluklar yaşamaktadır. Grubun %88,8 oranı ile büyük çoğunluğunda herhangi bir kronik hastalık olmadığı bildirildi.

7.3. SOSYOTROPİ-OTONOMİ ÖLÇEĞİ, DENİSON ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ VE LİDERLİK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ DAĞILIMININ TARTIŞILMASI

Kaya ve ark. (2006)’nın yapmış olduğu araştırmada Sosyotropi ölçeği puan ortalamaları $68,50 \pm 1,60$ olarak bildirilmiştir. Kaya ve ark. (2006)’nın yapmış olduğu araştırmada Sosyotropi alt ölçeğinin boyutlarının puan ortalamaları ise Onaylanmama Kaygısı boyutunda $20,13 \pm 6,83$, Ayrılık Kaygısı boyutunda $33,09 \pm 7,83$, Başkalarını Memnun Etme boyutunda $15,29 \pm 3,88$ olarak belirlenmiştir. Kaya ve ark. (2006)’nın bu puan ortalamaları potansiyel dağılımlarına göre incelendiğinde, öğrencilerin orta ve orta düzeyin biraz üzerinde Sosyotropi kişilik özellikleri gösterdiği düşünülmektedir. Bu çalışmada Sosyotropi-Otonomi ölçeği Sosyotropi genel puan ortalaması $99,96 \pm 17,64$ (Dağılım: 52-136), Otonomi genel puan ortalaması ise $111,31 \pm 14,30$ (Dağılım: 59-138) olarak tespit edildi. Çalışmada ise hemşirelerin Sosyotropi-Otonomi Ölçeği en yüksek puanı $46,56 \pm 7,28$ Sosyotopi boyutu Ayrılık Kaygısı alt ölçeğinden, en düşük puanı $21,29 \pm 4,33$ ise Otonomi boyutu Yalnızlıktan Hoşlanma alt ölçeğinden aldıkları saptandı. Bu bulgular hemşirelerin iyi düzeyde sosyotropi, ileri düzeyde otonomi kişilik özelliklerine sahip olduklarını göstermektedir.

Kelez (2008)’in yapmış olduğu araştırmada Denison Örgüt Kültürü alt boyutları arasında Katılım Kültürü ortalama puanı $3,29 \pm 0,64$, Tutarlılık Kültürü ortalama puanı $3,19 \pm 0,65$, Uyum Kültürü ortalama puanı $3,29 \pm 0,62$ ve Misyon Kültürü ortalama puanı ise $3,31 \pm 0,70$ olarak bulmuştur. Yahyagil (2006)’in yapmış olduğu araştırmada Denison Örgüt

Kültürü alt boyutları arasında Uyum Kültürüne ilişkin özelliklerin baskın olarak algılandığı (3,77), Tutarlılık Kültürü özelliklerinin ise en az hissedildiği (3,43) bulunmuştur. Bu çalışmada Misyon Kültürü ortalama puanı (3,68), Katılım Kültürü ortalama puanı ise (3,50) olarak bulunmuştur. Bu çalışmada ise bulgular hemşirelerin ölçek alt boyut içerisinde Katılım Kültürü alt boyutuna ilişkin puanları en yüksek ($3,25 \pm 0,57$), Misyon Kültürü alt boyut ölçeğinin ise en düşük ($3,13 \pm 0,48$) olduğu saptandı. Bu araştırmada puan ortalamaları ölçek alt boyutları doğrultusunda hemşirelerin örgüt kültürü algılarının orta düzeyde olduğu saptandı.

Kelez (2008)'in yapmış olduğu araştırma katılan hemşirelerin yöneticilerinde algıladıkları Liderlik Davranışları Ölçeği alt boyutları ortalama puanları; İşgören Odaklı Liderlik boyutu ortalama puanı $3,90 \pm 0,71$, Görev Odaklı Liderlik boyutu ortalama puanı $3,98 \pm 0,66$ ve Değişim Odaklı Liderlik boyutu ortalama puanı ise $3,84 \pm 0,71$ olarak bulunmuştur. Kelez (2008)'in araştırmasında katılımcılar ağırlıklı olarak yöneticilerinden Görev Odaklı Liderlik davranışı gördükleri bulunmuştur. Bu çalışmada hemşirelerin kendi yöneticilerine ilişkili Değişim Odaklı Liderlik özellikleri algıları en yüksek $2,30 \pm 0,94$, Görev Odaklı Liderlik özellikleri algılarının en düşük ($2,18 \pm 0,93$) olduğu saptandı.

7.4. SOSYOTROPİ-OTONOMİ ÖLÇEĞİ, DENİSON ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ VE LİDERLİK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ DEĞİŞKENLERİNİN TARTIŞILMASI

Kaya ve ark. (2006)'nın yapmış olduğu araştırmada Sosyotropi- Otonomi Ölçeği puan ortalamaları cinsiyet değişkenine göre karşılaştırıldığında, istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Çetin (2008)'nin yapmış olduğu araştırmada Sosyotropi-Otonomi Ölçeği puan ortalamaları cinsiyet değişkenine göre karşılaştırdığında, arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu araştırmada Sosyotropi-Otonomi Ölçeği puan ortalamaları cinsiyet değişkenine göre karşılaştırıldığında, arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadığı saptandı. Bu araştırmada da Kaya ve ark. (2006) ve Çetin (2008)'in yapmış olduğu araştırmada olduğu gibi cinsiyet değişkeni ile karşılaştırıldığında arasında anlamlı fark olmadığı saptandı. Bunun sonucunda bu araştırmada cinsiyet değişkenine göre hemşirelerin otonomi düzeylerinde fark belirlenmediği görülmektedir.

Kaya ve ark. (2006)'nın yapmış olduğu araştırmada Sosyotropi- Otonomi Ölçeği puan ortalamaları eğitim değişkenine göre karşılaştırıldığında, istatistiksel olarak anlamlı bir fark

bulmamıştır. Çetin (2008)'nin yapmış olduğu araştırmada Sosyotropi-Otonomi Ölçeği puanlarının eğitim durumu değişkenine göre karşılaştırıldığında, ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulmamıştır. Bu araştırmada ise Sosyotropi-Otonomi Ölçeği puan ortalamaları eğitim durumu değişkenine göre karşılaştırıldığında, arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadığı saptandı. Bu araştırma Kaya ve ark. (2006) ile Çetin (2008)'in yapmış olduğu araştırmada olduğu gibi eğitim değişkeni ile anlamlı bir fark olmadığı saptandı. Bunun sonucunda bu çalışmada eğitim değişkenine göre hemşirelerin otonomi düzeylerinin değişmediği söylenebilir.

Kaya ve ark. (2006)'nın yapmış olduğu araştırmada Sosyotropi- Otonomi Ölçeği puan ortalamaları yaş değişkenine göre karşılaştırıldığında, istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulmamıştır. Çetin (2008)'nin yapmış olduğu araştırmada Sosyotropi-Otonomi ölçeği puan ortalamalarının yaş değişkenine göre karşılaştırıldığında, arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulmamıştır. Bu araştırmada ise Sosyotropi-Otonomi Ölçeği puan ortalamaları yaş değişkenine göre karşılaştırıldığında, arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadığı saptandı. Bu araştırma da Kaya ve ark. (2006) ile Çetin'in (2008) yapmış olduğu araştırmada olduğu gibi yaş değişkeni ile anlamlı bir ilişki saptanmadı. Bunun sonucunda bu çalışmada yaş değişkeninin hemşirelerin otonomi düzeylerini etkilemediği söylenebilir.

Bu araştırmada Denison Örgüt Kültürü Ölçeği puan ortalamaları çalıştıkları birim, günlük bakım ve çalışma şekli değişkenine göre karşılaştırıldığında, arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadığı saptandı. Bunun sonucunda hemşirelerin çalıştıkları birim, günlük bakım verdikleri hasta sayısı ve çalışma şekilleri örgütsel bağlılıklarını etkilemedikleri söylenebilir.

Kelez (2008)'in yapmış olduğu araştırmaya göre Liderlik Davranışı Ölçeği puan ortalamaları eğitim durumu değişkenine göre karşılaştırıldığında, anlamlı bir farklılık bulmamıştır Aydın (2008)'in yapmış olduğu araştırmada Liderlik Davranışı Ölçeği puan ortalamaları eğitim değişkeni için puan ortalamaları ve standart sapmaları ($84,68 \pm 11,13$) bulmuştur. Bu araştırmada ise Liderlik Davranışı Ölçeği puan ortalamaları arasında eğitim durumu değişkenine göre fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadığı saptandı. Bu araştırma Kelez'in yapmış olduğu araştırmada olduğu gibi eğitim değişkeninin hemşirelerin liderlik davranışı algılarına etkisi olmadığı saptanmıştır.

Kelez (2008)'in yapmış olduğu araştırmada Liderlik Davranışı Ölçeği puan ortalamaları yaş dağılımları değişkenine göre karşılaştırıldığında, İlgören Odaklı Liderlik ve Değişim Odaklı Liderlik davranışı arasında pozitif yönde doğrusal bir ilişki bulmuştur. Fakat Görev Odaklı Liderlik ile yaş arasında bir korelasyon bulmamıştır. Bu araştırmada Liderlik

Davranış Ölçeği puan ortalamaları yaş değişkenine göre karşılaştırıldığında, arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadığı saptandı. Yaş değişkeni Kelez (2008)'in yapmış olduğu araştırmada Değişim ve İşgören Odaklı Liderlik davranışlarıyla karşılaştırıldığında anlamlı bulunurken bu araştırmaya göre hemşirelerin yaş değişkeni liderlik davranışları algılarını etkilemediği saptanmıştır.

Aydın (2008)'in yapmış olduğu araştırmada Liderlik Davranış Ölçeği puan ortalamaları cinsiyet değişkenine göre karşılaştırıldığında, arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu araştırmada ise Liderlik Davranış Ölçeği puan ortalamaları cinsiyet değişkenine göre karşılaştırıldığında, arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadığı saptandı. Bu araştırmada cinsiyet değişkeninin hemşirelerin liderlik davranış algılarını etkilemediği söylenebilir.

Aydın (2008)'in yapmış olduğu araştırmada Liderlik Davranış Ölçeği puan ortalamaları çalışma pozisyonu değişkenine göre karşılaştırıldığında, arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu araştırmada ise Liderlik Davranış Ölçeği puan ortalamaları çalışma pozisyonu değişkenine göre karşılaştırıldığında, arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadığı saptandı. Aydın (2008)'in yapmış olduğu araştırmada Çalışma pozisyonuna göre liderlik davranış algılarını arttırırken, bu çalışmada hemşirelerin çalışma pozisyonları liderlik davranış algılarını etkilemediği söylenebilir.

7.5. SOSYOTROPİ-OTONOMİ ÖLÇEĞİ, DENİSON ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ VE LİDERLİK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ ALT BOYUTLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN TARTIŞILMASI

Bu araştırmada Denison Örgüt Kültürü Ölçeği alt boyut puanları arasındaki ilişkilere göre Katılım Kültürü ve Tutarlılık Kültürü alt boyut puanları arasında anlamlı derecede doğrusal ve pozitif yönlü bir ilişki bulundu. Katılım Kültürü ve Uyum Kültürü alt boyut puanları arasında anlamlı derecede doğrusal ve pozitif yönlü bir ilişki bulundu Katılım Kültürü ve Misyon Kültürü alt boyut puanları arasında anlamlı derecede doğrusal ve pozitif yönlü bir ilişki bulundu Tutarlılık Kültürü ve Uyum Kültürü alt boyut puanları arasında anlamlı derecede doğrusal ve pozitif yönlü bir ilişki bulundu Tutarlılık Kültürü ve Misyon Kültürü alt boyut puanları arasında anlamlı derecede doğrusal ve pozitif yönlü bir ilişki bulundu Uyum Kültürü ve Misyon Kültürü alt boyut puanları arasında anlamlı derecede doğrusal ve pozitif yönlü bir ilişki bulundu. Buradan da anlaşıldığı üzere örgüt kültürünün

tam olabilmesi için; yetkilendirme, takım çalışması, yetenekleri geliştirme, koordinasyon, uzlaşma, temel değerler, değişim, müşteri odaklılık, stratejik yönetim, misyon ve örgütün amaçları arasında sıkı bir bağ vardır. Örgütsel bağlılığın oluşabilmesi için bu doğrultuda hareket edilmelidir.

Liderlik Davranışı Ölçeği alt boyut puanları arasındaki ilişkiler yer almaktadır. Buna göre İşgören Odaklı Liderlik ve Görev Odaklı Liderlik alt boyut puanları arasında anlamlı derecede pozitif yönlü ve oldukça kuvvetli bir ilişki bulundu. İşgören Odaklı Liderlik ve Değişim Odaklı Liderlik alt boyut puanları arasında anlamlı derecede pozitif yönlü ve oldukça kuvvetli bir ilişki bulundu. Görev Odaklı Liderlik ve Değişim Odaklı Liderlik alt boyut puanları arasında da anlamlı derecede pozitif yönlü ve oldukça kuvvetli bir ilişki bulundu. Bu araştırma sonucunda Liderlik Davranışı Ölçek'i alt boyutları arasında oldukça kuvvetli bir ilişki saptandı.

Bu araştırmada Denison Örgüt Kültürü Ölçeği ve Liderlik Davranışı Ölçeği alt boyutları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı saptanmadı. Karahan (2008)'ın yapmış olduğu araştırmada Liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi gösteren liderlik ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır hipotezi kabul etmiştir. Kelez (2008)'in yapmış olduğu araştırmada Örgüt Kültürünün katılım kültürü, tutarlılık kültürü, uyum kültürü, misyon kültürü, boyutu ile algılanan liderlik davranışı arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon bulmuştur. Diğer araştırma görüldüğü gibi örgüt kültürünün tüm boyutları ile farklı liderlik davranışları arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Bu araştırmada Örgüt kültürünün ve Liderlik davranışı arasında bir ilişki kurulmamıştır.

Sosyotropi-Otonomi Ölçeği ve Liderlik Davranışı Ölçeği arasındaki İşgören Odaklı Liderlik, Görev Odaklı Liderlik ve Değişim Odaklı Liderlik alt boyutları arasında anlamlı derecede pozitif yönlü ve düşük şiddetli bir ilişki bulundu. Otonomi ile Liderlik Davranışı Ölçeği alt boyutları arasındaki ilişki ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı. Hemşirelerin sosyotropileri düzeyleri hemşirelerin Liderlik Davranışını algılarını olumlu yönde etkilerken, hemşirelerin Otonomi düzeyleri Liderlik Davranışı algılarını etkilemediği saptanmıştır.

Sosyotropi-Otonomi Ölçeği ve Denison Örgüt Kültürü Ölçeği arasındaki ilişkiler yer almaktadır. Sosyotropi ile Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Katılım Kültürü alt boyutu arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı. Buna karşın Sosyotropi ile Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Tutarlılık, Uyum ve Misyon alt boyutları arasında anlamlı derecede pozitif yönlü ve düşük şiddetli bir ilişki bulundu. Otonomi ile Denison Örgüt Kültürü Ölçeği

alt boyutları arasındaki ilişki ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı. Bu araştırmada hemşirelerin Sosyotropi-Otonomi düzeyleri ile örgütsel bağlılığın ilişkili olmadığı saptandı.

8. SONUÇ

Hemşirelerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular

- Araştırmaya katılan hemşirelerin %79,1'i kadındır ve hemşirelerin yaşları 18 ile 54 arasında değişmekte olup yaş ortalaması $29,78 \pm 7,28$ 'dir.
- Hemşirelerin %35,1 oran ile sağlık meslek lisesi mezunu, %23,1'i ön lisans mezunu, %17,9'u hemşirelik yüksekokulu mezunu ve %17,2'si sağlık yüksekokulu mezunudur.
- Hemşirelerin %75,4'ü servis hemşiresi, %14,2'si sorumlu hemşire, araştırmaya katılan hemşirelerin %25,4'ü cerrahi servisinde görev yapmaktadır. Hemşire olarak ortalama çalışma süresi $94,55 \pm 90,36$ ay iken aynı birimde ortalama çalışma süresi ise $27,91 \pm 35,55$ aydır.

Hemşirelerin Sağlık Öyküsüne İlişkin Bulgular

- Araştırmaya katılan hemşirelerin %22,4'ünde uyku düzeni, %8,2'sinde ağrı, %8,2'sinde anksiyete, %5,2'sinde sindirim sistemi ve %0,7'sinde ise genitoüriner sistem ile ilgili şikayetleri mevcuttur.

Hemşirelerin Sosyotropi-Otonomi Ölçeği Puan Dağılımları ve İlişkili Faktörler

- Her bir madde için “sizi ne kadar tanımlıyor?” sorusuna karşılık "Hiç tanımlamıyor" dan başlayıp, “Çok iyi tanımlıyor” a kadar 1 ile 5 arasında verilen yanıtlara göre Sosyotropi soruları için en yüksek puan ($4,12 \pm 0,88$) “*Sevdiğim insanlardan ayrı olmak benim için zordur*”, buna karşın en düşük puan ($2,26 \pm 1,32$) “*Diğerlerini memnun etmek için kendime ters düşen işler yaparım*” sorularına verildi.
- Otonomi soruları için ise en yüksek puan ($4,17 \pm 0,89$) “*Kalkıp istediğim yere gidebilme özgürlüğüne sahip olmak benim için önemlidir*” buna karşın en düşük puan ($2,86 \pm 1,22$) “*Diğer insanlarla yakın ilişkiler içinde olmaktansa, sürekli çalışıp iş çıkarmak benim için daha önemlidir*” maddelerine verildi.
- Sosyotropi genel puan ortalaması $99,96 \pm 17,64$ puan, Otonomi genel puan ortalaması ise $111,31 \pm 14,30$ olarak belirlendi.
- Sosyotropi boyutu alt ölçekleri değerlendirildiğinde; Onaylanma Kaygısı alt ölçeğinin ortalama değeri $31,09 \pm 7,28$, (Dağılımı: 6-42) olarak belirlendi. Ayrılık Kaygısı alt

ölçeğinin ortalama değeri $46,56 \pm 7,28$, (Dağılım: 25-62) olarak tespit edildi. Başkalarını Memnun Etme alt ölçeğinin ortalama değeri ise $22,31 \pm 5,00$, (Dağılım:11-33) olarak belirlendi.

- Otonomi Boyutu alt ölçekleri değerlendirildiğinde; Kişisel Başarı alt ölçeğinin ortalama değeri $45,72 \pm 5,98$, (Dağılım: 30-56) olarak belirlendi. Özgürlük Alt Ölçek'i ortalama değeri $44,30 \pm 6,19$, (Dağılım: 21-57) olarak tespit edildi. Yalnızlıktan Hoşlanma Alt Ölçek'i ortalama değeri ise $21,29 \pm 4,33$ (Dağılım: 7-30) olarak belirlendi.
- Sostropi-Otonomi ölçeği toplam puan ortalaması ise $211,27 \pm 24,12$, (Dağılım: 111-273) olarak tespit edildi.
- Çalışmada hemşirelerin Sosyotropi-Otonomi ölçeğinden aldıkları en yüksek puan ($46,56 \pm 7,28$) Sosyotopi Boyutu Ayrılık Kaygısı alt ölçeğinden, en düşük puan ($21,29 \pm 4,33$) ise Otonomi Boyutu Yalnızlıktan Hoşlanma alt ölçeğinden aldıkları saptandı.
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Sosyotropi-Otonomi Ölçeği Sosyotropi ve Otonomi puanları cinsiyet, medeni durum ve öğrenim durumuna göre karşılaştırıldığında arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p > 0,05$).
- Sosyotropi-Otonomi Ölçeği puan ortalamaları ile hemşirelerin yaşları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p > 0,05$).

Hemşirelerin Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Puan Dağılımları ve İlişkili Faktörler

- Denison Örgüt Kültürü Ölçek puan ortalamaları değerlendirildiğinde, her bir madde için “ne ölçüde katılıyorsunuz?” sorusuna karşılık “Hiç katılmıyorum” dan başlayıp, “Çok katılıyorum” a kadar 1 ile 5 arasında verilen yanıtlara göre en yüksek puanı ($3,67 \pm 0,79$) “*Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır*” maddesi aldı. Buna karşın en düşük puanı ($2,46 \pm 0,91$) “*İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur*” maddesinin aldığı görüldü.
- Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Katılım Kültürü alt ölçeği puan ortalaması $3,25 \pm 0,57$ (Dağılım:1,67-4,89), Tutarlılık Kültürü alt ölçeğinin ortalama değeri $3,02 \pm 0,54$ (Dağılım:1,67-4,56), Uyum Kültürü alt ölçeği puan ortalaması $3,13 \pm 0,55$ olarak, (Dağılım:1,33-4,67), Misyon Kültürü alt ölçeğinin ortalama değeri ise $3,13 \pm 0,48$ (Dağılım:1,56-4,33) olarak belirlendi.

- Çalışmada hemşirelerin Denison Örgüt Kültürü Ölçek'inden aldıkları puan ortalamaları ve standart sapmaları incelendiğinde en yüksek puanı $3,25 \pm 0,57$, Katılım Kültürü alt ölçeğinden, en düşük puanı $3,13 \pm 0,48$ ise Misyon Kültürü alt ölçeğinden aldıkları saptandı.
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Katılım Kültürü boyutu **yetkilendirme** alt boyut puan ortalaması $3,37 \pm 0,72$ ile en yüksek puana sahiptir. Yetkilendirme boyutunu $3,26 \pm 0,67$ puanı ile Misyon Kültürü boyutu **örgüt amaçları** alt boyutu izlemektedir.
- Hemşirelerin Örgüt Kültürü alt boyutlarına ilişkin en düşük algı puanları ise Tutarlılık Kültürü **temel değerler** boyutunda olup, puan ortalaması $2,78 \pm 0,66$ 'dır.
- Hemşirelerin Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Katılım Kültürü, Tutarlılık Kültürü, Uyum Kültürü ve Misyon Kültürü puanları cinsiyet, medeni durum ve öğrenim düzeyine göre arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p > 0,05$).
- Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Katılım Kültürü, Tutarlılık Kültürü, Uyum kültürü ve Misyon Kültürü puanları ile hemşirelerin yaşları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p > 0,05$).
- Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Katılım Kültürü, Tutarlılık Kültürü, Uyum Kültürü ve Misyon Kültürü puanları hemşirelerin çalışma pozisyonu, çalıştıkları birim, hizmet içi eğitim alma ve çalışma şekline göre arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p > 0,05$).
- Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Katılım Kültürü, Tutarlılık Kültürü, Uyum Kültürü ve Misyon Kültürü puanları hemşirelerin bakım verdikleri günlük ortalama hasta sayısına göre arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p > 0,05$).

Hemşirelerin Liderlik Davranışı Ölçeği Puan Dağılımları ve İlişkili Faktörler

- Liderlik Davranışı ölçeği puan dağılımları her bir madde için “ne ölçüde katılıyorsunuz?” sorusuna karşılık “Kesinlikle katılmıyorum” dan başlayıp, “Kesinlikle katılıyorum” a kadar 1 ile 5 arasında verilen yanıtlara göre en yüksek puanı ($2,62 \pm 0,12$) “**Karar alırken riske girmekten kaçınmaz**”, buna karşın en düşük puanı ($2,08 \pm 1,06$) “**Talimatlarını açık bir şekilde verir**” maddeleri aldı.
- Liderlik Davranışı Ölçeği İşgören Odaklı Liderlik alt ölçeği puan ortalaması $2,25 \pm 0,98$ (Dağılım:1-4,86) Liderlik Davranışı Ölçeği Görev Odaklı Liderlik alt ölçeğinin

ortalama değeri $2,18 \pm 0,93$ (Dağılım:1-4,75), Liderlik Davranışı Ölçeği Değişim Odaklı Liderlik alt ölçeği puan ortalaması $2,30 \pm 0,94$ (Dağılım:1-5) bulundu.

- Çalışmada hemşirelerin Liderlik Davranışı Ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları ve standart sapmaları incelendiğinde en yüksek puanı ($2,30 \pm 0,94$) Değişim Odaklı Liderlik alt ölçeğinden, en düşük puanı ($2,18 \pm 0,93$) ise Görev Odaklı Liderlik alt ölçeğinden aldıkları saptandı.
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Liderlik Davranışı Ölçeği İşgören Odaklı Liderlik, Görev Odaklı Liderlik ve Değişim Odaklı Liderlik puanları cinsiyet, medeni durum ve öğrenim düzeyine göre arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p > 0,05$).
- Liderlik Davranışı Ölçeği İşgören Odaklı Liderlik, Görev Odaklı Liderlik ve Değişim Odaklı Liderlik puanları ile hemşirelerin yaşları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p > 0,05$).
- Liderlik Davranışı Ölçeği İşgören Odaklı Liderlik, Görev Odaklı Liderlik ve Değişim Odaklı Liderlik puanları hemşirelerin çalışma pozisyonu, çalıştıkları birim, hizmet içi eğitim alma ve çalışma şekline göre arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p > 0,05$).

Sosyotropi- Otonomi Ölçeği, Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Ve Liderlik Davranışı Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması

- Sosyotropi-Otonomi Ölçeği Sosyotropi ve Otonomi alt boyut puanları arasında anlamlı derecede doğrusal ve pozitif yönlü ($r_s: 0,38, p < 0,01$) bir ilişki saptandı.
- Katılım Kültürü ve Uyum Kültürü alt boyut puanları arasında anlamlı derecede doğrusal ve pozitif yönlü ($r_s: 0,62, p < 0,01$) bir ilişki bulundu.
- Katılım Kültürü ve Misyon Kültürü alt boyut puanları arasında anlamlı derecede doğrusal ve pozitif yönlü ($r_s: 0,60, p < 0,01$) bir ilişki saptandı.
- Tutarlılık Kültürü ve Uyum Kültürü alt boyut puanları arasında anlamlı derecede doğrusal ve pozitif yönlü ($r_s: 0,64, p < 0,01$) bir ilişki bulundu.
- Tutarlılık Kültürü ve Misyon Kültürü alt boyut puanları arasında anlamlı derecede doğrusal ve pozitif yönlü ($r_s: 0,71, p < 0,01$) bir ilişki saptandı.
- Uyum Kültürü ve Misyon Kültürü alt boyut puanları arasında anlamlı derecede doğrusal ve pozitif yönlü ($r_s: 0,67, p < 0,01$) bir ilişki belirlendi.

- İşgören Odaklı Liderlik ve Görev Odaklı Liderlik alt boyut puanları arasında anlamlı derecede pozitif yönlü ve oldukça kuvvetli (r_s : 0,92, $p < 0,01$) bir ilişki saptandı.
- İşgören Odaklı Liderlik ve Değişim Odaklı Liderlik alt boyut puanları arasında anlamlı derecede pozitif yönlü ve oldukça kuvvetli (r_s : 0,95, $p < 0,01$) bir ilişki bulundu.
- Görev Odaklı Liderlik ve Değişim Odaklı Liderlik alt boyut puanları arasında anlamlı derecede pozitif yönlü ve oldukça kuvvetli (r_s : 0,95, $p < 0,01$) bir ilişki saptandı.
- Sosyotropi-Otonomi Ölçeği, Sosyotropi alt boyutu ile Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Katılım Kültürü alt boyutu puanları arasında ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p > 0,05$).
- Buna karşın Sosyotropi-Otonomi Ölçeği, Sosyotropi alt boyutu ile Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Tutarlılık, Uyum ve Misyon alt boyut puanları arasında anlamlı derecede pozitif yönlü ve düşük şiddetli (r_s tutarlılık: 0,21, $p < 0,01$; r_s uyum: 0,22, $p < 0,01$; r_s misyon: 0,19, $p < 0,01$) bir ilişki bulundu.
- Sosyotropi-Otonomi Ölçeği, Otonomi alt boyutu ile Denison Örgüt Kültürü Ölçeği alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmadı ($p > 0,05$).
- Sosyotropi-Otonomi Ölçeği, Sosyotropi alt boyutu ile Liderlik Davranışı Ölçeği İşgören Odaklı Liderlik, Görev Odaklı Liderlik ve Değişim Odaklı Liderlik alt boyut puanları arasında anlamlı derecede pozitif yönlü ve düşük şiddetli (r_s işgören: 0,20, $p < 0,01$; r_s görev: 0,21, $p < 0,01$; r_s değişim: 0,18, $p < 0,01$) bir ilişki saptandı.
- Sosyotropi-Otonomi Ölçeği, Otonomi alt boyutu ile Liderlik Davranışı Ölçeği alt boyutları arasındaki ilişki ise istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmadı ($p > 0,05$).
- Denison Örgüt Kültürü Ölçeği ve Liderlik Davranışı Ölçeği alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptandı (r_s : 0,02, $p > 0,05$).

Öneriler

1. Kurumun vizyon ve misyonunun benimsenmesi ve örgütsel bağlılığı geliştirmek amacıyla hizmet içi etkinliklerin düzenlenmesi,
2. Örgütsel bağlılığı geliştirmek üzere hemşirelerin kurum bazında düzenlenen sosyal etkinliklere katılımının desteklenmesi,
3. Örgütsel bağlılık düzeyini etkileyecek kişisel, kurumsal ve çalışma koşulları ile ilişkili faktörleri dikkate alan uygun yaklaşımların benimsenmesi,
4. Hemşirelerde örgütsel bağlılığı ve liderlik becerilerini geliştirmek için kararlara katılımı destekleyen yönetim stratejilerinin geliştirilmesi ve
5. Hemşirelerin karar verme, otonomi becerileri ve liderlik becerilerini geliştirmeye yönelik eğitsel toplantılara katılımlarının desteklenmesi önerilmektedir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın örneklemi sadece bir özel hastanede çalışmakta olan hemşirelerden oluşmasıdır. Çalışmanın bir diğer sınırlılığı örneklemin gelişigüzel örnekleme yöntemiyle oluşturulmasıdır.

9. TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim boyunca bilgisinden her daim yararlandığım, güvenini ve desteğini esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Zehra DURNA'ya

Yüksek lisans eğitimim boyunca, tezimin yapım aşamasında, tasarımımda, yazımda ilgisi, sabrı ve özverisiyle desteklerini esirgemeyen, bana sonsuz güvenen, bilgi ve deneyimleriyle her zaman yanımda olan değerli hocam, tez danışmanım Sayın Yard. Doç. Dr. Semiha AKIN'a,

Yüksek lisansa başlamamda desteklerini ve güvenini eksik etmeyen Medicana International İstanbul Hastanesi Hemşirelik Hizmetleri Direktörü ve Yöneticim Sayın Gülay YEŞİLTEPE KAÇAR'a,

Çalışmamı kurumda yapılmasına izin veren Medicana International İstanbul Hastanesi Yönetimine,

Çalışmamda, veri toplamamda bana sürekli destek olan Kalp Damar Cerrahi Hemşireleri ve ekip arkadaşlarıma,

Araştırmama katılan tüm Medicana International İstanbul Hastanesi Hemşireleri ve meslektaşlarıma,

Ve yüksek lisans yaptığım sürede güvenini ve desteklerini esirgemeyen annem Türkan CANPOLAT'a, babam Nusret CANPOLAT'a, kardeşlerim Sezen, Tuncay, Turgay ve Rabia CANPOLAT'a sonsuz teşekkür ederim...

ZÜLFİYE CANPOLAT

10. KAYNAKLAR

1. Sayın Ç. Yönetici Hemşirelerde Algılanan Liderlik Tarzlarının Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkilerinin Belirlenmesi, Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. 2008, 1-81
2. Karahan A. Hastanelerde Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2008, 145-160
3. Erdal M. İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı, Yüksek Lisans Tezi. 2007, 1-42
4. Velioğlu S, Vatan F. Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranış Boyutlarının İncelenmesi, Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Yüksek Okulu Öğretim Görevlileri. 2005, 1-6
5. Yakaryılmaz H. Yönetici Hemşirelerin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, 2005, 1-92
6. Kelez A. Hemşirelerin Örgüt Kültürünü Ve Yöneticilerin Liderlik Davranışlarını Algılamaları. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, 2008, 1-197
7. İlhan T. Kültürün Örgütlerdeki Rolü: Benimsenen Teorik Perspektif ve Yöntem Tartışmalarına İlişkin Kavramsal İnceleme' *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2006, 20: 2
8. Türker F. Örgüt Kültürünün Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimi Üzerindeki Etkisi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Programı. Yüksek lisans Tezi, 2007, 1-99
9. Erdogan İ. İşletmelerde Davranış. Beta Basım Yayım Dağıtım AS, 1994 , 122-126
10. Demir N. Hastanelerde Örgüt Kültürü ve Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, 2005, 128
11. Köse S, Tetik S, Ercan C. Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 2001, 7 (1): 219-241.
12. Yahyagil YM. Denison Örgüt Kültürü Ölçeme Aracının Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması, Ampirik Bir Çalışma, Yeditepe Üniversitesi, 2003, 1-31

13. Yavuz O. Örgüt Kültürü İle Verimlilik İlişkisi ve OSTİM Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, 2006, 1-197
14. Sözer Z. Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu İle İlişkisi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, 2006, 1-140
15. Kuşaklı YB. Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zekâ Yetenekleri ve Liderlik Davranışları, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, 2008, 1-76
16. Gültaş K. Yönetici Hemşirelerin Yaratıcılık Düzeyleri ve Liderlik Tarzlarının Belirlenmesi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, 2009, 1-110
17. Yiğit R. Klinik Sorumlu Hemşirelerin Liderlik Davranışları, *C. Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 2000, 4: 1
18. Aydın ÖE. Dönüştürücü Liderlik ve Toplumsal Cinsiyet Roller Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, 2009, 1-94
19. Baytok A. Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi, 2006, 1-198
20. Şahin A. Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik, *Maliye Dergisi*, 2010, 21-35
21. Seren Ş. Hemşirelerin Otonomi Düzeylerinin Belirlenmesi ve Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, 1998, 1-68
22. Kaya N, Aştı T, Acaroğlu R, Kaya H, Şendir M. Hemşire Öğrencilerin Sosyotropik-Otonomik Kişilik Özellikleri ve İlişkili Faktörlerin İncelenmesi, *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi*, 2006, 10: 3
23. Saraçoğlu E. Hemşirelerin Mesleki Otonomi ve Profesyonel Uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin Belirlenmesi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, 2010, 1-70
24. Çetin A. Yaşlılarda Sosyotropi- Otonomi Kişilik Özellikleri İle Depresyon, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, 2008, 1-132
25. Çam O, Engin E. Psikiyatri Kliniğinde Çalışan Hemşirelerde Farkındalık Eğitiminin Bireysel Performans Standartlarına Etkisi, *Ege Üniversitesi Psikiyatri Hemşireliği*, 2006, 7: 82-91

26. Akkaya E. Üniversite Öğrencilerinin Otonomik- Sosyotropik Kişilik Özellikleri ile Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri Arasındaki İlişki, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, 2009, 1-131
27. Tekin M, Filiz K. Beden Eğitimi Spor Yüksek Okullarının Antrenörlük Eğitimi ve Spor Yöneticiliği Bölümlerinde Öğrenim Gören Öğrencilerin Umutsuzluk ve Boyun Eğici Davranış Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi, *Spormetre Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2007, V1 (1): 27-37.
28. Avcı U, Topaloğlu C. Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2009, 11: 16
29. Cengiz AA. Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri Ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde bir Uygulama. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, 2001, 4-123

EKLER

EK 1



T. C.
İSTANBUL BİLİM ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

SAYI : B.30.2.İBÜ.042.00.00/326
KONU: Anket hk.

TARİH :16/12/2011

MEDICANA INTERNATIONAL İSTANBUL HASTANESİ
HEMŞİRELİK HİZMETLERİ DİREKTÖRLÜĞÜ'NE,

İstanbul Bilim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Yüksek Lisans Programı öğrencisi Zülfiye CANPOLAT'ın, Yard. Doç. Dr. Semiha AKIN'ın tez danışmanlığını yürüttüğü "Hemşirelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılığın Değerlendirilmesi" başlıklı tez çalışmasını ilâşikte belirtilen anket formunu uygulayarak gerçekleştirebilmesi için müsaadelerinizi saygılarımla rica ederim.

Prof. Dr. Tuncay ALTUĞ
Müdür

Ek : 1) Anket Formu.

TOPLANTI TUTANAĞI



TOPLANTIYI YAPAN BİRİM : Akademik Ve Etik Kurul

TARİH VE SAAT : 09.01.2012
Saat: 12-13.00

YER : BAŞHEKİMLİK TOPLANTI SALONU

TOPLANTIYA KATILANLAR :

PROF.DR. SELİM AKSÖYEK	MEDİKAL DİREKTÖR/ÇOCUK CERRAHİSİ UZM.
DR. RÜYA ŞİŞMAN	BAŞHEKİM
PROF.DR. BÜLENT BERKARDA	TIBBİ ONKOLOJİ UZMANI
PROF.DR. MUZAFFER SARIYER	GENEL CERRAHİ UZMANI
PROF.DR. HİDAYET AKDEMİR	BEYİN VE SINIR CERRAHİSİ UZMANI
PROF.DR. KAYA KANBEROĞLU	RADYOLOJİ UZMANI
DOÇ.DR. FÜSUN TOKATLI	RADYASYON ONKOLOJİSİ UZMANI
DOÇ.DR.GÖKHAN ÖAKIROĞLU	PATOLOJİ UZMANI

TOPLANTIYA KATILMAYANLAR:

PROF. DR.NECMETTİN KUTLU	PLASTİK VE REKONSTRÜKTİF CERRAHİ UZM
DOÇ.DR. MERYEM KAYA	NÜKLEER TIP UZMANI

TOPLANTI GÜNDEMİ:

1. Hemşire Zülfiye CANPOLAT'ın Yüksek Lisans için araştırma projesi hk.

Projenin Adı: "Hemşirelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılığın Değerlendirmesi"

Araştırma projesinin Süresi:

Belirsiz süreli

Araştırmanın yeri:

Medicana International İstanbul Hastanesi Hemşirelik Direktörlüğüne bağlı hemşirelere anket çalışması.

ALINAN KARAR: Uygun görülmüştür

EK 3

DENİSON ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İZİN YAZISI

KİMDEN: yahyagil@yeditepe.edu.tr

GÖNDERME TARİHİ:03.11.11 09:47

KİME:z.ipek.canpolat@hotmail.com

İyi günler Sayın Canpolat,

Size ekte Denison'un kısaltılmış, 36 maddeden oluşan "örgüt kültürü" soru formunu iletiyorum.

Formun altında yayın için doğru referans şekli verilmiştir. Başlangıçtaki sosyo-demografik değişkenleri dilediğiniz gibi değiştirebilirsiniz. Formda altı (6) adet ters (reverse) madde vardır, bunlara dikkat ediniz. Ayrıca, uygulayacağınız firma ya da kuruluşun fazla bürokratik ya da hiyerarşik, klasik bir yapıya sahip olmaması sizin için daha uygun olabilir. İyi çalışmalar, kolay gelsin.

Prof. Dr. Mehmet Y. Yahyagil

Yeditepe Üniversitesi, İİBF

İşletme Bölüm Başkanı

Tel: 90 0 216 578 0787 (Sekreterlik)

Prof. Dr. Mehmet Y. Yahyagil

Yeditepe University, Faculty of Economics & Administrative Sciences

Head of Business Administration Department

Phone: 90 0 216 578 0787 (Secretariat)

WEB: <http://www.yeditepe.edu.tr/undergraduate/business-administration>Personal

URL: www.yahyamet.net

EK 4

LİDERLİK DAVRANIŞLARI ÖLÇEĞİ İZİN YAZISI

KİMDEN: dilaver.tengilimoglu@gmail.com

GÖNDERME TARİHİ:19.11.11 15.48

KİME:z.ipek.canpolat@hotmail.com

Zülfiye .Merhaba,

Kaynak göstermek koşulu ile kullanabilirsin.

Başarılar dilerim.

Prof.Dr.Dilaver Tengilimoğlu

EK 5

SOSYOTROPİ- OTONOMİ ÖLÇEĞİ İZİN YAZISI

KİMDEN: nesrinhislisahin@gmail.com

GÖNDERME TARİHİ: 08.12.11 15:30

KİME:z.ipek.canpolat@hotmail.com

Sayın Canpolat,

Sosyotropi-Otonomi Ölçeği'ni araştırma amaçlı olarak kullanmanızda benim açımdan bir sakınca bulunmamaktadır.

Çalışmanızda başarılar dilerim...

Prof. Dr. Nesrin Hisli Şahin

Başkent Üniversitesi

Fen-Edebiyat Fakültesi

Psikoloji Bölümü

Bağlıca Kampüsü

Eskişehir Yolu 20. Km.

Ankara

EK 6

HEMŞİRE BİLGİ FORMU

Sayın katılımcı bu çalışma hemşirelerde liderlik ve örgütsel bağlılığın değerlendirilmesi amacıyla planlanmıştır. Elde edilen veriler yalnız araştırmacı tarafından ve bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır. Kimlik bilgileriniz kesinlikle gizli tutulacak ve kimse ile paylaşılmayacaktır. Lütfen her soruyu dikkatle okuyup içtenlikle cevaplayınız. Yanıtsız soru bırakmayınız.

Katılımınız için teşekkür ederim.

Zülfiye Canpolat
İstanbul Bilim Üniversitesi
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM 1. KİŞİSEL ÖZELLİKLER

1. Yaşınız:
2. Cinsiyetiniz: ☐ Kız ☐ Erkek
3. Medeni durumunuz: ☐ Evli ☐ Bekâr ☐ Diğer (örneğin; dul, boşanmış..)
4. Öğrenim düzeyiniz: ☐ Sağlık Meslek Lisesi ☐ Ön lisans
☐ Hemşirelik Yüksekokulu ☐ Sağlık Yüksekokulu ☐ Yüksek Lisans
5. Kaç ay/yıldır hemşire olarak çalışıyorsunuz?
6. Bulunduğunuz birimde kaç ay/yıldır hemşire olarak çalışıyorsunuz?
7. Çalışma pozisyonunuz nedir?
☐ Servis Hemşiresi ☐ Sorumlu/Yönetici Hemşire ☐ Eğitim hemşiresi ☐ Poliklinik Hemşiresi
8. Hangi birimde çalışıyorsunuz?
☐ Dâhiliye servisi ☐ Cerrahi servisi ☐ Poliklinik ☐ Acil servis
☐ Ameliyathane ☐ Yoğun Bakım ☐ Diğer.....
9. Bakım verdiğiniz günlük ortalama hasta sayısı nedir?
☐ 1-4 ☐ 5-10 ☐ 11-20 ☐ 21-40
10. Çalıştığınız birime özgü hizmet içi eğitim aldınız mı? ☐ Hayır ☐ Evet
11. Çalıştığınız birim kaç yataklı:
12. Çalışma şekliniz: ☐ Sürekli gündüz ☐ Sürekli gece ☐ Vardiya usulü (rotasyon)

BÖLÜM 2. SAĞLIK ÖYKÜSÜ

1. Son dönemde günlük yaşamınızı etkileyen herhangi bir sağlık sorunuz var mı?
☐ Hayır, yok ☐ Uyku düzeninde değişiklik ☐ Ağrı ☐ Anksiyete
☐ Sindirim sistemi şikayetleri (örn: hazımsızlık, iştahsızlık, konstipasyon, diyare)
☐ Genitoüriner sistem şikayetleri
2. Kronik hastalığınız var mı? ☐ Hayır ☐ Evet ise nedir?.....
3. Aile de kronik hastalık öyküsü var mı? ☐ Hayır ☐ Evet ise nedir?.....
4. Sigara içiyor musunuz? ☐ Hayır ☐ Evet ☐ Bıraktım
5. Eğer sigara kullanmış veya kullanıyorsanız - Kaç paket/gün.....Kaç yıl.....
6. Alkol kullanıyor musunuz? ☐ Hayır ☐ Evet ☐ Bıraktım
7. Son bir yıldaki sağlık durumunuz sizce nasıl? Aşağıdaki çizgi üzerinde işaretleyiniz.

0 5 10
Kötü Orta İyi

EK 7

DENİSON ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ

Aşağıda 5 genel bilgi sorusu dışında, iş dünyasındaki uygulamalara ilişkin *farklı görüşler* içeren 36 madde yer almaktadır. Lütfen, yalnız çalıştığınız *bu iş yerinin koşullarını düşünerek*, aşağıda belirtilen her bir ifadeye *ne ölçüde katıldığınızı* işaretleyiniz.

Çalışmakta olduğum bu iş yerinde,

1. Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.

Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

2. Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.

Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

3. İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.

Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

4. Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır.

Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

5. Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.

Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

6. Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.

Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

7. Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.

Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

8. Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.

Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

9. Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.

Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

10. Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.

Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

11. İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.

Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

12. İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (*etik*) değerler yoktur.

Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

13. İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.

Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

14. Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.

Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

15. Problematik konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.

Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

16. Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.

Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

17. İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.

Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

18. Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.

Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

19. İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.

Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

20. Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirilebilmektedir.

Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

21. İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.

Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

22. Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.

Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

23. Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamağa özen göstermektedir.

Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

24. Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.

Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

25. Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.

Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

26. Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.

Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

27. Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.

Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

28. Uzun dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.

Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

29. Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.
Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

30. İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur.
Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

31. İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.
Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

32. Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.
Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

33. Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.
Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

34. Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.
Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

35. Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.
Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

36. Kısa-dönemli iş-talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılaşılabilmektedir.
Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

Bize zaman ayırdığınız ve katkınız için teşekkür ederiz.

(Yahyagil, M.Y. “Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama” (2004), İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi, İstanbul, Sayı 47, ss.53-76.)

EK 8

LİDERLİK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ

Bu bölümde liderlik davranışlarıyla ilgili 36 ifade yer almaktadır. Bir üst yöneticinizi düşünerek aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı gösteren seçeneği işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Arkadaşçadır.					
2. Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinler.					
3. Düzeni sağlar.					
4. Astlarına güvenir.					
5. Karar alırken riske girmekten kaçınmaz.					
6. Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilir.					
7. Açık ve dürüst bir yöntemi vardır.					
8. Yeni fikirleri teşvik eder.					
9. Tutarlıdır.					
10. Eleştirilere açıktır.					
11. Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır.					
12. Kurallara ve prensiplere uymaya önem verir.					
13. Güven vericidir.					
14. Gelecek hakkında planlar yapar.					
15. Birimlerin sonuçları hakkında bilgi verir.					
16. İyi çalışmaları takdir eder.					
17. Büyümeyi teşvik eder.					
18. Amaçları belirgindir.					
19. Diğerlerinin düşüncelerine önem verir.					
20. Yeni projeler üretir.					
21. Uygulanmakta olan planlar üzerinde çok titizdir.					
22. Astlarını savunur.					
23. Yeniliklere açıktır.					
24. İşin denetiminde titizdir.					
25. Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratır.					
26. Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratır.					
27. Çalışma gereksinimlerini anlaşılır bir şekilde tanımlar					
28. Astlarına adil davranır.					
29. Gerektiğinde çabuk karar alır.					
30. Planları dikkatli yapar.					
31. Karar verirken astlarına söz hakkı verir.					
32. Esnektir ve değişme açıktır.					
33. Talimatlarını açık bir şekilde verir.					
34. Astlarına bir bireye olarak saygı gösterir.					
35. İşlerin uygulanmasında yeni ve değişik					
36. Olayları irdeler ve düşünmeden karar almaz.					

EK 9

SOSYOTROPİ-OTONOMİ ÖLÇEĞİ

Aşağıda bir dizi ifade verilmektedir. Lütfen her ifadeyi okuduktan sonra o ifadenin sizi ne kadar iyi tanımladığını yandaki derecelendirilmiş cetvel üzerinde işaretleyiniz.

Aşağıdaki ifade sizi ne kadar tanımlıyor?	%0	%25	%50	%75	%100
1. Kendimi diğer insanlara hep iyi davranmak zorundaymış gibi hissedirim	()	()	()	()	()
2.Özgür ve bağımsız olmak benim için çok önemlidir	()	()	()	()	()
3. iyi bir iş yaptığımda bunu benim bilmem, başkalarının bilmesinden daha önemlidir	()	()	()	()	()
4.Yaşadığım güzel olayları başka insanlarla paylaştığımda o olaylar bana daha da güzel gelir	()	()	()	()	()
5. Diğer insanların duygularını incitmekten korkarım	()	()	()	()	()
6. İnsanlar benim davranışlarımı ya da yaptığım işleri yönetmeye kalkarlarsa rahatsız olurum	()	()	()	()	()
7. İnsanlara “hayır” demek bana zor gelir	()	()	()	()	()
8. Hafta sonlarında başkalarıyla birlikte olacağım bir etkinlik planlamazsam kendimi kötü hissedirim	()	()	()	()	()
9. Bir grubun üyesi olmaktansa, kendine özgü bir birey olmayı daha değerli görürüm	()	()	()	()	()
10. Kendimi hasta hissettiğim zaman yalnız kalmayı tercih ederim	()	()	()	()	()
11. İnsanlar zayıf yönlerimi, hatalarımı bilirlerse, beni sevmeyecekler diye endişelenirim	()	()	()	()	()
12. Bir konuda kendimi haklı görüyorsam, başkalarının hoşuna gitmese de düşünce ve duygularımı açıkça söylemekten çekinmem	()	()	()	()	()
13. Misafirlikteyken sadece oturup konuşmaktan rahatsız olurum. Bunun yerine, kalkıp bir şeyler yapmayı isterim	()	()	()	()	()
14. Bir işte insanın kendi amaçlarına ve standartlarına ulaşması, diğer insanların koyduğu standartlara ulaşmasından daha önemlidir	()	()	()	()	()
15. Diğerlerini memnun etmek için kendime ters düşen işler yaparım	()	()	()	()	()
16. Yalnız başıma uzun yürüyüşler yapmaktan hoşlanırım	()	()	()	()	()

Aşağıdaki ifade sizi ne kadar tanımlıyor?	%0	%25	%50	%75	%100
17. Diğer insanların beni sevmeleri, önemli başarılar elde etmemden daha önemlidir	()	()	()	()	()
18. Bir lokantada kendi başıma akşam yemeği yemek beni rahatsız eder	()	()	()	()	()
19. Hayatımdaki bir insanın bana gerçekten ilgi duyduğunu hissetmezsem yaptığım işlerden zevk almam	()	()	()	()	()
20. Bir şey yapmaya karar verirken başka kişilerin düşüncelerinden etkilenmem	()	()	()	()	()
21. Kalkıp istediğim yere gidebilme özgürlüğüne sahip olmak benim için çok önemlidir	()	()	()	()	()
22. İşimde başarılı olmak benim için arkadaş edinmekten daha önemlidir	()	()	()	()	()
23. Duygularımı kontrol altında tutmanın önemli olduğuna inanırım	()	()	()	()	()
24. Diğer insanların yanındayken benden ne beklediklerinden emin olamazsam rahatsız olurum	()	()	()	()	()
25. Diğer insanlara yardım etmeyi, onların bana yardım etmelerinden daha rahat kabul ederim	()	()	()	()	()
26. İlk defa gideceğim bir yeri tek başıma ziyaret etmek, benim için eğlenceli olmaz	()	()	()	()	()
27. Eğer bir arkadaşım beni uzun süre aramazsa, beni unuttuğunu düşünerek endişelenirim	()	()	()	()	()
28. Diğer insanlarla yakın ilişkiler içinde olmaktansa, sürekli çalışıp iş çıkarmak benim için daha önemlidir	()	()	()	()	()
29. Beni sevmediklerini bildiğim insanların yanında rahatsız olurum	()	()	()	()	()
30. Bir amaç benim için önemli ise, diğer insanları rahatsız etse bile o amaca ulaşmaya çalışırım	()	()	()	()	()
31. Sevdiğim insanlardan ayrı olmak benim için zordur	()	()	()	()	()
32. Bir amaca ulaştığım zaman insanlardan gelecek övgülerden çok, o amaca ulaşmaktan ötürü memnunluk duyarım	()	()	()	()	()

Aşağıdaki ifade sizi ne kadar tanımlıyor?	%0	%25	%50	%75	%100
33. Diğer insanların hoşlanmayacağını düşünerek söyleyeceğim şeyleri dikkatlice seçerim	()	()	()	()	()
34. Geceleri evde tek başıma kaldığımda, kendimi yalnız hissederim	()	()	()	()	()
35. Sık sık ailemi ya da arkadaşlarımı düşündüğümü fark ederim	()	()	()	()	()
36. Kendi planlarımı kendim yapmayı tercih ederim, böylece diğerleri tarafından kontrol edilmem	()	()	()	()	()
37. Çevremde başka insanların olmasına ihtiyaç duymadan, bütün bir gün rahatça tek başıma kalabilirim	()	()	()	()	()
38. Biri benim dış görünüşümü eleştirdiğinde, diğer insanların da beni çekici bulmayacaklarını düşünürüm	()	()	()	()	()
39. Bir işi bitirmek, insanların o konuda nasıl tepki göstereceklerini düşünüp endişelenmekten daha önemlidir	()	()	()	()	()
40. Boş zamanlarımı diğer insanlarla birlikte geçirmekten hoşlanırım	()	()	()	()	()
41. Özel hayatıma karışıldığını düşündüğüm için, özel soruları yanıtlamayı sevmem	()	()	()	()	()
42. Bir sorunum olduğunda, başkalarının beni etkilemelerine izin vermektense, sorunu kendi başıma düşünüp, bir çözüm bulmayı tercih ederim	()	()	()	()	()
43. İnsanlar kişiler arası ilişkilerde genellikle, birbirlerinden çok şey beklemektedirler	()	()	()	()	()
44. Yeni tanıştığım bir kişinin beni beğendiğini ya da sevdiğini anlayamazsam rahatsız olurum	()	()	()	()	()
45. Diğer insanların hedeflerini kabul etmektense, kendi hedeflerimi ve standartlarımı kendim belirlemeyi tercih ederim	()	()	()	()	()
46. Başkalarını rahatsız ettiğimi düşünmek bana kaygı verir	()	()	()	()	()
47. Diğerleri tarafından beğenilip sevmek ya da onaylanmak benim için önemlidir	()	()	()	()	()
48. Bir işi bitirmek, bana göre o iş için verilecek ödülден daha zevklidir	()	()	()	()	()

Aşağıdaki ifade sizi ne kadar tanımlıyor?	%0	%25	%50	%75	%100
49. Diğer insanlarla yakın ilişkiler kurduğumda kendimi emniyette hissedirim	()	()	()	()	()
50. Diğer insanlarla beraber olduğumda, onların benimle birlikte olmaktan hoşlanıp hoşlanmadıklarını anlamak için ipuçları ararım	()	()	()	()	()
51. Yalnız başıma uzaklara gidip, yeni yerler keşfetmeyi, araştırmayı severim	()	()	()	()	()
52. Herhangi bir kişinin bana kızdığını düşünsem de, özür dilemek istemem	()	()	()	()	()
53. Başıma tatsız bir olay gelirse, başvuracağım bir yakınımın olduğundan emin olmak isterim	()	()	()	()	()
54. Uzun bir toplantıda sonuna kadar oturmak zorunda kalırsam, kendimi hapsedilmiş gibi hissedirim	()	()	()	()	()
55. İnsanların benim özel hayatıma ait konularda soru sormalarından ya da fikir vermelerinden hoşlanmam	()	()	()	()	()
56. Diğerlerinden farklı olmak beni rahatsız eder	()	()	()	()	()
57. Bence bir hapishanede bulunmanın en zor yanı, özgürce dolaşamamaktır	()	()	()	()	()
58. Yaşlanmanın en kötü yanı yalnız kalmaktır	()	()	()	()	()
59. Sevdiğim bir insanın öleceğini düşünerek çok endişelenirim	()	()	()	()	()
60. Diğer insanlar beni reddedecek olsa bile haklarımı savunmaya devam ederim	()	()	()	()	()