

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

ÖRGÜTSEL ALT KÜLTÜRLER, ÖRGÜTSEL İLETİŞİM İKLİMİ VE
ÇALIŞANLARIN BİLGİ PAYLAŞIMI DAVRANIŞI: HİZMET SEKTÖRÜ
ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

CÜNEYT KARAARSLAN

DOKTORA TEZİ

ADANA / 2024

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

ÖRGÜTSEL ALT KÜLTÜRLER, ÖRGÜTSEL İLETİŞİM İKLİMİ VE
ÇALIŞANLARIN BİLGİ PAYLAŞIMI DAVRANIŞI: HİZMET SEKTÖRÜ
ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

CÜNEYT KARAARSLAN

Danışman: Doç.Dr. Musa ŞANAL

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ

Jüri Üyesi: Doç.Dr. Erhan İŞCAN

Jüri Üyesi: Dr.Öğr.Üyesi Meryem Derya YEŞİLTAS

DOKTORA TEZİ

ADANA / 2024

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne;

Bu çalışma, jürimiz tarafından Ana Bilim / Ana Sanat Dalında
YÜKSEK LİSANS / DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

İmza bu kısma atılacak.

Başkan:
(Danışman)

İmza bu kısma atılacak.

Üye:

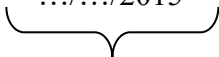
İmza bu kısma atılacak.

Üye:

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

.../.../2015



**Bu kısma
bitirdiğiniz yıl
dışında herhangi bir**

Prof. Dr. Serap ÇABUK
Enstitü Müdürü

NOT: Bu tezde kullanılan ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

ETİK BEYANI

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. / / 20... *(Buraya tez savunma tarihinizi yazıp, belgeyi imzalayınız.)*

İMZA

Adı Soyadı

ÖZET

ÖRGÜTSEL ALT KÜLTÜRLER, ÖRGÜTSEL İLETİŞİM İKLİMİ VE ÇALIŞANLARIN BİLGİ PAYLAŞIMI DAVRANIŞI: HİZMET SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Cüneyt KARAARSLAN

Doktora Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı

Danışman:Doç.Dr. Musa ŞANAL

Aralık 2023, 88 sayfa

Bu araştırmanın amacı örgütlerde örgütsel alt kültür kümeleri ile iletişim iklimi ve bilgi paylaşımı davranışı arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Kesitsel tipteki bu araştırma Eylül-Ekim 2023 tarihleri arasında Adana’da sağlık hizmet sektöründe çalışan 18 yaş ve üzeri gönüllü 234 kişi ile yürütülmüştür. Veriler, Sosyodemografik Form, Örgüt Kültürü Ölçeği, İletişim Doyumu Ölçeği, İletişim İklimi alt boyutu ve Bilgi Paylaşımı Ölçeği yardımıyla yüz yüze toplanmıştır. Hiyerarşik Kümeleme analizi ile yapılan analizlerde; örgütsel alt kültür kümelerinin iki ana kümede toplandığı belirlenmiştir. Küme 1’in Küme 2’ye göre Hiyerarşi Eğilimi, Klan Eğilimi, Destekleyicilik Eğilimi, Gelişme Eğilimi ve Açıklık Eğilimi alt boyut puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek saptanmıştır ($p<0,001$).

Örgütsel alt kültür kümeleri ile Kuralcılık Eğilimi alt boyut puan ortalama arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık belirlenememiştir ($p>0,05$). Örgütsel alt kültür kümeleri ile cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, meslek ve iş tecrübesi arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0,05$). Bununla birlikte, alt kültür kümeleri oranlara göre incelendiğinde; en yüksek oranların Küme 1’de olduğu gözlenmiştir. Küme 1’de kadınların, 35-39 yaş grubunda olanların, ilköğretim mezunlarının, evli olmayanların, diğer mesleklerin (hekim, biyolog, psikolog) ve <5 yıldır çalışanların daha fazla oranda yer aldığı bulunmuş; değişkenlerin diğer kategorileri Küme 2’de yer almıştır. Örgütsel alt kültür kümeleri ile kurumsal alt gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenememiştir ($p>0,05$). Örgütsel alt kültür kümelerinden Küme 1’de İletişim İklimi alt boyutu, Bilgi Paylaşımı Ölçeği toplam, Açık Bilgi

Paylaşımı ve Örtülü Bilgi Paylaşımı alt boyut puan ortalamalarının Küme 2'ye göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır ($p<0,001$). Sonuç olarak, örgütsel alt kültür kümelerinin oluşmasında örgütsel kültür eğilimlerinin belirleyici olduğu, iletişim ikliminin örgütsel kültür eğilimin sonucu olarak ortaya çıktığı ve bu durumun bilgi paylaşımı davranışına da yansıdığı görülmektedir. Örgüt kültürünün gelişmesinde örgütsel iletişim ikliminin artırılması önem taşımaktadır. Bu açıdan örgüt yöneticileri tarafından çalışanların değerleri, inançları, normları, beklentileri ve ihtiyaçları göz önünde bulundurulmalıdır. Bu sonuçların gelecek çalışmalar için temel oluşturarak yeni çalışmalar planlanması önerimizdir.

Anahtar kelimeler: Örgütsel Kültür, İletişim İklimi, Çalışanların Bilgi Paylaşımı



ABSTRACT**ORGANIZATIONAL SUB-CULTURES, ORGANIZATIONAL
COMMUNICATION CLIMATE AND EMPLOYEES' INFORMATION
SHARING BEHAVIOR: A RESEARCH ON SERVICE SECTOR EMPLOYEES****Cüneyt KARAARSLAN****Ph.D. Thesis, Department of Business Management****Supervisor: Doç.Dr. Musa ŞANAL****December 2023, 88 pages**

The purpose of this research is to investigate the relationship between organizational subculture clusters, communication climate and information sharing behavior in organizations. This cross-sectional study was conducted with 234 volunteers aged 18 and over working in the health care sector in Adana between September and October 2023. Data were collected face to face with the help of Sociodemographic Form, Organizational Culture Scale, Communication Climate sub-dimension of Communication Satisfaction Scale and Information Sharing Scale. In analyzes made with Hierarchical Clustering analysis; It was determined that organizational subculture clusters were grouped into two main clusters. The mean scores of the Hierarchy Tendency, Clan Tendency, Supportive Tendency, Development Tendency and Openness Tendency subscales of Cluster 1 were found to be statistically significantly higher than those of Cluster 2 ($p<0.001$).

No statistically significant difference could be determined between the organizational subculture clusters and the Tendency to Rule subscale score average ($p>0.05$). No significant difference was found between organizational subculture clusters and gender, age, educational status, marital status, profession and work experience ($p>0.05$). However, when subculture clusters are examined according to ratios; It was observed that the highest rates were in Cluster 1. In Cluster 1, it was found that women, those in the 35-39 age group, primary school graduates, those who are unmarried, those in other professions (physician, biologist, psychologist) and those who

have been working for <5 years were found to be more prevalent; Other categories of variables were included in Cluster 2. No statistically significant difference could be determined between organizational subculture clusters and institutional subgroups ($p>0.05$). In Cluster 1, one of the organizational subculture clusters, it was determined that the mean scores of the Communication Climate sub-dimension, Knowledge Sharing Scale total, Explicit Knowledge Sharing and Tacit Knowledge Sharing sub-dimensions were statistically significantly higher than in Cluster 2 ($p<0.001$). As a result, it is seen that organizational culture tendencies are decisive in the formation of organizational subculture clusters, communication climate emerges as a result of organizational culture tendencies, and this situation is also reflected in information sharing behavior. Increasing the organizational communication climate is important in the development of organizational culture. In this respect, organizational managers should take into account the values, beliefs, norms, expectations and needs of employees. We recommend that these results form the basis for future studies and that new studies be planned.

Keywords: Organizational Culture, Communication Climate, Employee Information Sharing



ÖNSÖZ

Tez çalışmamda kıymetli desteklerini esirgemeyen hocam Doç. Dr. Musa ŞANAL'a, tecrübesi ve bilgi birikimi ile bana yol gösteren kıymetli hocam Prof. Dr. Azmi YALÇIN'a, süreç içinde bana destek olan aileme yürekten teşekkür ederim.



İÇİNDEKİLER

ETİK BEYANI	4
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
ÖNSÖZ	ix
İÇİNDEKİLER	x
TABLolar LİSTESİ	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
EKLER LİSTESİ	xvi

BÖLÜM I GİRİŞ

1.1 Problem	1
1.2 Araştırmanın Amacı	1
1.3 Araştırmanın Önemi	2
1.4 Sınırlılıklar	2
1.5 Tanımlar	3
1.5.1 Örgütsel Alt Kültürler	3
1.5.2 Bilgi Paylaşımı Davranışı	3
1.5.3 Örgütsel Alt Kültürler, İletişim İklimi ve Çalışanların Bilgi Paylaşımı	4

BÖLÜM II KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1 Örgüt, Kültür ve Örgüt Kültürü	5
2.1.1 Örgüt Kültürü ve Örgütsel Alt Kültürler	7
2.1.2 Örgüt Kültürü Eğilimleri	7
2.1.3 Kuralcılık Eğilimi	7
2.1.3.1 Hiyerarşi Eğilimi	8
2.1.3.2 Sonuç Eğilimi	8

2.1.3.3 Klan Eğilimi.....	8
2.1.3.4 Destekleyicilik Eğilimi	9
2.1.3.5 Takım Eğilimi	9
2.1.3.6 Gelişme Eğilimi	9
2.1.3.7 Profesyonelizm Eğilimi	9
2.1.3.8 Açıklık Eğilimi	10
2.1.4 Hizmet Sektörlerinde Örgüt Kültürü	10
2.1.4.1 Kamu Sektöründe Örgüt Kültürü.....	10
2.1.4.2 Özel Sektörde Örgüt Kültürü	12
2.1.5 Örgüt Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi	12
2.1.5.1 Kimlik ve Aidiyet Hissi	12
2.1.5.2 Motivasyon ve İş Memnuniyeti	13
2.1.5.3 Çalışma Toleransı	13
2.1.5.4 İş Performansı	13
2.1.5.5 İşbirliği ve Ekip Çalışması.....	13
2.1.5.6 Değişime Uyum	13
2.2 Örgütsel İletişim ve İletişim İklimi	14
2.2.1 Örgütsel İletişim İklimini Etkileyen Faktörler	15
2.2.1.1 Liderlik Stili	15
2.2.1.2 İletişim Açıklığı	15
2.2.1.3 İşbirliği ve Takım Çalışması.....	15
2.2.1.4 Geri Bildirim Kültürü	16
2.2.1.5 İletişim Teknolojileri	16
2.2.1.6 Değerler ve Etik	16
2.2.1.7 İletişim Eğitimi	16
2.2.1.8 Sosyal İlişkiler	16
2.2.1.9 Stres Düzeyi.....	16
2.2.1.10 İletişim Engelleri.....	16
2.3 Örgütlerde Bilgi Paylaşımı.....	17
2.3.1 Örgütlerde Bilgi Paylaşımının Önemi	18
2.3.1.1 İşbirliğine Teşvik	18
2.3.1.2 Yenilikçilik ve İnovasyon	18
2.3.1.3 Eğitim.....	18
2.3.1.4 Karar Verme Süreçleri	18

2.4 Örgüt Kültüründe Bilgi Paylaşımı Ve İletişim Doyumu.....	19
2.4.1 İletişim Kanalları	19
2.4.1.1 Resmi Kanallar	19
2.4.1.2 Resmi Olmayan Kanallar	19
2.4.2 Medya Kalitesi.....	19
2.4.3 Açık ve Kısa Mesajlaşma	19
2.4.4 Düzenli Güncellemeler	20
2.4.5 Bireysel Geri Bildirim Mekanizmaları	20
2.4.6 Eğitim Programları	20
2.4.7 Kültürel Hususlar.....	20
2.4.8 Güvenlik ve Gizlilik	20
2.4.9 Liderlik İletişimi	20
2.5.10 İşlevler Arası İşbirliği.....	21
2.5.11 Uyarlanabilirlik.....	21

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1 Araştırmanın Tipi, Yeri ve Zamanı	22
3.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	22
3.3 Veri Toplama Yöntemi	22
3.4 Veri Toplama Araçları	22
3.5 Sosyodemografik Form	23
3.5.1 Örgüt Kültürü Ölçeği.....	23
3.5.2 İletişim Doyumu Ölçeği	23
3.5.3 Bilgi Paylaşımı Ölçeği.....	24
3.6 Araştırmanın Bağımlı ve Bağımsız Değişkenleri	24
3.7 Araştırmanın Hipotezleri.....	24
3.8 Verilerin Analizi.....	25

BÖLÜM IV

BULGULAR

4.1 Faktör Analizleri	27
4.2.Tanımlayıcı Bulgular ve Analizleri.....	29
4.3 Kurumsal Alt Grupların Belirlenmesi ve Analizleri	41
4.4 Örgütsel Alt Kültür Kümelerinin Belirlenmesi ve Analizleri	46
TARTIŞMA VE YORUM.....	51

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Sonuçlar.....	59
6.2 Öneriler	61
EKLER.....	69
EK 1. ANKET FORMU	70

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 4. 1	Katılımcıların Sosyodemografik Özelliklerinin Dağılımı (n=234)	29
Tablo 4. 2	Katılımcıların Puan Örgüt Kültürü Ölçeği Toplam Ve Alt Boyutları, İletişim Doyumu Ölçeği İletişim İklimi Boyutu Ve Bilgi Paylaşımı Ölçeği Toplam Ve Alt Boyut Madde Puan Ortalamalarının Dağılımı	30
Tablo 4. 3	Katılımcıların Sosyodemografik Özelliklerine Göre Örgüt Kültürü Ölçeği Toplam Madde Puan Ortalamalarının Karşılaştırması	30
Tablo 4. 4	Katılımcıların Sosyodemografik Özelliklerine Göre Örgüt Kültürü Ölçeği Alt Boyut Madde Puan Ortalamalarının Karşılaştırması	32
Tablo 4. 5	Katılımcıların Sosyodemografik Özelliklerine Göre İletişim Doyumu Ölçeği İletişim İklimi Alt Boyut Madde Puan Ortalamasının Karşılaştırması	35
Tablo 4. 6	Katılımcıların Sosyodemografik Özelliklerine Göre Bilgi Paylaşımı Ölçeği Toplam Madde Puan Ortalamalarının Karşılaştırması	36
Tablo 4. 7	Katılımcıların Sosyodemografik Özelliklerine Göre Bilgi Paylaşımı Ölçeği Alt Boyut Madde Puan Ortalamalarının Karşılaştırması	37
Tablo 4. 8	Örgüt Kültürü Ölçeği Toplam Ve Alt Boyut Puanlarının İletişim Doyumu Ölçeği İletişim İklimi Ve Bilgi Paylaşımı Ölçeği Toplam Ve/Veya Alt Boyut Puanları İle İlişkisi	39
Tablo 4. 9	Hiyerarşik Kümeleme Analizi İle Oluşturulan Kurumsal Alt Grupların Sosyodemografik Özelliklere Dağılımı	42
Tablo 4. 10	Kurumsal Alt Grupların Örgüt Kültürü Ölçeği, İletişim Doyumu Ölçeği İletişim İklimi Boyutu Ve Bilgi Paylaşımı Ölçeği Toplam Ve/Veya Alt Boyut Madde Puan Ortalamaları İle Karşılaştırması	45
Tablo 4. 11	Hiyerarşik Kümeleme Analizi İle Oluşturulan Örgütsel Alt Kültür Kümelerinin Örgüt Kültürü Ölçeği Alt Boyut Madde Puan Ortalamalarına Göre Dağılımı	47
Tablo 4. 12	Örgütsel Alt Kültür Kümelerinin Sosyodemografik Özellikler İle Karşılaştırması	48
Tablo 4. 13	Örgütsel Alt Kültür Kümelerinin Kurumsal Alt Gruplar İle Karşılaştırması	49
Tablo 4. 14	Örgütsel Alt Kültür Kümelerinin İletişim Doyumu Ölçeği İletişim İklimi Boyutu Ve Bilgi Paylaşımı Ölçeği Toplam Ve/Veya Alt Boyut Madde Puan Ortalamaları İle Karşılaştırması	50

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 4. 1 Örgüt Kültürü Ölçeği Path Diyagramı	27
Şekil 4. 2 Bilgi Paylaşımı Ölçeği Path Diyagramı	28
Şekil 4. 3 Kurumsal Alt Gruplar Dendrogramı	41
Şekil 4. 4 Örgütsel Alt Kültürler Dendrogramı	46



EKLER LİSTESİ

EKLER.....	70
EK 1. ANKET FORMU	70 <u>1</u>



BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1 Problem

Örgütlerde bilginin en önemli kaynaklardan birisi olduğunu göz önünde bulunduran örgüt araştırmacıları, son yirmi yıldır örgütlerde bilgi yönetimi konusunda sayısı giderek artan araştırmalar yapmışlardır. Bilginin günümüz örgütleri için artan önemi araştırmacıların ilgisini bilgiye ulaşma, öğrenme, bilgiyi paylaşma, bilgiyi bütünleştirme ve aktarma konularına yönlendirmiştir (Ipe, 2003). Bu konularda yapılan araştırmalar örgütlerde bilgi yönetimi konusundaki anlayışı oldukça geliştirmiştir. Özellikle çalışanların bilgi paylaşımı davranışı üzerine yapılan araştırmalar birbirinden farklı bilgilere sahip çalışanların bilgiyi gönüllü bir şekilde diğer çalışanlarla paylaşmasının farklı bireylerin bilgilerinin bütünleşmesinin önünü açarak örgütsel performansa olumlu katkı yaptığını göstermiştir. Bireyler arasındaki bilgi paylaşımını anlamaya yönelik araştırmalar çalışanların bilgi paylaşma niyeti ve davranışını bireysel ve örgütsel düzeyde etkileyen değişkenler olduğunu ortaya koymuştur. Söz konusu örgütsel bağlam değişkenlerinden birisinin de örgüt çalışanlarının iş yapma biçimlerini etkileyen değer ve anlayışlar bütünü olarak tanımlanan örgüt kültürü olduğu değerlendirilmektedir.

Araştırma sonuçları örgüt kültürü ve çalışanların bilgi paylaşımı davranışı arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, söz konusu çalışmalarda örgüt kültürünün daha çok tüm çalışanların paylaştığı değer ve tutumlar olarak anlaşıldığı görülmektedir. Halbuki, örgütsel alt kültürler yazını örgüt çalışanları arasında iş yapma biçimlerini etkileyen değer ve anlayış benzerlikleri kadar farklılıkların da oluşabildiğini ortaya koymaktadır. Çalışanların farklı fonksiyonel birimlerde farklı meslekleri icra etmesi ya da farklı örgüt kademelerinde farklı yetkilerle çalışıyor olmaları gibi sebeplerle oluşan alt kültür grupları arasında bilgiyi paylaşma niyeti ve davranışı açısından farklılık olup olmadığı bilinmemektedir (Jermier, Slocum, Fry ve Gaines, 1991).

1.2 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı örgütlerde örgütsel alt kültür kümeleri ile iletişim iklimi ve bilgi paylaşımı davranışı arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Bu temel amaca yönelik olarak alt amaçlar aşağıdaki gibidir:

- Örgütsel alt kültür kümelerini belirlemek,
- Alt kültür kümelerinin oluşma nedenlerini açıklamak,
- Alt kültür kümelerini etkileyen sosyodemografik faktörleri incelemek,
- Alt kültür kümeleri ile iletişim iklimi arasındaki farklılıkları incelemek,
- Alt kültür kümeleri ile bilgi paylaşımı arasındaki farklılıkları incelemektir.

Bu temel amaca ve alt amaçlara ulaşmak için belirlenen diğer amaçlar aşağıdaki gibidir:

- Örgüt kültürünü, iletişim iklimini ve bilgi paylaşımını etkileyen sosyodemografik faktörleri incelemek,
- Örgüt kültürü, iletişim iklimi ve bilgi paylaşımı davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemek,
- Sosyodemografik özellikler ile kurumsal alt grupları belirlemek ve bu grupların oluşma nedenlerini açıklamak,
- Kurumsal alt gruplar ile örgüt kültürü, iletişim iklimi, bilgi paylaşımı davranışı arasındaki ilişkiyi incelemektir.

1.3 Araştırmanın Önemi

Örgütsel alt kültürler ile çalışanların bilgi paylaşımı davranışı arasındaki ilişkiyi keşfetmeye yönelik araştırmaların eksikliği sebebiyle aynı örgütte çalışan farklı alt kültür gruplarına mensup çalışanlar arasında bilgiyi paylaşma niyeti ve davranışı açısından fark bulunup bulunmadığı sorusu henüz yanıt bulmamıştır. Ancak bu sorunun yanıt bulması bilgi yönetiminin başarısı açısından büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmanın amacı doğrultusunda aynı örgütte çalışan farklı alt kültür gruplarına mensup çalışanların bilgiyi paylaşma davranışının ne derecede farklılaştığını ortaya koymak kurama yaptığı katkının ötesinde, bilgi paylaşımını geliştirmeye yönelik çözümlerin çeşitlenmesine katkıda bulunacaktır.

1.4 Sınırlılıklar

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibidir:

- Katılımcıların verdiği yanıtların beyana dayalı olması,.

- Araştırma verileri kesitsel araştırmayla belirli bir zaman diliminde toplanmış olması,
- Araştırmanın belirli bir örneklem üzerinde yapılmış olması,
- Araştırma sonuçlarının ankette yer alan veriler ile kısıtlı olması,
- Örgüt alt kültür kümelerinin ve kurumsal alt grupların nicel bir metodolojiyle belirlenmesi araştırmanın sınırlıklarındandır.

1.5 Tanımlar

1.5.1 Örgütsel Alt Kültürler

Örgütsel alt kültür, örgüt içindeki çalışanlardan belirli bir grubun paylaştığı norm, değer ve anlayışlar olarak ifade edilmektedir. Buna göre, örgüt çalışanları örgütteki değer, norm ve anlayışların bir kısmını taşımakla birlikte kendi içinde birbirine benzeyen diğerlerinden de ayrılan gruplar oluşturabilirler. Bunun sonucunda, örgütlerde bir yanda ortak değer, norm ve anlayışlar geliştiğini bir yandan da bunların farklılaştığı alt kültür gruplarının oluştuğu söylenebilir. Örgütlerdeki alt kültür gruplarının özelliği ortak değerleri paylaşmalarıdır. Örgütsel alt kültür grupları mesleki ve fonksiyonel görev, sorumluluk ve rol farklılaşmasının yanı sıra örgüt yapı ve tasarımına yönelik kararların uygulanması sonucunda oluşabilmektedir. Bunun yanı sıra çalışanların cinsiyet, yaş, kıdem gibi demografik özellikleri de örgütsel alt kültür gruplarının oluşmasında etkili olabilmektedir. Danışman ve Özgen (2008)'in yazın incelemesine göre, yazarların araştırma sonuçlarına göre farklı örgütsel alt kültür grupları belirlemişlerdir. Bunlardan en çok bilinenlerin, (a) çoğaltan, dikey ve karşıt kültürler (Martin ve Siehl, 1983), (b) bürokratik, yenilikçi ve destekleyici kültürler (Wallach, 1983), (c) yönetici, mühendis ve operatör kültürleri (Schein, 1996), (d) otoriteye itaat ve rasyonellik ile profesyonelliğin yansıması olan kültürler (Jermier, Slocum, Fry ve Gaines, 1991) olduğu söylenebilir. Danışman ve Özgen'in (2008) iş gücü çeşitliliği yüksek olan işletmelerde toplumsal kültür özelliklerine göre örgütsel alt kültür gruplarının profesyonellik ve hiyerarşi eğilimleri ekseninde ayrışmasının da mümkün olabileceğini belirtmektedirler.

1.5.2 Bilgi Paylaşımı Davranışı

Örgüt araştırmalarında son yirmi yıldır bilgi yönetimi konusunda sayısı giderek artan araştırmalar yapılmakta, bu konudaki çalışmaları yayınlayan akademik dergiler

bulunmaktadır. Araştırmacılar bilgi yönetimi konusu kapsamında, bilgiye ulaşma, öğrenme, bilgiyi paylaşma, bilgiyi bütünleştirme ve aktarma konularında çalışmalar yapmaktadırlar (Ipe, 2003). Bu çalışmalar sayesinde örgütlerde bilgi yönetimi konusundaki anlayışımız artmıştır. Bu konulardan bilgi paylaşımı davranışı üzerine yapılan araştırmalar çalışanların bilgiyi gönüllü bir şekilde diğer çalışanlarla paylaşmasını incelemektedir. Bu çalışmalar, çalışanların bilgi paylaşma niyeti ve davranışını bireysel ve örgütsel düzeyde farklı değişkenlerin etkilediğini göstermiştir. Söz konusu değişkenlerden örgütsel bağlam değişkenleri olarak tanımlanan grupta yer alan birisinin de örgüt kültürü olduğu görülmektedir. Araştırma sonuçları örgüt kültürü ve çalışanların bilgi paylaşımı davranışı arasında ilişki olduğunu göstermektedir (Wang ve Noe, 2010).

1.5.3 Örgütsel Alt Kültürler, İletişim İklimi ve Çalışanların Bilgi Paylaşımı

Bilgi paylaşımı yazınında kültür ve bilgi paylaşımı davranışı ilişkisini inceleyen erken dönem araştırmaları daha çok ulusal kültür konusu üzerinde dururken, daha sonraki dönemlerde yapılan çalışmalarda ise örgüt kültürünü bütüncül gören bakış açısının hakim olduğu görülmektedir. Örgüt kültürünü, örgütsel alt kültürler bakış açısıyla değerlendirerek örgütsel alt kültür gruplarına göre bilgi paylaşımı davranışını farklılaşmasını araştıran çalışmalar bulunmamaktadır. Bunun yanı sıra örgüt kültürü araştırmalarında sıklıkla değinilen örgüt iklimi konusu da yine bu yazını etkilememiştir. Halbuki, bilgi paylaşımının örgütsel bağlam değişkenleri arasında yer alan örgüt kültürü ve iklim konuları örgütlerde bilgi paylaşımının bağlamsal çerçevesinin anlaşılması açısından oldukça önemlidir. Özellikle üzerinde durulması soru aşağıdaki şekilde ifade edilebilir. Çalışanlar mensubu oldukları örgütsel alt kültür gruplarına göre farklı bilgi paylaşımı davranışı sergilemekte midirler? Çalışanların mensubu oldukları alt kültür gruplarındaki iletişim iklimi bilgi paylaşım davranışını nasıl etkilemektedir?

BÖLÜM II

KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1 Örgüt, Kültür ve Örgüt Kültürü

Giddens (2008: 683-684) günümüz modern toplumunda örgütlerin önemini ifade ederken; insanların birbirlerine bağımlı olduklarını ve ihtiyaçların karşılanabilmesi için etkinlikler ve kaynaklar arasındaki muazzam eşgüdümü sağlayan yegâne unsurun örgütler olduğunu dile getirmiştir.

Kültür kavramının yönetim bilimleri açısından bir tanımı yapılacak olursa; *“Kültür, kişiden kişiye aktarılabilen bir yaşam biçimi olup, insanın insan tarafından tesis edilmiş ve yaratılmış olan çevresi”* şeklinde tanımlanabilir. Tanımdan yola çıkarak kültür, bir topluğu ya da örgütü oluşturan insanların, hem kedileri ve toplum arasındaki hem de kendi aralarındaki ilişkileri, topluluk içindeki bilgiyi, alışkanlıkları, ilgileri ve değer ölçütlerini, görüş ve anlayışlar ile tüm davranış biçimlerini kapsamaktadır. Dolayısıyla kültür, örgütü diğer örgütlerden farklı kılan ve üyelerinin çoğunluğunda ortak olan yaşam tarzı olarak ifade edilebilir (Hasanoğlu, 2004: 47).

Bir başka tanıma göre kültür “grup üyelerinin dünya hakkında paylaştıkları ortak tavırlar kümesi ile bunun nasıl işlediği ile uğruna çabalamaya değecek ilkelerin tümüdür” (Noe, 2009:358).

Örgütsel kültür, örgütlerin başarısına katkıda bulunan, örgütlerin iç çevrelerinin önemli bir unsurudur. Örgüt kültürünü örgütlerin faaliyette bulundukları yakın ve uzak çevre unsurlarındaki hızlı değişimler de etkilemektedir. Müşteriler, tedarikçiler, devlet ile diğer kişi ve kurumlar örgütten beklenti ve taleplerde bulunmaktadırlar. Bu talepleri karşılamak adına, özel sektör kuruluşları için rekabet avantajının sağlanması, kamu kurumları için ise kamu yararını artırmak bir zorunluluktur (Kaya, 2008:121).

Örgüt kültürü bir kuruluşun değerlerini, inançlarını, davranış kalıplarını, normlarını ve paylaşılan anlayışlarını yansıtan bir kavramdır. Hem kamu sektöründe hem de özel sektörde örgüt kültürü çalışanların nasıl bir ortamda çalıştığını ve nasıl bir davranış sergilediğini etkileyen önemli bir faktördür. Ancak, kamu ve özel sektörde örgüt kültürü farklılık gösterebilir. Örgüt kültürü yalnızca çalışanları motive etmek için bir araç olarak düşünülemez, bunun haricinde farklı alt kültürlerin birleşerek tek bir örgüt kültürü şeklinde görülmesi için gerekli bir faktör olarak düşünülmektedir (Hasanoğlu, 2004:43). Örneğin; Almanya’da yöneticiler statülerini teknik beceri

sergileyerek kazanır ve çalışanlar sorun çözmek için yöneticiye bakar. Hollanda’da yöneticiler anlaşma yapmak ve insan çıkarlarını dengelemek anlayışını benimser. Hindistan’da hafif bir tokalaşma ve göz temasından kaçınma davranışı saygı göstergesidir. Bu gibi pek çok örnek organizasyonların paylaşılan kültürel yapısına ışık tutmaktadır (Noe, 2009: 358). Örgüt kültürüne ilişkin beş ortak varsayımdan söz edilebilir (Durğun, 2006:117):

1. Örgütsel kültürler vardır.
2. Her örgütsel kültür diğerlerine göre tektir.
3. Örgütsel kültür sosyal olarak inşa edilir.
4. Örgütsel kültür örgüt üyelerine olay ve sembollerin anlamlı olmasını sağlamaktadır.
5. Örgütsel kültür örgütsel davranışa yol gösteren güçlü bir araçtır.

Örgüt kültürü oluşturma çabaları bağlılığı ödüllendirmek ve yapılan işten duyulan gururu arttırmak amacıyla sadece ve sadece o örgüte özgü olaylar, mitler, değerler ve gelenekler oluşturmaya yönelik çabalardır (Giddens, 2008: 715). Örgüt kültürünü bir araya getiren temel unsurlar şu şekilde sıralanabilir (Nalbantoğlu, 2021: 199-200):

- *Değerler*: Bir örgüt kültürünün temel değerleridir. Değerler, bir örgütün felsefesini ifade ediş şeklidir ve davranışa rehberlik ederler.
- *Anlamları ve Mitleri Olan Örgütsel Hikâyeler*: Önemli olduğu düşünülen anlatılar ilkeleri pekiştirmek amacıyla üst yönetim tarafından dolaşıma sokulmaktadır.
- *Kaynak Tahsisleri ve Ödüller*: Kaynakların tesis edilme yolları ve yöntemleri kültür üzerinde kritik bir etkiye sahiptir.
- *Ayinler ve Ritüeller*: Şirket kültürünün bir kısmı ritüellerden ve ayinlerden oluşmaktadır.
- *Sahiplenme Duygusu*: Çalışanların hisse sahibi olduğu durumlarda şirket sahipleri gibi düşünme ve hareket etmeye meyilli bir sahiplik kültürü ortaya çıkarmaktadır.

- *Örgütsel Adalet*: Örgüt içindeki adalet ikliminin olması, çalışanlara yöneticilerin ne kadar adil davrandığının ölçüsüdür.

2.1.1 Örgüt Kültürü ve Örgütsel Alt Kültürler

Kültür insan topluluklarının en ayırt edici değerler bütünü olarak tanımlanacak olursa; bir örgüt için alt kültür, mevcut yapı içindeki topluluktan kültürel kalıpları bakımından ayrılan her bir parça olarak değerlendirilebilir. Her kültürde ortak yaşam deneyimleri ve içinde bulunulan durumlara bağlı olarak ortaya çıkan ortak değer sistemleri olan küçük alt kültürler ve gruplar bulunmaktadır. Alt gruplar ve kültürler din, dil, milliyet, çıkar, coğrafi bölge, ortak gelenekler gibi yakınlaşmalardan doğmaktadır (Kotler ve Armstrong: 2018, 145).

Örgütler kendilerine özgü kültürlere ve alt kültürlere sahip küçük topluluklardır. Örgüt kültürü ise örgüt içindeki alt kültürlerin bir üst kültürü ve içinde bulunulan bir toplumun bir alt kültürü olarak ifade edilebilir. Buna karşılık alt kültürlerin toplamı örgüt kültürü değildir. Bundan ziyade alt kültürleri ortak paydada buluşturan bir kültürdür. Örgüt kültürü, ulusal ve bölgesel kültürlerden ve örgüt içindeki farklı birim ve bölümlerden, meslek gruplarının kültürlerden etkilenebilmektedir. (Durgun, 2006: 117).

2.1.2 Örgüt Kültürü Eğilimleri

Yönetim literatürü incelendiğinde Ouchi'nin "Z teorisi", Peters ve Waterman'ın "mükemmel örgüt tipi", Deal ve Kennedy modeli, Handy'nin örgüt kültürü tipleri, Cameron ve Quin'in "rekabet eden değerler modeli", Miles ve Snow'un örgüt kültürü tipleri, Danışman ve Özgen'in "kültürel eğilim tipleri" nin en fazla ilgi gören çalışmalar olduğu görülmektedir. Danışman ve Özgen (2003)'in örgüt kültürü eğilimleri kuralcılık eğilimi, klan eğilimi, hiyerarşi eğilimi, destekleyicilik eğilimi, sonuç eğilimi, takım eğilimi, profesyonelizm eğilimi, açıklık eğilimi ve gelişme eğilimi olmak üzere dokuz boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutların anlamlarını ve ifade ettiği maddeler şu şekilde sıralanabilir (Danışman ve Özgen, 2003):

2.1.3 Kuralcılık Eğilimi

Kuralcılık eğilimi, bürokrasi ve kontrol eğilimini de kapsar ve örgütte içinde uygulanan kuralları ve bu kurallara uyma düzeyini ifade etmektedir. Her gün aynı şeylerin yapıldığı izlenimi oluşturan çok fazla rutin işin olması, çalışanlarda hareket

alanının daraltılmış hissi oluşturacak kurallara son derece önem verme ve standart ve katı prosedürlerin uygulanmasının sonuçları kuralcılık eğiliminin bir göstergesidir (Danışman ve Özgen, 2003).

2.1.3.1 Hiyerarşi Eğilimi

Hiyerarşi eğilimi eşitlik ve katılımcılık veya itaat, güç ve otorite eğilimi olarak da ifade edilebilir. Örgüt içindeki hiyerarşinin, otoritenin, örgüt içindeki emir-komuta zincirinin, örgüt çalışanlarının rol ve pozisyonlara önem verme derecesinin göstergesidir. Hiyerarşi eğiliminin önem verme derecesi; amirler tarafından verilen talimatların uygulamadan kaçınılmazlık sergilemesi, statüler arasında ciddi farklılıkların olması, otoriteye olan saygının son derece önemli olması, emir komuta zincirinin son derece önemli olması ve görevlerin ifa edilmesinde sakın olma ifadelerine göre belirlenmektedir (Danışman ve Özgen, 2003).

2.1.3.2 Sonuç Eğilimi

Sonuç eğilimi, süreç eğilimini de kapsar. Örgüt çalışanlarınca sonuçların veya işin yapılış şekli olarak süreçlerin önemsenme derecesini gösterir. Sonuç eğiliminin önemsenme derecesi; çalışanların yüksek performans için teşvik edilmesi, işin yapılmasından çok sonuçlarına önem verilmesi, sonuçların değerlendirilmesi aşamasında kişisel sorumlulukların ön planda olması, çalışanların öncü hareket etmeye teşvik edilmesi, çalışanların birçok formaliteyi aşmak zorunda olması, çalışma ortamında arkadaşlık ilişkileri kurmalarına imkan sağlanması ile ilgili maddelere verilen yanıtlardan elde edilmektedir (Danışman ve Özgen, 2003).

2.1.3.3 Klan Eğilimi

Aile ve ilişki eğilimi olarak da ifade edilebilen klan eğilimi, yönetimin çalışanları birer aile ferdi gibi algılayarak onlarla olan ilişkilere önem verme ve çalışanların kişisel problemleri ile ilgilenme seviyesi olarak ifade edilebilmektedir. Klan eğilimini belirleyen maddeler; çalışanların aile bireyi gibi algılanması, çalışanların özel sorunlarına ilgi gösterilmesi, çalışanların birbirleri ile gayri resmi ilişkiler kurmaları konusunda tahammül gösterilmesi, çalışanlar tarafından yönetimin aile büyükleri gibi algılanması, işin detaylarına özen göstermenin gerekliliğidir (Danışman ve Özgen, 2003).

2.1.3.4 Destekleyicilik Eğilimi

Destekleyicilik eğilimi; kişi eğilimi, destekleyici kültür, iş eğilimini de ifade eder. Örgütteki çalışanlar tarafından görevlerin eksiksiz olarak yapılması ve örgütteki çalışanların özverili olması ile belirli düzeyde inisiyatif kullanabilmelerine izin verilmesi ve bilgi paylaşımında serbestlik olması arasındaki eğilimlerin önem düzeyini gösterir. Destekleyicilik eğilimini risk almayı gerektirmeyen ölçülerde çalışanların inisiyatif almasına imkan verilmesi, işletme içinde bilginin rahatlıkla paylaşılabilmemesinin mümkün olması, şahsi hakların korunması, çalışanların kişisel faydalarının gözetilmesi ve geç saatlere kadar çalışmanın yayın olması ifadeleri belirlemektedir (Danışman ve Özgen, 2003).

2.1.3.5 Takım Eğilimi

Takım eğilimi, grup veya bireysel çalışma eğilimi olarak ifade edilebilir. Örgütün takım çalışması ve bireysel sorumlulukları ile kişisel ve birlikte karar alma davranışlarına verilen önemi ifade eder. Takım ruhu içinde çalışmanın teşvik edilmesi, işyerinde dostlukların kurulmasına imkan verilmesi, katılımcılığın teşvik edilmesi, çalışanların iş birliği içinde çalışmaya yönlendirilmesi takım eğilimini belirleyen ifadelerdir (Danışman ve Özgen, 2003).

2.1.3.6 Gelişme Eğilimi

Esneklik, uyum, istikrar veya durağanlığı gösteren gelişme eğilimi genellikle gelişme ve yenilikler ile durağanlık ve istikrar arasındaki eğilimlerin önem derecesi olarak tanımlanır. Gelişme eğiliminin önem derecesi yeni durumlara cevap vermeyi sağlayacak esnekliğe sahip olunması, yeni fikirlerin desteklenmesi, fırsatları değerlendirmede hızlı tepki verilebilmesi, piyasada lider olma hedefine ağırlık verilmesi, rekabetin farkında olunması, kaliteye önem verilmesi ve ortaya çıkan sorunların çözümünde deneme yanılma yolunun benimsenmesi ifadelerinden elde edilmektedir (Danışman ve Özgen, 2003).

2.1.3.7 Profesyonellik Eğilimi

Profesyonellik eğilimi, rasyonalizm eğilimi olarak da ifade edilebilir. Örgüt içinde ortaya çıkan sorunların akılcı çözümlerle giderilmesinin, çalışanların yetkinliğinin, performans dayalı istihdam ve terfinin, açık ve anlaşılır rol tanımlarına gösterilen önemin seviyesini gösterir. Profesyonellik eğilimi düzeyi akılcı ve analitik

problem çözümüne dayanılması, herkesin performans kriterlerince değerlendirilip takdir edildiği, liyakate önem veren bir adalet anlayışına sahip olunması, çalışanlara kendini geliştirme ve ilerleme imkanlarının sunulması, rol ve sorumlulukların herkesin ne işi yapacağını net bir şekilde tanımlanmış olması, iş alım ve terfi süreçlerinde liyakat, yetenek ve becerilere önem verilmesi maddelerine verilen yanıtlara göre belirlenmektedir (Danışman ve Özgen, 2003).

2.1.3.8 Açıklık Eğilimi

Açıklık eğilimi; tartışma, görüşmelere açık veya kapalı olma eğilimini ifade eder. Örgütteki anlaşmazlıklarda ve çatışmalarda problemlerin objektif olarak ele alınarak açık ve rahat bir biçimde tartışılabilme düzeyini ve inisiyatif kullanabilmek için desteklenme ya da engellenme derecesini gösterir. Çatışma ve anlaşmazlıklarla ilgili açık tartışmaya imkan tanınması, yönetimin eleştiriye açık olması, çalışanların yaptıkları hatalara karşı tolerans gösterilmesi, bağımsız olarak hareket edebilmeyi sağlayacak şekilde serbestlik hissinin verilmesi, farklı birimler arasında her tür çatışmanın engellenmesi açıklık eğilimini belirleyen ifadelerdir (Danışman ve Özgen, 2003).

2.1.4 Hizmet Sektörlerinde Örgüt Kültürü

2.1.4.1 Kamu Sektöründe Örgüt Kültürü

Kamu sektörü, genellikle halka hizmet sunma amacı taşıyan kuruluşları içerir. Bu tür kuruluşlarda örgüt kültürü, şeffaflık, hesap verebilirlik, kamu yararını gözetme gibi değerlere dayanabilir. İşleyiş genellikle daha bürokratik olabilir ve katılım süreçleri daha karmaşık olabilir. Kararlar genellikle sıkı düzenlemelere tabi tutulur ve kamu yararı ön planda tutulmaya çalışılır. Örgüt kültürü, halka hizmet anlayışı, eşitlik ve adalet gibi değerleri vurgulayabilir.

Kamu işletmelerindeki örgüt kültürü, kamu sektörünün özgüllüklerine göre şekillenen ve kamu hizmeti sunma amacı taşıyan kuruluşların değerlerini, normlarını, inançlarını ve davranış kalıplarını yansıtan bir yapıdır. Kamu işletmeleri, genellikle topluma hizmet sunma amacı taşıyan ve kamu kaynaklarını kullanarak faaliyet gösteren kuruluşlardır. Kamu işletmelerindeki örgüt kültürü, kamu sektörünün misyonu, hesap verebilirlik gereklilikleri ve toplumsal beklentiler gibi faktörlerden etkilenir. Kamu işletmelerindeki örgüt kültürünün bazı temel unsurları şu şekilde ifade edilebilir:

- *Kamu Hizmeti Odaklılık*: Kamu işletmelerinin örgüt kültürü, topluma hizmet sunma amacına odaklanır. Bu nedenle, kamu işletmelerinin değerleri genellikle toplumsal yararı gözetme, adalet, eşitlik ve kamu çıkarlarını koruma gibi ilkeleri yansıtabilir.
- *Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik*: Kamu işletmelerinin örgüt kültürü, şeffaflık ve hesap verebilirliği teşvik edebilir. Kamu kaynaklarının etkili ve adil bir şekilde kullanılması, topluma hesap verebilirlikle sunulması örgüt kültürünün bir parçası olabilir.
- *Bürokrasi ve Düzen*: Kamu işletmeleri genellikle düzenli bir bürokratik yapının içinde faaliyet gösterir. Örgüt kültürü, sıkı düzenlemelere, protokollere ve kurallara dayalı bir çalışma ortamını yansıtabilir.
- *İnsan Kaynakları Yönetimi*: Kamu işletmelerinde insan kaynakları yönetimi, genellikle eşitlik ve adalet ilkesine dayalıdır. Çalışanların eğitimi, performans değerlendirmeleri ve kariyer gelişimi gibi alanlarda örgüt kültürü belirleyici olabilir.
- *Toplumsal İhtiyaçlara Uyum*: Kamu işletmeleri, toplumsal ihtiyaçlara ve değişen koşullara uyum sağlama konusunda örgüt kültürünü şekillendirebilir. Esneklik, hızlı tepki verme ve değişime uyum sağlama kültürün bir yansıması olabilir.
- *Çeşitlilik ve Katılımcılık*: Kamu işletmelerinde çeşitlilik ve katılımcılık önemlidir. Örgüt kültürü, farklı görüşlerin ve perspektiflerin saygı gördüğü, eşitlikçi bir çalışma ortamını yansıtabilir.
- *Sosyal Sorumluluk*: Kamu işletmelerinin örgüt kültürü, çevresel ve sosyal sorumluluk konularına da değinebilir. Toplumsal etki ve sürdürülebilirlik değerleri bu kültürün bir parçası olabilir.

Kamu işletmelerindeki örgüt kültürü, kamunun çıkarlarını gözeterek, etik ve toplumsal değerleri yansıtan bir yapıyı temsil eder. Bu kültür, çalışanların örgüte bağlılığını artırabilir, kamu hizmetlerinin etkin bir şekilde sunulmasını destekleyebilir ve toplumun güvenini kazanmaya yardımcı olabilir.

2.1.4.2 Özel Sektörde Örgüt Kültürü

Özel sektördeki kuruluşlar genellikle kar amacı güden ve rekabetçi bir ortamda faaliyet gösteren yapıları içerir. Bu tür kuruluşlarda örgüt kültürü, inovasyon, performans, rekabetçilik gibi değerlere odaklanabilir. Karar alma süreçleri daha hızlı olabilir ve esneklik daha önemli bir rol oynayabilir. İşverenler, çalışanların performansını teşvik etmek ve verimliliği artırmak için çeşitli teşvik sistemleri ve kariyer fırsatları sunabilir. Örgüt kültürü, kuruluşun sektörüne, büyüklüğüne, liderlik yaklaşımına ve diğer faktörlere bağlı olarak çeşitlilik gösterebilir.

Her iki sektörde de örgüt kültürü, liderlik yaklaşımları, çalışanların değerleri ve beklentileri gibi faktörlere bağlı olarak şekillenir. Örgüt kültürü, kuruluşun kimliğini ve nasıl bir çalışma ortamı sunmayı amaçladığını yansıtarak, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını etkileyebilir.

2.1.5 Örgüt Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi

Örgütte çalışan kişiler önceden tanımlanmış rollere girerek, hiyerarşik düzende işbirliği halinde rollerin gereğini yerine getirmeye çalışmaktadır. Bu ortamın temel özelliği süreklilik, belirli mekanla sınırlı insanlar arasında paylaşılan bir kurumsal kültür ve az ya da çok kurumsallaşmış karmaşık ilişkiler bütünü şeklinde belirlenmektedir (Ölçer & Koçer, 2015). Örgüt kültürü, örgütü karakterize eden gelenekselleşmiş, düşünme, hissetme ve tepki verme yollarının bir kurgusu olarak tanımlanmaktadır (Hasanoğlu, 2004). Örgüt kültürü ile çalışanların örgütsel bağlılığı arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Örgüt kültürü, bir organizasyonun değerlerini, normlarını, inançlarını ve davranış biçimlerini yansıtan bir unsurdur. Örgütsel bağlılık ise; çalışanların örgütlerine bağlılık ve yatırım yapma derecesidir, bu da onların şirkette kalma ve olumlu katkıda bulunma isteklerine yol açar. Çalışanların bu kültürü benimsemesi ve içselleştirmesi, örgütsel bağlılığın oluşmasına ve sürdürülmesine katkıda bulunur. Örgüt kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkileri şu şekilde sıralanabilir (Hasanoğlu, 2004):

2.1.5.1 Kimlik ve Aidiyet Hissi

Örgüt kültürü, çalışanlara bir kimlik ve aidiyet hissi kazandırabilir. Örgütün değerlerini paylaşan çalışanlar, kendilerini organizasyonun bir parçası olarak görme eğilimindedirler. Bu aidiyet hissi, çalışanların örgüte olan bağlılığını artırabilir.

2.1.5.2 Motivasyon ve İş Memnuniyeti

Örgüt kültürü, çalışanların işlerine olan motivasyonunu ve iş memnuniyetini etkileyebilir. Eğer çalışanlar, örgütün değerlerini ve amacını desteklediklerini hissedерlerse, işlerini daha anlamlı ve tatmin edici bulabilirler. Çalışan katkılarını tanıyan ve ödüllendiren bir kültür, bağlılıklarını güçlendirebilir. Çalışanlar, çabalarının kabul edildiğini ve ödüllendirildiğini hissettiklerinde, bağlı kalma olasılıkları daha yüksektir.

2.1.5.3 Çalışma Toleransı

Pozitif bir örgüt kültürü, çalışanların işten ayrılma niyetini azaltabilir. Bağlı ve aidiyet duygusu yüksek çalışanlar, organizasyondan ayrılmak yerine daha uzun süre çalışma eğiliminde olabilirler.

2.1.5.4 İş Performansı

Örgüt kültürü, çalışanların iş performansını da etkileyebilir. Organizasyonun değerlerini benimseyen ve içselleştiren çalışanlar, daha yüksek bir performans sergileme eğilimindedirler. Bu, organizasyonun hedeflerine ulaşma konusunda olumlu bir etki yaratabilir.

2.1.5.5 İşbirliği ve Ekip Çalışması

Örgüt kültürü, işbirliği ve ekip çalışmasını teşvik edebilir. Paylaşılan değerler ve normlar, çalışanların birbirleriyle daha etkili iletişim kurmasına ve işbirliği yapmasına yardımcı olabilir. Ekip çalışmasını, işbirliğini ve akranlar arasındaki olumlu etkileşimleri teşvik eden bir kültür, daha yüksek bir bağlılık düzeyine katkıda bulunabilir.

2.1.5.6 Değişime Uyum

Örgüt kültürü, organizasyon içindeki değişikliklere uyum sağlama yeteneğini etkileyebilir. Pozitif bir kültür, çalışanların değişimlere daha açık olmalarını ve daha kolay adapte olmalarını sağlayabilir. Değişimi ve yeniliği kucaklayan bir kültür, çalışanların bağlılığını etkileyebilir. Sürekli iyileştirme ve uyum sağlama kültürünü besleyen kuruluşların, kendilerini kuruluşun büyümesine ve evrimine adanmış çalışanları olması muhtemeldir.

Kurum kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin karmaşık ve çok yönlü olduğuna dikkat etmek önemlidir. Farklı bireyler aynı kültürel unsurlara farklı tepkiler verebilir ve iş rolü, kişisel koşullar ve dış fırsatlar gibi diğer faktörler de bir çalışanın bağlılığını etkileyebilir. Verimliliğin, etkinliğin ve yaratıcılığın sağlanarak özel sektör kuruluşları için rekabet avantajının sağlanması; kamu kuruluşları içinse topluma daha fazla katma değer yaratıp kamu yararını en yükseğe çıkarmak günümüzde zorunluluk halini almıştır. Bunu sağlamanın yolu çalışanları kurum hedeflerine doğru motive etmek, onlarda örgütsel bağlılık ve aidiyet duygusu oluşturarak kurum amaçlarıyla bireyin amaçlarını örtüştüren örgütsel kültürü oluşturmaktır (Kaya, 2008).

2.2 Örgütsel İletişim ve İletişim İklimi

İnsan ilişkilerinin en önemli unsuru olan iletişim, aynı zamanda örgütsel ve yönetsel faaliyetlerin etkin ve verimli şekilde yerine getirilmesini sağlayan en önemli araçtır. Örgütlerde yönetsel faaliyetlerin yürütülmesinde ihtiyaç duyulan doğru bilgi iletişim ile sağlanır. Örgütsel iletişim; bilgi sağlama, ikna etme ve etkileme, emredici ve öğretici ilişki kurma ve birleştirme olmak üzere dört önemli işleve sahiptir (Bolat vd., 2008).

Örgüt kültürünün anlamlı kılınması ancak iletişim sağlanmasıyla mümkündür. Bu nedenle, örgüt kültürü ve örgütsel iletişim olguları arasında çok yakın bir ilişki vardır (Durğun, 2006: 119). Örgütsel iletişim iklimi, bir iş veya kuruluş içinde iletişimin nasıl gerçekleştiğini ve çalışanların iletişim ortamını nasıl algıladığını tanımlayan bir kavramdır. Koçluk, kasıtlı rol model ve örgütsel felsefenin biçimsel ifadeleri gibi açık ya da ima edilen mesajlar aracılığıyla kültürün iletilip yayılması sayesinde kültürün örgüte yerleştirilmesi sağlanabilmektedir (Durğun, 2006).

Örgütlerde iletişim, örgütsel faaliyetlerin yürütülebilmesi için bir zorunluluktur. İster dikey ister daha basık bir yapıda faaliyet göstere, tüm organizasyonlarda dikey, yatay ve çapraz iletişim kanalları oluşturulmuştur. Örgütlerde ayrıca, insanların bir arada olmasından kaynaklı informal iletişim de varlığını sürdürmektedir. Örgütteki tüm iletişim biçimleri o örgütün iletişim yapısını ve dolayısıyla iletişim iklimini oluşturmaktadır. Bir kuruluştaki gerçekleşen iletişime örgütsel iletişim denir (Arslan ve Gül, 2022).

İletişim, bilgilerin paylaşılıp çaba ve gayretlerin birleştirilmesini sağladığı gibi, çalışanların iş tatmini ve örgüte olan bağlılıklarını da artırmaktadır. Örgütte bilgilendirici ve katılımcı bir yönetim tarzı benimsenerek yalın bir hiyerarşik düzenleme

yapılırsa, ast-üst ilişkilerinde açık iletişim uygulanırsa çalışanların iş yapma istekleri de artacaktır. Çalışanlar böyle bir iletişim ortamında daha verimli işler çıkarıp performanslarını artıracaklardır (Ölçer ve Koçer, 2015). Bu kavram, çalışanların birbirleriyle, yöneticileriyle ve yönetimle nasıl iletişim kurduğunu ve bu iletişimin nasıl bir atmosferde gerçekleştiğini ifade eder. İletişim iklimi, bir örgütün iletişim kültürünü, tutumlarını, değerlerini ve iletişim süreçlerini içerir.

Örgütsel iletişimin üç ögesi bulunmaktadır. Bunların ilki; kurumsal iletişimin rahat bir şekilde kurulabilmesi ve güvene dayalı olmasıdır. İkincisi, çalışanların karar alma sürecine katılımlarının sağlanması ve bu sayede örgütte söz sahibi olabilmeleridir. Son olarak çalışanların örgüt tarafından desteklenmeleri, bu sayede kendilerini değerli hissetmeleri gelmektedir. Olumlu iletişimden kaynaklanan, örgütsel yaşamdaki bu olumlu duygu ve düşünceler ilişkilere de yansımakta ve zamanla örgütün iletişim iklimini pozitif yönde etkilemektedir. Benzer şekilde olumsuz iletişimden kaynaklı anlaşmazlıklar ya da yanlış anlaşılmalarda devam ettikçe örgütün iletişim iklimi negatif yönde etkilenmektedir (Arslan ve Gül, 2022). Örgütsel iletişim iklimi, birçok faktörden etkilenir ve bu faktörler örgüt içindeki iletişimin etkinliğini ve verimliliğini belirleyebilir.

2.2.1 Örgütsel İletişim İklimini Etkilen Faktörler

Örgütsel iletişim iklimini etkileyebilecek bazı faktörler şu şekilde sıralanabilir (Güllüoğlu, 2012; Bozgöl, 2018; Bal, 2013):

2.2.1.1 Liderlik Stili

Yöneticilerin iletişim tarzı ve liderlik biçimi, iletişim iklimini etkiler. Açık iletişimi teşvik eden liderler, daha sağlıklı bir iletişim ortamı yaratabilir.

2.2.1.2 İletişim Açıklığı

Bilgi akışının engellenmediği ve çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebildiği bir ortam, olumlu bir iletişim iklimi oluşturabilir.

2.2.1.3 İşbirliği ve Takım Çalışması

İşbirliği teşvik edilen ve takım çalışmasının desteklendiği örgütlerde, çalışanlar arasındaki iletişim daha olumlu olabilir.

2.2.1.4 Geri Bildirim Kültürü

Düzenli geri bildirim sağlayan ve geri bildirimi olumlu bir şekilde kabul eden örgütlerde, iletişim iklimi olumlu yönde etkilenebilir.

2.2.1.5 İletişim Teknolojileri

Örgüt içinde kullanılan iletişim teknolojileri, iletişim iklimini etkileyebilir. Etkili teknolojik altyapı, iletişimin daha hızlı ve etkili bir şekilde gerçekleşmesine yardımcı olabilir.

2.2.1.6 Değerler ve Etik

Örgütün değerleri ve etik prensipleri, iletişim iklimini şekillendirebilir. Etik bir ortamda iletişim kurmak, güveni artırabilir.

2.2.1.7 İletişim Eğitimi

Çalışanlara iletişim becerilerini geliştirme fırsatları sunulduğunda, iletişim iklimi olumlu yönde etkilenebilir.

2.2.1.8 Sosyal İlişkiler

Çalışanlar arasındaki olumlu sosyal ilişkiler, iletişim iklimini olumlu etkileyebilir.

2.2.1.9 Stres Düzeyi

Yüksek stres düzeyi, iletişimin etkinliğini olumsuz yönde etkileyebilir. Stres yönetimi ve iş yükünün dengelemesi ile iletişim iklimi iyileştirilebilir.

2.2.1.10 İletişim Engelleri

Dil bariyerleri, hiyerarşi nedeniyle oluşan iletişim engelleri gibi faktörler iletişim iklimini olumsuz etkileyebilir.

Bir örgütün başarılı olabilmesi için sağlıklı bir iletişim ikliminin oluşturulması önemlidir. Bu çalışanların fikirlerini paylaşmaktan çekinmeyecekleri, açık iletişimi teşvik eden, işbirliği ve takım çalışmasını destekleyen bir ortamın oluşturulması anlamına gelir. Örgütsel iletişimin etkinliği ancak çift yönlü bilgi akışı sağlanabilir. Örgütsel iletişimin sağlanabildiği kurumlarda sürekli geri bildirim yoluyla bilginin çalışanlarla paylaşımı mümkün olabilir. Örgütsel iletişimin sağlanamadığı, bilgi ve geri

bildirimin olmadığı, sırların arttığı kurumlarda, problemler, kararsızlık, çatışma, uyuşmazlık ve sorun çözmede isteksizlik sorunları ortaya çıkabilmektedir (Bozgöl, 2018).

2.3 Örgütlerde Bilgi Paylaşımı

Örgütlerde bilgi paylaşımı, çalışanlar arasında bilgi ve deneyimlerin aktarılması ve paylaşılmasıdır. Bu paylaşım, çalışanlar arasındaki iletişim ve işbirliğini artırarak örgütün verimliliğini ve etkinliğini artırır. Bilgi paylaşımı, örgüt içindeki bölümler veya ekipler arasında gerçekleşebileceği gibi, farklı örgütler arasında da gerçekleşebilir. Bilgi paylaşımı, genellikle yazılı veya sözlü iletişim, seminerler, eğitim programları, toplantılar ve diğer iletişim araçlarıyla gerçekleştirilir. Bu şekilde çalışanlar arasında bilgi akışı sağlanır, farklı perspektiflerden faydalanılır ve daha hızlı ve etkili kararlar alınır. Bilgi paylaşımı aynı zamanda yenilikçilik ve öğrenme kültürü geliştirilmesine de katkıda bulunur.

Bilgi paylaşımı, bir örgütün üyeleri arasında iletişimi artırır, işbirliğini teşvik eder ve bilginin daha etkin bir şekilde kullanılmasını sağlar. Bu süreç, bilgi akışını kolaylaştıran yöntemlerin kullanılmasını ve çalışanların bilgiyi istekli bir şekilde paylaşmasını gerektirir. Bilgi paylaşımı açısından örgütlerde 2 tip bilgi dile getirilebilir. Bunlar, açık ve örtülü bilgidir. Açık bilgi, formel ve sistematik olarak toplanabilen, açık bir şekilde ifade edilebilen, dosyalanabilen, sembolik şekillerde ve doğal konuşma dili olarak kullanılabilen ve yayılabilen bilgidir. Örtülü bilgi ise eyleme, tecrübeye, fikre ve belirli bir duruma gömülmüş bilgidir. Örtülü bilgi birey ve ekip bazlı olarak tasnif edilebilir. Grup aktivitelerine bağlı olan örtülü bilgi, bir grubun karmaşık bir işle karşılaştığında otomatik olarak ortaya koydukları günlük tecrübelerinden elde edilmiş bireysel davranış, bilişsel şema ve davranış kalıplarının bir kombinasyonu olarak tanımlanan “ortak akıl” da depolanmaktadır. Bu nedenle örtülü bilginin kolayca aktarılabilen ve paylaşılabilen açık bilgiye dönüştürülmesi zordur. Örtülü bilgi, yetenek ve teknik bilgiyi içerir (Göksel vd., 2010).

İçinde bulunduğumuz bilgi çağında toplumsal yaşamda ve örgütlerde değer yaratmanın en önemli ve güçlü aracı bilgidir. Bilgi hayatın her alanında her faaliyette ihtiyaç duyulan vazgeçilmez ve bir o kadar da olmazsa olmazdır. İçinde bulunduğumuz dönemde paylaşıldıkça daha da değerli hale gelen bilgi, aynı zamanda paylaşıldıkça daha çok değer üretmektedir (Bekmezci vd., 2020).

Bilgi paylaşımı, bilgi kaynaklarının belirlenmesi, bilginin toplanması ve düzenlenmesi, uygun iletişim kanallarının kullanılması, çalışanların güvenli bir ortamda bilgiyi paylaşmalarını teşvik etmek gibi bir dizi adımı içerir. Bu süreç, örgütün başarısı ve inovasyonu için kritik öneme sahiptir.

2.3.1 Örgütlerde Bilgi Paylaşımının Önemi

Örgütlerde bilgi paylaşımının önemli yönleri şu şekilde sıralanabilir:

2.3.1.1 İşbirliğine Teşvik

Bilgi paylaşımı çalışanlar arasında iletişimi güçlendirerek işbirliği ve takım çalışmasını teşvik eder. Bilgi paylaşarak, farklı departmanlar ve ekipler arasındaki bölünmeler azalır ve daha verimli bir çalışma ortamı oluşur.

2.3.1.2 Yenilikçilik ve İnovasyon

Bilgi paylaşımı, farklı fikirlerin ortaya çıkmasını ve yenilikçi çözümlerin geliştirilmesini sağlar ve dolayısıyla yenilikçilik ve inovasyonu destekler. Çalışanlar arasında bilgi paylaşımı yapıldığında, yeni perspektifler kazanılır ve daha etkili iş süreçleri oluşturulabilir.

2.3.1.3 Eğitim

Bilgi paylaşımı, yeni çalışanları yetiştirmek ve uzmanlığı artırmak için önemlidir. Deneyimli çalışanlar, bilgilerini paylaşarak diğerlerinin öğrenme sürecine katkıda bulunabilir. Bu durum eğitimi kolaylaştırarak kurumsal hafızanın korunmasına ve öğrenme kültürünün geliştirilmesine yardımcı olur.

2.3.1.4 Karar Verme Süreçleri

Bilgi paylaşımı, daha iyi kararlar almak için gerekli bilgilerin doğru kişilere ulaşmasını sağlar ve bu açıdan karar verme süreçlerini iyileştirir. Çalışanlar bilgi paylaştıkça, daha iyi bilgilendirilmiş karar verme süreçleri gerçekleştirilebilir.

Örgütlerde bilgi paylaşımı ve etkili iletişim, işbirliği ve karar alma için çok önemlidir. Çalışanlar, işte geçirdikleri zamanda örgüt içinde, diğer çalışanlarla bazen sosyal gereksinimler bazen de işle ilgili gerekler nedeniyle iletişime geçmektedir. Örgütsel hedeflere ulaşmak için kurum içi iletişimin etkin yürütülmesi, özellikle içinde bulunulan “İletişim Çağı” nedeniyle bir zorunluluk olarak örgütlerin önüne çıkmaktadır.

Bu noktada, örgüt içi iletişimin başarılı bir şekilde devam ettirilebilmesinin çalışanlar düzeyinde ölçülebilir karşılığı iletişim doyumu olarak ortaya çıkmaktadır (Özbolat ve Şehitoğlu, 2018).

2.4 Örgüt Kültüründe Bilgi Paylaşımı Ve İletişim Doyumu

Bir örgüt içinde bilgi paylaşımı ile iletişim doyumunun örgüt kültürü açısından ele alındığı boyutlar şu şekilde sıralanabilir (Işık, 2018; Altındiş ve Ağca, 2011; Bal, 2013):

2.4.1 İletişim Kanalları

2.4.1.1 Resmi Kanallar

Önemli güncellemeleri, politikaları ve duyuruları paylaşmak için e-postalar, haber bültenleri, intranet ve resmi toplantılar gibi resmi kanallar.

2.4.1.2 Resmi Olmayan Kanallar

Daha açık fikir alışverişini teşvik etmek için ekip işbirliği araçları, sohbet platformları ve sosyal toplantılar aracılığıyla resmi olmayan iletişim.

2.4.2 Medya Kalitesi

İletişim kanallarına ilişkin tepkileri kapsamaktadır. Kurumda toplantıların iyi organize edilip edilmediğini, yazılı bilgilerin net ve açık olup olmadığını, kurumsal bildirilerin yön gösterme düzeylerini incelemektedir. Gerçek zamanlı iletişimi ve belge paylaşımını kolaylaştırmak için Slack, Microsoft Teams, Intranet, veri ambarı veya diğer proje yönetimi platformları gibi iletişim ve işbirliği araçları ile paylaşılan dosyalara kolay erişim ve ortak düzenleme için Google Drive veya SharePoint gibi belge paylaşım platformlarını kullanılması.

2.4.3 Açık ve Kısa Mesajlaşma

Karışıklığı veya yanlış yorumlamayı önlemek için bilgilerin açık, kısa ve kolay anlaşılır bir şekilde sunulması, örgüt içindeki her grup için gerekli ayrıntıları sağlayarak iletişimi hedef kitleye göre uyarlanması.

2.4.4 Düzenli Güncellemeler

Herkesin projelerin ilerleyişi, politikalarındaki değişiklikler ve diğer ilgili güncellemeler hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamak için ekip toplantıları, haber bültenleri veya durum raporları aracılığıyla düzenli güncellemeler planlanmasını ifade eder.

2.4.5 Bireysel Geri Bildirim Mekanizmaları

Çalışanların kendileri ve sergiledikleri performansları hakkında bilgi edinme ihtiyacı ile ilgilenmektedir. Çalışanları düşüncelerini, endişelerini ve önerilerini paylaşmaya teşvik edecek geri bildirim mekanizmaları oluşturulması ve anketler, öneri kutuları veya açık forumlar aracılığıyla iletişimin iki yönlü bir yol olduğunu göstermek için geri bildirimle göre hareket edilmesini ifade eder.

2.4.6 Eğitim Programları

Kurum içi etkili iletişim konusunda eğitim programları düzenlemek. Bu, yazma becerileri, sunum teknikleri ve kişilerarası iletişim üzerine atölye çalışmalarını içerebilir.

2.4.7 Kültürel Hususlar

Bilgi paylaşırken organizasyon kültürünü göz önünde bulundurun. Bazı kuruluşlar daha resmi bir iletişim yapısına sahip olabilirken bazıları daha açık ve şeffaf bir yaklaşımı teşvik edebilir.

2.4.8 Güvenlik ve Gizlilik

Özellikle dijital platformları kullanırken hassas bilgilerin güvenli bir şekilde paylaşıldığından emin olun. Gizli verileri korumak için gereken yerlerde erişim kontrollerini ve şifrelemeyi uygulayın.

2.4.9 Liderlik İletişimi

Liderlik, açık iletişimin önemini vurgulayarak örnek teşkil etmelidir. Yöneticiler ve müdürler kurumsal hedefler, zorluklar ve kararlar hakkında şeffaf bir şekilde iletişim kurmalıdır. Liderlik, kurum kültürünün şekillenmesinde çok önemli bir rol oynar. Kuruluşun değerlerini somutlaştıran ve bu değerlerle tutarlı davranışlar sergileyen liderler, çalışanlar arasında daha fazla bağlılığa ilham verebilir.

2.5.10 İşlevler Arası İşbirliği

İşlevler arası iletişim için platformlar oluşturarak farklı departmanlar veya ekipler arasındaki işbirliğini teşvik edilmesi problem çözme konusunda daha entegre bir yaklaşımın geliştirilmesine yardımcı olabilir.

2.5.11 Uyarlanabilirlik

İletişim stratejilerinizde uyarlanabilir olunmasını ele almaktadır. Farklı durumlar farklı yaklaşımlar gerektirebilir; bu nedenle yöntemlerinizi bağlama göre ayarlamaya yani esnek olmaya işaret etmektedir.

Örgütler bu stratejileri uygulayarak etkili bir iletişim kültürü yaratabilir ve bu da üretkenliğin, çalışanların katılımını ve genel başarının artmasını sağlayabilir. Bilginin oluşması, paylaşılması ve uygulanması da işletme çevresinde rekabet avantajı sağlayacak en önemli unsurdur. Dolayısıyla örgütler, çalışanlarının işlerine bağlı olmasını istemelerinin yanında günümüzde en önemli rekabet avantajı olan bilgiyi çevreleri ile paylaşmalarını ve örgüt yararına olacak inovatif davranışlar sergilemelerini de beklemektedir. Ülkelerin ekonomik büyüme göstergelerinden biri haline gelen hizmet sektöründe ise sürekli değişen müşteri taleplerinin karşılanabilmesi çalışanlarının işletme içerisinde yenilik yapmaları ile mümkün olacaktır. Bilginin hizmet sektöründeki işletmelerde doğrudan aktarılması, uygulanması; inovatif davranışların sergilenmesi ve değer yaratması çalışanların sosyal sermayeye sahip olması ile sağlanabilir (Alioğulları, 2021: 164).

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1 Araştırmanın Tipi, Yeri ve Zamanı

Kesitsel tipteki bu araştırma Eylül-Ekim 2023 tarihleri arasında Adana’da yürütülmüştür.

3.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini sağlık hizmet sektöründe çalışanlar oluşturmuştur. G*Power 3.1.9.7 programında %80 istatistiksel güç, $\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyi ve $d=0,50$ etki büyüklüğüne göre iki bağımsız grup ortalamasının farkını araştırmak için en küçük örneklem genişliği 128 olarak hesaplanmıştır (Faul vd., 2007; Faul vd., 2009). Olası veri kaybı nedeniyle örnek büyüklüğü %50 artırılmış ve 192 kişiye ulaşılması hedeflenmiştir. Veri toplama aşamasında 399 kişiye ulaşılmıştır. Verilerin analizi sırasında dahil edilme kriterlerini karşılamayan 18 yaşından küçük 23 kişi ve mesleği stajyer olan 2 kişi, verileri tam olarak yanıtlanmayan cinsiyet değişkeninden 24 kişi, yaş değişkeninden 31 kişi, eğitim durumu değişkeninden 29 kişi, medeni durum değişkeninden 29 kişi, meslek değişkeninden 60 kişi ve/veya iş tecrübesi değişkeninden 105 kişi çıkarılmıştır. Son olarak, araştırma 234 kişi ile yürütülmüştür.

3.3 Veri Toplama Yöntemi

Adana ve çevre illerdeki dört özel hastaneden toplanan veriler, Anket Formu yardımıyla yüz yüze görüşme yöntemiyle toplanmıştır. Veri toplama öncesinde katılımcılara araştırmanın amacı ve kapsamı hakkında bilgi verilmiştir. Veriler gündüz mesai saatleri içerisinde toplanmış, anket formunun uygulanması yaklaşık 10-15 dakika sürmüştür.

3.4 Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak araştırmacılar tarafından literatüre dayalı olarak hazırlanan Anket Formu kullanılmıştır (Ek 1). Anket Formu Sosyodemografik Form, Örgüt Kültürü Ölçeği, İletişim Doyumu Ölçeği- İletişim İklimi alt boyutu ve Bilgi Paylaşımı Ölçeği olmak üzere dört bölümden oluşturulmuştur.

3.5 Sosyodemografik Form

Araştırmacılar tarafından literatüre dayalı olarak hazırlanan bu formda katılımcıların cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, medeni durumu, mesleği ve iş tecrübesi sorgulanmıştır. Bunlardan yaş, meslek ve iş tecrübesi açık uçlu sorulmuş analiz sırasında kategorize edilmiştir.

3.5.1 Örgüt Kültürü Ölçeği

Danışman ve Özgen (2003) tarafından Örgüt Kültürü Ölçeği ilk olarak 53 madde ile 9 alt boyutu ölçümlemek üzere geliştirilmiştir. Daha sonra Kaya (2008) tarafından 24 madde ve 6 alt boyut olarak yeniden düzenlenmiştir. Kaya (2008) yürüttüğü araştırmada bu altı boyutu Kuralcılık Eğilimi (1., 2., 18., 23. maddeler), Hiyerarşi Eğilimi (10., 11., 19., 20. maddeler), Klan Eğilimi (3., 12., 21., 24. maddeler), Destekleyicilik Eğilimi (4., 5., 13., 14. maddeler), Gelişme Eğilimi (6., 7., 15., 16. maddeler) ve Açıklık Eğilimi (8., 9., 17., 22. maddeler) olarak belirlemiştir. Madde puanı kullanılan ölçekten alınan puanlardaki artış ilgili boyutta kültürel eğilimin arttığını ifade etmektedir. Bu araştırmada Örgüt Kültürü Ölçeği toplam puan ortalamasının Cronbach's Alpha katsayısı 0,901 olarak bulunmuştur. Örgüt Kültürü Ölçeği Kuralcılık Eğilimi, Hiyerarşi Eğilimi, Klan Eğilimi, Destekleyicilik Eğilimi, Gelişme Eğilimi ve Açıklık Eğilimi alt boyutlarının Cronbach's Alpha katsayıları sırasıyla 0,573, 0,669, 0,652, 0,726, 0,823 ve 0,721 hesaplanmıştır.

3.5.2 İletişim Doyumu Ölçeği

Downs ve Hazen (1977) tarafından geliştirilen İletişim Doyumu Ölçeğinin Güllüoğlu (2011) tarafından Türkçe Geçerlilik ve Güvenirlilik çalışması yapılmıştır. İletişim Doyumu Ölçeği 5'li likert tipte olup, yanıt seçenekleri kesinlikle katılmıyorum (1) ile kesinlikle katılıyorum (5) şeklindedir. Ölçek 33 madde ve 7 alt boyuttan oluşturulmuştur. Bunlar İletişim İklimi (15., 17., 19., 22., 23. maddeler), Üst İletişimi (16., 18., 21., 25., 30. maddeler), Kurumsal Bütünleşme (1., 2., 6., 7., 11., 35. maddeler), Medya (Araç) Kalitesi (20., 29., 31., 32., 34. maddeler), Yatay İletişim (24., 26., 27., 28. maddeler), Kurum Bilgisi (3., 8., 12., 13. maddeler) ve Bireysel Geribildirim (4., 5., 10., 14. maddeler)'dir. Madde puanı kullanılan ölçekten alınan puanlardaki artış ilgili boyutta iletişim doyumunun yüksekliğini ifade etmektedir. Bu araştırmada İletişim Doyumu Ölçeği'nin sadece İletişim İklimi alt boyutu kullanılmıştır. Güllüoğlu (2011) yürüttüğü araştırmada İletişim Doyumu Ölçeği İletişim İklimi alt

boyutunun Cronbach's Alpha katsayısını 0,852 olarak bildirmiş, bu araştırmada Cronbach's Alpha katsayısı 0,853 hesaplanmıştır.

3.5.3 Bilgi Paylaşımı Ölçeği

Lee (2001) tarafından geliştirilen Bilgi Paylaşımı Ölçeğinin Akın Gürdal (2013) tarafından Türkçe Geçerlilik ve Güvenirlik çalışması yapılmıştır. Bilgi Paylaşımı Ölçeği 7 madde ve 2 alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar Açık Bilgi Paylaşımı (1., 2., 3., 4. maddeler) ve Örtülü Bilgi Paylaşımı (5., 6., 7. maddeler)'dir. Madde puanı kullanılan ölçekten alınan puanlardaki artış ilgili boyutta bilgi paylaşımı davranışının arttığını ifade etmektedir. Akın Gürdal (2013) yürüttüğü araştırmada Bilgi Paylaşımı Ölçeği'nin Toplam, Açık Bilgi Paylaşımı ve Örtülü Bilgi Paylaşımı alt boyutlarının Cronbach's Alpha katsayılarını sırasıyla 0,846, 0,866 ve 0,729 olarak bildirmiştir. Bu araştırmada Cronbach's Alpha katsayıları aynı sırayla 0,909, 0,861 ve 0,897 hesaplanmıştır.

3.6 Araştırmanın Bağımlı ve Bağımsız Değişkenleri

Araştırmanın temel amacına yönelik olarak iletişim iklimi ve bilgi paylaşımı davranışı araştırmanın bağımlı değişkenlerini oluşturmuştur. Ayrıca örgüt kültürü eğilimini, iletişim iklimini, bilgi paylaşımı davranışını ve kurumsal alt grupları etkileyen faktörlerin araştırılması amacıyla yapılan analizlerde örgüt kültürü, iletişim iklimi ve bilgi paylaşımı bağımlı değişkenler olarak kullanılmıştır. Cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, meslek ve iş tecrübesi bağımsız değişkenleri oluşturmuştur.

3.7 Araştırmanın Hipotezleri

H_{0A}: Örgüt kültürü eğilimi, iletişim iklimi ve bilgi paylaşımı davranışı katılımcıların sosyodemografik özelliklerine göre farklılaşmamaktadır.

H_{1A}: Örgüt kültürü eğilimi, iletişim iklimi ve bilgi paylaşımı davranışı katılımcıların sosyodemografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.

H_{0B}: Örgüt kültürü eğilimi, bilgi paylaşımı davranışı ve iletişim iklimi ile ilişkili değildir.

H_{1B}: Örgüt kültürü eğilimi, bilgi paylaşımı davranışı ve iletişim iklimi ile ilişkili ilişkilidir.

H_{0C}: İletişim iklimi, bilgi paylaşımı davranışı ile ilişkili değildir.

H_{1C}: İletişim iklimi, bilgi paylaşımı davranışı ile ilişkilidir.

H_{0D}: Örgüt kültürü eğilimi, iletişim iklimi ve bilgi paylaşımı davranışı kurumsal alt gruplara göre farklılaşmamaktadır.

H_{1D}: Örgüt kültürü eğilimi, iletişim iklimi ve bilgi paylaşımı davranışı kurumsal alt gruplara göre farklılaşmaktadır.

H_{0E}: Örgütsel alt kültür kümeleri sosyodemografik özelliklere ve kurumsal alt gruplara göre farklılaşmamaktadır.

H_{1E}: Örgütsel alt kültür kümeleri sosyodemografik özelliklere ve kurumsal alt gruplara göre farklılaşmaktadır.

H_{0F}: Örgütsel alt kültür kümelerinde iletişim iklimi ve bilgi paylaşımı davranışı açısından fark yoktur.

H_{1F}: Örgütsel alt kültür kümeleri iletişim iklimi ve bilgi paylaşımı davranışı açısından farklıdır.

3.8 Verilerin Analizi

Araştırmada sayı (n), yüzde (%), ortalama ($\bar{X}$), standart sapma (ss), minimum (Min.) ve maksimum (Maks.) kullanılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliği için Güvenirlik Analizi yapılmış, sonuçlar Cronbach's alfa katsayısı ile değerlendirilmiştir. Araştırmada dağılımın normalliği Kolmogorov–Smirnov testi ile kontrol edilmiştir. İki bağımsız grup ortalamasının karşılaştırmasında parametrik dağılımlarda Student's t testi, nonparametrik dağılımlarda Mann–Whitney U testi kullanılmıştır. Üç ve daha fazla bağımsız grup ortalamasının karşılaştırmasında parametrik dağılımlarda tek yönlü varyans analizi (ANOVA), nonparametrik dağılımlarda Kruskal–Wallis varyans analizi kullanılmıştır. Üç ve daha fazla bağımsız grup ortalamasının karşılaştırmasında anlamlı bulunan değişkenler için farkın kaynağı post hoc testlerden Dunnett's T3 testi ile araştırılmıştır. Bağımsız gruplarda oranların karşılaştırmasında Pearson Ki-kare testi ve Fisher's Exact testinden yararlanılmıştır. Dört gözlü veya çok gözlü düzenlerde gözlenen değer sıfır olduğunda değerlendirmeye alınmamış (Aksakoğlu, 2013); çok gözlü düzenlerde elde edilen fark anlamlı bulunduğunda post hoc testlerden Bonferroni metodu kullanılmıştır. Numerik değişkenler arasındaki ilişki nonparametrik dağılımlarda Spearman Korelasyon analizi ile incelenmiştir. Korelasyon katsayıları $\leq 0,25$ ise çok zayıf, 0,26-0,49 ise zayıf, 0,50-0,69 ise orta düzey, 0,70-0,89 ise kuvvetli, $\geq 0,90$ ise çok kuvvetli olarak değerlendirilmiştir (Karagöz, 2021). Kurumsal alt grupları ve örgütsel alt kültürleri belirlemede Ward yöntemi kullanılarak Hiyerarşik Kümeleme analizinden yararlanılmış ve elde edilen sonuca göre k-ortalamlar kümeleme yöntemi

kullanılarak Hiyerarşik Olmayan Kümeleme analizi yapılmıştır. Veriler Statistical Package for the Social Sciences 26.0 (SPSS 26.0) istatistik paket programında analiz edilmiştir. Anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ kabul edilmiştir.



BÖLÜM IV

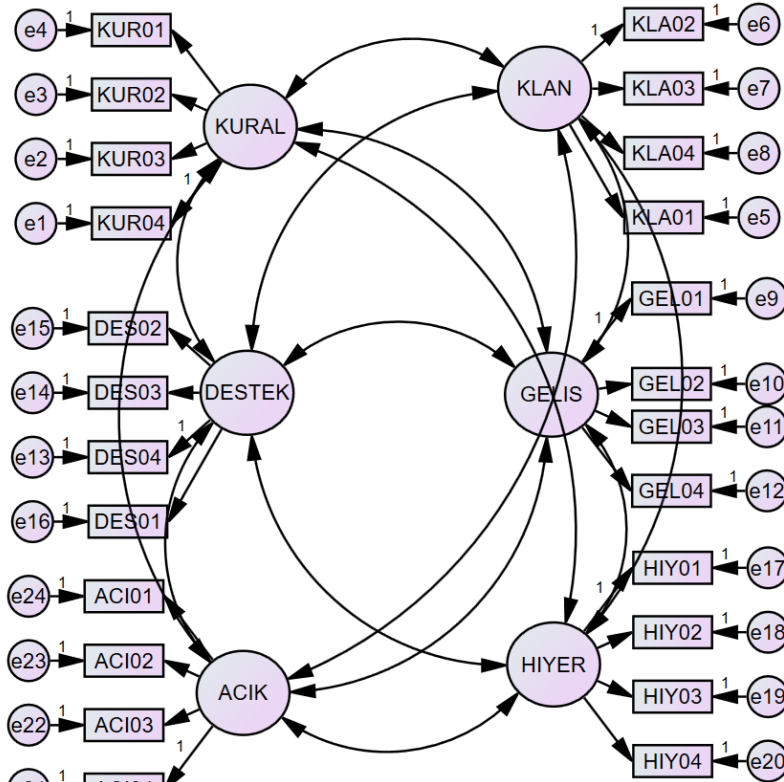
BULGULAR

Sağlık hizmet sektöründe çalışan 234 katılımcının verilerinin incelendiği bu araştırmada analizler üç aşamada gerçekleştirilmiştir. Bunlar:

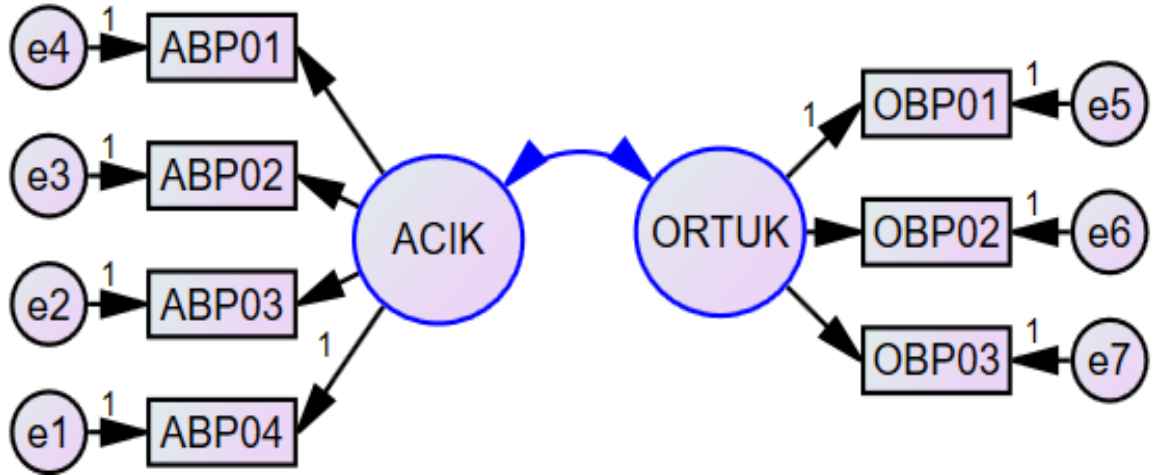
- Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri
- Tanımlayıcı Bulgular ve Analizleri
- Kurumsal Alt Grupların Belirlenmesi ve Analizleri
- Örgütsel Alt Kültür Kümelerinin Belirlenmesi ve Analizleri

4.1 Faktör Analizleri

Birden fazla boyutu olan Örgüt Kültürü ve Bilgi Paylaşımı ölçeklerine ait doğrulayıcı faktör analizi bulguları ve path diyagramları aşağıda sunulmuştur.



Şekil 4. 1 Örgüt Kültürü Ölçeği Path Diyagramı



Şekil 4. 2 Bilgi Paylaşımı Ölçeği Path Diyagramı

Tablo 4.1.

Ölçeklerin Dğrulatoryıcı Faktör Analizi Bulguları

Ölçek	χ^2/df	GFI	CFI	RMSEA
Örgüt Kültürü	4,94	0,864	0,951	0,084
Bilgi Paylaşımı	45,263	0,966	0,983	0,79
İyi Uyum Değerleri	≤ 3	$\geq 0,90$	$\geq 0,97$	$\leq 0,05$
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	$\leq 4-5$	0,89-0,85	$\geq 0,95$	0,06-0,08

4.2.Tanımlayıcı Bulgular ve Analizleri

Tablo 4. 1

Katılımcıların Sosyodemografik Özelliklerinin Dağılımı (n=234)

Değişkenler	n	%
Cinsiyet		
Kadın	129	55,1
Erkek	105	44,9
Yaş ($\bar{X} \pm ss$: 36,48 $\pm$ 8,55 yıl; Min.: 20, Maks.: 60)		
<25	12	5,1
25-29	42	17,9
30-34	56	23,9
35-39	42	17,9
40-44	38	16,2
45-49	21	9,0
50-54	15	6,4
≥ 55	8	3,4
Eğitim durumu		
İlköğretim	14	6,0
Lise	61	26,1
Önlisans	42	17,9
Lisans	106	45,3
Lisansüstü	11	4,7
Medeni durum		
Evli	173	73,9
Bekar	53	22,6
Dul	8	3,4
Meslek		
Ebe/ Hemşire	77	32,9
Teknisyen	16	6,8
Tekniker	27	11,5
Memur	33	14,1
Güvenlik görevlisi	33	14,1
Hizmetli	40	17,1
Diğer (hekim, biyolog, psikolog)	8	3,4
İş tecrübesi ($\bar{X} \pm ss$: 11,85 $\pm$ 8,21 yıl; Min.: 1, Maks.: 35)		
<5	38	16,2
5-9	70	29,9
10-14	52	22,2
15-19	33	14,1
20-24	19	8,1
25-29	5	2,1
≥ 30	17	7,3

Tablo 4.1’de katılımcıların sosyodemografik özelliklerinin dağılımı verilmiştir. Yaş ortalaması 36,48 $\pm$ 8,55 yıl (Min.: 20, Maks.: 60) olan araştırma grubunun %23,9’u

30-34 yaş grubundadır. Grubun %55,1'i kadın, %45,3'ü'u lisans mezunu, %73,9'u evlidir. Grubun %32,9'u ebe/hemşire, %17,1'i hizmetli, %14,1'i memur ve %14,1'i güvenlik görevlisidir. İş tecrübesi yıl ortalaması $11,85 \pm 8,21$ (Min.: 1, Maks.: 35) olan katılımcıların %29,9'u 5-9 yıldır çalışmaktadır (Tablo 4.1).

Tablo 4. 2

Katılımcıların Puan Örgüt Kültürü Ölçeği Toplam Ve Alt Boyutları, İletişim Doyumu Ölçeği İletişim İklimi Boyutu Ve Bilgi Paylaşımı Ölçeği Toplam Ve Alt Boyut Madde Puan Ortalamalarının Dağılımı

Boyutlar	Madde sayısı	N	$\bar{X} \pm ss$	Min.- Maks.	Cronbach's Alpha
Örgüt Kültürü Ölçeği					
Toplam	24	234	$3,07 \pm 0,64$	1-5	0,901
Kuralcılık Eğilimi	4	234	$3,17 \pm 0,77$	1-5	0,573
Hiyerarşi Eğilimi	4	234	$3,52 \pm 0,79$	1-5	0,669
Klan Eğilimi	4	234	$3,00 \pm 0,86$	1-5	0,652
Destekleyicilik Eğilimi	4	234	$2,94 \pm 0,86$	1-5	0,726
Gelişme Eğilimi	4	234	$2,97 \pm 0,93$	1-5	0,823
Açıklık Eğilimi	4	234	$2,79 \pm 0,86$	1-5	0,721
İletişim Doyumu Ölçeği					
İletişim İklimi Alt Boyutu	5	234	$3,34 \pm 0,90$	1-5	0,853
Bilgi Paylaşımı Ölçeği					
Toplam	7	234	$3,51 \pm 0,87$	1-5	0,909
Açık Bilgi Paylaşımı	4	234	$3,42 \pm 0,92$	1-5	0,861
Örtülü Bilgi Paylaşımı	3	234	$3,63 \pm 0,95$	1-5	0,897

Tablo 4.2'de katılımcıların puan Örgüt Kültürü Ölçeği toplam ve alt boyutları, İletişim Doyumu Ölçeği İletişim İklimi Boyutu ve Bilgi Paylaşımı Ölçeği toplam ve alt boyut madde puan ortalamalarının dağılımı sunulmuştur. Örgüt Kültürü Ölçeği toplam madde puan ortalaması $3,07 \pm 0,64$ (Min.: 1, Maks.: 24)'tür. Örgüt Kültürü Ölçeği Kuralcılık Eğilimi, Hiyerarşi Eğilimi, Klan Eğilimi, Destekleyicilik Eğilimi, Gelişme Eğilimi ve Açıklık Eğilimi alt boyutlarının puan ortalamaları sırasıyla $3,17 \pm 0,77$, $3,52 \pm 0,79$, $3,00 \pm 0,86$, $2,94 \pm 0,86$, $2,97 \pm 0,93$ ve $2,79 \pm 0,86$ 'dır.

İletişim Doyumu Ölçeği İletişim İklimi alt boyut madde puan ortalaması $3,34 \pm 0,90$ (Min.: 1, Maks.: 5) belirlenmiştir. Bilgi Paylaşımı Ölçeği toplam madde puan ortalaması $3,51 \pm 0,87$ (Min.: 1, Maks.: 5) ve alt boyutları olan Açık Bilgi Paylaşımı ve Örtülü Bilgi Paylaşımı puan ortalamaları sırasıyla $3,42 \pm 0,92$ ve $3,63 \pm 0,95$ 'tir (Tablo 4.2).

Tablo 4. 3

Katılımcıların Sosyodemografik Özelliklerine Göre Örgüt Kültürü Ölçeği Toplam Madde Puan Ortalamalarının Karşılaştırması

Değişkenler	N	$\bar{X} \pm ss$	Mean rank	Test değeri (t, F veya χ^2)	p
Cinsiyet¹					
Kadın	129	3,10±0,56	-	0,847	0,398
Erkek	105	3,03±0,73			
Yaş²					
< 30	54	3,17±0,56	-	1,209	0,308
30-34	56	2,99±0,61			
35-39	42	3,17±0,67			
40-44	38	2,94±0,87			
≥ 45	44	3,03±0,50			
Eğitim durumu³					
İlköğretim	14	3,07±0,53	115,50	1,383	0,847
Lise	61	3,16±0,57	125,28		
Önlisans	42	2,97±0,87	116,13		
Lisans	106	3,06±0,59	115,21		
Lisansüstü	11	2,96±0,70	104,18		
Medeni durum¹					
Evli	173	3,05±0,61	-	-0,782	0,435
Evli değil	61	3,12±0,74			
Meslek³					
Ebe/ Hemşire	77	2,94±0,49	100,71	14,581	0,024*
Teknisyen	16	3,16±0,51	127,22		
Tekniker	27	3,26±0,50	138,65		
Memur	33	3,06±0,76	112,80		
Güvenlik görevlisi	33	3,06±0,91	122,47		
Hizmetli	40	3,03±0,65	119,21		
Diğer	8	3,59±0,44	178,56		
İş tecrübesi²					
< 5	38	3,15±0,64	-	1,524	0,196
5-9	70	3,12±0,62			
10-14	52	2,89±0,66			
15-19	33	3,16±0,72			
≥ 20	41	3,04±0,56			

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$. ¹Student's t Testi. ²ANOVA. ³Kruskal Wallis-H Testi. Dunnett's T3 Testi, Meslek: $p > 0,05$.

Tablo 4.3'de katılımcıların sosyodemografik özelliklerine göre Örgüt Kültürü Ölçeği toplam madde puan ortalamalarının karşılaştırması gösterilmiştir. Örgüt Kültürü Ölçeği toplam puan ortalamaları ile meslek grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık belirlenmesine ($p=0,024$) rağmen meslek grupları arası yapılan karşılaştırmalarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenememiştir ($p > 0,05$). Örgüt Kültürü Ölçeği toplam puan ortalamaları ile katılımcıların cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, medeni durumu, iş tecrübesi ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p > 0,05$) (Tablo 4.3).

Tablo 4. 4

Katılımcıların Sosyodemografik Özelliklerine Göre Örgüt Kültürü Ölçeği Alt Boyut Madde Puan Ortalamalarının Karşılaştırması

Değişkenler	N	Kuralcılık Eğilimi		Hiyerarşi Eğilimi		Klan Eğilimi		Destekleyicilik Eğilimi		Gelişme Eğilimi		Açıklık Eğilimi	
		$\bar{X} \pm ss$	Mean rank	$\bar{X} \pm ss$	Mean rank	$\bar{X} \pm ss$	Mean rank	$\bar{X} \pm ss$	Mean rank	$\bar{X} \pm ss$	Mean rank	$\bar{X} \pm ss$	Mean rank
Cinsiyet¹													
Kadın	129	3,23±0,65	122,07	3,54±0,66	115,55	3,04±0,84	120,20	2,95±0,82	116,16	3,02±0,91	119,92	2,81±0,82	118,23
Erkek	105	3,10±0,89	111,89	3,50±0,92	119,90	2,94±0,89	114,19	2,93±0,90	119,14	2,92±0,95	114,53	2,76±0,91	116,60
z		-1,150		-0,492		-0,679		-0,337		-0,608		-0,183	
p		0,250		0,623		0,497		0,736		0,543		0,855	
Yaş²													
< 30	54	3,30±0,62	127,94	3,64±0,69	126,45	3,05±0,85	118,15	3,09±0,80	126,73	2,99±0,90	116,89	2,96±0,76	128,53
30-34	56	3,12±0,77	112,38	3,31±0,85	98,05	2,97±0,79	116,67	2,98±0,80	118,02	2,85±0,85	107,36	2,73±0,91	112,55
35-39	42	3,27±0,63	126,06	3,68±0,75	130,18	3,15±0,89	131,06	2,96±0,95	119,86	3,11±0,98	129,44	2,88±0,83	125,30
40-44	38	3,23±1,07	126,83	3,42±1,02	115,86	2,79±1,08	106,34	2,76±0,97	105,91	2,90±1,07	114,41	2,56±1,10	100,29
≥ 45	44	2,94±0,72	94,99	3,59±0,56	120,58	2,99±0,73	114,45	2,86±0,80	113,27	3,04±0,88	122,43	2,78±0,68	117,68
χ^2		7,955		7,247		2,846		2,368		2,906		4,791	
p		0,093		0,123		0,584		0,668		0,574		0,309	
Eğitim durumu²													
İlköğretim	14	2,82±0,79	85,43	3,52±0,64	110,39	3,20±0,73	128,46	3,09±0,74	135,43	2,95±0,61	111,50	2,86±0,72	123,04
Lise	61	3,10±0,69	109,38	3,52±0,73	114,91	3,11±0,81	125,75	3,06±0,67	127,00	3,11±0,77	127,18	3,06±0,84	138,41
Önlisans	42	3,06±1,00	110,98	3,42±1,05	113,10	2,89±0,96	112,32	2,88±1,03	114,43	2,86±1,08	111,08	2,73±0,93	116,98
Lisans	106	3,32±0,65	130,47	3,54±0,74	118,63	2,97±0,85	114,98	2,90±0,89	111,83	2,95±0,93	114,92	2,69±0,82	107,89
Lisansüstü	11	3,05±0,94	103,32	3,82±0,56	146,82	2,75±1,07	101,86	2,77±0,95	108,36	2,91±1,42	120,86	2,48±1,04	89,14
χ^2		8,885		2,548		2,275		3,247		1,933		10,079	
p		0,064		0,636		0,685		0,517		0,748		0,039*	
Medeni durum¹													
Evli	173	3,19±0,74	118,65	3,50±0,73	112,99	2,95±0,84	113,39	2,91±0,86	114,87	2,99±0,91	118,30	2,75±0,84	113,85
Evli değil	61	3,14±0,85	114,23	3,60±0,94	130,30	3,11±0,91	129,16	3,04±0,85	124,95	2,93±0,98	115,24	2,91±0,91	127,86
z		-0,441		-1,729		-1,571		-1,005		-0,305		-1,397	
p		0,659		0,084		0,116		0,315		0,760		0,162	

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$. ¹Mann–Whitney U Testi. ²Kruskal Wallis-H Testi. Dunnett's T3 Testi, Eğitim durumu, Açıklık Eğilimi: $p > 0,05$.

Tablo 4.4 DEVAMI.

Katılımcıların Sosyodemografik Özelliklerine Göre Örgüt Kültürü Ölçeği Alt Boyut Madde Puan Ortalamalarının Karşılaştırması

Değişkenler	N	Kuralcılık Eğilimi		Hiyerarşi Eğilimi		Klan Eğilimi		Destekleyicilik Eğilimi		Gelişme Eğilimi		Açıklık Eğilimi	
		$\bar{X} \pm ss$	Mean rank	$\bar{X} \pm ss$	Mean rank	$\bar{X} \pm ss$	Mean rank	$\bar{X} \pm ss$	Mean rank	$\bar{X} \pm ss$	Mean rank	$\bar{X} \pm ss$	Mean rank
Meslek²													
Ebe/Hemşire ^a	77	3,21±0,59	119,12	3,46±0,74	109,51	2,84±0,81	103,00	2,76±0,82	98,97	2,84±0,93	107,36	2,56±0,74	98,60
Teknisyen ^b	16	3,22±0,80	113,63	3,94±0,32	160,38	2,88±0,94	115,63	3,02±0,80	128,19	3,05±0,90	124,56	2,84±0,84	124,72
Tekniker ^c	27	3,30±0,67	129,11	3,61±0,70	122,39	3,23±0,69	138,30	3,31±0,72	148,26	3,19±0,90	134,22	2,92±0,62	127,65
Memur ^d	33	3,31±0,87	130,23	3,61±0,76	122,12	2,90±0,93	107,73	2,77±0,96	102,92	2,92±0,95	112,95	2,86±1,02	121,52
Güvenlik görevlisi ^e	33	3,14±1,03	117,68	3,42±1,10	115,33	3,10±1,07	127,29	2,92±0,94	113,77	2,95±1,07	117,94	2,86±1,12	122,92
Hizmetli ^f	40	2,91±0,78	97,58	3,39±0,79	106,31	3,07±0,78	123,89	3,04±0,77	130,89	2,89±0,73	110,29	2,91±0,78	129,01
Diğer ^g	8	3,22±0,69	116,81	3,78±0,53	138,00	3,50±0,72	158,63	3,69±0,73	179,25	4,03±0,53	197,56	3,31±0,88	154,25
χ^2		5,588		9,774		10,878		21,816		15,479		10,735	
p		0,471		0,135		0,092		0,001**		0,017*		0,097	
İş tecrübesi²													
< 5	38	3,18±0,71	120,47	3,57±0,86	125,62	3,03±0,82	119,13	3,14±0,82	135,59	2,97±0,95	117,22	2,99±0,80	133,83
5-9	70	3,18±0,73	118,47	3,51±0,79	114,93	3,11±0,91	128,09	3,11±0,78	130,53	2,95±0,91	116,33	2,86±0,82	123,29
10-14	52	3,09±0,73	109,68	3,34±0,85	99,88	2,80±0,79	100,41	2,67±0,94	94,93	2,87±0,94	109,60	2,55±0,92	98,29
15-19	33	3,38±0,88	133,03	3,67±0,73	129,48	3,03±0,99	120,20	2,95±0,94	118,27	3,11±0,98	127,41	2,84±0,99	121,68
≥ 20	41	3,09±0,84	110,50	3,62±0,65	127,06	2,99±0,78	117,41	2,79±0,76	106,49	3,04±0,90	121,80	2,74±0,74	113,49
χ^2		2,991		6,100		5,146		12,300		1,617		7,248	
p		0,559		0,192		0,273		0,015*		0,806		0,123	

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$. ¹Mann-Whitney U Testi. ²Kruskal Wallis-H Testi. Dunnett's T3 Testi, Meslek grupları, Destekleyicilik Eğilimi: $a < c$; Gelişme Eğilimi: $a < g$, $d < g$, $e < g$, $f < g$. İş tecrübesi, Destekleyicilik Eğilimi: $p > 0,05$.

Tablo 4.4’de katılımcıların sosyodemografik özelliklerine göre Örgüt Kültürü Ölçeği alt boyut madde puan ortalamalarının karşılaştırması sunulmuştur. Eğitim durumu ile Açıklık Eğilimi alt boyut puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,039$). Ancak eğitim düzeylerine göre yapılan karşılaştırmalarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenememiştir ($p>0,05$).

Meslek grupları ile Destekleyicilik Eğilimi alt boyut puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($p=0,001$). Ebe/hemşirelerin Destekleyicilik Eğilimi puan ortalaması teknikerlere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur ($p=0,038$). İş tecrübesi ile Destekleyicilik Eğilimi puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmasına ($p=0,015$) rağmen yapılan karşılaştırmalarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenememiştir ($p>0,05$) (Tablo 4.4).

Meslek grupları ile Gelişme Eğilimi alt boyut puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($p=0,017$). Meslek gruplarından ebe/hemşirelerin ($p=0,002$), memurların ($p=0,005$), güvenlik görevlilerinin ($p=0,009$) ve hizmetlilerin ($p=0,003$) Gelişme Eğilimi puan ortalamaları diğer mesleklere (hekim, biyolog, psikolog) göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük belirlenmiştir (Tablo 4.4).

Kuralcılık Eğilimi, Hiyerarşi Eğilimi, Klan Eğilimi alt boyut puan ortalamaları ile katılımcıların sosyodemografik özellikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanamamıştır ($p>0,05$). Ek olarak, Destekleyicilik Eğilimi alt boyut puan ortalaması ile katılımcıların cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu ve medeni durumu arasında ($p>0,05$); Gelişme Eğilimi alt boyut puan ortalaması ile katılımcıların cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, medeni durumu ve iş tecrübesi arasında ($p>0,05$); Açıklık Eğilimi alt boyut puan ortalaması ile katılımcıların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, mesleği ve iş tecrübesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$) (Tablo 4.4).

Tablo 4. 5

Katılımcıların Sosyodemografik Özelliklerine Göre İletişim Doyumu Ölçeği İletişim İklimi Alt Boyut Madde Puan Ortalamasının Karşılaştırması

Değişkenler	N	$\bar{X} \pm ss$	Mean rank	Test değeri (z veya χ^2)	p
Cinsiyet¹					
Kadın	129	3,42±0,88	122,21	-1,185	0,236
Erkek	105	3,24±0,91	111,71		
Yaş²					
< 30	54	3,43±0,80	120,26	5,033	0,284
30-34	56	3,18±0,90	102,82		
35-39	42	3,41±0,96	126,87		
40-44	38	3,21±1,17	111,87		
≥ 45	44	3,50±0,62	128,72		
Eğitim durumu³					
İlköğretim	14	3,60±0,61	137,43	3,200	0,525
Lise	61	3,30±0,90	114,18		
Önlisans	42	3,12±1,03	105,56		
Lisans	106	3,40±0,86	120,29		
Lisansüstü	11	3,53±0,96	129,23		
Medeni durum¹					
Evli	173	3,33±0,87	116,28	-0,467	0,641
Evli değil	61	3,37±0,98	120,97		
Meslek³					
Ebe/ Hemşire	77	3,22±0,82	104,55	12,137	0,059
Teknisyen	16	3,26±0,87	110,69		
Tekniker	27	3,54±0,69	132,54		
Memur	33	3,35±1,01	118,70		
Güvenlik görevlisi	33	3,32±1,09	120,44		
Hizmetli	40	3,32±0,90	118,34		
Diğer	8	4,20±0,59	183,75		
İş tecrübesi²					
< 5	38	3,33±0,89	114,70	5,484	0,241
5-9	70	3,49±0,83	128,25		
10-14	52	3,07±0,99	100,26		
15-19	33	3,39±0,92	118,79		
≥ 20	41	3,40±0,83	122,57		

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$. ¹Mann-Whitney U Testi. ²Kruskal Wallis-H Testi.

Tablo 4.5’de katılımcıların sosyodemografik özelliklerine göre İletişim Doyumu Ölçeği İletişim İklimi alt boyut madde puan ortalamasının karşılaştırması verilmiştir. İletişim İklimi alt boyut puan ortalaması ile katılımcıların sosyodemografik özellikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık belirlenememiştir ($p > 0,05$).

Tablo 4. 6

Katılımcıların Sosyodemografik Özelliklerine Göre Bilgi Paylaşımı Ölçeği Toplam Madde Puan Ortalamalarının Karşılaştırması

Değişkenler	N	$\bar{X} \pm ss$	Mean rank	Test değeri (z veya χ^2)	p
Cinsiyet¹					
Kadın	129	3,62±0,86	127,09	-2,418	0,016*
Erkek	105	3,37±0,86	105,72		
Yaş²					
< 30	54	3,59±0,88	124,13	2,448	0,654
30-34	56	3,55±0,82	118,55		
35-39	42	3,54±0,94	124,38		
40-44	38	3,30±1,07	106,09		
≥ 45	44	3,51±0,61	111,31		
Eğitim durumu³					
İlköğretim	14	3,36±0,80	102,75	9,103	0,059
Lise	61	3,32±0,82	99,59		
Önlisans	42	3,44±1,02	118,61		
Lisans	106	3,64±0,77	126,09		
Lisansüstü	11	3,84±1,20	148,59		
Medeni durum¹					
Evli	173	3,51±0,83	116,45	-0,403	0,687
Evli değil	61	3,52±0,98	120,48		
Meslek³					
Ebe/ Hemşire	77	3,58±0,66	119,42	9,646	0,140
Teknisyen	16	3,36±1,04	116,22		
Tekniker	27	3,74±0,59	131,11		
Memur	33	3,55±0,98	124,76		
Güvenlik görevlisi	33	3,29±1,05	101,09		
Hizmetli	40	3,30±0,94	102,90		
Diğer	8	4,20±0,98	166,38		
İş tecrübesi²					
< 5	38	3,54±0,82	118,68	0,499	0,974
5-9	70	3,57±0,86	121,27		
10-14	52	3,40±0,99	114,43		
15-19	33	3,51±0,84	112,85		
≥ 20	41	3,53±0,79	117,60		

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$. ¹Mann-Whitney U Testi. ²Kruskal Wallis-H Testi.

Tablo 4.6’da katılımcıların sosyodemografik özelliklerine göre Bilgi Paylaşımı Ölçeği toplam madde puan ortalamalarının karşılaştırması gösterilmiştir. Erkeklerin kadınlara göre Bilgi Paylaşımı Ölçeği toplam puan ortalaması istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur ($p=0,016$). Bilgi Paylaşımı Ölçeği toplam puan

ortalaması ile katılımcıların yaşı, eğitim durumu, medeni durumu, mesleği ve iş tecrübesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık belirlenememiştir ($p>0,05$).

Tablo 4. 7

Katılımcıların Sosyodemografik Özelliklerine Göre Bilgi Paylaşımı Ölçeği Alt Boyut Madde Puan Ortalamalarının Karşılaştırması

Değişkenler	N	Açık Bilgi Paylaşımı		Örtülü Bilgi Paylaşımı	
		$\bar{X}\pm ss$	Mean rank	$\bar{X}\pm ss$	Mean rank
Cinsiyet¹					
Kadın	129	3,54±0,93	126,48	3,74±0,88	123,95
Erkek	105	3,28±0,91	106,46	3,50±1,02	109,58
z		-2,277		-1,661	
p		0,023*		0,097	
Yaş²					
< 30	54	3,54±0,94	127,53	3,66±0,92	119,53
30-34	56	3,44±0,94	118,80	3,71±0,89	121,01
35-39	42	3,43±0,99	121,63	3,69±1,02	125,21
40-44	38	3,27±1,08	106,61	3,34±1,19	103,29
≥ 45	44	3,39±0,65	109,00	3,67±0,75	115,45
χ^2		3,112		2,601	
p		0,539		0,627	
Eğitim durumu³					
İlköğretim	14	3,29±0,86	102,54	3,45±0,77	97,68
Lise	61	3,15±0,90	96,28	3,54±0,93	111,30
Önlisans	42	3,47±1,01	126,01	3,39±1,11	105,42
Lisans	106	3,53±0,85	124,66	3,78±0,86	127,14
Lisansüstü	11	3,89±1,21	152,77	3,79±1,26	130,32
z		11,786		5,918	
p		0,019*		0,205	
Medeni durum¹					
Evli	173	3,41±0,89	115,86	3,63±0,91	116,29
Evli değil	61	3,45±1,03	122,14	3,62±1,07	120,94
z		-0,630		-0,475	
p		0,529		0,635	
Meslek³					
Ebe/ Hemşire	77	3,44±0,70	116,53	3,76±0,75	122,97
Teknisyen	16	3,39±1,08	123,44	3,31±1,04	98,16
Tekniker	27	3,65±0,77	134,80	3,85±0,83	129,96
Memur	33	3,52±1,03	125,35	3,61±0,99	116,73
Güvenlik görevlisi	33	3,16±1,10	99,44	3,45±1,20	114,39
Hizmetli	40	3,20±0,98	101,00	3,44±1,01	105,28
Diğer	8	4,38±0,85	181,25	3,96±1,20	138,63
χ^2		14,500		5,163	
p		0,025*		0,523	
İş tecrübesi²					
< 5	38	3,45±0,90	119,84	3,66±0,89	119,11
5-9	70	3,50±0,92	122,39	3,67±0,95	121,54
10-14	52	3,33±1,04	116,63	3,50±1,07	110,41
15-19	33	3,39±0,93	110,20	3,66±0,91	115,79
≥ 20	41	3,41±0,80	113,98	3,67±0,91	119,48
χ^2		0,936		0,949	
p		0,919		0,917	

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$. ¹Mann-Whitney U Testi. ²Kruskal Wallis-H Testi. ³Dunnnett's T3 Testi, Açık Bilgi Paylaşımı, Eğitim durumu: $p>0,05$, Meslek: $p>0,05$.

Tablo 4.7’de katılımcıların sosyodemografik özelliklerine göre Bilgi Paylaşımı Ölçeği alt boyut madde puan ortalamalarının karşılaştırması verilmiştir. Erkeklerin kadınlara göre Açık Bilgi Paylaşımı Ölçeği alt boyut puan ortalaması istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur ($p=0,023$). Açık Bilgi Paylaşımı Ölçeği alt boyutu puan ortalaması ile eğitim durumu ($p=0,019$) ve meslek grupları arasında ($p=0,025$) arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmasına rağmen gruplar arası yapılan karşılaştırmalarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenememiştir ($p>0,05$).

Açık Bilgi Paylaşımı Ölçeği alt boyut puan ortalaması ile katılımcıların yaşı, medeni durumu ve iş tecrübesi arasında; Örtülü Bilgi Paylaşımı Ölçeği alt boyut puan ortalaması ile katılımcıların sosyodemografik özellikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık belirlenememiştir ($p>0,05$) (Tablo 4.7).

Tablo 4. 8

Örgüt Kültürü Ölçeği Toplam Ve Alt Boyut Puanlarının İletişim Doyumu Ölçeği İletişim İklimi Ve Bilgi Paylaşımı Ölçeği Toplam Ve/Veya Alt Boyut Puanları İle İlişkisi

Ölçekler ve alt boyutları	N	Bilgi Paylaşımı Ölçeği				İletişim Doyumu Ölçeği			
		Toplam		Açık Bilgi Paylaşımı		Örtülü Bilgi Paylaşımı		İletişim İklimi	
		r	p	r	p	r	p	r	p
Örgüt Kültürü Ölçeği									
Toplam	234	0,550	0,000***	0,542	0,000***	0,483	0,000***	0,672	0,000***
Kuralcılık Eğilimi	234	0,389	0,000***	0,376	0,000***	0,315	0,000***	0,231	0,000***
Hiyerarşi Eğilimi	234	0,332	0,000***	0,311	0,000***	0,310	0,000***	0,309	0,000***
Klan Eğilimi	234	0,498	0,000***	0,476	0,000***	0,480	0,000***	0,617	0,000***
Destekleyicilik Eğilimi	234	0,367	0,000***	0,384	0,000***	0,301	0,000***	0,524	0,000***
Gelişme Eğilimi	234	0,453	0,000***	0,450	0,000***	0,386	0,000***	0,582	0,000***
Açıklık Eğilimi	234	0,383	0,000***	0,383	0,000***	0,351	0,000***	0,558	0,000***
İletişim Doyumu Ölçeği									
İletişim İklimi Alt Boyutu	234	0,583	0,000***	0,564	0,000***	0,502	0,000***	-	-

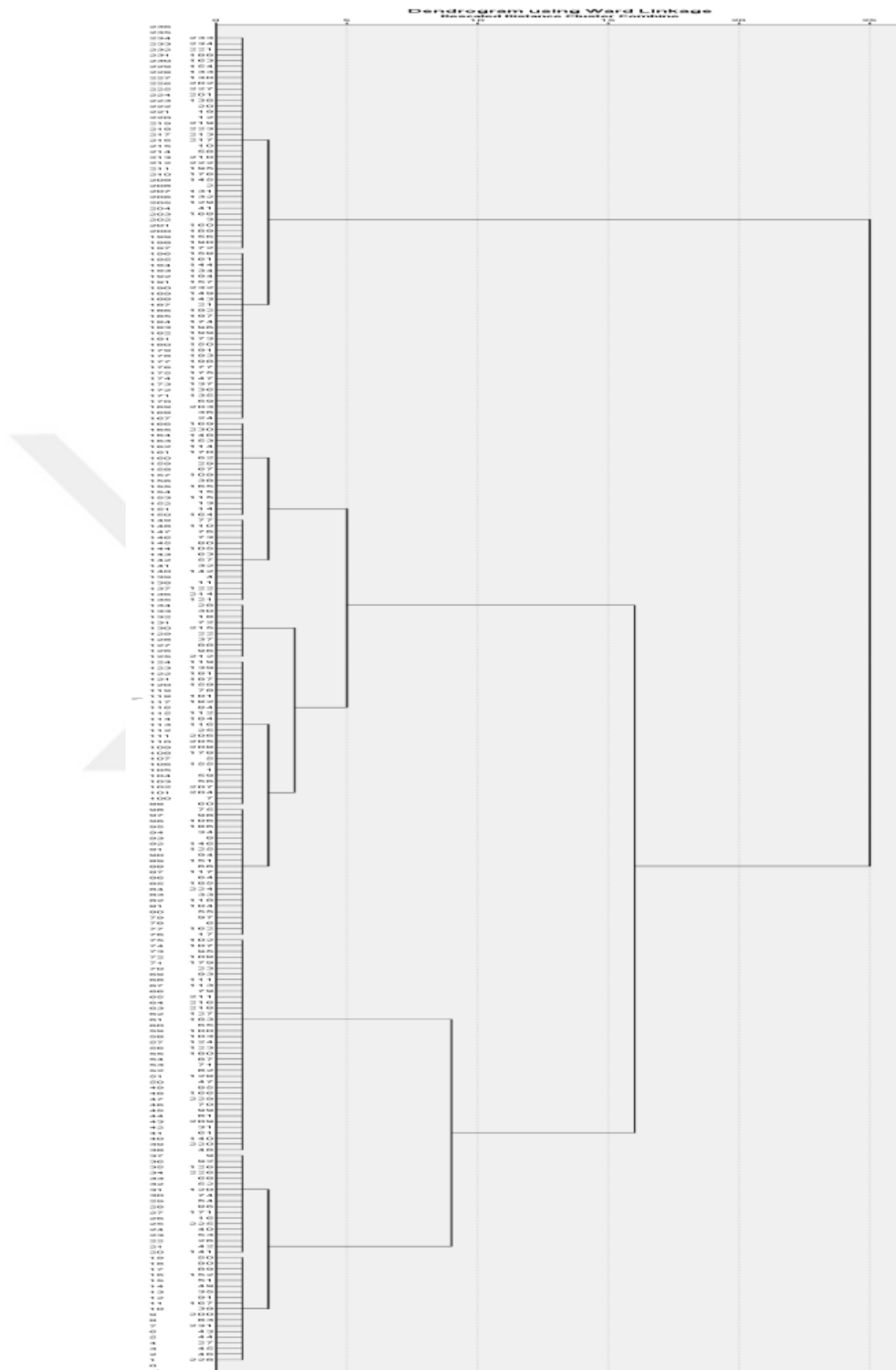
* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$. Spearman Korelasyon Analizi

Tablo 4.8’de Örgüt Kültürü Ölçeği toplam ve alt boyut puanlarının İletişim Doyumu Ölçeği İletişim İklimi ve Bilgi Paylaşımı Ölçeği toplam ve/veya alt boyut puanları ile ilişkisi sunulmuştur. Bilgi Paylaşımı Ölçeği toplam puanı ve Açık Bilgi Paylaşımı alt boyut puanı ile Örgüt Kültürü Ölçeği toplam puanı arasında orta güçte pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanırken ($0,50 \leq r \leq 0,69$; $p < 0,001$); Örtülü Bilgi Paylaşımı alt boyut puanı ile Örgüt Kültürü Ölçeği toplam puanı arasında pozitif yönde zayıf düzeyde istatistiksel olarak anlamlı ilişki belirlenmiştir ($0,26 \leq r \leq 0,49$; $p < 0,001$). Bilgi Paylaşımı Ölçeği toplam puanı, Açık Bilgi Paylaşımı ve Örtülü Bilgi Paylaşımı alt boyut puanları ile Örgüt Kültürü Ölçeği tüm alt boyut puanları arasında pozitif yönde zayıf düzeyde istatistiksel olarak anlamlı ilişki belirlenmiştir ($0,26 \leq r \leq 0,49$; $p < 0,001$).

Bilgi Paylaşımı Ölçeği toplam puanı, Açık Bilgi Paylaşımı ve Örtülü Bilgi Paylaşımı alt boyut puanları ile İletişim Doyumu Ölçeği İletişim İklimi alt boyut puanı arasında orta güçte pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır ($0,50 \leq r \leq 0,69$; $p < 0,001$) (Tablo 4.8).

İletişim Doyumu Ölçeği İletişim İklimi alt boyut puanı ile Örgüt Kültürü Ölçeği toplam, Klan Eğilimi, Destekleyicilik Eğilimi, Gelişme Eğilimi ve Açıklık Eğilimi alt boyut puanları arasında orta güçte pozitif yönlü ($0,50 \leq r \leq 0,69$; $p < 0,001$); Hiyerarşi Eğilimi ile arasında pozitif yönde zayıf düzeyde ($0,26 \leq r \leq 0,49$; $p < 0,001$); Kuralcılık Eğilimi ile arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır (Tablo 4.8).

4.3 Kurumsal Alt Grupların Belirlenmesi ve Analizleri



Şekil 4. 3 Kurumsal Alt Gruplar Dendrogramı

Şekil 1’de Hiyerarşik Kümeleme analizi sonucunda elde edilen Kurumsal Alt Gruplar Dendrogramı (ağaç diyagramı) verilmiştir. Buna göre kurumsal alt grupların iki ana kümede toplandığı belirlenmiştir.

Tablo 4. 9

Hiyerarşik Kümeleme Analizi İle Oluşturulan Kurumsal Alt Grupların Sosyodemografik Özelliklere Dağılımı

Değişkenler	Kurumsal Alt Gruplar				Test değeri (χ^2)	p
	Grup 1 (n=105)		Grup 2 (n=129)			
	n	%	n	%		
Cinsiyet¹						
Kadın	51	39,5	78	60,5	17,064	0,000***
Erkek	70	66,7	35	33,3		
Yaş¹						
< 30 ^a	14	25,9	40	74,1	32,836	0,000***
30-34 ^b	27	48,2	29	51,8		
35-39 ^c	19	45,2	23	54,8		
40-44 ^d	30	78,9	8	21,1		
≥ 45 ^e	31	70,5	13	29,5		
Eğitim durumu²						
İlköğretim	14	100,0	0	0,0	-	-
Lise	57	93,4	4	6,6		
Önlisans	23	54,8	19	45,2		
Lisans	21	19,8	85	80,2		
Lisansüstü	6	54,5	5	45,5		
Medeni durum¹						
Evli	89	51,4	84	48,6	0,019	0,892
Evli değil	32	52,5	29	47,5		
Meslek²						
Ebe/ Hemşire	0	0,0	77	100,0	-	-
Teknisyen	1	6,3	15	93,8		
Tekniker	6	22,2	21	77,8		
Memur	33	100,0	0	0,0		
Güvenlik görevlisi	33	100,0	0	0,0		
Hizmetli	40	100,0	0	0,0		
Diğer	8	100,0	0	0,0		
İş tecrübesi²						
< 5 ^f	14	36,8	24	63,2	16,356	0,003**
5-9 ^g	32	45,7	38	54,3		
10-14 ^h	27	51,9	25	48,1		
15-19 ⁱ	27	81,8	6	18,2		
≥ 20 ^j	21	51,2	20	48,8		

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$. ¹Pearson Ki-kare Testi. ²Fisher’s Exact Test. Benferroni, Yaş grupları: $a<b$, $a<c$, $a<d$, $b<d$, $b<e$, $c<d$, $c<e$. İş tecrübesi: $f<i$, $g<i$, $h<i$, $j<i$.

Tablo 4.9’da Hiyerarşik Kümeleme analizi ile oluşturulan kurumsal alt grupların sosyodemografik özelliklere dağılımı verilmiştir. Kurumsal alt gruplar ile sosyodemografik özelliklerden cinsiyet ($p=0,000$), yaş ($p=0,000$) ve iş tecrübesi ($p=0,003$) arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır. Ek olarak, eğitim durumu ve meslek gruplarının da etkili olduğu düşünülen gruplarda gözlerde “0” gözlemlendiği için ki-kare ve p değeri verilememiştir.

Cinsiyete göre incelendiğinde; Grup 1’de erkeklerin (%66,7), Grup 2’de kadınların (%60,5) daha fazla oranda yer aldığı bulunmuştur ($p=0,000$) (Tablo 4.9).

Yaş grupları incelendiğinde; 30-34 yaş grubunda olanların ($p=0,016$), 35-39 yaş grubunda olanların ($p=0,048$), 40-44 yaş grubunda olanların ($p=0,000$) ve 45 yaş ve üzerinde olanların ($p=0,000$) 30 yaşından küçük olanlara göre daha fazla oranda ve istatistiksel olarak anlamlı düzeyde Grup 1’de, 30 yaşından küçük olanların ise Grup 2’de yer aldığı bulunmuştur. 40-44 yaş grubunda olanların ($p=0,003$) ve 45 yaş ve üzerinde olanların ($p=0,025$) 30-34 yaş grubuna göre daha fazla oranda ve istatistiksel olarak anlamlı düzeyde Grup 1’de yer aldığı belirlenmiştir. Ek olarak, 40-44 yaş grubunda olanlar ($p=0,002$) ve 45 yaş ve üzerinde olanlar ($p=0,018$) 35-39 yaş grubuna göre daha fazla oranda ve istatistiksel olarak anlamlı düzeyde Grup 1’de, 35-39 yaş grubunun Grup 2’de yer aldığı gözlenmiştir. 35-39 yaş grubu ile 30-34 yaş grubu arasında ve 40-44 yaş grubu ile 45 yaş ve üzeri arasında gruplarda yer alma açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanamamıştır ($p>0,05$) (Tablo 4.9).

Eğitim durumu incelendiğinde; ilköğretim (%100,0) ve lise mezunu (%93,4) olanların daha fazla oranda Grup 1’de, lisans mezunu olanların (%80,2) daha fazla oranda Grup 2’de yer aldığı; önlisans ve lisansüstü mezunu olanların oranlarının gruplara arasında belirgin bir farklılık yaratmadığı gözlenmiştir (Tablo 4.9).

Medeni durum ile örgütsel alt gruplar açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık belirlenememiştir ($p>0,05$) ve evli (%51,4) ve evli olmayanların (%52,5) benzer oranlarda gruplara dağıldığı gözlenmiştir (Tablo 4.9).

Meslek grupları incelendiğinde; Grup 1’de memur (%100,0), güvenlik görevlisi (%100,0), hizmetli (%100,0) ve hekim, biyolog, psikologdan oluşan diğer mesleklerin (%100,0) tamamının; Grup 2’de ebe/hemşirelerin tamamının (%100,0), teknisyenlerin tamamına yakınının (%93,8) ve teknikerlerin büyük çoğunluğunun (%77,8) yer aldığı bulunmuştur (Tablo 4.9).

İş tecrübesi incelendiğinde; 15-19 yıl arasında çalışanların 5 yıldan daha az çalışanlara göre ($p=0,000$) ve 5-9 yıl arasında çalışanlara göre ($p=0,001$) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde Grup 1’de; diğerlerinin ise Grup 2’de yer aldığı bulunmuştur. 15-19 yıl arasında çalışanlar ile 10-14 yıl arasında ($p=0,005$) ve 20 yıl ve üzerinde ($p=0,006$) çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmasına rağmen, Grup 1 ve Grup 2 arasında dağılımların ayırıcı nitelikte olmadığı gözlenmiştir. Ek olarak, 5 yıldan daha az çalışanlara göre 5-9 yıl arasında, 10-14 yıl arasında ve 20 yıl ve daha fazla süreden beri çalışanların ($p>0,05$); 5-9 yıl arasında çalışanlara göre 10-14 yıl arasında ve 20 yıl ve daha fazla süreden beri çalışanların ($p>0,05$); 10-14 yıl arasında çalışanlara göre 20 yıl ve daha fazla süreden beri çalışanların ($p>0,05$) gruplarda yer alma açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yaratmadığı saptanmıştır (Tablo 4.9).

Kurumsal alt gruplarda anlamlı bulunan ve/veya değişkenlerin kategorileri için yüksek oranlar dikkate alınarak incelendiğinde;

- Grup 1’de erkekler (%66,7), 40-44 yaş (%78,3) ve 45 yaş ve üzerindeki (%70,5), ilköğretim mezunu (%100,0) ve lise mezunu olanlar (%93,4), mesleği memur (%100), güvenlik görevlisi (%100), hizmetli (%100) ve diğer mesleklerden (hekim, biyolog, psikolog) olanlar (%100), iş tecrübesi 15-19 yıl olanlar (%91,8) yer almıştır (Tablo 4.9).
- Grup 2’de kadınlar (%60,5), 30 yaşından genç olanlar (%74,1), lisans mezunu olanlar (%80,2), mesleği ebe/hemşire (%100,0), teknisyen (%93,8), tekniker olanlar (%77,8), 5 yıldan daha kısa süreden beri çalışanlar (%63,3) ve 5-9 yıl arası çalışanlar (%54,3) yer almıştır (Tablo 4.9).
- Kurumsal alt gruplar oluşmasında medeni durum belirleyici bulunamamıştır (Tablo 4.9).

Tablo 4. 10

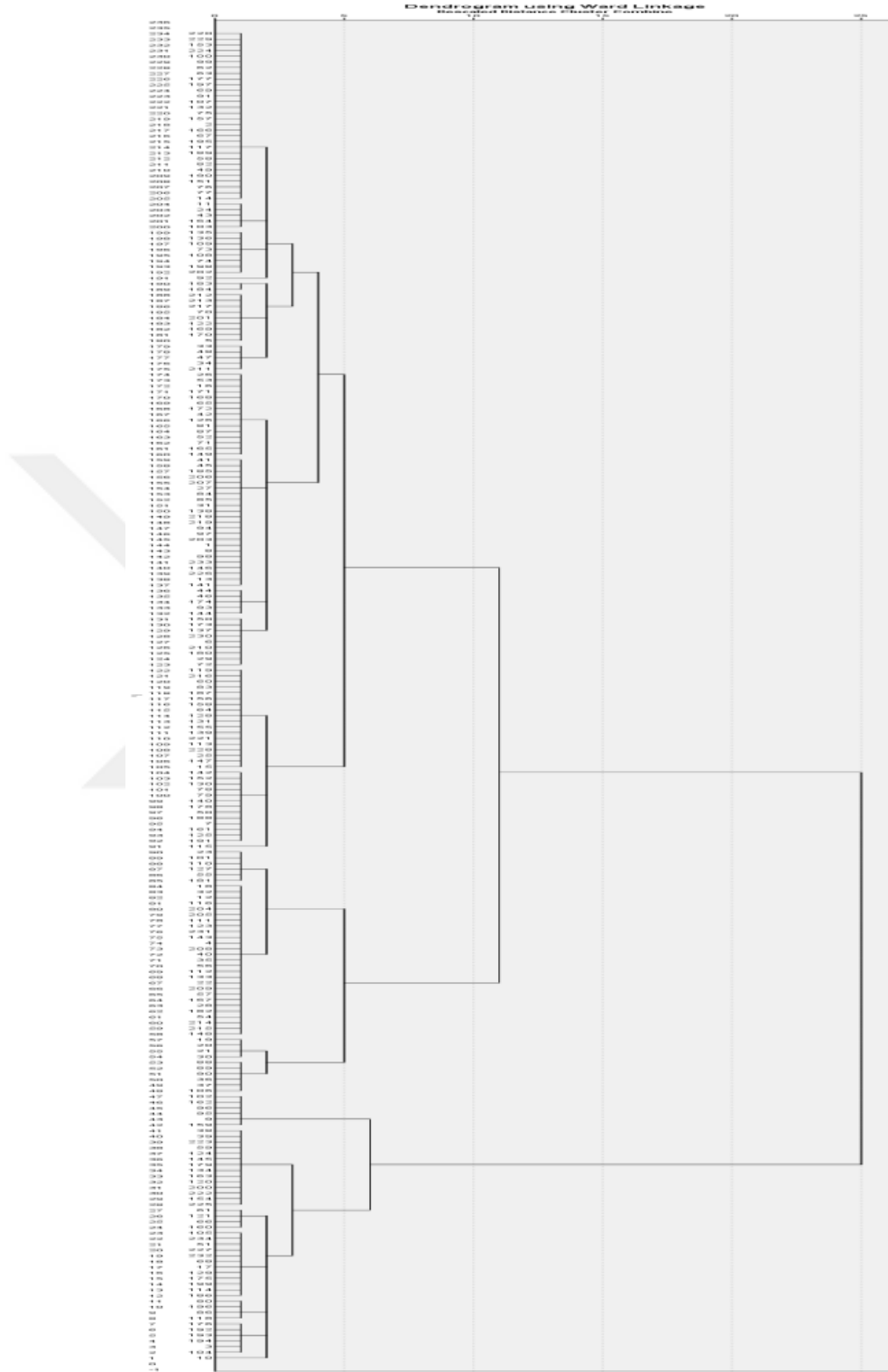
Kurumsal Alt Grupların Örgüt Kültürü Ölçeği, İletişim Doyumu Ölçeği İletişim İklimi Boyutu Ve Bilgi Paylaşımı Ölçeği Toplam Ve/Veya Alt Boyut Madde Puan Ortalamaları İle Karşılaştırması

Alt boyutlar	Kurumsal Alt Gruplar				Test değeri (t veya z)	p
	Grup 1 (n=121)		Grup 2 (n=113)			
	$\bar{X} \pm ss$	Mean rank	$\bar{X} \pm ss$	Mean rank		
Örgüt Kültürü Ölçeği						
Toplam ¹	3,11±0,75	-	3,02±0,50	-	0,969	0,334
Kuralcılık Eğilimi ²	3,14±0,88	116,29	3,21±0,62	118,80	-0,285	0,776
Hiyerarşi Eğilimi ²	3,50±0,86	117,22	3,55±0,71	117,80	-0,066	0,947
Klan Eğilimi ²	3,07±0,92	123,81	2,92±0,80	110,74	-1,483	0,138
Destekleyicilik Eğilimi ²	2,98±0,90	122,57	2,90±0,82	112,08	-1,191	0,234
Gelişme Eğilimi ²	3,02±0,94	121,75	2,92±0,92	112,95	-0,998	0,318
Açıklık Eğilimi ²	2,92±0,94	127,72	2,66±0,75	106,56	-2,401	0,016*
İletişim Doyumu Ölçeği						
İletişim İklimi Alt Boyutu ²	3,40±0,97	124,40	3,28±0,81	110,12	-1,618	0,106
Bilgi Paylaşımı Ölçeği						
Toplam ²	3,44±0,98	113,29	3,59±0,72	122,00	-0,991	0,322
Açık Bilgi Paylaşımı ²	3,37±1,03	113,36	3,48±0,79	121,93	-0,979	0,328
Örtülü Bilgi Paylaşımı ²	3,54±1,06	113,65	3,73±0,82	121,62	-0,926	0,354

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$. ¹Student's t Testi. ²Mann-Whitney U Testi.

Tablo 4.10'da kurumsal alt grupların Örgüt Kültürü Ölçeği, İletişim Doyumu Ölçeği İletişim İklimi boyutu ve Bilgi Paylaşımı Ölçeği toplam ve/veya alt boyut madde puan ortalamaları ile karşılaştırması sunulmuştur. Açıklık Eğilimi puan ortalaması kurumsal alt gruplardan Grup 1'de Grup 2'ye göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ($p=0,016$). Kurumsal alt gruplar ile Örgüt Kültürü Ölçeği toplam ve diğer alt boyutları, İletişim Doyumu Ölçeği İletişim İklimi boyutu ve Bilgi Paylaşımı Ölçeği toplam ve alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenememiştir ($p>0,05$).

4.4 Örgütsel Alt Kültür Kümelerinin Belirlenmesi ve Analizleri



Şekil 4. 4 Örgütsel Alt Kültürler Dendrogramı

Şekil 2’de Hiyerarşik Kümeleme analizi sonucunda elde edilen Örgütsel Alt Kültürler Dendrogramı (ağaç diyagramı) verilmiştir. Buna göre örgütsel alt kültürlerin iki ana kümede toplandığı belirlenmiştir.

Tablo 4. 11

Hiyerarşik Kümeleme Analizi İle Oluşturulan Örgütsel Alt Kültür Kümelerinin Örgüt Kültürü Ölçeği Alt Boyut Madde Puan Ortalamalarına Göre Dağılımı

Alt boyutlar	Örgütsel Alt kültürler				Test değeri (z)	p
	Küme 1 (n=156)		Küme 2 (n=78)			
	$\bar{X} \pm ss$	Mean rank	$\bar{X} \pm ss$	Mean rank		
Kuralcılık Eğilimi	3,27±0,66	123,60	2,98±0,92	105,30	-1,960	0,050
Hiyerarşi Eğilimi	3,73±0,58	132,37	3,11±0,97	87,76	-4,784	0,000***
Klan Eğilimi	3,41±0,63	150,76	2,16±0,64	50,99	-10,676	0,000***
Destekleyicilik Eğilimi	3,35±0,61	149,55	2,13±0,69	53,40	-10,294	0,000***
Gelişme Eğilimi	3,42±0,67	150,28	2,07±0,68	51,94	-10,522	0,000***
Açıklık Eğilimi	3,19±0,65	149,43	1,98±0,63	53,64	-10,252	0,000***

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$. Mann–Whitney U Testi.

Tablo 4.11’de hiyerarşik kümeleme analizi ile oluşturulan örgütsel alt kültür kümelerinin örgüt kültürü ölçeği alt boyut madde puan ortalamalarına göre dağılımı gösterilmiştir. Örgütsel alt kültürlerle göre oluşturulan kümelerden Küme 1’in Küme 2’ye göre Hiyerarşi Eğilimi, Klan Eğilimi, Destekleyicilik Eğilimi, Gelişme Eğilimi ve Açıklık Eğilimi alt boyut puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek saptanmıştır ($p < 0,001$). Örgütsel alt kültür kümeleri ile Kuralcılık Eğilimi alt boyut puan ortalama arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p > 0,05$).

Tablo 4. 12

Örgütsel Alt Kültür Kümelerinin Sosyodemografik Özellikler İle Karşılaştırması

Değişkenler	Örgütsel Alt Kültürler				Test değeri (χ ²)	p
	Küme 1 (n=156)		Küme 2 (n=78)			
	n	%	n	%		
Cinsiyet¹						
Kadın	88	68,2	41	31,8	0,311	0,577
Erkek	68	64,8	37	35,2		
Yaş¹						
< 30	38	70,4	16	29,6	3,063	0,547
30-34	33	58,9	23	41,1		
35-39	31	73,8	11	26,2		
40-44	24	63,2	14	36,8		
≥ 45	30	68,2	14	31,8		
Eğitim durumu¹						
İlköğretim	11	78,6	3	21,4	5,082	0,279
Lise	46	75,4	15	24,6		
Önlisans	28	66,7	14	33,3		
Lisans	65	61,3	41	38,7		
Lisansüstü	6	54,5	5	45,5		
Medeni durum¹						
Evli	110	63,6	63	36,4	2,838	0,092
Evli değil	46	75,4	15	24,6		
Meslek²						
Ebe/ Hemşire	42	54,5	35	45,5	13,749	-
Teknisyen	12	75,0	4	25,0		
Tekniker	21	77,8	6	22,2		
Memur	20	60,6	13	39,4		
Güvenlik görevlisi	22	66,7	11	33,3		
Hizmetli	31	77,5	9	22,5		
Diğer	8	100,0	0	0,0		
İş tecrübesi¹						
< 5	29	76,3	9	23,7	6,110	0,191
5-9	48	68,6	22	31,4		
10-14	28	53,8	24	46,2		
15-19	24	72,7	9	27,3		
≥ 20	27	65,9	14	34,1		

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$. ¹Pearson Ki-kare Testi. ²Fisher's Exact Test.

Tablo 4.12’de örgütsel alt kültür kümelerinin sosyodemografik özellikler ile karşılaştırması verilmiştir. Örgütsel alt kültür kümeleri ile cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, meslek ve iş tecrübesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0,05$).

Örgütsel alt kültür kümeleri oranlara göre incelendiğinde tüm değişkenlerin kategorileri için en yüksek oranların Küme 1’de, en düşük oranların ise Küme 2’de

olduğu görülmektedir. Kümeler içindeki en yüksek ve en düşük oranlar dikkate alınarak yapılan değerlendirmede;

- Küme 1’de kadınların (%68,2), 35-39 yaş grubunda olanların (%73,8), ilköğretim mezunlarının (%78,6), evli olmayanların (%75,4), hekim, biyolog, psikologdan oluşan diğer mesleklerin (%100,0) ve 5 yıldan kısa süredir çalışanların (%76,3) daha fazla oranda yer aldığı bulunmuştur (Tablo 4.12);
- Küme 2’de erkeklerin (%35,2), 30-34 yaş grubunda olanların (%41,1), lisansüstü mezunlarının (%45,5) ve evli olanların (%36,4), ebe/hemşirelerin (%45,5) ve 10-14 yıldır çalışanların (%46,2) daha fazla oranda yer aldığı gözlenmiştir (Tablo 4.12).

Tablo 4. 13

Örgütsel Alt Kültür Kümelerinin Kurumsal Alt Gruplar İle Karşılaştırması

Değişkenler	Örgütsel Alt Kültürler				Test değeri (χ ²)	p
	Küme 1 (n=156)		Küme 2 (n=78)			
	n	%	n	%		
Kurumsal alt gruplar ¹						
Grup 1	86	71,1	35	28,9	2,191	0,139
Grup 2	70	61,9	43	38,1		

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$. ¹Pearson Ki-kare Testi.

Tablo 4.13’de örgütsel alt kültür kümelerinin kurumsal alt gruplar ile karşılaştırması gösterilmiştir. Örgütsel alt kültür kümeleri ile kurumsal alt gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenememiştir ($p > 0,05$).

Örgütsel alt kültür kümeleri oranlara göre incelendiğinde;

- Küme 1’de Grup 1’in daha fazla oranda yer aldığı (%71,1); Küme 2’de Grup 2’nin daha fazla oranda yer aldığı (%38,1) yer aldığı gözlenmiştir (Tablo 4.13).

Tablo 4. 14

Örgütsel Alt Kültür Kümelerinin İletişim Doyumu Ölçeği İletişim İklimi Boyutu Ve Bilgi Paylaşımı Ölçeği Toplam Ve/Veya Alt Boyut Madde Puan Ortalamaları İle Karşılaştırması

Alt boyutlar	Örgütsel Alt Kültürler				Test değeri (z)	p
	Küme 1 (n=156)		Küme 2 (n=78)			
	$\bar{X} \pm ss$	Mean rank	$\bar{X} \pm ss$	Mean rank		
İletişim Doyumu Ölçeği						
İletişim İklimi Alt Boyutu	3,69±0,69	142,96	2,65±0,87	66,57	-8,167	0,000***
Bilgi Paylaşımı Ölçeği						
Toplam	3,80±0,64	137,74	2,93±0,97	77,02	-6,515	0,000***
Açık Bilgi Paylaşımı	3,71±0,74	137,50	2,84±0,98	77,51	-6,465	0,000***
Örtülü Bilgi Paylaşımı	3,91±0,68	135,25	3,06±1,15	82,00	-5,834	0,000***

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$. Mann–Whitney U Testi.

Tablo 4.14'te örgütsel alt kültür kümelerinin İletişim Doyumu Ölçeği İletişim İklimi boyutu ve Bilgi Paylaşımı Ölçeği toplam ve/veya alt boyut madde puan ortalamaları ile karşılaştırması sunulmuştur. Küme 1'de Küme 2'ye göre İletişim Doyumu Ölçeği İletişim İklimi boyutu puan ortalaması istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek belirlenmiştir ($p=0,000$). Bilgi Paylaşımı Ölçeği toplam puan ortalaması ($p=0,000$), Açık Bilgi Paylaşımı ($p=0,000$) ve Örtülü Bilgi Paylaşımı ($p=0,000$) alt boyut puan ortalamalarının Küme 1'de Küme 2'ye göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

BÖLÜM V

TARTIŞMA VE YORUM

Bu araştırmada örgütsel kültür eğilimi puan ortalamaları orta düzey veya daha üzerinde bulunmuştur. İstanbul’da özel hastanede çalışan 100 sağlık personeli ile yapılan çalışmada örgütsel kültür puanlarının orta düzeyde olduğu belirlenmiştir (Türkkan, 2015). Ankara’da eğitim veren devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan 782 akademik personel ile yürütülen bir araştırmada da örgütsel kültür eğilimi puanlarının kuralcılık eğilimi hariç, orta düzeyin üzerinde olduğu gösterilmiştir (Gürbüz ve Varoğlu, 2021). Örgüt kültürü örgütteki alt kültürlerin bir toplamı değil, bütün alt kültürleri kuşatan ve onları ortak bir paydada bütünleştiren bir kültürdür. Bu açıdan bakıldığında orta düzey veya daha üzerinde puanların iş etiğine de uygun olduğu ve sonucumuzun da literatürü desteklediği görülmektedir.

Bu araştırmada Örgüt Kültürü Ölçeği destekleyicilik eğilimi puan ortalamaları ebe/hemşirelerde teknikerlere göre düşük saptanmıştır. Destekleyicilik eğilimi; çalışanlara inisiyatif tanınması, bilginin serbestçe paylaşılması, kişisel saygı ve çalışanların menfaati gibi anahtar kelimeler içermektedir (Kaya, 2008; Danışman ve Özgen, 2003). Özellikle ebe/hemşirelerin iş süreçlerinde hekim taleplerini eksiksiz uygulamak zorunda olması, hasta haklarına yönelik bilginin gizliliği ve güvenliğinin yüksek koruma altında olması nedeniyle paylaşım yapılamaması, nöbet gerektiren bir meslek olması nedeniyle iş-yaşam dengesinin yöneticiler tarafından gözetilmemesi, hasta ve yakınları ile en fazla doğrudan temas eden meslek olması nedeniyle zaman zaman sözlü ve/veya fiziksel şiddete maruz kalması algılanan destekleyici kültürün azalmasına neden olabilir. Nitekim bu araştırmada da ebe/hemşirelerin teknikerlerden düşük bulunan destekleyicilik eğilimi puan ortalamalarının, diğer tüm meslek gruplarına göre de en düşük düzeyde olduğu gözlenmiştir. Literatürde benzer çalışma bulunamadığı için değerlendirilemeyen bu bulgumuzun, belirtilen bu gerekçeler ile ilişkili olabileceği düşünülmüştür.

Bu araştırmada Örgüt Kültürü Ölçeği gelişme eğilimi puan ortalamaları ebe/hemşirelerde, memurlarda, güvenlik görevlilerinde ve hizmetlilerde hekim, biyolog, psikologdan oluşan diğer mesleklere göre düşük bulunmuştur. Gelişme eğilimi esneklik, yeni yaklaşımlara teşvik, fırsatlar, kalite gibi kavramları kapsamaktadır (Kaya, 2008; Danışman ve Özgen, 2003). Düşük puan ortalamasına sahip meslek grupları dikkate

alındığında yürütülen iş süreçlerinin rutin hizmetleri içerdiği; hekim, biyolog, psikologdan oluşan diğer meslekler ile kıyaslandığında ise iş süreçlerinde karar verici role sahip olmadığı ve bağımsız davranmadığı anlaşılmaktadır. Bu durum özellikle hekim, biyolog, psikologdan oluşan diğer mesleklerde puan ortalamalarının belirtilen meslek gruplarına göre en yüksek puan ortalamasına sahip olmasını açıklayabilir. Türkkkan (2015) İstanbul’da bir özel hastanede sağlık personeli ile yürüttüğü araştırmada örgütsel kültür puanlarının cerrahi birimlerde çalışanların diğer birimlerde çalışanlara göre; hemşirelerin tıbbi sekreterlere ve sağlık memurlarına göre; hemşirelerin hekimlere göre düşük olduğunu göstermiştir. Kısmen araştırma bulgularımız ile örtüşen bu sonuçlar; çalışmanın yürütüldüğü yer farklılıkları, araştırılan mesleki grup farklılıkları veya farklı ölçme aracı kullanılması gibi durumlar ile açıklanabilir.

Bu araştırmada Örgüt Kültürü Ölçeğinin kuralcılık, hiyerarşi, klan ve açıklık eğilimi alt boyut puan ortalamalarında sosyodemografik özellikler belirleyici bulunamamıştır. İraz ve Efeoğlu (2023)’nin Bursa’da sanayi sektörüne ait bir işletmenin 87 çalışanın örgütsel kültür algılarını ve örgütsel değişimini araştırdığı çalışmada örgütsel kültür algılarının evlilerde bekarlara göre yüksek olduğunu bulmuş; çalışanların örgütsel kültür algılarının cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma yılı, şirketteki pozisyona göre farklılaşmadığını göstermiştir. Aynı çalışmada örgütsel değişimin medeni durumdan ve çalışma yaşamında bulunulan süreden etkilendiğini; ancak cinsiyet, yaş, eğitim durumu, şirketteki pozisyonun örgütsel değişimde belirleyici olmadığını bulmuştur. İstanbul’da bir özel hastanede sağlık personeli ile yapılan bir araştırmada da örgütsel kültür puanlarının mesleki deneyimi 10 yıldan fazla olanların 10 yıl ve daha az olanlara göre; bekarların evlilere göre düşük olduğu saptanmış; ancak örgütsel kültür puanlarının cinsiyete, yaşa, eğitim durumuna, gelir düzeyine, iş yerindeki çalışma süresine, çalışma şekline (sadece gündüz-nöbet usulü), işinden memnun olma durumuna göre farklılaşmadığı gösterilmiştir (Türkkkan, 2015). Örgütsel kültür eğilimlerini yansıtan ve büyük çoğunluğu sonuçlarımızla uyumlu olan yürütülmüş bu çalışmalarda farklı ölçme araçlarının kullanılmış olmasının sonuçlardaki farklılıkları açıklayabileceği düşünülmüştür.

Bu araştırmada İletişim Doyumu Ölçeği İletişim İklimi alt boyut puan ortalamaları orta düzeyin üzerinde saptanmış ve iletişim ikliminde sosyodemografik özellikler belirleyici bulunamamıştır. Danayiyen vd. (2017)’nin hastanelerde yürüttüğü araştırmada iletişim doyumu puan ortalamasının orta düzeyde olduğu bildirilmiştir. Mesleki açıdan doktorların ve hemşirelerin idari personele göre ve kamu çalışanlarının

özelde çalışanlara göre iletişim doyumu puan ortalamaları düşük saptanmış; iletişim doyumu puan ortalamaları ile cinsiyet, yaş grupları, eğitim durumu, mesleki deneyim süresi arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Eryılmaz Ballı ve Tulunay Ateş (2021) Isparta ilinde kamu ve özel sektörde görev yapan 569 çalışan ile yürüttükleri bir araştırmada örgütsel iletişim iklimi puan ortalamalarının kadınlarda erkeklerden yüksek olduğunu; ancak örgütsel iletişim iklimi puanlarında eğitim durumunun, medeni durumun, mesleki kıdemin belirleyici olmadığını göstermiştir. Karadağ (2019)'ın Bursa Uludağ Üniversitesi'nde 115 akademik personele yürüttüğü araştırmada iletişim doyumu ölçeği iletişim iklimi alt boyutu ile cinsiyet, yaş, medeni durum, aylık gelir, kurumda çalışılan süre, akademik unvan arasında anlamlı bir fark belirleyemezken, eğitim durumunun iletişim ikliminde etkili olduğunu göstermiştir. Güllüoğlu (2011)'nın Selçuk Üniversitesi akademisyenleri ile yürüttüğü çalışmada da yaş arttıkça ve kurumda çalışma süresi arttıkça iletişim iklimi puanının arttığını ve yine eğitim durumunun iletişim iklimini etkileyen faktörler arasında yer aldığını göstermiş; ancak cinsiyet ile iletişim iklimi arasında bir fark belirleyememiştir. Karademir (2022) ise Zonguldak merkez ve ilçelerinde ilköğretim, ortaokul ve lise kademelerinde görev yapan 400 öğretmenler yürüttüğü araştırmada örgütsel iletişim iklimi puanlarının cinsiyet, yaş, okul türü (kamu-özel), eğitim durumu, mesleki kıdeme göre değişmediğini; mesleki motivasyonun örgütsel iletişim iklimi puanlarını önemli düzeyde etkilediğini bulmuştur. Literatürü kısmen destekleyen bu bulgumuzda ortaya çıkan farklılıklar; farklı olanaklara sahip araştırmanın yürütüldüğü şehirler, mesleki farklılıklar ve iletişimin hızlı değişip geliştiği bu küresel çağda yürütülmüş çalışmaların güncelliğini yitirmiş olması ile ilişkili olabilir. Nitekim bilgi ve iletişim teknolojileri ile mesleki normlar, örgütsel sınırların eskisine oranla daha açık ve değişken olduklarını göstermektedir.

Bu araştırmada bilgi paylaşımı davranışları orta düzeyin üzerinde belirlenmiştir. Kadınların bilgi paylaşımı davranışı toplam ve açık bilgi paylaşımı davranışlarında erkeklere göre daha fazla iken; örtülü bilgi paylaşımı davranışlarında sosyodemografik özellikler belirleyici bulunamamıştır. Akın Gürdal (2013) yürüttüğü araştırmada açık bilgi paylaşımı puanlarını kadınlarda erkeklere göre yüksek belirlemiş; yaş, eğitim, çalışma süresi ve görev ile açık bilgi paylaşımı puanları arasında bir farklılık saptayamamıştır. Örtülü bilgi paylaşımı puanlarını 45 yaşın üzerinde ve görevi müdür, müdür yardımcısı olanlarda yüksek belirlemiş; cinsiyet, eğitim ve çalışma süresi ile örtülü bilgi paylaşımı puanları arasında bir farklılık bulamamıştır. Kütahya'da bir hastanede çalışan 225 hemşire ile yapılmış bir çalışmada bilgi paylaşımı davranışlarında

cinsiyetin, medeni durumun, yaşı, çalışma süresinin, çalışılan pozisyonun belirleyici olmadığı; ancak eğitim düzeyinin bilgi paylaşımı davranışlarını etkilediği gösterilmiştir (Tok ve Ergun Özler, 2020). Mobilya sektöründe faaliyet gösteren 209 çalışan ile yürütülen bir araştırmada çalışanlar arası bilgi paylaşımı davranışlarında cinsiyet ve eğitim durumu; kurumsal açıdan bilgi paylaşımı davranışlarında cinsiyet, medeni durum, yaş ve çalışma süresi; bireysel açıdan bilgi paylaşımı davranışlarında medeni durum ve yaş belirleyici bulunamamıştır. Ancak çalışanlar arası bilgi paylaşımı davranışlarında evli olmanın, yaşı ve çalışma süresinin; kurumsal açıdan bilgi paylaşımı davranışlarında eğitimin; bireysel açıdan bilgi paylaşımı davranışlarında kadın olmanın, çalışma süresinin ve eğitimin önemli olduğu gösterilmiştir (Öneren vd., 2016). Bulgularımızı destekler nitelikte sonuçlar olmasına rağmen ortaya çıkan farklılıkların çalışılan sektör farklılıkları veya ölçme araçları ile ilgili farklılıklardan kaynaklanmış olabileceği düşünülmüştür.

Bu araştırmada örgütsel kültür eğilimi ve iletişim iklimi arttıkça bilgi paylaşımı davranışının arttığı ve örgütsel kültür eğilimi arttıkça ise iletişim ikliminin olumlu yönde geliştiği saptanmıştır. Bilgi paylaşımı davranışlarında örgütsel kültür eğiliminin önemli rolü olduğu bildirilmiştir (Öneren vd., 2016). Bir örgütün başarısı ve performansı ile ilgili bir kavram olan güven, büyük oranda çalışanlar arasındaki iletişime bağlıdır. Çalışanlar arasında iş ilişkisinden kaynaklanan iletişimsizlik yanında, bilgidaki eşitsizlik de iletişimsizliğe ve çatışmalara yol açabilmektedir. Açık iletişim ortamı, çatışmanın güven üzerindeki zararlı etkilerini azaltmada kilit bir bileşendir. Bu nedenle iletişim, bir kuruluş içinde çatışmaların azalmasına ve pozitifliğin artmasına neden olarak, güven oluşturmak için hayati bir öneme sahiptir (Arslan ve Gül, 2022). İmamoğlu (2019)'nın 149 bilişim firması çalışanı ile yürüttüğü çalışmada güçlendirici liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiye bilgi paylaşımı davranışının aracılık ettiğini; bilgi paylaşımı davranışına ise algılanan örgütsel desteğin aracılık ettiğini göstermiştir. Örgüt kültürü ve ikliminin destekleyici özelliği aynı zamanda çalışanların örgütsel performansı üzerinde de etkili olur. Bu olumlu özelliklerden dolayı çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının gelişmesi örgütsel performansı da olumlu yönde etkileyebilir. Bu nedenle örgütlerin sahip olduğu kültür ve iklimin entelektüel sermayenin gelişimi üzerinde etkili olduğu, entelektüel sermayenin gelişmesinin ise örgütsel performans üzerinde etkili olacağı söylenebilir (Bekmezci vd., 2020). Işık (2018) Bitlis'te kamu ve özel bankalardaki çalışanlar ile yürüttüğü araştırmada bilgi paylaşım süreçleri ve yenilikçi iş davranışı arasında yüksek düzeyde

pozitif yönlü anlamlı ilişkiler tespit etmiş; bireysel faktörlerden yardımseverliği, örgütsel faktörlerden üst yönetim desteğini ve örgütsel ödülleri bilgi paylaşımını etkileyen faktörler olarak bulmuştur. Ayrıca bireysel faktörlerden bilgi öz yeterliliği ile teknolojik faktörlerden bilişim teknolojileri kullanımının bilgi paylaşım süreci üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını göstermiştir. Örgütsel iletişimin sağlanamadığı, bilgi alışverişinde birçok nedenden dolayı yaşanabilecek olumsuzluklar, ekip çalışmasında uyumsuzluk yaratacak, bu da hem örgüt hem birey başarısında olumsuzluğa neden olabilecektir. Günümüz rekabet koşullarında örgütün ayakta kalabilmesi için oldukça büyük öneme sahip olan örgütsel iletişim, hem idarecilerin ve çalışanların sorun ve beklentilerinin karşılanmasına ışık tutacak hem de oluşabilecek her türlü sorunun doğru ve en kısa zamanda çözülmesini sağlayacaktır (Bozgöl, 2018). Bu sonucumuza yönelik olarak literatürde yürütülmüş çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak sonucumuzun Öneren vd. (2016), Arslan ve Gül, (2022), İmamoğlu (2019), Bekmezci vd. (2020), Işık (2018) ve Bozgöl (2018)'ün açıklamaları ile ilişkili olduğu tahmin edilmektedir.

Bu araştırmada kurumsal alt gruplar iki kümede şekillenmiştir. Kurumsal alt gruplardan Grup 1'de erkekler, 40 yaş ve üzerindeki, lise ve altı eğitilmişler, mesleği memur, güvenlik görevlisi, hizmetli ve diğer mesleklerden (hekim, biyolog, psikolog) olanlar ve iş tecrübesi 15-19 yıl olanlar yer almıştır. Grup 2'de kadınlar, 30 yaşından genç olanlar, lisans mezunu olanlar, mesleği ebe/hemşire, teknisyen, tekniker olanlar, 9 yıl ve daha kısa süreden beri çalışanlar almıştır. Kurumsal alt grupların oluşmasında medeni durum belirleyici bulunamamıştır. Literatürde benzer bir çalışmaya rastlanılmadığından bu sonuçlar tartışılamamıştır. Gelecek çalışmalara yön vermesi açısından önemini korumaktadır.

Bu araştırmada kurumsal alt gruplardan Grup 1'de Grup 2'ye göre Açıklık Eğilimi alt boyut puan ortalamaları daha yüksek iken; Örgüt Kültürü Ölçeği toplam puan ortalamaları, Kuralcılık Eğilimi, Hiyerarşi Eğilimi, Klan Eğilimi, Destekleyicilik Eğilimi ve Gelişme Eğilimi alt boyut puan ortalamaları açısından fark saptanamamıştır. Düşük eğilim puanlarına sahip mesleki deneyimi yetersiz olan bu genç çalışanların, lisans mezunlarının, kadınların ve kadınların çoğunlukta olduğu ebe/hemşirelerin bu puanların düşük çıkmasında etkili olabileceği düşünülmüştür. Nitekim Açıklık Eğilimi alt boyut puan ortalamaları ile sosyodemografik özelliklerin karşılaştırmasında anlamlı bir farklılık belirlenmese de; lisans mezunu olanların ve mesleği ebe/hemşire olanların puan ortalamaları değişkenlerin diğer kategorilerine göre düşük bulunmuştur. Ek olarak, açıklık eğilimi tartışma olanağının bulunması, eleştiriye açıklık, tolerans, bağımsız

hareket kabiliyeti gibi ifadeleri içeren bir eğilimi yansıtmaktadır (Kaya, 2008; Danışman ve Özgen, 2003). Bu açıdan bakıldığında yöneticinin çalışana karşı tutumunun bir göstergesi olarak da ifade edilebilir. Yöneticiler açısından değerlendirildiğinde ise yönetim faaliyetinin gereği olarak yöneticinin belirli bir güce sahip olabilmesini gerektirmektedir. Güç kavramı örgütsel sonuçları etkileme kapasitesi, hedefler için ihtiyaç duyduğu şeyleri elde etme ve bu açıdan diğer kişileri etkileme yeteneği veya kişinin yapmak istediği şeyi başkalarına yaptırabilme yeteneği olarak birçok şekilde tanımlanmıştır (Alkan ve Erdem, 2019). Yöneticiler gücünü, bu grupta yer alan dezavantajlı gruba yönelik olarak daha fazla yansıtmaları sonuçların belirlenmesinde etkili olmuş olabilir.

Bu araştırmada alt gruplar arasında İletişim Doyumu Ölçeği İletişim İklimi alt boyut puan ortalaması ve Bilgi Paylaşımı Ölçeği toplam ve alt boyut puan ortalamaları açısından bir fark bulunamamıştır. İletişim iklimi ve bilgi paylaşımı davranışlarında yöneticiye, iş arkadaşlarına ve örgüte güvenin etkili olduğu; bu güvenin örgüt içi iletişime yön verdiği; eşitsizlik veya çatışma gibi olumsuz durumlara yol açabileceği gibi olumlu durumlarda ise örgütsel performansı artırdığı bildirilmiştir (Öneren vd., 2016; Arslan ve Gül, 2022; İmamoğlu, 2019; Bekmezci vd., 2020; Işık, 2018; Bozgöl, 2018). Grup 1 ve Grup 2 özellikleri dikkate alınarak yapılan bu değerlendirmede; benzer ortalamalara sahip bu iki grup arasında örgütsel çatışmaları önlediği söylenebilir.

Bu araştırmada örgütsel alt kültürler iki kümede şekillenmiştir. Örgütsel alt kültürü oluşturan Küme 1'in hiyerarşi, klan, destekleyicilik, gelişme ve açıklık eğilimi alt boyut puan ortalamaları Küme 2'ye göre yüksek iken; kuralcılık eğilimi alt boyut puan ortalaması arasında fark bulunamamıştır. Bakioğlu (2019)'nın sivil havacılık sektöründe faaliyet gösteren bir hizmet işletmesinde görev yapan 233 pilot ile yürüttüğü araştırmada da örgütsel alt kültürlerin iki kümede şekillendiği bulunmuştur. Hiyerarşi, gelişme, açıklık eğilimi ortalama değerleri Küme 1'de Küme 2'den yüksek belirlenmiş ve kuralcılık eğilimi ortalama değeri ile alt kültür kümeleri arasında bir fark saptanamamıştır. Danışman ve Özgen (2008)'in bir sanayi firmasında yürüttüğü araştırmada da örgütsel alt kültürler iki kümede oluşturulmuştur. Güç kültürü kümesi ve profesyonel kültür kümesi olarak tanımladığı bu kümelerin karşılaştırmasında; kuralcılık, klan, destekleyicilik, gelişme eğilimi puan ortalamalarının profesyonel kültür kümesinde ve hiyerarşi eğilimi puan ortalamalarının güç kültürü kümesinde yüksek olduğu bildirilmiştir. Sonucumuzu destekleyen bu bulgulara göre ortaya çıkan küçük farklılıkların çalışılan sektör farklılıklarından kaynaklanmış olabileceği düşünülmüştür.

Örgütsel alt kültür kümeleri oranlara göre incelendiğinde tüm değişkenlerin kategorileri için en yüksek oranların Küme 1’de, en düşük oranların ise Küme 2’de olduğu bulunmuştur. Kümeler içindeki en yüksek ve en düşük oranlar dikkate alınarak yapılan değerlendirmede; Küme 1’de kadınların, 35-39 yaş grubunda olanların, ilköğretim mezunlarının, evli olmayanların, hekim, biyolog, psikologdan oluşan diğer mesleklerin ve 5 yıldan kısa süredir çalışanların daha fazla oranda yer aldığı bulunmuştur. Küme 2’de erkeklerin, 30-34 yaş grubunda olanların, lisansüstü mezunlarının ve evli olanların, ebe/hemşirelerin ve 10-14 yıldır çalışanların daha fazla oranda yer aldığı gözlenmiştir. Literatürde benzer bir çalışmaya rastlanılmadığından bu sonuçlar tartışılamamıştır. Gelecek çalışmalara yön vermesi açısından önemini korumaktadır.

Bu çalışmada örgütsel alt kültür kümelerinde kurumsal alt gruplar belirleyici bulunamamıştır. Bakioğlu (2019)’nın çalışmasında örgütsel alt kültür kümelerinin cinsiyete, statüye (kaptan pilot, ikinci pilot), kıdeme (<1 yıl, 1-4 yıl, 5-9 yıl, ≥10 yıl) ve vatandaşlık tipine göre farklılaşmadığı; ancak kıdem farklı şekilde gruplandırıldığında (<1 yıl, 1-9 yıl, ≥10 yıl) örgütsel alt kültür kümeleri arasında fark olduğu bildirilmiştir. Danışman ve Özgen (2008) de cinsiyet, yaş grupları, öğrenim durumu, çalışılan birimler (pazarlama, muhasebe, üretim, finans vb.) ile alt kültür kümeleri arasında bir farklılık bulamazken; örgütsel kademelerin (müdür, şef, teknik ve uzman personel, memur), fonksiyonların (iş esasına göre bölümler) alt küme gruplarında belirleyici olduğunu göstermiştir. Sonucumuzun benzer olduğu bu çalışmalarda da ortaya çıkan farklılıkların araştırılan sektör farklılıkları, sorgulanan sosyodemografik özellikler, bunların sınıflandırması, ulaşılan kişi sayısı gibi teknik farklılıklardan kaynaklanmış olabilir. Ek olarak, bu bulgunun devamında örgütsel alt kültür kümeleri oranlara göre incelendiğinde; Küme 1’de Grup 1’in ve Küme 2’de Grup 2’nin daha fazla oranda yer aldığı yer aldığı belirlenmiştir. Bu çalışmada kurumsal alt gruplar sosyodemografik özelliklerden cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, meslek ve iş tecrübesi dikkate alınarak belirlenmiştir. Bakioğlu (2019) ve Danışman ve Özgen (2008)’in örgütsel alt kültür kümeleri ile sosyodemografik özellikler ile yaptığı karşılaştırmalar için elde edilen sonuçlar, kurumsal alt grupların oluşmasını da etkilemiş olabilir. Ayrıca kümeler arasındaki bu farklar, kümeleri oluşturan sosyodemografik özelliklerin yanı sıra bu özelliklerin yansıması olarak grubun paylaştığı ortak değerler, normlar, inançlar ve anlayışlar ile açıklanabilir.

Bu araştırmada örgütsel alt kùltürlere göre oluşturulan kùmelerden Kùme 1'in Kùme 2'ye göre iletişim iklimi düzeyleri ve bilgi paylaşımı davranış düzeyleri yüksek saptanmış ve bilgi paylaşımı davranışlarının kadınlarda erkeklere göre yüksek olduğu bulunmuştur. İletişim ikliminde sosyodemografik özellikler ve bilgi paylaşımı davranışlarında cinsiyet hariç, diğer sosyodemografik özellikler belirleyici bulunamamasına rağmen; iletişim iklimi ve bilgi paylaşımı puan ortalamalarının Grup 1'i oluşturan değişkenlerden kadınlarda, 35-39 yaş grubunda, ilköğretim mezunlarında, evli olmayanlarda, hekim, biyolog, psikologdan oluşan diğer mesleklerde ve 5 yıldan kısa süredir çalışanlarda değişkenlerin diğer kategorilerine göre yüksek olması ve/veya ortalamanın üzerinde puan alınmış olması ile açıklanabilir. Sonuç olarak, iletişim ikliminde ve bilgi paylaşımında yüksek puan ortalamalarına sahip grupların yine alt kùltür kùmelerinin oluşmasında da belirleyici role sahip olduğunu göstermektedir. Hatta örgütsel iletişim ikliminin, bu alt kùltür kùmelerinin oluşmasında ve bilgi paylaşımı davranışlarının gelişmesinde aracı rol olabileceği de söylenebilir. Bunun için ek çalışmalar yapılabilir.

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Sonuçlar

Sağlık hizmet sektöründe çalışan 234 katılımcının verilerinin incelendiği bu araştırmadan elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir:

- Örgüt Kültürü Ölçeği toplam ve/veya alt boyut puan ortalamalarına göre örgüt kültürü eğilimleri orta veya orta düzeyin düzeydedir.
- Örgüt Kültürü Ölçeği Destekleyicilik Eğilimi puan ortalamaları ebe/hemşirelerde teknikerlere göre düşüktür.
- Örgüt Kültürü Ölçeği Gelişme Eğilimi puan ortalamaları ebe/hemşirelerde, memurlarda, güvenlik görevlilerinde ve hizmetlilerde diğer mesleklerle (hekim, biyolog, psikolog) göre düşüktür.
- Örgüt Kültürü Ölçeği Kuralcılık Eğilimi, Hiyerarşi Eğilimi, Klan Eğilimi ve Açıklık Eğilimi alt boyut puan ortalamalarında sosyodemografik özellikler belirleyici değildir.
- İletişim Doyumu Ölçeği İletişim İklimi alt boyut puan ortalamasına göre iletişim iklimi orta düzeyin üzerindedir.
- İletişim Doyumu Ölçeği İletişim İklimi alt boyutu puan ortalamasında sosyodemografik özellikler belirleyici değildir.
- Bilgi Paylaşımı Ölçeği, Açık Bilgi Paylaşımı ve Örtülü Bilgi Paylaşımı toplam ve/veya alt boyut puan ortalamalarına göre bilgi paylaşımı davranışı orta düzeyin üzerindedir.
- Bilgi Paylaşımı Ölçeği toplam puan ortalamasına, Açık Bilgi Paylaşımı alt boyut puan ortalamasına göre kadınların bilgi paylaşımı davranışı erkeklere göre daha fazladır.
- Bilgi Paylaşımı Ölçeği Örtülü Bilgi Paylaşımı alt boyut puan ortalamalarında sosyodemografik özellikler belirleyici değildir.
- Örgütsel kültür eğilimi ve iletişim iklimi arttıkça bilgi paylaşımı davranışı artmaktadır.
- Örgütsel kültür eğilimi arttıkça iletişim iklimi olumlu yönde gelişmektedir.
- Kurumsal alt gruplar iki kümede şekillenmiştir.

- Kurumsal alt gruplarda anlamlı bulunan ve/veya değişkenlerin kategorileri için yüksek oranlar dikkate alınarak yapılan incelemede; Grup 1’de erkekler, 40 yaş ve üzerindeki, lise ve altı eğitimliler, mesleği memur, güvenlik görevlisi, hizmetli ve diğer mesleklerden (hekim, biyolog, psikolog) olanlar ve iş tecrübesi 15-19 yıl olanlar yer almıştır. Grup 2’de kadınlar, 30 yaşından genç olanlar, lisans mezunu olanlar, mesleği ebe/hemşire, teknisyen, tekniker olanlar, 9 yıl ve daha kısa süreden beri çalışanlar almıştır. Kurumsal alt grupların oluşmasında medeni durum belirleyici değildir.
- Kurumsal alt gruplardan Grup 1’de Grup 2’ye göre Açıklık Eğilimi alt boyut puan ortalamaları daha yüksektir.
- Kurumsal alt gruplar arasında Örgüt Kültürü Ölçeği toplam puan ortalamaları, Kuralcılık Eğilimi, Hiyerarşi Eğilimi, Klan Eğilimi, Destekleyicilik Eğilimi ve Gelişme Eğilimi alt boyut puan ortalamaları açısından fark yoktur.
- Kurumsal alt gruplar arasında İletişim Doyumu Ölçeği İletişim İklimi alt boyut puan ortalaması açısından bir fark yoktur.
- Kurumsal alt gruplar arasında Bilgi Paylaşımı Ölçeği toplam ve alt boyut puan ortalamaları açısından bir fark yoktur.
- Örgütsel alt kültürler iki kümede şekillenmiştir.
- Örgütsel alt kültürler göre oluşturulan kümelerden Küme 1’in Küme 2’ye göre Hiyerarşi Eğilimi, Klan Eğilimi, Destekleyicilik Eğilimi, Gelişme Eğilimi ve Açıklık Eğilimi alt boyut puan ortalamaları yüksektir.
- Örgütsel alt kültür kümeleri ile Kuralcılık Eğilimi alt boyut puan ortalaması arasında fark yoktur.
- Örgütsel alt kültür kümelerinde sosyodemografik özellikler belirleyici değildir. Ancak örgütsel alt kültür kümeleri oranlara göre incelendiğinde tüm değişkenlerin kategorileri için en yüksek oranların Küme 1’de, en düşük oranların ise Küme 2’de olduğu görülmektedir. Kümeler içindeki en yüksek ve en düşük oranlar dikkate alınarak yapılacak bir değerlendirmede; Küme 1’de kadınların, 35-39 yaş grubunda olanların, ilköğretim mezunlarının, evli olmayanların, hekim, biyolog, psikologdan oluşan diğer mesleklerin ve 5 yıldan kısa süredir çalışanların daha fazla oranda yer aldığı

bulunmuştur. Küme 2’de erkeklerin, 30-34 yaş grubunda olanların, lisansüstü mezunlarının ve evli olanların, ebe/hemşirelerin ve 10-14 yıldır çalışanların daha fazla oranda yer aldığı gözlenmiştir.

- Örgütsel alt kültür kümelerinde kurumsal alt gruplar belirleyici değildir. Ancak örgütsel alt kültür kümeleri oranlara göre incelendiğinde; Küme 1’de Grup 1’in ve Küme 2’de Grup 2’nin daha fazla oranda yer aldığı yer aldığı gözlenmiştir.
- Örgütsel alt kültürlerle göre oluşturulan kümelerden Küme 1’in Küme 2’ye göre İletişim Doyumu Ölçeği İletişim İklimi alt boyut puan ortalamaları yüksektir.
- Örgütsel alt kültürlerle göre oluşturulan kümelerden Küme 1’in Küme 2’ye göre Bilgi Paylaşımı Ölçeği toplam ve alt boyut puan ortalamaları yüksektir.

6.2 Öneriler

Bu araştırmada destekleyicilik eğilimi ve gelişme eğilimi puan ortalamaları ebe/hemşirelerde düşük bulunmuştur. Çalışanların hak ve çıkarlarını gözetmenin yansırı risk alma ve bilgi paylaşmanın teşviki ile ilgili olan destekleyicilik eğilimi için ve yenilikçi, rekabetçi ve öncü olma ile ilgili olan gelişme eğilimi için ebe/hemşirelerin dezavantajlı grubu oluşturduğu söylenebilir. Günümüz koşullarında nöbet sistemi ile çalışma, mesai fazlası çalışma, yaşam sonu bakım gereksinimi olan hastalar ile ilgilenme, çalışan başına düşen hasta sayısı gibi birçok faktör dikkate alındığında ebe/hemşirelerin iş yükü ve tükenmişlik düzeyinin yüksek olduğu, hem destekleyicilik hem de gelişme eğilimi açısından sonucun olağan olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumun giderilmesine yönelik olarak hizmet sağlayıcılarına mevcut durum raporlanarak iş yükünün azaltılmasına yönelik girişimlerin başlatılması, yeni bilgileri araştırma, fırsatlardan faydalanmada gibi durumlar için ebe/hemşirelerin kurum yöneticileri tarafından desteklenmesi önerilebilir.

Bu araştırmada sağlık hizmet sektöründe çalışanların iletişim iklimi orta düzeyin üzerinde bulunmuştur. Sosyodemografik özelliklerin belirleyici olmadığı iletişim ikliminde sağlık hizmet sektöründe iletişim iklimini artırmaya yönelik etkili iletişim için hizmet içi eğitimlerin artırılması, kurumsal bağlılık için sosyal organizasyonların ve ortamların artırılması, kurumsal motivasyon ve teşvik için iş süreçlerinde ve karar mekanizmalarında tüm çalışanların dahil edildiği planlamaların yapılması önerilebilir.

Bu araştırmada sağlık hizmet sektöründe çalışanların bilgi paylaşımı davranışı orta düzeyin üzerinde belirlenmiş, kadınların erkeklere göre bilgi paylaşımı davranışı eğiliminin daha fazla olduğu saptanmıştır. Bilgi paylaşımı davranışında genel olarak iş akış süreçleri ve iletişim iklimi etkilidir. Bilgi paylaşımı davranışını artırmaya yönelik iletişim ikliminde verilen önerilere ek olarak, web sayfasından duyuruların yapılması, kısa mesaj yoluyla bilgilendirmelerin yapılması gibi kurumsal iletişim kanallarının güçlendirilmesi, performansa yönelik iyi uygulama örneklerini gerçekleştiren çalışanların deneyimlerinin aktarıldığı ortamların yaratılması, bilgi paylaşımı açısından gizlilik ve güvenlik konusunda kurumsal güvenin artırılması önerilebilir.

Bu  neriler dikkate alındığında orta ve uzun vadede yüksek motivasyonla çalışan, örgütsel kültürü ve örgütsel bağlılığı yüksek, güçlü iletişim iklimi olan ve bilgi paylaşımı konusunda açık çalışanlar olarak kurumsal yapının gelişmesine de olanak sağlayacaktır. Nitekim bu araştırmada da örgütsel kültür eğilimi ve iletişim iklimi arttıkça bilgi paylaşımı davranışının arttığı; örgütsel kültür eğilimi arttıkça iletişim ikliminin olumlu yönde geliştiği şeklindeki bulgumuz da bu durumu desteklemektedir.

Bu araştırmada sosyodemografik özelliklere göre oluşturulan kurumsal alt gruplarda erkekler, 40 yaş ve üzerindekiler, lise ve altı eğitimliler, mesleği memur, güvenlik görevlisi, hizmetli ve diğer mesleklerden (hekim, biyolog, psikolog) olanlar ve iş tecrübesi 15-19 yıl olanlar (Grup 1) ve kadınlar, 30 yaşından genç olanlar, lisans mezunu olanlar, mesleği ebe/hemşire, teknisyen, tekniker olanlar, 9 yıl ve daha kısa süreden beri  alışanlar (Grup 2) kurumsal alt gruplarda daha yüksek oranlara sahiptir. Sonuca göre örgüt kültüründe açıklık eğilimine yönelik erkeklerin ve iş tecrübesi fazla olanların örgütteki anlaşmazlıklarda ve çatışmalarda kendini daha iyi ifade edebildiği ve olaylara eleştirel yaklaşabildiği, ancak kadın ve mesleğe yeni başlamış çalışanların bu konuda yetersiz olduğu söylenebilir. Bu açıdan etkili iletişim yöntemleri ile bu gruplara yönelik hizmet içi eğitimler verilmesi ve yönetimin bu dezavantajlı gruba karşı pozitif ayrımcılık yapması önerilebilir. Ek olarak, kurumsal alt grupların oluşturulmasına yönelik bir çalışma bulunmamakla birlikte, gelecekte yürütülecek araştırmalarda bu konunun dikkate alınması bir diğer öneridir.

Bu araştırmada örgütsel alt kültürlere göre oluşturulan kümelerden Küme 1'in kuralcılık eğilimi hariç, tüm örgüt kültürü boyutlarında Küme 2'ye göre puan ortalamaları yüksek bulunmuştur. Ek olarak, iletişim iklimi düzeyinin ve bilgi paylaşımı davranış düzeyinin Küme 1'de Küme 2'ye göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. Örgütsel alt kültür kümelerinde iletişim ikliminin, bilgi paylaşımı

davranışlarında aracı role sahip olduğu düşünülmektedir. Bu durumun belirlenmesi için yeni çalışmalara ihtiyaç vardır. Bu sonuçların gelecek çalışmalar için temel oluşturarak yeni çalışmalar planlanması önerimizdir.

Örgütlerde iş tatminini artıran, iş-yaşam dengesi için fırsatlar sağlayan, büyüme, gelişme için destekleyici ortamlar yaratan pozitif bir kurumsal örgüt kültürü, çalışanlar arasında güçlü uyumu ve kurumsal aidiyet duygusunu artırabilir. Güveni, şeffaflığı ve açık iletişimi teşvik eden kurumlarda kurumsal kültüre bağlılık ve daha yüksek motivasyonla çalışma artabilir. Ayrıca çalışanlar karar alma/verme süreçlerine dahil edildiklerinde örgüt tarafından önemsendiğini ve desteklendiğini hissetmesine neden olur. Bu durum yine aidiyet duygusunun ve örgütsel bağlılığın artması ile sonuçlanabilir. Kısaca, olumlu örgüt kültürü çalışanların örgütsel bağlılığını artırırken, olumsuz kültür çalışanların motivasyonunu düşürebilir ve işten ayrılma niyetini artırabilir.

Sonuç olarak, örgütsel alt kültür kümelerinin oluşmasında örgütsel kültür eğilimlerinin belirleyici olduğu, iletişim ikliminin örgütsel kültür eğilimin sonucu olarak ortaya çıktığı ve bu durumun bilgi paylaşımı davranışına da yansıdığı görülmektedir. Örgüt kültürünün gelişmesinde örgütsel iletişim ikliminin artırılması önem taşımaktadır. Bu açıdan örgüt yöneticileri tarafından çalışanların değerleri, inançları, normları, beklentileri ve ihtiyaçları göz önünde bulundurulmalıdır. Bu sonuçların gelecek çalışmalar için temel oluşturarak yeni çalışmalar planlanması önerimizdir.

KAYNAKÇA

- Alioğulları, Z. D. (2021). İdeal Çalışanın Oluşmasında Sosyal Sermaye, Hizmet İnovasyonu ve Bilgi Paylaşımının Önemi: “İşe Bağlılık Değişkeninin Aracılık Rolü”. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23 (1), 163-186.
- Alkan, A., Erdem, R. (2019). Güç: Formal Ve İnfomal Yönden Güce Kavramsal Bir Bakış. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 10(2), 405-433.
- Altındış, S. & Ağca, V. (2011). Örgütsel Bilgi Paylaşımını Engelleyen Faktörler: Sağlık Sektöründe Bir Görgül Araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (26) , 45-61.
- Akın Gürdal, S. (2013). Örgüt Kültürü Ve Bilgi Paylaşımı İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Edirne.
- Aksakoğlu, G. (2013). Sayım Değerlerinin Karşılaştırması. Kikare Çözümlemesi. Sağlıkta Araştırma ve Çözümleme. Üçüncü Yazım, Meta Basım Matbaacılık Hizmetleri, Sayfa:244-273. İzmir. ISBN: 978-975-441-395-3.
- Arslan, A. & Gül, H. (2022). Örgütsel İletişim İkliminin Kuruma Duyulan Güvene Etkisi. MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi, 11 (4) , 1542-1558. DOI: 10.33206/mjss.1075159.
- Bal, C. G. (2013). Sağlık Kurumlarında İletişim Doyumu Üzerine Bir Alan Araştırması. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 13(25), 107-126.
- Bakioğlu, S. (2019). Örgütsel Alt Kültürler Ve Kaynakları: Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- Bellou, V. (2008). Identifying organizational culture and subcultures within Greek public hospitals. Journal of health organization and management, 22(5), 496-509.
- Bekmezci, M., Orçanlı, K., & Eroğluer, K. (2021). Entelektüel Sermayenin Örgütsel Performansa Etkisinde Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Rolü. İşletme Araştırmaları Dergisi, 12(2), 1585–1604.
- Bolat, T. Oya Aytemiz Seymen. Oya İnci Bolat. Barış Erdem (2008). Yönetim ve Organizasyon. Detay Yayınları. 1. Baskı. Ankara 2008. ISBN: 978-9944-223-33-1.

- Bozgöl, N. (2018). Stratejik Çeviklik, İş Özerkliği, Örgütsel İletişim, Örgüt Güvenlik İklimi, Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Ve Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bölümü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Danayiyen, A., Kıyak, M., Ünal, Ü. (2017). Hastanelerde Yeni İletişim Teknolojileri Kullanımının Kurum İçi İletişim Doyumuna Etkisi. Selçuk İletişim, 10 (1): 32-63.
- Danışman, A., & Özgen, H. (2003). Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel-Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler Ve Bir Ölçek Önerisi. Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt:3 (Ekim).
- Danışman, A., & Özgen, H. (2008). Örgütsel Alt Kültürler ve Kaynakları: Bir Sanayi Firmasında Görgül Bir Araştırma. ODTU Gelişme Dergisi, 35(2), 277-304.
- Danışman, A. (2010). Good intentions and failed implementations: Understanding culture-based resistance to organizational change, European Journal of Work and Organizational Psychology, 19: 2, 200 — 220
- Downs, C.W. & Hazen, M.D. (1977). A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction. The Journal Of Business Communication, 14(3), 63-73
- Durğun, S. (2006). Örgüt Kültürü Ve Örgütsel İletişim. Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, 3(2), 112-132.
- Eryılmaz Ballı, F., Tulunay Ateş, Ö. (2021). Örgütsel İletişim İklimi: Ölçek Geliştirme Çalışması. Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 50(1), 400-433.
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G., & Buchner, A. (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39, 175-191.
- Faul F, Erdfelder E, Buchner A, Lang A-G. Statistical power analyses using G*Power 3.1: tests for correlation and regression analyses. *Behav Res Methods*. 2009 Nov;41(4):1149-60. doi: 10.3758/BRM.41.4.1149. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/19897823/>
- Giddens, A. (2008). Sosyoloji. Kırmızı Yayınları. 1. Baskı. Şubat-2008. İstanbul. ISBN: 978-975-9169-41-X.
- Göksel, A., Aydın, B. & Bingöl, D. (2010). Örgütlerde Bilgi Paylaşım Davranışı: Sosyal Sermaye Boyutundan Bir Bakış . Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65 (04) , 87-109. DOI: 10.1501/SBFder_0000002185.

- Güllüoğlu, Ö. (2012). Örgütsel İletişim: İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık. Eğitim Kitabevi. Ekim 2012. Konya. ISBN: 978-605-4397-41-4.
- Güllüoğlu, Ö. (2011). Kurumsal Bağlılık İle İletişim Doyumu Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi Ve Bir Uygulama Örneği. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Ana Bilim Dalı Halkla İlişkiler Bilim Dalı Doktora Tezi, Konya.
- Gürbüz, S., & Varoğlu, M. A. (2021). Örgüt Kültürü Eğilimlerinin Örgütsel Değişim Algısı Üzerindeki Etkisi. SAVSAD Savunma ve Savaş Araştırmaları Dergisi, SAVSAD Savunma ve Savaş Araştırmaları Dergisi, 31(1), 145-178. ISSN: 2718-0301.
- Gürbüz, S., & Varoğlu, M. A. (2022). Gelişime Açıklık Kişilik Özelliğinin Örgüt Kültürü Eğilimleri ve Örgütsel Değişim Algısı Arasındaki İlişkide Düzenleyici Rolü. Biga İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(2), 137-154.
- Hasanoğlu, M (2004). Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi. Sayıştay Dergisi. Sayı 52. 01.01.2004.
- Hofstede G. & Neuijen B. & D.D.Ohavy & G.Sanders, (1990). Measuring Organizational Cultures, Administrative Science Quarterly (p286-p316)
- Işık, M. (2018). Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörler Ve Bilgi Paylaşım Sürecinin Yenilikçi İş Davranışına Etkisi. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 17. UİK Özel Sayısı, 641-656. ISSN 1307-9832.
- İmamoğlu, E. B. (2019). Güçlendirici Liderlik İle Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Destek Ve Bilgi Paylaşımı Davranışının Aracı Rolü: Bilişim Sektöründe Bir Çalışma. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- İraz, R., Efeoğlu, M.S. (2023). Örgütsel Değişimi Başarmak Yolunda Değişime Direnmeyi Ortadan Kaldırmak İçin Örgüt Kültürünün Rolü ve Önemi: Sanayi Sektörüne Yönelik Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (51), 34-53.
- Kaya, H (2008). Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma. Maliye Dergisi. Sayı 155. Temmuz-Aralık 2008.
- Karadağ, E. (2019). Akademik Bir Örgütte İletişim Doyumu İle Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal

Bilimler Enstitüsü İletişim Tasarımı ve Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

- Karademir (2022). Covid-19 Pandemisi Sürecinde Öğretmenlerin Uzaktan Eğitime Yönelik Tutumları, Mesleki Motivasyonları Ve Örgütsel İletişim İklimi Düzeylerinin İncelenmesi. Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak.
- Karagöz, Y. (2021). SPSS AMOS META Uygulamalı Biyoistatistik. Güncellenmiş 3. Basım, Nobel akademik Yayıncılık, Ankara. Sy: 746. ISBN: 978-625-439-583-3.
- Kaya, H. (2008). Kamu Ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi Ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma. Maliye Dergisi, 155, 119-143.
- Kotler. P& Armstrong. G. (2018). Pazarlama İlkeleri. Çeviri Editörü: A. Ercan Gegez. Beta Basım Yayım. 1. Baskı. Haziran 2018. İstanbul. ISBN:978-605-242-181-9.
- Lee, J. N. (2001). The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. Information & management, 38(5), 323-335.
- Lund & Daulatram B. (2003). Organizational Culture and Job Satisfaction. Journal of Business & Industrial Marketing, 18(3): 219-236.
- McDonald, P., & Gandz, J. (1992). Getting Value from Shared Values. Organizational Dynamics, 20(3), 64-77.
- Nalbantoğlu, C. B. (2021). Dijital Dönüşümün Örgüt Kültürü Üzerine Yansımaları. KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi. 23(40). 193-207.
- Nonaka I. & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge Creating Company, New York: Oxford University Press, 25-62.
- Ölçer, N. & Koçer, S. (2015). Örgütsel İletişim: Kocaeli Üniversitesi Akademik Personeli Üzerine Bir İnceleme. Global Media Journal TR Edition. 6 (11). Fall 2015.
- Öneren, M., Çiftçi, G.E., Harman, A. (2016). Bilgi Paylaşımının Yenilikçi Davranışa Ve Örgütsel Güvene Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Akademik Bakış Dergisi, 58, 127-157. ISSN:1694-528X.

- Özbolat, G., & Şehitoğlu, Y. (2018). Çalışan Sessizliği İle İletişim Doyumu Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(2), 35-49.
- Raymond A.NOE (2009). İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi. Çeviren ve Editör: Canan Çetin. Propedia Yayıncılık. 1. Basım. Kasım 2009. İstanbul. ISBN: 978-605-377-160-9.
- Saxby & Carl L., Kevin R. Parker, Philip S. Nitse ve Paul L. Dishman (2002), "Environmental Scanning and Organizational Culture", *Marketing Intelligence & Planning*, 20(1): 28-34.
- Schwartz, Howard & Stanley M. Davis (1981), "Matching Corporate Culture and Business Strategy", *Organizational Dynamics*, 10(1): 30-48.
- Sendelbach, Neil B. (1993), "The Competing Values Framework for Management Training and Development: A Tool for Understanding Complex Issues andTasks", *Human Resource Management*, 32(1): 75-99.
- Tok, E. E., Ergun Özler, N.D. (2020). Bilgi Paylaşımının Personel Güçlendirme Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası İşletme, Ekonomi ve Yönetim Perspektifleri Dergisi*, 4(1), 98-124. ISSN: 2458-8997.
- Türkkan, L. (2015). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkileri. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane Ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Van Maanen, J. & Barley, S. (1985). Cultural Organization: Fragments of a Theory, in P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg & J. Martin (eds.). *Organizational Culture* (Sage, Beverly Hills, California), pp, 31—54.
- Wilkins, A. and Ouchi, W. (1983). Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance, *Administrative Science Quarterly* 28, pp. 468-481.
- Wang, Z. & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications* 39, 8899–8908.



EKLER

EK 1. ANKET FORMU

Sosyodemografik Özellikler

1. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek

2. Yaşınız:

3. Eğitim durumunuz: () İlköğretim () Lise () Önlisans () Lisans () Lisansüstü

4. Medeni durumunuz: () Evli () Bekar () Dul

5. Mesleğiniz:

6. İş tecrübeniz:yıl

Örgüt Kültürü Ölçeği

Maddeler		katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	katılıyorum
Kuralcılık Eğilimi						
1.	1-Çalışanlara hareket alanı daraltılmış hissi verecek şekilde yürürlükte çok fazla kural vardır.	1	2	3	4	5
2.	2-Kurallara uymaya çok fazla önem verilir.	1	2	3	4	5
3.	18-Kullanılan alet ve makinelerle ilgili son derece standart ve katı işletme prosedürleri bulunur.	1	2	3	4	5
4.	23-Her gün aynı şey yapıyormuş hissi verecek şekilde çok fazla rutin iş vardır.	1	2	3	4	5
Hiyerarşi Eğilimi						
5.	10-Üstler tarafından verilen emirlere uymak zorunludur.	1	2	3	4	5
6.	11-Sosyal eşitsizliğe yol açacak şekilde statüler arasında önemli farklılıklar vardır.	1	2	3	4	5
7.	19-Otoriteye saygı son derece önemlidir.	1	2	3	4	5
8.	20-Emir komuta zincirine son derece önem verilir.	1	2	3	4	5
Klan Eğilimi						
9.	3-Çalışanlar aile ferdi gibi görülür.	1	2	3	4	5
10.	12-Çalışanların kişisel sorunlarına ilgi ve alaka	1	2	3	4	5

	gösterilir.					
11.	21-Çalışanların birbirlerine gayri resmi şekilde davranmalarına müsamaha gösterilir.	1	2	3	4	5
12.	24-Çalışanlar yöneticileri aile büyüğü gibi görür.	1	2	3	4	5
Destekleyicilik Eğilimi						
13.	4-Makul ölçüde risk yüklenmede çalışanlara inisiyatif tanınır.	1	2	3	4	5
14.	5-Bilgi, işletme içinde diğerleri ile serbestçe paylaşılabilir.	1	2	3	4	5
15.	13-Kişisel haklara saygıya önem verilir.	1	2	3	4	5
16.	14-Çalışanların kişisel menfaatine önem verilir.	1	2	3	4	5
Gelişme Eğilimi						
17.	6-Yeni koşul ve durumlara anında cevap verebilecek şekilde esneklik vardır.	1	2	3	4	5
18.	7-Yeni yaklaşım ve fikirler teşvik edilir.	1	2	3	4	5
19.	15-Fırsatlardan yararlanmada çabuk hareket edilir.	1	2	3	4	5
20.	16-Kaliteye son derece önem verilir.	1	2	3	4	5
Açıklık Eğilimi						
21.	8-Çatışma ve anlaşmazlıklarla ilgili açık tartışmaya imkan tanır.	1	2	3	4	5
22.	9-Yönetim eleştiriyeye açıktır.	1	2	3	4	5
23.	17-Çalışanların yaptıkları hatalara karşı tolerans gösterilir	1	2	3	4	5
24.	22-Bağımsız olarak hareket edebilmeyi sağlayacak şekilde serbestlik hissi verilir.	1	2	3	4	5

İletişim Doyumu Ölçeği- İletişim İklimi Alt Boyutu

<i>Maddeler</i>		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Kurum içi iletişim çalışanları kurum hedeflerine ulaşmak için motive ve teşvik eder.	1	2	3	4	5
2	Kurumumdaki insanlar yeterli düzeyde iletişim becerisine sahiptir.	1	2	3	4	5
3	Kurum içi iletişim faaliyetleri bende kuruma ait olma ve onunla bütünleşme hissi uyandırır.	1	2	3	4	5
4	İşimle ilgili yeterli bilgi düzeyine sahibim.	1	2	3	4	5
5	İletişim çatışmaları doğru iletişim kanalları ile ele alınmaktadır.	1	2	3	4	5

Bilgi Paylaşımı Ölçeği

<i>Maddeler</i>		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Açık Bilgi Paylaşımı						
1	Biz iş tekliflerini ve raporları birbirimizle paylaşıyoruz	1	2	3	4	5
2	Biz iş kılavuzlarını, modellerini ve metodolojilerini birbirimizle paylaşıyoruz.	1	2	3	4	5
3	Biz birbirimizin başarı ve başarısızlık hikayelerini paylaşıyoruz.	1	2	3	4	5
4	Biz gazete, dergi, mecmua ve televizyondan edindiğimiz iş bilgilerini paylaşıyoruz.	1	2	3	4	5
Örtülü Bilgi Paylaşımı						
5	Biz iş deneyiminden gelen bilgi birikimini birbirimizle paylaşıyoruz	1	2	3	4	5
6	Biz birbirimizle nereden ve kim olduğumuzu paylaşıyoruz.	1	2	3	4	5
7	Biz eğitim ve öğretimden elde edilen uzmanlığı paylaşıyoruz.	1	2	3	4	5