



## ULUSLARARASI SAĞLIK YÖNETİMİ VE STRATEJİLERİ ARAŞTIRMA DERGİSİ

INTERNATIONAL JOURNAL OF HEALTH MANAGEMENT AND STRATEGIES RESEARCH

Cilt/Volume : 2 Sayı/Issue : 1 Yıl/Year : 2016 ISSN :2149-6161

### KAMU HASTANESİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

**Biyolog Dr. Özlem AYDIN**

Eskişehir Yunus Emre Devlet Hastanesi, Kalite Yönetim Birimi

[ozlem.aydn@gmail.com](mailto:ozlem.aydn@gmail.com)

**Tıbbi Teknolog Dilek AKIN**

Eskişehir Yunus Emre Devlet Hastanesi, İstatistik Birimi

[dilekgur73@gmail.com](mailto:dilekgur73@gmail.com)

**Dr. Füsün GÖNEN DEDE**

Eskişehir Yunus Emre Devlet Hastanesi, Başhekim Yardımcısı

[fusungn@gmail.com](mailto:fusungn@gmail.com)

**Uzm. Dr. Memet ERŞAN BİLGİLİ**

Eskişehir Yunus Emre Devlet Hastanesi, Hastane Yöneticisi

[erbilgili@yahoo.com](mailto:erbilgili@yahoo.com)

**Uzm. Dr. Davut KAPLAN**

Eskişehir Yunus Emre Devlet Hastanesi, Acil Tıp Uzmanı

[davkap21@hotmail.com](mailto:davkap21@hotmail.com)

#### ÖZET

Çalışanları bir arada tutarak işletmelerin amaç, strateji ve politikalarının yürütülmesinde etkin rol oynayan örgüt kültürü, sağlık hizmetlerinin kesintisiz sunulduğu örgütsel yapılar olan hastanelerde kuruma karşı aidiyet duygusunun geliştirilmesini sağlar. Bu çalışma, örgüt kültürünün ödül, iletişim ve davranışsal güçlendirme alt boyutlarının hastane çalışanlarının örgütsel bağlılığına etkisini araştırmak amacıyla planlanmıştır. Veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmış ve çalışmanın örneklemi 250 kişiden oluşturulmuştur. Verilerin karşılaştırılması T-testi ve One-way ANOVA ile çoklu karşılaştırmalar Tukey HSD ile yapılmıştır. Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki korelasyon analiziyle açıklanmıştır. Örgüt kültürü ile iletişim, davranışsal güçlendirme ve ödül alt boyutlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığının duygusal ve normatif alt boyutları arasında orta düzeyde ve pozitif yönde korelasyon olduğu belirlenmiştir. Çalışanların örgütsel bağlılığının devam bağlılığı boyutunda daha yüksek olduğu gözlenmiştir.

Çalışanın kendi isteği ile örgütte çalışması ve çalıştığı örgüte karşı güçlü bir bağlılık duyması anlamına gelen duygusal bağlılık boyutunun artırılması, çalışan performansının ve hasta bakım kalitesinin artırılmasında daha etkili rol oynayabilir.

ULUSLARARASI SAĞLIK YÖNETİMİ VE STRATEJİLERİ ARAŞTIRMA DERGİSİ

[www.saysad.org](http://www.saysad.org)

(AYDIN,Ö / AKIN,D/GÖNEN DEDE,F/BİLGİLİ,M,E/KAPLAN,D)

**Anahtar Kelimeler:** örgüt kültürü, örgütsel bağlılık, sağlık çalışanı

## THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND COMMITMENT IN THE PUBLIC HOSPITAL

### ABSTRACT

Organizational culture, holding together the employees of enterprises goal, strategy and policies in carrying out an active role play and allows the development of a sense of belonging towards the organization in the hospital which are presented without interruption of health services organizational structures. Organizational culture facilitates the adoption by employees of goals and objectives of the organization.

This study was planned to investigate the effect to organizational commitment of our hospital employees of the award, the communication and the behavioral reinforcement of the lower dimensions of the organization culture. The study's sample is created with 250 employees. Comparison of data was done by T-Test and One-way ANOVA. Multiple comparisons were analyzed by Tukey HSD. For explain the relationship between organizational culture and organizational commitments were used correlation analysis. There are medium level and positive correlation between the organization culture and the award, the communication and the behavioral reinforcement of the lower dimensions the organization culture and the organizational commitment and affective and normative dimensions of the organizational commitment. The continuance commitments of employees were higher from the lower dimensions of organizational commitment. Employees who are committed to their organization strong feel a connection with their organization and they work in the organization with its own request.

To increase in the affective commitment can be effective in performance of employees and in increasing the quality of patient care

**Keywords:** organizational culture, organizational commitment, hospital employee

### 1. GENEL BİLGİLER

Örgüt, bireylerin birbirleriyle maddi ve manevi bağlar içinde olduğu sosyal bir topluluktur ve bünyesinde paylaşılan, ortak bir kültürü barındırmaktadır (Atan, 2010). Kültür, toplumu oluşturan bireyleri bir arada tutan, onları birbirine bağlayan dil ve haberleşme gibi iletişim sistemlerini, inançlarını, törelerini, sanatlarını, hukuk ve yönetim kurumlarını kapsamaktadır. Aynı zamanda kültür, bir toplumun üyesi olan insanın, yasayarak öğrendiği ve aktardığı maddi manevi değerlerden oluşan karmaşık bir varlık alanıdır ve içinde bulunulan toplumsal çevreden kazanılmaktadır (Karanlık, 2014). Örgüt kültürü, örgütü oluşturan bireyleri ortak değer, norm ve gelenekler etrafında birleştirerek örgüt bireylerinde örgütsel bağlılık tutumu yaratılmasındır. Bu nedenle örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkinin odağını örgütsel bağlılık oluşturmaktadır (Atan, 2010).

Örgütsel hedeflerin gerçekleşmesinde insan faktörünün öneminin anlaşılması, örgüt ve çalışan uyumuna ve güçlü kültürel değerlerle desteklenen, sadakate dayanan bağlılığa duyulan gereksinimi arttırmıştır. Örgütsel bağlılık, örgütün hedef ve değerleriyle örgüt üyelerinin hedef ve değerlerinin bütünleşmesi; örgüt üyeliğini sürdürmek, örgüt yararına gönüllü olarak fazladan çaba göstermek ve dolayısıyla örgütün sağlamlaşmasına destek vermek demektir (Kök ve Özcan, 2012). Yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılığı

etkileyen örgütsel faktörlerin örgütün büyüklüğü ve yapısı, işin niteliği, ücret, liderlik, ödül, iletişim, rol belirsizliği ve rol çatışması olduğunu göstermişlerdir (Atan, 2010).

Örgüt kültürünün alt boyutlarından biri olan iletişimin örgüt içinde etkin olarak kullanılmasıyla çalışanlar, örgütteki işleyişten haberdar edilmekte ve kararlara katılımları sağlanmaktadır. Böylelikle çalışanlarda örgüte karşı duyulan aidiyet duygusu gelişmekte ve çalışanların motivasyonunun artmasına yardımcı olunabilmektedir. Böyle bir aidiyet duygusuna sahip çalışan, çalıştığı örgütü kendine ait bir yer gibi görmekte ve onu sahiplenmeye başlamaktadır (Göçer Akyüz, 2009). Örgüt kültürünün alt boyutlarından bir diğeri olan davranışsal yaklaşımda ise, çalışanı güçlendirme konusunda üst yönetime düşen görev ve sorumlulukların neler olduğu ve yönetimin neler yapması gerektiği açıklanmaya çalışılırken, aynı zamanda güçlendirmeyi engelleyen sınırlamaların nasıl ortadan kaldırılabileceği de açıklanmaya çalışılır. Üst yönetim tarafından çalışanlara sağlanması gereken davranışsal güçlendirme olanakları; kaynak ve bilgi paylaşımı, yetki ve sorumluluk, katılım, güven ve çalışana destek, iş zenginleştirme, motivasyon, sağlıklı bir iletişim ortamı, takım çalışması, eğitim ve öğrenme, ödüllendirme ve geri besleme olarak tanımlanmaktadır (Tuğ, 2010). Örgütsel bağlılığın gelişmesinde ödüllerin önemi büyüktür. Ücret dışı yan gelirler, statüde ilerleme, tanınma, terfi ya da daha esnek denetleme gibi ödüller personelin bağlılığını arttırmada etkili olmaktadır (Çelik Keleş, 2006). Örgütsel bağlılığın hem örgütler hem de çalışanlar açısından önemli faydaları vardır. Bu çalışmada da kullanılan model için Allen ve Meyer'in tutumsal bağlılık yaklaşımında örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, devamlı bağlılık ve normatif bağlılık olmak üzere üç grupta ele alınmaktadır (Allen ve Meyer, 1990). Duygusal bağlılık, insanları örgüte duygusal olarak bağlayan ve örgütün bir üyesi olmaktan dolayı memnun olmalarını sağlayan bireysel ve örgütsel değerler arasındaki etkileşimden ortaya çıkar. Duygusal bağlılık, kişilik özellikleri ve işe ilişkin tutumsal bir olgudur ve örgütsel hedefleri desteklemede çalışanların gönüllülüğünün ne derecede olduğunu ortaya koyar. Devamlı bağlılık, bireyin çalıştığı örgütten ayrılması durumunda oluşabilecek maliyetlerden ve/veya iş alternatiflerinin azlığından dolayı örgüt üyeliğini sürdürmesidir. Normatif bağlılık ise, kendini kuruma adanmayı ve sadakati teşvik eden bir anlayıştır. Kurum ve örgütlere bağlı olma eğilimine vurgu yapar. Normatif bağlılık ayrıca örgütsel misyon, hedef, politika ve faaliyetleriyle tutarlı olan ve birey tarafından içselleştirilen inançları da kapsar (Karanlık, 2014).

Sağlık sektöründe çalışanların örgütsel bağlılığının düşüklüğünün hasta bakım kalitesinde azalma, hastalardan gelen şikayetlerde artma ve dolayısıyla hastaneye olan kamusal algı ve tutumların olumsuz yönde etkilenmesi gibi nedenleri olacağından hastane yönetiminin çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmesi, değerlendirmesi ve elde edilen bulgular doğrultusunda gerekli politika ve yönetsel araçları uygulamaya alması gereklidir. Örgütsel bağlılığın artırılması ise tamamen örgüt kültürüne bağlıdır (Karanlık, 2014).

Bu çalışma, örgüt kültürünün ödül, iletişim ve davranışsal güçlendirme alt boyutlarının hastane çalışanlarının örgütsel bağlılığıyla ilişkisini araştırmak amacıyla planlanmıştır.

## 2. GEREÇ VE YÖNTEM

Çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Hazırlanan anket, 5'i demografik olmak üzere örgüt kültürünün iletişim, ödül ve davranışsal güçlendirme alt boyutlarına ait 12 soru ve örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif alt boyutlarına ait 18 soru içermektedir. Anketin örneklemini hekim, hemşire, diğer yardımcı sağlık personeli, idari personel ve hizmet alım personeli olmak üzere Eskişehir Yunus Emre Devlet Hastanesi'nin 250 çalışanı oluşturmaktadır (Evren=1890). Anketler, katılımcılara dağıtıldıktan sonra üç gün içinde toplanmıştır. Örgüt kültürü ile ilgili sorular

literatür taramasından elde edilen verilere göre belirlenmiştir. Örgütsel bağlılıkla ilgili sorular ise Allen ve Meyer'in geliştirdiği örgüte bağlılık ölçeği esas alınarak hazırlanmıştır (Allen and Meyer, 1990). Hastane çalışanlarının anket formunda yer alan örgüt kültürü ve örgütsel bağlılıkla ilgili sorulara katılma derecesini belirlemek için 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekler, (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum ifadeleri ile derecelendirilmiştir.

İstatistiksel veriler, SPSS 17.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada kullanılan iki ölçeğe Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) katsayısı hesaplanarak güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ankete katılanların demografik özellikleri frekans ve % oran olarak hesaplanmıştır. Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık boyutları, anket soruları ile verilen cevapların frekans ve % oran dağılımları, 5'li Likert derecelendirmesine göre aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları tablo halinde verilmiştir. Testlerin normal dağılımı Q-Q grafiği testi ile değerlendirilmiş ve cinsiyete göre karşılaştırma T-Testi ile, ikiden fazla kategoriden oluşan değişkenlerin karşılaştırılması, değişkenler normal dağılım gösterdiğinden One-way ANOVA testi ile yapılmıştır. Çoklu karşılaştırmalar için Tukey HSD testi, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki korelasyon ilişkisi için Pearson korelasyon testi kullanılmıştır.  $p < 0,05$  istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

### 3. BULGULAR

Araştırmada kullanılan örgüt kültürü ölçeği alt boyutları ile örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarının güvenilirliği, Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) katsayısının hesaplanmasıyla analiz edilmiştir (Tablo 1). Tablo 2, çalışmaya katılanların demografik bulgularını frekans ve yüzde dağılımları olarak göstermektedir.

**Tablo 1.** Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Düzeyleri

Ölçekler ve Alt Boyutları	Derecesi	İfade Sayısı	Cronbach Alfa Katsayıları ( $\alpha$ )	
Örgüt Kültürü	İletişim	5'li	4	0,74
	Davranışsal Güçlendirme	5'li	4	0,87
	Ödül	5'li	4	0,74
Örgütsel Bağlılık	Duygusal	5'li	6	0,90
	Devam	5'li	6	0,69
	Normatif	5'li	6	0,81

**Tablo 2:** Çalışmaya Katılanlara Ait Demografik Bulguların Frekans ve Oranları

	Demografik Özellikler	n	Oran (%)
<b>Yaş</b>	20-30	51	20,4
	31-45	51	20,4
	36-40	68	27,2
	41 ve üstü	80	32,0
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	164	65,6
	Erkek	86	34,4
<b>Eğitim Durumu</b>	Lise	60	24,0
	Önlisans	59	23,6
	Lisans	68	27,2
	Lisansüstü+Doktora/Uzmanlık	63	25,2
<b>Meslekte Çalışma Süresi</b>	1-5	53	21,2
	6-10	48	19,2
	11-15	57	22,8
	16 -20	44	17,6
	21 ve üzeri	48	19,2
<b>Kurumda Çalışma Süresi</b>	1-5	122	48,8
	6-10	58	23,2
	11-15	38	15,2
	16 ve üzeri	32	12,8
<b>Mesleğiniz</b>	Hekim	55	22,0
	Hemşire	71	28,4
	Diğer yardımcı sağlık personeli	37	14,8
	İdari personel	30	12,0
	Hizmet alım personeli	57	22,8

**Toplam**

250

100

Çalışanların Tablo 3'teki örgüt kültürüyle ilgili sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları göz önünde bulundurularak değerlendirildiğinde en düşük katılımlarının ödül alt boyutunda olduğu, en yüksek katılımın ise iletişim boyutunda olduğu görülmüştür. İletişim boyutunda çalışanların en fazla katılım gösterdiği soru "Soru, öneri ve eleştirilerimi üstlerimle kolayca paylaşabilirim" sorusudur ve aritmetik ortalaması 3.33 olarak belirlenmiştir. Ödül alt boyutunda en düşük katılım alan soru ise "Belli bir yılı asan çalışanlara bağlılık ödülü verilir" sorusudur ve aritmetik ortalaması 2,06'dır.

Tablo 4'te verilen örgütsel bağlılık soruları değerlendirildiğinde çalışanların örgütsel bağlılığının, bağlılık ölçeğinin devam boyutunda en yüksek, normatif boyutunda en düşük olduğu gözlenmiştir. Devam bağlılığı boyutunda çalışanların en fazla katılım gösterdiği soru "Şu anda, bu kurumda kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir" sorusudur ve aritmetik ortalaması 3,62; duygusal bağlılık boyutunda "Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissederim" sorusudur ve aritmetik ortalaması 3.23'tür. Normatif bağlılık boyutuyla ilgili sorulara en az katılım ise "Kurumumdan şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim" sorusunda gözlenmiş ve aritmetik ortalaması 2.46 olarak hesaplanmıştır.

Örgüt kültürü ve örgüt kültürünün ödül alt boyutu ( $p=0,05$ ) ile örgütsel bağlılığın duygusal alt boyutu ( $p=0,30$ ) erkekler ve kadınlar arasında farklı bulunmuştur. Kadınlar ödüllendirmenin daha az uygulandığını düşünüyorken erkekler kadınlara göre kuruma daha fazla duygusal bağlılık duymaktadırlar.

Ne örgüt kültürü ne de örgütsel bağlılık açısından yaş gruplarına göre fark gözlenmemiştir.

Kurumda çalışma süresi 6-10 yıl arasında olanlar, ödüllendirme algıları en düşük olan gruptur ve kurumda çalışma süresi 1-5 yıl arasında olan grubun 6-10 yıl grubuna göre ödüllendirme algıları ( $p=0,30$ ) ile örgüt kültürü algıları ( $p=0,38$ ) yüksektir. Kurumda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olanların kuruma duygusal bağlılığı diğer gruplara göre yüksektir ve bu yükseklik 1-5 yıl grubu ( $p=0,42$ ) ile 6-10 yıl grubuna ( $p=0,39$ ) göre istatistiki olarak anlamlıdır.

Meslekte çalışma süresine göre kuruma olan bağlılık bakımından gruplar arasında fark yoktur ancak meslekte çalışma süresi bakımından 11-15 yıl olan grubun diğer gruplardan daha yüksek olan örgüt kültürü algısı ( $p=0,34$ ) ile örgüt kültürünün ödül boyutu algıları ( $p=0,28$ ) 6-10 yıl grubuna göre de farklıdır.

Meslek grupları arasında da örgüt kültürü ve onun ödül alt boyutu algıları farklı bulunmuştur ( $p=0,30$  ve  $p=0,001$ ). Bu farklar, ödül boyutunda hekim-hemşire grupları ( $p=0,23$ ) ile hekim-hizmet alım personeli grupları ( $p=0,04$ ) arasında gözlenmiştir. Ödüllendirmeye ilgili algısı en yüksek grup hekim grubu iken en düşük grup hizmet alım personelidir.

Mesleğe göre kuruma olan duygusal bağlılık gruplar arasında farklıdır ( $p=0,35$ ). Bu fark, duygusal bağlılığı diğer meslek gruplarından yüksek olan idari personel ile daha düşük olan hemşire grubu arasında gözlenmiştir ( $p=0,45$ ).

Eğitim durumu ile örgüt kültürü algısı, lise grubu ile lisansüstü+doktora/uzmanlık grubu arasında farklı bulunmuştur ( $p=0,05$ )

Örgüt kültürünün iletişim alt boyutu algıları bakımından cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi, meslek ve eğitim durumu bakımından fark gözlenmemiştir. Meslekte çalışma süresi 11-15 yıl olan grup ile diğer

gruplar arasında fark vardır ve bu fark, meslekte çalışma süresi 6-10 yıl olan gruba göre anlamlı derecede yüksektir ( $p=0,35$ ).

Örgüt kültürünün davranışsal güçlendirme alt boyutu algıları ile cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi, meslek ve eğitim durumu arasında fark gözlenmemiştir. Bununla beraber çalışanların örgüt kültürü alt boyutları arasında daha yüksek ortalamaya sahip olan boyut davranışsal güçlendirme boyutudur (Tablo 5).

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ile bu ölçeklerin alt boyutları arasındaki ilişki pearson korelasyon katsayısı ile değerlendirilmiştir. Örgüt kültürü ile örgüt kültürünün iletişim, davranışsal güçlendirme ve ödül alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığının duygusal ve normatif alt boyutları arasında orta düzeyde ve pozitif yönde korelasyon belirlenmiştir (Tablo 5).

#### 4. TARTIŞMA

Örgüt kültürünün ödül, iletişim ve davranışsal güçlendirme alt boyutlarının örgütsel bağlılıkla ilişkisi araştırılan bu çalışmada hastane çalışanlarının örgütsel bağlılıklarında devam bağlılığının diğer bağlılıklardan daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur (Somers ve Birnbaum, 2000). Dolayısıyla kişi istemese de örgütte kalmaya devam etmektedir (Atan, 2010). Bu çalışmada, devam bağlılığının örgüt kültürü ve örgüt kültürünün iletişim, davranışsal ve ödül alt boyutları ile herhangi bir korelasyon göstermediği belirlenmiştir. Devam bağlılığının duygusal ve normatif bağlılıklarla arasında gözlenen zayıf pozitif yönlü korelasyon, devam bağlılığı artsa da duygusal ve normatif bağlılıkların çok fazla değişmeyeceğini göstermektedir. Normatif ve duygusal bağlılık arasında gözlenen orta düzeydeki pozitif korelasyon ise, normatif bağlılık arttığında duygusal bağlılığın da orta derecede artacağına işaret etmektedir.

Normatif bağlılık, kişinin örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması dolayısıyla kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bağlılıktır. Normatif bağlılık durumunda çalışanlar, örgütte kalmalarının gerektiği inancındadır ve işverenine karşı mecbur olduklarını düşünürler. Örgütte kalmaları, minnettarlık duygularının sonucudur. Minnettarlık duygusunun sebebi ise, işverenlerin onları gerçekten çok ihtiyaçları olan bir zamanda işe alması ya da çalışanların işverenleriyle kalmalarının en doğru şey olacağı yolunda değer yargılarına sahip olmalarıdır (Atan, 2010). Bağlılık türlerinin cinsiyete göre farklı olup olmadığı incelendiğinde sadece duygusal bağlılıkta erkekler ve kadınlar arasında istatistiki fark gözlenmiş ve erkeklerin kadınlardan daha yüksek duygusal bağlılık gösterdikleri belirlenmiştir. Literatürde bu sonucu destekleyen çalışmalar vardır (Ada vd, 2008; Sevimli, 2015). Kadınların kendi kimlikleri için ailedeki rollerini esas almaları, dolayısıyla ailesel rollerine daha fazla önem verip işlerini ikinci planda tutmaları nedeniyle erkeklere göre örgütsel bağlılıklarının düşük olduğu ileri sürülmektedir (Pala, 2009). Örgütsel bağlılık ile yaş grupları, eğitim seviyesi ve meslekte çalışma süreleri arasında bir fark gözlenmemiştir. Bununla beraber kurumda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olanların duygusal bağlılıkları beklendiği üzere daha kısa süredir kurumda çalışanlara göre yüksektir ve bu bağlılık, 1-5 yıl grubu ile 6-10 yıl grubuna göre de istatistiki olarak anlamlıdır.

**Tablo 3:** Örgüt Kültürü Alt Boyutları ve Sorulara Verilen Cevapların Dağılımı, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Soru	Alt Boyut	Kesinlikle Katılıyorum n (%)	Katılıyorum n (%)	Kararsızım n (%)	Katılmıyorum n (%)	Kesinlikle Katılmıyorum n (%)	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma
1 Soru, öneri ve eleştirilerimi üstlerimle kolayca paylaşabilirim.	İletişim	25 (%10)	114 (%46)	44 (%17,6)	50 (%20)	16 (%6,4)	3,33	1,10
2 İş dışındaki sorunlarımı da yöneticilerime aktarabilirim.	İletişim	17 (% 8,8)	51 (% 20,4)	38 (% 15,2)	88 (% 35,2)	56 (% 22,4)	2,54	1,23
3 İşimi iyi yaptığımda derhal takdir ve teşekkür olarak karşılık alırım.	İletişim	6 (% 2,4 )	46 (% 18,4)	50 (% 20,0)	75 (% 30,0 )	73 (% 29,2)	2,35	1,15
4 Kurumun politikaları, hedef ve amaçları, finansal konuları hakkında çalışanlara açıkça bilgi verilir.	İletişim	8 (% 3,2)	61 (% 24,4)	44 (% 17,6)	93 (% 37,2)	44 (% 17,6)	2,58	1,13



5	Yöneticilerimiz yaptığımız işle ilgili olarak duygu ve düşüncelerimi açıkça ortaya koyma konusunda beni cesaretlendirirler.	Davranışsal güçlendirme	9 (% 3,6)	56 (% 22,4)	65 (% 26,0)	80 (% 32,0)	40 (% 16,0)	2,66	1,10
6	Sunduğumuz hizmetlerin kalitesini arttırmaya yönelik düşünce ve fikir geliştirme konusunda bizi teşvik ederler.	Davranışsal güçlendirme	8 (% 3,2)	62 (% 24,8)	70 (% 28,0)	75 (% 30,0)	35 (% 14,0)	2,73	1,08
7	Birlikte aynı işi yaptığımızı söyleyerek “bir takım ruhu “ içerisinde davranmamıza ilişkin teşvik ederler.	Davranışsal güçlendirme	12 (% 4,8)	73 (% 29,2)	48 (% 19,2)	82 (% 32,8)	35 (% 14,0)	2,78	1,15
8	Yaptığımız işte başarı ve/veya başarısızlığımızın tüm örgüte yansıtacağı bilinciyle hareket etmem yönünde beni teşvik ederler.	Davranışsal güçlendirme	8 (% 3,2)	83 (% 33,2)	61 (% 24,4)	68 (% 28,4)	32 (% 12,8)	2,88	1,11
9	Her zaman adil davranılacağını bilirim.	Ödül	6 (% 2,4)	40 (% 16,0)	56 (% 22,4)	81 (% 32,4)	67 (% 26,8)	2,35	1,11



## ULUSLARARASI SAĞLIK YÖNETİMİ VE STRATEJİLERİ ARAŞTIRMA DERGİSİ

INTERNATIONAL JOURNAL OF HEALTH MANAGEMENT AND STRATEGIES RESEARCH

Cilt/Volume : 2 Sayı/Issue : 1 Yıl/Year : 2016 ISSN :2149-6161

10	Ücret açısından çalışmalarımın karşılığını yeterince aldığımı düşünüyorum.	Ödül	13 (% 5,2)	30 (% 12,0)	35 (% 14,0)	68 (% 27,2)	104 (% 41,6)	2,12	1,22
11	Belli bir yılı aşan çalışanlara bağlılık ödülü verilir.	Ödül	15 (% 6,0)	19 (% 7,6)	32 (% 12,8)	84 (% 33,6)	100 (% 40,0)	2,06	1,17
12	Projelerde ya da görevlerimizde başarılı olduğumuzda ödüllendiriliriz.	Ödül	(% )	(% )	(% )	(% )	(% )	2,12	1,07

---

ULUSLARARASI SAĞLIK YÖNETİMİ VE STRATEJİLERİ ARAŞTIRMA DERGİSİ

[www.saysad.org](http://www.saysad.org)

(AYDIN,Ö / AKIN,D/GÖNEN DEDE,F/BİLGİLİ,M,E/KAPLAN,D)

**Tablo 4:** Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve Sorulara Verilen Cevapların Dağılımı, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Soru	Alt Boyut	Kesinlikle Katılıyorum n(%)	Katılıyorum n (%)	Kararsızım n(%)	Katılmıyorum n (%)	Kesinlikle Katılmıyorum n (%)	Ortalama	Std. Sapma
1 Kariyerimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder.	Duygusal	17 (% 6,8)	53 (% 21,2)	99 (% 39,6)	41 (% 16,4)	40 (% 16,0)	2,86	1,13
2 Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissederim.	Duygusal	30 (% 12,0)	93 (% 37,2)	54 (% 21,6)	50 (% 20,0)	23 (% 9,2)	3,23	1,17
3 Bu kurumun benim için özel bir anlamı vardır.	Duygusal	28 (% 11,2)	72 (% 28,8)	66 (% 26,4)	60 (% 24,0)	24 (% 9,6)	3,08	1,17
4 Kurumuma güçlü bir ait olma hissi besliyorum.	Duygusal	20 (% 8,0)	56 (% 22,4)	73 (% 29,2)	69 (% 27,6)	32 (% 12,8)	2,85	1,15

5	Bu kuruma kendimi “duygusal olarak bağlı” hissediyorum.	Duygusal	18 (% 7,2)	60 (% 24,0)	64 (% 25,6)	77 (% 30,8)	31 (% 12,4)	2,83	1,14
6	Bu kurumda kendimi “ailenin parçası” gibi hissediyorum.	Duygusal	15 (% 6,0)	46 (% 18,4)	74 (% 29,6)	75 (% 30,0)	40 (% 16,0)	2,68	1,13
7	Şu anda, bu kurumda kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir.	Devamlı	45 (% 18,0)	122 (% 48,8)	39 (% 15,6)	31 (% 12,4)	13 (% 5,2)	3,62	1,08
8	Şu anda, istesem bile bu kurumdan ayrılmam benim için çok zordur.	Devamlı	41 (% 16,4)	90 (% 36,0)	57 (% 22,8)	41 (% 16,4)	21 (% 8,4)	3,36	1,18
9	Şimdi isimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.	Devamlı	61 (% 24,4)	80 (% 32,0)	35 (% 14,0)	60 (% 24,0)	14 (% 5,6)	3,46	1,25
10	Bu kurumdan ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum	Devamlı	27 (% 10,8)	78 (% 31,2)	46 (% 18,4)	75 (% 30,0)	24 (% 9,6)	3,04	1,20
11	Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım,	Devamlı	21(% 8,4)	72 (% 28,8)	60 (% 24,0)	79 (% 31,6)	18 (% 7,2)	3,00	1,11

	başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim								
12	Bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biriside mümkün alternatiflerin azlığıdır.	Devamlı	27 (% 10,8)	97 (% 38,8)	47 (% 18,8)	67 (% 26,8)	12 (% 4,8)	3,24	1,11
13	Menfaatime olsa bile, kurumumdan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	Normatif	11 (% 4,4)	63 (% 25,2)	70 (% 28,0)	79 (% 31,6)	27 (% 10,8)	2,81	1,07
14	Kurumumdan şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.	Normatif	7 (% 2,8)	45 (% 18,0)	47 (% 18,8)	107 (% 42,8)	44 (% 17,6)	2,46	1,06
15	Bu kurum benim bağlılığımı hak ediyor.	Normatif	8 (% 3,2)	52 (% 20,8)	87 (% 34,8)	67 (% 26,8)	36 (% 14,4)	2,72	1,05
16	Kurumumdan hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var.	Normatif	12 (% 4,8)	79 (% 31,6)	60 (% 24,0)	70 (% 28,0)	29 (% 11,6)	2,90	1,12
17	Kurumuma çok şey borçluyum.	Normatif	8 (% 3,2)	53 (% 21,2)	62 (% 24,8)	85 (% 34,0)	42 (% 16,8)	2,60	1,09



## ULUSLARARASI SAĞLIK YÖNETİMİ VE STRATEJİLERİ ARAŞTIRMA DERGİSİ

INTERNATIONAL JOURNAL OF HEALTH MANAGEMENT AND STRATEGIES RESEARCH

Cilt/Volume : 2 Sayı/Issue : 1 Yıl/Year : 2016 ISSN :2149-6161

18	Şimdiki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissediyorum.	Normatif	25 (% 10,0)	74 (% 29,6)	68 (% 27,2)	58 (% 23,2)	25 (% 10,0)	3,06	1,15
----	--	----------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	------	------

---

**Tablo 5:** Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon

ULUSLARARASI SAĞLIK YÖNETİMİ VE STRATEJİLERİ ARAŞTIRMA DERGİSİ

[www.saysad.org](http://www.saysad.org)

(AYDIN,Ö / AKIN,D/GÖNEN DEDE,F/BİLGİLİ,M,E/KAPLAN,D)



## ULUSLARARASI SAĞLIK YÖNETİMİ VE STRATEJİLERİ ARAŞTIRMA DERGİSİ

INTERNATIONAL JOURNAL OF HEALTH MANAGEMENT AND STRATEGIES RESEARCH

Cilt/Volume : 2 Sayı/Issue : 1 Yıl/Year : 2016 ISSN :2149-6161

Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Boyutları	Ortalama	Std. Sapma	Korelasyon	İletişim	Davranışsal	Ödül	Duygusal	Devam	Normatif	Örgüt Kültürü	Örgütsel Bağlılık
Örgüt Kültürü	İletişim	2,70	0,87	Pearson r P	1 ,647(**)	1 ,000					
	Davranışsal Güçl.	2,76	0,95	Pearson r P	,542(**)	,533(**)	1 ,000				
	Ödül	2,16	0,87	Pearson r P	,478(**)	,441(**)	,451(**)	1 ,000			
Örgütsel Bağlılık	Duygusal	2,92	0,94	Pearson r P	,084 ,187	,075 ,238	,062 ,326	,190(**) ,003	1		
	Devamlı	3,28	0,72	Pearson r P	,431(**)	,437(**)	,428(**)	,631(**)	,313(**)	1	
	Normatif	2,76	0,78	Pearson r P	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

ULUSLARARASI SAĞLIK YÖNETİMİ VE STRATEJİLERİ ARAŞTIRMA DERGİSİ

[www.saysad.org](http://www.saysad.org)

(AYDIN,Ö / AKIN,D/GÖNEN DEDE,F/BİLGİLİ,M,E/KAPLAN,D)



## ULUSLARARASI SAĞLIK YÖNETİMİ VE STRATEJİLERİ ARAŞTIRMA DERGİSİ

INTERNATIONAL JOURNAL OF HEALTH MANAGEMENT AND STRATEGIES RESEARCH

Cilt/Volume : 2 Sayı/Issue : 1 Yıl/Year : 2016 ISSN :2149-6161

Örgüt Kültürü	2,54	0,75	Pearson r	,860(**)	,868(**)	,811(**)	,538(**)	,087	,510(**)	1	
			P	,000	,000	,000	,000	,170	,000		
Örgütsel Bağlılık	2,99	0,63	Pearson r	,449(**)	,430(**)	,426(**)	,833(**)	,608(**)	,848(**)	,513(**)	1
			P	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

\*\* Korelasyon katsayısı 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

ULUSLARARASI SAĞLIK YÖNETİMİ VE STRATEJİLERİ ARAŞTIRMA DERGİSİ

[www.saysad.org](http://www.saysad.org)

(AYDIN,Ö / AKIN,D/GÖNEN DEDE,F/BİLGİLİ,M,E/KAPLAN,D)



Mesleğe göre dağılımlarda duygusal bağlılığı en yüksek grup, idari personel grubudur ve hemşire grubuna göre de duygusal bağlılıkları istatistiki olarak daha yüksektir. Bunun nedeni, hemşirelerin duygusal bağlılığının diğer yardımcı sağlık personeliyle beraber en düşük ortalamaya sahip olmasıdır. Hemşirelerin büyük çoğunluğunun kadın olması, literatürle de uyumlu olarak örgütsel bağlılıklarının düşük olmasının nedenini açıklayabilir. Bununla beraber hemşirelerin örgüte bağlılıklarının artırılması, hemşirelerin mesleki başarısının ve iş tatmininin yükselmesini, dolayısıyla çok daha kaliteli hizmet verilmesini ve daha başarılı bir iletişim ortamı kurulmasını sağlayacaktır. Çünkü hemşirelik, doktor, hasta ve hastanenin diğer çalışanlarının arasında adeta bir tampon görevi yapan, gerektiğinde taraflar arasındaki iletişimi sağlayan ve iş yükü diğer hastane çalışanlarına göre oldukça fazla olan bir meslektir (Karanlık, 2014). Üst yönetimin örgütsel bağlılığı olumlu etkileyen örgüt kültürü boyutları aracılığıyla hemşirelerin bağlılığını arttırmaları bu anlamda yararlı olacaktır.

Örgüt kültürü ve örgüt kültürünün ödül alt boyutu, erkekler ve kadınlar arasında istatistiki olarak farklı bulunmuştur. Erkeklerde ödüllendirme algısı daha yüksektir ve kadınlar ödüllendirmenin daha az uygulandığını düşündüklerini ifade etmişlerdir. Ödüllendirme algıları bakımından yaş grupları arasında fark gözlenmemiştir. Ödüllendirmenin uygulandığına diğer gruplara göre daha yüksek oranda katıldıklarını belirtenler; meslekte çalışma yılı 11-15 yıl arası olan grup ile kurumda çalışma süresi 1-5 yıl olan gruptur. Bu fark, meslekte çalışma yılı 11-15 yıl olanların daha önce çalıştıkları kurum ya da kurumlarda ödül mekanizmasının işletildiğini bilmeleri ile ilgili olabilir. Kurumda çalışma süresi kısa olduğu halde ödül mekanizmasının işletildiğinin düşünülmesinde son bir yıl içinde hastanede uygulanmaya başlanan ödüllendirme araçlarının kullanımının rol oynadığı tahmin edilmektedir. Beş yıldan uzun süredir kurumda çalışanların ödül algısı daha önceki yıllarda daha az uygulanan ödüllendirme nedeniyle göreceli olarak düşük gözlenmiş olabilir. Meslek grupları arasında da ödüllendirmeye ilgili algılar farklı bulunmuştur. Hekim grubu ödüllendirme mekanizmasının işleyişini doğrularken hizmet alım personeli beklediği üzere ödüllendirmenin yapılmadığını ifade etmiştir. Ödüllendirme ile algı, hemşire grubunda da düşük gözlenmiştir. Hemşire ve hekim grubu arasındaki farkı oluşturan nedenler, bu çalışmanın konusu olmadığı için incelenmemiştir ancak farklı çalışmalar yapılarak bu nedenler ortaya çıkarılabilir. Eğitim durumu ile ödül mekanizması arasındaki istatistiki farklar, meslek grupları paralelinde gözlenmiştir.

Davranışsal güçlendirme boyutu sorularına katılım derecesi, diğer örgüt kültürü boyutlarından daha yüksek olduğundan davranışsal güçlendirme ifadelerinin aritmetik ortalaması da yüksektir. Ancak davranışsal güçlendirme algısı çalışanların demografik verileri ile karşılaştırıldığında birbirinden farklı değildir. Çalışanların iletişim boyutuyla ilgili algıları da meslekte çalışma yılı dışında diğer demografik özelliklerle farklılık arz etmemektedir.

Büyük çoğunluğu kamu kuruluşları niteliğindeki organizasyonlar olan hastaneler, sosyal ve toplumsal kurumlardır. Hastaneler, her türlü sağlık hizmetinin kesintisiz yerine getirildiği, eğitim ve araştırma faaliyetlerinin yürütüldüğü hizmet işletmeleri olan örgütsel yapılardır (Örücü vd, 2012).

Örgüt kültürü, şüphesiz örgütsel bağlılığı oluşturacak tek unsur değildir; ancak örgüt üyelerini birbirine bağlayan ve bir arada tutan bir ruh aşıladığı için aidiyet duygusunun oluşmasında büyük bir öneme sahiptir (Kök, 2012). Örgütsel bağlılığın gelişmesinde ödüllerin önemi çok büyüktür. Ödemeler, ücret dışı yan gelirler, statüde ilerleme, tanınma, terfi, bir işe ya da projeye başlama ve bitirme sorumluluğu veya daha esnek denetleme gibi gayri şahsi ödüller de personelin bağlılık duymasında etkili olmaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden bir diğeri de örgüt içindeki iletişimdir. Örgüt içi iletişim, örgüt yönetimindeki yöneticilerle çalışanlar arasında bilgi ve düşüncelerin aktarılması faaliyetleridir. Söz konusu iletişim, örgüt içindeki belirsizliklerin ortadan kalkmasına, çalışanların yönetime güvenmelerine ve inanmalarına imkan sağlayacaktır. Örgüt içi iletişimin asıl fonksiyonu, örgüt yönetimi ile çalışanlar arasında karşılıklı güven ortamının yaratılması ve sorunların en az düzeye indirilmesidir (Atan, 2010).

Davranışsal güçlendirme çalışanlar ile örgüt performansı hakkındaki bilgileri paylaşma, örgüt performansına dayalı ödüllendirme, örgütün yönelim ve performansını etkileyecek bilgileri sunma ve ilgili kararları alma gücünü, çalışana verme gücü olarak tanımlamaktadır. Davranışsal yaklaşımı esas alan güçlendirme uygulamalarında çalışanların, kendi kendini yöneten ekipler kurmasına ve ekiplerin kendi performans standartlarını belirlemesine, ekip izlemesine, iş programları hazırlamasına, ekipte yer alacak elemanları seçmesine, disiplin kararlarına katılmasına, ekibe yeni eleman alımına karar vermesine vb. gibi uygulamaları gerçekleştirmesine izin verilmektedir. Bu uygulamalar, çalışana güçlendirmeyi önemli ölçüde destekleyen uygulamalar olarak kabul edilmektedir (Tuğ, 2010).

Hastane çalışanları, önemsenmedikleri, karar alım süreçlerine yeterince katılmadıkları, örgütün bir parçası olarak kendilerini görmedikleri, yeterince teşvik edilmedikleri ve ödüllendirilmedikleri vb. durumlarda olumsuz olarak etkilenecekler ve örgüte bağlılıkları ve güven duyguları düşük olacaktır (Karanlık, 2014). Çalışanların kurumlarına karşı hissettikleri bağlılık işverenler açısından çok önemli kabul edilmektedir ve hissedilen bağlılığın mecbur olduğu için değil içten bağlılık hissedildiği için olması istenmektedir. Bu nedenle hastane yönetimleri çalışanların bağlılık türlerinde duygusal bağlılığı üst seviyelere çıkartacak yaklaşımlar içinde olmalıdırlar. Çünkü duygusal bağlılık çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmelerini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmelerini içermektedir (Atan, 2010). Çalışma bulguları, ödüllendirme, etkin iletişim ve davranışsal güçlendirme ile üst yönetimin çalışanların duygusal bağlılığını orta derecede arttırabileceklerini göstermektedir. Duygusal bağlılık, çalışanın kendini örgütüyle özdeşleştirdiği, etkileşim içinde olduğu ve örgütün bir üyesi olmaktan memnuniyet duyduğu durumları ifade etmektedir. Çalışanın çalıştığı örgüte karşı güçlü bir bağlılık duyması, çalışanın kendi isteği ile örgütte çalışması olarak tanımlanır ve en iyi bağlılık çeşidi kabul edilir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Hastane yönetimleri, çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını arttırmak için, kültürün, etkin iletişim, ödüllendirme ve davranışsal boyutlarının yanı sıra organizasyon yapılarına uygun ve bağlılık üzerine pozitif etkili kültürün diğer boyutlarını içeren çalışmalar yapabilirler. Bu çalışmalarını planlarken duygusal bağlılığı arttıracak faktörlerin ön planda tutulması, çalışanların performansının ve hasta bakım kalitesinin artırılmasında önemli rol oynayabilir.

## KAYNAKÇA

- Ada, N., Alver, İ., Atlı, F. (2008). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, Ege Akademik Bakış Dergisi, 8, 2, 487-518.
- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, Journal of Occupational Psychology, 63, 1, 1-18.
- Atan, Ş. (2010). “Kamu Hastanelerinde Çalışmakta Olan Doktor ve Hemşirelerin Örgüt Kültürü Algıları ve Gösterdikleri Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik Keleş, H. N. (2006). “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma” . Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Göçer Akyüz, A. (2009). “Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında ve Yerleştirilmesinde İnsan Kaynaklarının Rolü”. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karanlık, A. (2014). “Örgüt Kültürünün Hemşirelerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi Üzerine Bir Değerlendirme: Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği”. Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Okan Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

- Kök, S. B. ve Özcan, B. (2012). Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 7, 2, 113-130.
- Örücü, E., Kılıç, R., Yıldız, H., Yılmaz, B. (2012) Biçimsel Örgüt Yapısının Örgütsel İletişime Etkisi, 18.09.2015 tarihinde <http://www.akademikbakis.org/> adresinden alınmıştır.
- Pala, B. (2009). “Sağlık Kuruluşlarında Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama Çalışması”. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sevimli, H. (2015). “Örgütsel Bağlılık İle Psikolojik İyi Hali Arasındaki İlişkinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi”. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Somers, M. and Birnbaum, D. (2000). Exploring The Relationship Between Commitment Profiles And Work Attitudes, Employee Withdrawal And Job Performance, Employees Attitudes, Public Personnel Management, 29, 3, 353-366.
- Tuğ, Ö. (2010). “İşgören Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.