

# Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Yönetici Hemşire ve Hemşirelerin Kurumsal İklimi Algılayışları

## Perceptions of Organizational Climate in Their Institution by Nurse Managers and Nurses Working in an University Hospital

(Araştırma)

*Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi (2014) 1–15*

**Hanife ŞEN TİRYAKİ\***, **Nefise BAHÇECİK\*\***

\* İstanbul Sağlık Müdürlüğü Personel Eğitim İşleri Birimi

\*\* Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Bölümü

Geliş Tarihi: 10 Aralık 2012

Kabul Tarihi: 19 Temmuz 2013

### ÖZET

**Amaç:** Çalışma, yönetici hemşire ve hemşirelerin kurumsal iklim algılarını belirlemek amacıyla yapılmıştır.

**Yöntemler:** 107 yönetici hemşire ve 500 hemşire olmak üzere toplam 607 kişiye tanımlayıcı olarak yapılan çalışmada veriler, tanıtıcı özellikleri içeren bilgi formu ve kurumsal iklimi betimleme anketi (Organizational Climate Descriptive Questionnaire; OCDQ) ile toplanmıştır.

**Bulgular:** Değerlendirme sonucunda, yönetici hemşirelerin örgüt iklimi algılama puan ortalaması ( $2.32 \pm 0.24$ ), hemşirelerin ise ( $2.29 \pm 0.23$ ) olarak saptanmış ve kurumsal iklim algısı orta düzeyde değerlendirilmiştir. Hemşire grubunun engellenme ( $2.36 \pm 0.40$ ) ve yüksekten bakma puanı ( $2.42 \pm 0.36$ ) yönetici hemşirelere göre; yönetici hemşirelerin moral ( $2.39 \pm 0.46$ ), yakından kontrol ( $2.61 \pm 0.47$ ) ve anlayış gösterme ( $2.62 \pm 0.55$ ) puanları ise hemşirelere göre anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Yönetici hemşirelerin ve hemşirelerin kurumsal iklim algıları ile yaş grubu, eğitim durumu, deneyim yılı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

**Sonuç:** Sonuç olarak, yönetici hemşirelerin ve hemşirelerin kurum içinde kendilerini mutlu ve güvende hissedecekleri bir kurumsal iklimin oluşturulması gerekmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Hemşire, yönetici hemşire, kurumsal iklim, üniversite hastanesi

## ABSTRACT

**Objective:** This study was carried out descriptively to determine perceptions of organizational climate of manager nurses and nurses.

**Methods:** It was used information form including introductory characteristics and Organizational Climate Descriptive Questionnaire (OCDQ) as tool of collecting data in the study which included 107 manager nurses and 500 nurses total 607 persons.

**Results:** In the result of evaluation Organizational Climate approach average points of manager nurses and nurses were established a score of (2.32±0.24) and (2.29±0.23) respectively, which was determined as medicare. It was determined that frustration (2.36±0.40) and overlooking (2.42±0.36) points of nurses were higher than those of nurse managers and moral (2.39±0.46) and closely control (2.61±0.47) and indulgence (2.62±0.55) points of nurse managers were higher than those of nurses, with a highly significant statistical significance. It was determined a relationship between perceptions of organizational climate of manager nurses and nurses and years of age, educational situation and experience time with a significant statistical significance.

**Conclusion:** Consequently, it is necessary that it must be created an organizational environment in which manager nurses and nurses feel themselves happy and safe.

**Key Words:** Nurse, nurse manager, organizational climate, university hospital.

## Giriş

Çalışanların iş tatminlerinin yüksek olması amacıyla iş ortamının uygun ve arzulan özelliklerde olması önemlidir. Sosyal ortam, çalışanların iş ilişkilerini, etkileşim ve iletişimlerini, sosyal etkinlikleri, kurumun gelenekselleşen etkinliklerini, kültürü ve iklimini, normlarını ve değer yargılarını içermektedir. Sürekli olarak çatışmaların yaşandığı, iletişim yetersizliklerinin olduğu bir iş ortamında çalışanların sosyal tatminlerinin yeterli olmayacağı açıktır. Çalışanların tatmini sağlanarak iş veriminin artırılması ancak uygun kurumsal iklimin geliştirilmesi ile mümkün olmaktadır<sup>1</sup>.

Bir örgütte çalışan personelin kurumun amaçlarını benimsemesi, değer yargılarını kabullenmesi, inanç ve normlara uygun ilişkilerde bulunması ve beklenen davranışları göstermesi kurumsal iklim kapsamındadır. Kurumsal iklim, sosyal bir sistemin örgütsel ve bireysel boyutlarını dengelemeye çalışan grubun (çalışan ve yönetici) oluşturduğu bir sonuçtur. Bu sonuç paylaşılan değerleri, sosyal inançları ve sosyal standartları kapsamaktadır<sup>2</sup>.

Kurumsal iklim, bireysel ve örgütsel düzeyler arasında çözümlenelere olanak verir. İş çevresinin, bu çevre içinde yaşayan ve çalışanlar tarafından doğrudan ya da dolaylı olarak algılanan ve onların motivasyonları ile davranışlarını etkileyebileceği varsayılan ölçülebilir bir özellikler kümesi olmakla birlikte yönetim sürecinin incelenmesinde, değişik yönetim biçimlerinin, örgütte çalışan kişiler, örgütün başardığı iş ve örgüt sağlığı üzerindeki etkisinin anlaşılmasına yardımcı olacaktır<sup>3-4</sup>.

Organizasyonlarda kurumsal iklimi belirleyen, otonomi, örgütsel yapı, ödüllendirme ve oryantasyon gibi faktörler bulunmaktadır. Bu tatmin faktörlerinin bulunmadığı bir kurumsal iklim, çalışanlar üzerinde stres yaratmaktadır<sup>5-6</sup>. Cinsiyet, yaş, etnik köken, yönetim düzeyi, esnek çalışma saatleri, iş sorumlulukları gibi farklılıklar içeren kurumsal iklimin, iş ve yönetimden memnuniyete, örgüte bağlılık gibi örgütsel davranışlara, algılara ve kariyer planlamaya etkisi olduğu gösterilmiştir<sup>7</sup>.

Günümüzün çağdaş sağlık kurumları rekabetin yoğunlaştığı bir çevre içinde çalışmaktadır. Böylesi bir çevre içinde sağlık kurumları esnek olmak, tüketici istek ve beklentileri ile teknolojik değişimlere hızlı yanıt vermek zorunda kalmaktadır. Bu sağlık hizmeti grubu içinde hemşireler sağlık bakım hizmetinin yürütülmesinde temel insan kaynağıdır. Bakım hizmetinde hemşireler, içinde çalıştıkları sistemin gerçekleri ve algılamalarının birlikte olduğu kompleks bir ağ içinde çalışırlar ve çalıştıkları örgütün ikliminden etkilenirler<sup>8-9</sup>. Hemşireler, mesleki ve kişisel gelişimine olanak sağlayan kurumsal iklimde çalışmak isterler. Kuralların ve yönetici hemşirelerin emir ve talimatlarının açık ve anlaşılır olması, hemşirelerin görüş, eleştiri ve şikayetlerinin dikkate alınması, hemşirelerin uğraşlarının yönetici hemşireler tarafından fark edilmesi, görevlerini yaparken gerekli bilgi, destek, kaynak ve olanakların sağlanması, karar verme mekanizmalarında yer almaları iş gerilimini azaltmakta, performans ve verimliliği arttırmaktadır<sup>9</sup>. Hastanelerde yapılan bir çalışmada iş tatmini ile örgütsel yapının niteliği, sorumluluk almaya teşvik ve örgütsel cesaretlendirme, ödüllendirme, arkadaşlık ortamı ve yönetici meslektaş desteği arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu gösterilmiştir<sup>10</sup>. Diğer bir çalışmada da, kurumsal iklim ile hemşirelerin kas iskelet sistemi hastalıkları, tükenmişlik, kan ve vücut sıvıları ile bulaşma arasındaki ilişki incelenmiş, kurumsal iklimin zayıf olmasıyla bu parametrelerin yüksek olması, yoğun bakım ünitelerinde çalışan hemşirelerin işi bırakma istekleri ile yoğun çalışma şartları ve zayıf kurumsal iklim arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür<sup>11-12</sup>. Bir hastanede yapılan başka çalışmada doktor ve hemşirelerin, aynı hastanede çalışan diğer meslek gruplarına göre kurumsal iklim düzeylerinin daha düşük olduğu bulunmuştur<sup>13</sup>. Hızla gelişen ve değişen sağlık sisteminin getirdiği zorunluluklar, kaynak ve personel yetersizliği, bakım standartlarındaki değişiklikler, hasta ve iş yükü yoğunluğu, ağır çalışma şartları, rol belirsizliği, destek ve anlayış göstermeyen yönetim şekli, gelecek kaygısı, kendini geliştirme olanaklarının olmaması, adil olmayan ödül sistemi, hemşirelerin performansını ve hastaların bakım kalitesini düşüren olumsuz kurumsal iklim sebeb olan nedenler arasında sayılabilir.

Kurumlardaki kurumsal iklimin düzenli olarak değerlendirilmesi, örgüte bağlılığı, örgütsel üreticilik-yaratıcılığı, iletişim etkililiği, diğer kurumlarla rekabet düzeyi, yöneticilerin çalışanlar ve iş çevresini yönetmede daha aktif olmalarını, kriz durumu olmadan önce acil önlemlerin alınmasını, çalışanların katılımını, motivasyonunu ve verimliliğini artırır<sup>14,15,16</sup>. Literatür incelendiğinde, ülkemizde kurumsal iklimin değerlendirildiği çalışmalar daha çok işletme alanında yapılmış olup sağlık hizmetlerinde görev yapan hemşire yöneticiler, hemşireler ve sağlık çalışanlarının çalıştıkları kurumda algılamış oldukları kurumsal iklimin incelendiği çalışmalar yok denecek kadar azdır. Bu nedenle araştırma, yönetici hemşire ve hemşirelerin iş tutumlarını ve davranışlarını etkileyen önemli bir değişken olan kurumsal iklimin mevcut durumunu belirleyerek, iş doyumu ve performansı artırmak amacıyla var olan kurumsal iklimi daha iyileştirmek için neler yapılması gerektiğine ışık tutmak amacıyla yapılmıştır.

## **Gereç ve Yöntem**

### **Araştırmanın Amacı ve Tipi**

Araştırma, yönetici hemşire ve hemşirelerin kurumsal iklim algılarını belirlemek amacıyla tanımlayıcı olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada aşağıda belirtilen sorulara yanıt aranmıştır:

- Yönetici hemşireler ve hemşirelerin kurumsal iklim algısı nedir?
- Yönetici hemşireler ve hemşirelerin kurumsal iklim algıları arasında fark var mıdır?
- Yönetici hemşire ve hemşirelerin kurumsal iklim algıları demografik özelliklerine göre farklı mıdır?
- Yönetici hemşireler ve hemşirelerin kurumsal iklim tipi algıları arasında fark var mıdır?

## Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, İstanbul ilinde bir üniversite hastanesinde çalışan 112 yönetici hemşire ve 568 hemşire oluşturmuştur. Amaca uygun örnekleme yöntemi kullanılmış olup, araştırmanın evrenini oluşturan tüm yönetici hemşire ve hemşireler araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırma, haftalık, yıllık, ücretsiz izin, doğum izni, raporlu olma ve çalışmaya katılmayı kabul etmeyen 5 yönetici hemşire, 68 hemşire dışında çalışmaya katılmayı kabul eden 107 (%95.5) yönetici hemşire ve 500 (%88) hemşirenin katılımı ile Ekim 2006-Şubat 2007 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

## Veri Toplama Araçları ve Özellikleri

Araştırmada, iki bölümden oluşan veri toplama aracı kullanılmıştır. Birinci bölümde yönetici hemşire ve hemşirelerin demografik özelliklerini (yaş, medeni durum, eğitim durumu, görev süresi, deneyim yılı, çalışılan bölüm ve çalışma saatleri) belirlemeye yönelik sekiz sorudan oluşan Bilgi Formu; ikinci bölümde 1963 yılında Halpin ve Croft tarafından geliştirilen ve 1978 yılında Peker tarafından Türkçe'ye uyarlanarak geçerlik ve güvenilirlik çalışmasının yapıldığı Kurumsal İklimi Betimleme Anketi (Organizational Climate Descriptive Questionnaire; OCDQ) kullanılmıştır<sup>17</sup>. Kurumsal İklimi Betimleme Anketi, yönetici hemşire ve hemşire grubu olmak üzere iki grubu içeren 64'er sorudan oluşmaktadır. Kurumsal İklimi Betimleme Anketi, 4'lü Likert tipinde olup "Hemen Her Zaman" ifadesi için A, "Sık Sık" ifadesi için B, "Bazen" ifadesi için C, "Çok Seyrek" ifadesi için D harfi kullanılmış, olumlu ifadeler için 4, 3, 2, 1, olumsuz ifadeler için 1, 2, 3, 4 olarak puanlanmıştır. Yönetici hemşirelere uygulanan Form A'da ilk 33 soru hemşire grubunun davranışlarının yönetici hemşirelerce nasıl algılandığı, 34. ve sonraki sorular yönetici hemşirelerin kendi davranışlarının algılanması ile ilgilidir. Yönetici Hemşire anketinde, "koyduğum kurallarla ilgili tartışma istemem ve bu kurallara kesinlikle uyulmasını isterim" gibi sorular bulunmaktadır. Hemşirelere uygulanan Form B'de ise ilk 33 soru hemşirelerin kendi davranışlarının irdelenmesi, 34. ve sonraki sorular yönetici hemşirelerin davranışlarının hemşireler tarafından algılanması ile ilgilidir. Hemşire anketinde ise; "kurumumuzda başhemşirenin koyduğu kurallarla ilgili soru sorulmaz ve kesinlikle eleştirilmez." gibi sorular bulunmaktadır. Veri toplama aracı ortalama 15 dakika içinde doldurulmaktadır. Bu 64'er soru, çözülme (1.2.3.4.5.6.7.8.9.ve 10. sorular), engellenme (11.12.13.14.15.ve 16. sorular), moral (17.18.19.20.21.22.23.24.25. ve 26. sorular), samimiyet (27.28.29.30.31.32. ve 33. sorular), yüksekte bakma (34.35.36.37.38.39.40.41. ve 42. sorular), yakından kontrol (43.44.45.46.47.48. ve 49.sorular), işe dönüklük (50.51.52.53.54.55.56.57.ve 58.sorular) ve anlayış gösterme

(59.60.61.62.63. ve 64.sorular) boyutlarından oluşan sekiz değişik kurumsal iklim davranış algıları belirlemektedir. Bu boyutların ilk dördü hemşire, diğer dördü yönetici hemşire davranış algılarını açıklamaktadır. Bu ankette, hemşire grubu davranışlarından, çözülme ve engellenme olumsuz, moral ve samimiyet olumlu davranışlardır. Yönetici hemşire grubu davranışlarından yüksekte bakma ve yakından kontrol olumsuz; işe dönüklük ve anlayış gösterme olumlu davranışlardır.

Peker'in çalışmasında Kurumsal İklimi Betimleme Anketi'nin Cronbach Alfa katsayısı .86 olarak bulunmuştur<sup>17</sup>. Bu çalışmada kullanılan Kurumsal İklimi Betimleme Anketinin geçerlilik ve güvenilirlik analizine göre, yönetici hemşirelerin Cronbach's Alfa katsayısı .80, hemşirelerin Cronbach's Alfa katsayısı .82 bulunmuştur. Ayrıca hemşireler için ölçek alt boyutlarının Cronbach's Alfa katsayıları çözülme .63, engellenme .61, moral .73, samimiyet .83, yönetici hemşirelerin ise yüksekte bakma .60, yakından kontrol .70, işe dönüklük .82, anlayış gösterme .79 bulunmuştur. Literatürde Kurumsal İklimi Betimleme Anketi ile yapılan benzer çalışmalar eğitim ve işletme alanında yapılmış olup hemşirelik ile ilgili çalışmalara rastlanılmamıştır.

Verilerin toplanmasında, araştırmacı öncelikle yönetici hemşire ve hemşireler ile görüşerek araştırma hakkında katılımcıları bilgilendirmiş, araştırmaya katılım için onaylarını aldıktan sonra veri toplama araçları verilmiş ve veri toplama aracı eksiksiz doldurulduktan sonra geri alınmıştır.

## Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi

Verilerin değerlendirilmesinde, SPSS for windows 10.0 programı kullanılmıştır. Yüzdelik, ortalama  $\pm$  standart sapma, tek yönlü varyans analizi, tukey'in HSD testi, student t testi, ki-kare testi ve fisher'in kesin ki-kare testleri uygulanmıştır. Kurumun kurumsal iklim tipini belirlemek için kümeleme analizi yapılmıştır. Kurumsal iklim boyutlarına göre k-ortalama yöntemi kullanılarak puanlar standartlaştırılmış ve z puanına göre kümeleme analizi yapılarak, hemşirelerin ve yönetici hemşirelerin kurumda algıladıkları kurumsal iklim tipleri belirlenmiştir. Sonuçlar %95'lik güven aralığında, anlamlılık  $p < 0.05$  düzeyinde değerlendirilmiştir. Verilerin değerlendirilmesindeki ortalama puanlar, 1.69 ile 3.18 arasında değişmekte olup, 2.00 ve altındaki puanlar *düşük*, 2.00 ile 3.00 arasındaki puanlar *orta* ve 3.01 ve üzeri puanlar *yüksek* şeklinde sınırlanmıştır. Kurumsal iklimin örgütsel davranışları, iş doyumunu, performansı doğrudan etkilediği için, yönetici hemşire ve hemşirelerin kurumda algılamış oldukları, açık, bağımsız, kontrollü, samimi, babacan ve kapalı kurumsal iklim tipleri, çözülme, engellenme, moral, samimiyet, yüksekte bakma, yakından kontrol, işe dönüklük ve anlayış gösterme boyutlarının puanlarına göre belirlenmiştir. Örneğin, engellenme ve yakından kontrol puanları yüksek, samimiyet ve anlayış gösterme puanları düşük olan örgüt iklim tipinin *Kontrollü İklim*, moral, işe dönüklük ve anlayış gösterme puanları yüksek olan kurumsal iklim tipinin *Açık İklim* olması gibi.

## Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma İstanbul ilinde bulunan bir üniversite hastanesi ile sınırlı olup, üniversite hastanesinde çalışan yönetici hemşire ve hemşirelerin tamamını kapsamasına rağmen, izinli ve raporlu olanlarla, anket formunu yanıtlamak istemeyenler dışında 107 yönetici hemşire ve 500 hemşire ile gerçekleştirilmiştir.

## Araştırmanın Etik Boyutu

Çalışmanın uygulanabilmesi için İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Etik Kurulu'ndan yazılı izin, katılımcılardan ise sözlü izin alınmıştır. Çalışmaya katılmaya istekli olan yönetici hemşire ve hemşirelere anket formu uygulanmıştır.

## Bulgular

Yönetici hemşirelerin, %40.2'si 36-40 yaş grubunda, %71'i evli ve %57.9'u lisans mezunudur. Hemşirelerin, %41.2'si 26-30 yaş grubunda, %57.2'si evli ve %50'si önlisans mezunudur (Tablo 1). Yönetici hemşirelerin % 48.6'sı 16 yıl ve üzeri mesleki deneyim süresine sahip olduğu, % 63.6'sı cerrahi birimlerde ve tamamının gündüz çalıştığı belirlendi. Hemşirelerin ise, %38'inin deneyim süresinin 6-10 yıl arasında, % 57'si cerrahi birimlerde ve % 88.2'sinin vardiya şeklinde çalıştığı bulunmuştur.

Yönetici hemşirelerin ve hemşirelerin algıladıkları örgüt iklim puanı, kurumsal iklimi betimleme puanlarına göre orta düzeyde bulunmuştur (Tablo 2). Yönetici hemşireler tarafından hemşirelerin kurumsal iklim davranış algıları değerlendirildiğinde, çözülme ( $1.83\pm 0.36$ ) düşük, engellenme ( $2.23\pm 0.44$ ) orta, moral ( $2.57\pm 0.50$ ) ve samimiyet ( $2.54\pm 0.53$ ) yüksek düzeyde olduğu; yönetici hemşirelerin kurumsal iklim davranış algıları değerlendirildiğinde ise, yüksekten bakma ( $2.32\pm 0.34$ ) ve yakından kontrol ( $2.61\pm 0.47$ ) orta, işe dönüklük ( $2.99\pm 0.46$ ) ve anlayış gösterme ( $2.62\pm 0.55$ ) yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Hemşirelerin, kendi kurumsal iklim davranış algılarını değerlendirildiğinde, çözülme ( $1.89\pm 0.34$ ) düşük, engellenme ( $2.36\pm 0.40$ ) ve moral ( $2.39\pm 0.46$ ) orta, samimiyet ( $2.53\pm 0.47$ ) yüksek düzeyde olduğu; hemşirelerin, yönetici hemşirelerinin kurumsal iklim davranış algılarını değerlendirildiğinde ise, yüksekten bakma ( $2.42\pm 0.36$ ), yakından kontrol ( $2.47\pm 0.45$ ), işe dönüklük ( $2.27\pm 0.57$ ) ve anlayış gösterme ( $2.02\pm 0.65$ ) orta düzeyde olduğu görülmüştür. Hemşire grubunun engellenme puanı ( $2.36\pm 0.40$ ), yönetici hemşirelere göre ( $2.23\pm 0.44$ ) yüksek olarak bulunmuştur ( $p<0.01$ ). Moral puanı yönetici hemşirelerde ( $2.57\pm 0.50$ ) hemşirelere göre ( $2.39\pm 0.46$ ) yüksek bulunmuştur ( $p<0.01$ ). Yakından kontrol puanları ( $2.61\pm 0.47$ ) ve anlayış gösterme puanları ( $2.62\pm 0.55$ ) yönetici hemşire grubunda istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ( $p<0.01$ ). Yüksekten bakma puanları ise hemşire grubunda ( $2.42\pm 0.36$ ) anlamlı düzeyde yüksek olarak saptanmıştır ( $p<0.01$ ) (Tablo 2).

Yönetici hemşirelerin kurumsal iklimi davranış algılarını değerlendirildiğinde, yakından kontrol puanlarında, yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmüştür ( $p<0.05$ ), 41 yaş ve üzeri grubun puanı ( $2.87\pm 0.60$ ), 31-35 yaş grubu puanından ( $2.48\pm 0.40$ ) anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ( $p<0.05$ ). Hemşirelerin, çözülme puanlarında yaş gruplarına göre anlamlı farklılık görülmüştür ( $p<0.01$ ), 41 yaş ve üzeri yaş grubundaki hemşirelerin çözülme puanı ( $1.66\pm 0.32$ ), 25 yaş ve altı ( $1.88\pm 0.37$ ), 26-30 yaş ( $1.97\pm 0.34$ ), 31-35 yaş grubunda ( $1.86\pm 0.32$ ) ve 36-40 yaş grubundaki hemşirelerden ( $1.86\pm 0.29$ ) anlamlı düzeyde düşük olarak saptanmıştır. 26-30 yaş grubunun çözülme puanları 31-35 yaş ve 36-40 yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde yüksek olarak bulunmuştur ( $p<0.05$ ). Engellenme puanının eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür ( $p<0.01$ ). Yüksek lisans yapanların engellenme puanı ( $2.58\pm 0.48$ ), önlisans ( $2.14\pm 0.51$ ) ve lisans eğitimi ( $2.18\pm 0.34$ ) alanlara göre anlamlı düzeyde yüksek olarak saptanmıştır ( $p<0.01$ ). Moral puanının eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık gösterdiği

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

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

**Tablo 2. Kurumsal İklim Alt Boyutlarının Yönetici Hemşire ve Hemşire Gruplarında Karşılaştırılması ve Kurumsal İklim Algı Puanlarının Dağılımı**

Alt Boyutlar	Yönetici Hemşire (n=107)	Hemşire (n=500)	t değeri	P*
Çözülme	1.83±0.36	1.89±0.34	1.643	0.101
Engellenme	2.23±0.44	2.36±0.40	2.930	0.004**
Moral	2.57±0.50	2.39±0.46	3.689	0.001**
Samimiyet	2.54±0.53	2.53±0.47	0.072	0.943
Yüksekten Bakma	2.32±0.34	2.42±0.36	2.730	0.007**
Yakından Kontrol	2.61±0.47	2.47±0.45	2.902	0.004**
İşe Dönüklük	2.99±0.46	2.27±0.57	13.863	0.001**
Anlayış Gösterme	2.62±0.55	2.02±0.65	9.869	0.001**
Kurumsal İklim Puanı	2.45±0.24	2.29±0.23	6.576	0.001**

\*p<0.05 \*\*p<0.01

görülmüştür (p<0.01). Yüksek lisans yapanların moral puanları (2.25±0.53) lisans eğitimi (2.65±0.43) alanlara göre anlamlı düzeyde düşük olarak saptanmıştır (p<0.05). Yakından kontrol puanında eğitim durumuna göre anlamlı farklılık görülmüştür (p<0.05). Yüksek lisans yapanların, yakından kontrol puanları (2.83±0.52) lisans eğitimi alanlara göre (2.51±0.38) anlamlı düzeyde yüksek olarak saptanmıştır (p<0.05). Yönetici hemşire ve hemşirelerin alt boyut algıları ile kurumdaki görev süresi karşılaştırıldığında, anlamlı farklılık bulunmamıştır. Ancak hemşirelerin işe dönüklük puanları görev sürelerine göre anlamlı farklılık göstermiştir (p<0.05). Bir yıldan az görev süresi olanların işe dönüklük puanları (2.58±0.66), 1-5 yıl görev yapanlara göre (2.21±0.50) anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur (p<0.05). Yakından kontrol puanları, deneyim sürelerine göre anlamlı farklılık görülmüştür (p<0.05). 16 yıl ve üzeri deneyim süresine sahip olanların puanları

( $2.73 \pm 0.54$ ), 6-10 yıllık deneyim grubuna göre ( $2.45 \pm 0.34$ ) anlamlı düzeyde yüksek olarak saptanmıştır ( $p < 0.05$ ). Hemşirelerin samimiyet puanları deneyim sürelerine göre anlamlı farklılık göstermiştir ( $p < 0.05$ ), 11-15 yıllık deneyimi olan grubun samimiyet puanları ( $2.61 \pm 0.52$ ), 6-10 yıllık deneyim süresi olanlara göre ( $2.48 \pm 0.43$ ) anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ( $p < 0.05$ ), diğer deneyim sürelerine göre samimiyet puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemiştir ( $p > 0.05$ ) (Tablo 3).

Yönetici hemşire ve hemşirelerin algılarına göre kurumsal iklim tipleri incelendiğinde, hemşire grubunun, moral (0.85), işe dönüklük (0.90) ve anlayış gösterme (0.91) puanlarının yüksek olması hemşirelerin kurumdaki kurumsal iklim tipini AÇIK, yönetici hemşire grubunun, moral (1.34), samimiyet (0.93), yüksekten bakma (0.97), işe dönüklük (1.44), anlayış gösterme (1.22) puanlarının yüksek olması yönetici hemşirelerin kurumdaki kurumsal iklim tipini BAĞIMSIZ tip olarak algıladıklarını göstermiştir (Tablo 4).

## Tartışma

Kurumsal iklim, bireysel ve örgütsel düzeyler arasında çözümlenelere olanak veren kavramsal bir bağdır. Kurumsal iklim, iş çevresinin bu çevre içerisinde yaşayan ve çalışanlar tarafından doğrudan ya da dolaylı olarak algılanan ve onların motivasyonları ile davranışlarını etkileyebileceği varsayılan ölçülebilir bir özellikler kümesidir. Kurumsal iklimin anlaşılması yönetim sürecinin incelenmesinde, değişik yönetim biçimlerinin örgütte çalışan kişiler, örgütün başardığı iş ve örgüt sağlığı üzerindeki etkisinin anlaşılmasına yardımcı olacaktır<sup>18-19-20</sup>. Özellikle üniversite hastaneleri, hemşirelerin kurumsal iklim algılarını dolayısıyla iş tutumları ve davranışlarını buna bağlı olarak hasta bakım kalitesini yükseltmek için olumlu çalışma atmosferini oluşturacak şekilde yeni stratejiler geliştirebilir. Ayrıca kurumsal iklim stratejilerinin belirlenmesinde, kurumsal iklim ile ilişkili olarak bazı etmenlerin dikkate alınması çalışanların gereksinimlerini karşılamada yardımcı olabilir.

Stone ve arkadaşlarının<sup>12</sup> yoğun bakım ünitesinde çalışan hemşireler ile yaptıkları çalışmada, kurumsal iklimin hemşirelerin çalışmalarının devamlılığı ve güvenlikleri için önemli olduğu ayrıca kurumsal iklimin olumsuz olmasının işten ayrılmalara neden olduğu belirtilmektedir<sup>12</sup>.

Çalışmada hemşire grubu davranışlarının alt boyutlarla karşılaştırıldığında, engellenme puanları hemşire grubunda yönetici hemşirelere göre anlamlı düzeyde yüksektir. Bu bulgu, hızla gelişen ve değişen sağlık sisteminin getirdiği zorunluluklar, kaynak ve personel yetersizliği, bakım standartlarındaki değişiklikler, hasta ve iş yükü yoğunluğu, ağır çalışma şartları, rol belirsizliği, destek ve anlayış göstermeyen yönetim şekli, gelecek kaygısı, kendini geliştirme olanaklarının olmaması, hiyerarşi, adil olmayan ödül sistemi gibi nedenlerden dolayı hemşirelerin yönetici hemşirelere göre kendilerini daha fazla engellenmiş hissetmeleri ile açıklanabilir.

Moral, bireylerin görevleri ve sorumluluklarına ilişkin sahip oldukları zihinsel tutumlardır<sup>21</sup>. Hemşire liderlerinin, kendi kendine bakım, yenilenme ve iyileşmeyi kolaylaştırıcı dürüst ilişkileri ve hızlı bakımı sağlayan bir ortam oluşturmada moral sorumlulukları vardır<sup>22</sup>. Moralin yüksek olduğu bir ortamda karşılıklı güven ve işbirliği ruhu hissedilir. Çalışmada yönetici hemşirelerin moral alt boyutu puanları yüksek bulunmuştur. Hemşirelerin moral algı puanları yönetici hemşirelere göre daha düşük



Tablo 3. Yönetici Hemşire ve Hemşirelerin Demografik Özelliklerinin Kurumsal İklim Alt Boyutlarına Göre Dağılımı

Alt Boyutlar	Yaş Grubu			Eğitim Durumu			Kurumdaki Görev Süresi			Deneyim Yılı					
	Yönetici H.		Hemşire	Yönetici H.		Hemşire	Yönetici H.		Hemşire	Yönetici H.		Hemşire			
	F	P*	F	P*	F	P*	F	P*	F	P*	F	P*			
Çözülme	0.987	0.402	10.165	0.001**	0.547	0.580	2.325	0.074	0.412	8.692	0.001**	0.966	0.436	5.887	0.001*
Engellenme	0.878	0.455	1.884	0.112	6.770	0.002**	1.930	0.124	0.268	0.424	0.791	1.331	0.118	0.789	0.500
Moral	3.643	0.015*	1.750	0.138	0.852	4.306	1.325	0.256	0.188	0.733	0.570	1.627	0.247	0.270	0.847
Samimiyet	1.241	0.299	1.604	0.172	0.980	1.525	0.626	0.599	0.498	1.482	0.206	0.798	0.513	2.790	0.040*
Yüksekten Bakma	1.024	0.385	1.586	0.177	0.533	0.880	1.102	0.348	0.094	0.353	0.842	2.190	0.061	1.713	0.163
Yakından Kontrol	3.011	0.034*	1.718	0.145	0.502	4.343	0.614	0.606	0.125	1.135	0.339	1.959	0.046*	0.077	0.972
İşe Dönüklük	0.748	0.526	4.552	0.001**	0.325	1.969	2.162	0.092	1.166	2.561	0.038*	1.116	0.197	1.722	0.161
Anlayış Gösterme	2.360	0.076	3.321	0.011*	0.882	1.927	2.005	0.112	0.542	1.594	0.185	0.720	0.147	0.486	0.692

\*p<0.05 \*\*p<0.01

**Tablo 4. Yönetici Hemşire ve Hemşirelerin Kurumsal İklim Tipi Dağılımı**

Alt Boyutlar	Yönetici Hemşire (n=107)	Hemşire (n=500)
Çözülme	0.56	0.35
Engellenme	0.68	0.52
Moral	1.34	0.85
Samimiyet	0.93	0.78
Yüksekten Bakma	0.97	0.50
Yakından Kontrol	0.86	0.70
İşe Dönüklük	1.44	0.90
Anlayış Gösterme	1.22	0.92

bulunmuştur. Hastanelerde, başhemşirelerin görev tanımlarının hemşirelere göre daha belirgin olması, kimin kimden emir alıp, kime emir vereceğinin sınırlarının belirlenmiş olması, hemşirelerin görev, yetki ve sorumluluklarının ise tam olarak belirli olmaması sebebiyle moral algı puanlarının yönetici hemşirelere göre düşük olduğu düşünülebilir.

Hemşirelerin moral alt boyutuna ilişkin algı puanlarının yönetici hemşirelere göre daha düşük olması kurum içinde hemşirelerin sosyal ihtiyaçlarının tam olarak karşılanmadığı ve işlerinden tam bir doyum ve haz duymadıklarının göstergesidir. İş doyumunu çalışanların psikolojik sağlık durumunu, performanslarını, kurumun verimlilik ve etkinliğini etkileyen önemli bir alt boyuttur. Buradan hareketle hemşirelerin yetenek ve becerilerini tam olarak ortaya koyamadıkları veya koymak istemedikleri sonucuna varılabilir. Moral alt boyutu, kurum içinde açıklığın en önemli göstergelerinden biri olduğundan hemşirelerin kurumlarındaki kurumsal iklimi yönetici hemşirelere göre kapalı, verimsiz ve kötü bir iklim tipi olarak değerlendirdikleri belirtilebilir.

Yönetici hemşire grubu davranışlarının değerlendirildiği alt boyutlardan yüksekten bakma puanı hemşire grubunda yönetici hemşirelere göre anlamlı düzeyde yüksektir. Bu durum çalışan ile yöneticiler arasında belli bir psikolojik uzaklığın göstergesi olarak açıklanabilir. Ayrıca, yönetici hemşirelerin yönetmeliğin gerektirdiği ilkeler ve kurallar doğrultusunda yüz yüze ilişkilerden daha çok, son derece formal bir davranış gösterdikleri, emir veren bir sorumlu rolünü uyguladıkları şeklinde değerlendirilebilir.

Yakından kontrol, yönetim anlayışının klasik yönetim anlayışına dayandığını göstermektedir. Yakından kontrol puanı yönetici hemşirelerde hemşirelere göre anlamlı düzeyde yüksektir. Yönetici hemşirelerde puanın yüksek olması yönetici hemşirelerin yakından denetim ve empoze edici davranış içinde olduğunu, bu nedenle kontrollü iklim tipine yakın bir görünüm sergilediğini belirtmek mümkün olabilir.

Yönetici hemşirelerin, hemşirelere göre işe dönüklük puanı anlamlı düzeyde yüksek, anlayış gösterme puanı ileri düzeyde anlamlı olarak yüksek bulunmuştur. Bu durum yönetici hemşirelerin kendi davranışlarını ideale yakın olarak algılama eğiliminde oldukları şeklinde yorumlanabilir. Dağlı'nın<sup>23</sup> yapmış olduğu çalışmada, yönetici algılarına göre işe dönüklük ve anlayış gösterme boyutlarına ilişkin ortalama puanları birinci kademedeki öğretmen algılarından yüksek olduğu görülmektedir<sup>23</sup>. Bu durum yöneticilerin örnek davranışlarla çalışanları motive etmeye, onların etkinlik ve verimliliklerini arttırmaya örgüte bir dinamizm kazandırmaya ve bunu korumaya çalıştıklarını göstermektedir. Yönetici hemşirelerin örnek davranışları ile hemşireleri motive ettikleri, insanca davranma eğiliminde oldukları, kendi davranışlarını üst düzeyde bir algılama eğilimi içinde hissettikleri belirtilebilir. Anlayış gösterme alt

boyutu yönetici hemşirelerde hemşirelere göre yüksek bulunmuştur. Anlayış gösterme alt boyutunun yönetici hemşirelerde yüksek bulunması yöneticilerin çalışanlarına daha insanca davranma eğiliminde oldukları, çalışanları dinledikleri ve yardım eli uzattıkları bir ortamın varlığını ifade etmektedir. Mok ve Au-Yeung'un<sup>24</sup> 331 hemşire'nin katılımı ile yapmış olduğu bir çalışmada, kurumsal iklim ile personel güçlendirme arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Özellikle personel güçlendirme ile destekleyici liderlik ve takım çalışması arasında yüksek pozitif ilişki gösterilmiştir<sup>24</sup>. Hemşirelerde anlayış gösterme alt boyutunun düşük olmasının sebebinin, yoğun çalışma koşulları, çalışma ortamlarının uygunsuzluğu, vardiyalı çalışma saatleri, katılımcı yönetim anlayışının olmayışı, adil olmayan ödül ve ceza sisteminin varlığı, hemşire sayısının yetersizliği gibi nedenlerden kaynaklandığı belirtilebilir.

26–30 yaş grubunda olan yönetici hemşirelerin moral puanları diğer yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Moral çalışanları örgütün amaçları için çalışmaya gönüllü kılan, sosyal gereksinimlerini karşılayan ve çalışmayı sürdürmesini sağlayan bir tutum olarak belirtilmiştir<sup>23</sup>. 31 ve üzerindeki yaş grubunda anlamlı farklılığın olmayışı, tükenmişliğin olması, sosyal ve mesleki sorumlulukların fazlalığı, sosyal ve mesleki beklentilerinin yeterince karşılanmamış olması gibi sebeplerle açıklanabilir.

Literatürde, yöneticilerin çalışanlara insan olarak önem vermeyip bir eşya gibi davranmasının, verilen sözlerin yerine getirilmemesinin ve personel arasında ayrımlar yapılmasının örgütlerde tatminsizliğe yol açabilecek yönetici uygulamaları olduğu belirtilmiştir<sup>25</sup>. Çalışmada yakından kontrol puanları yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu görüldü. 41 yaş ve üzerindeki yönetici hemşirelerin yakından kontrol puanı, 31-35 yaş grubuna göre anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Yaş arttıkça yakından kontrolün artması yöneticilerde klasik yönetim anlayışının olduğu, bu yöneticilerin yeni yönetim ve liderlik tarzlarını benimsemedikleri ile açıklanabilir.

Keuter ve arkadaşlarının<sup>26</sup> çalışmasında, sağlık bakımında oluşan değişiklikler sonucu hastanelerin yapısında ve işleyişinde hızlı bir değişim olduğu ve çalışanların birçok görevi aynı anda yapmak durumunda kaldıkları belirtilmiştir<sup>26</sup>. Bu örgütsel değişiklik ile birçok hastanede hemşireler kendilerini engellenmiş hissetmektedir. Yönetici hemşirelerin eğitim durumuna göre, yüksek lisans eğitimi alanların engellenme puanları önlisans ve lisans eğitimi alanlara göre anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Bu durumu, eğitim düzeyi arttıkça çalışanların rol ve sorumluluklarının daha çok farkına varmaları, kendilerine ait olmayan işler verildiğinde gereksiz meşgul edildiklerini ve engellendiklerini düşünmeleri ile açıklanabilir. Moral puanı, yüksek lisans yapan yönetici hemşirelerde lisans eğitimi alanlara göre anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur. Önlisans, lisans eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmadı. Eğitim düzeyi arttıkça moral boyutuna ilişkin beklentiler artmaktadır.

Yakından kontrol puanı yüksek lisans eğitimi alan yönetici hemşirelerde lisans eğitimi alanlara göre anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Eğitim düzeyi arttıkça yöneticilerin bunu ellerinde bir güç olarak kullandığı belirtilebilir. Ying ve arkadaşlarının<sup>27</sup> Çin'deki bir üniversite hastanesinde yapmış oldukları çalışmada kurumsal iklim ile hemşirelerin uzmanlıkları arasında olumlu ilişki olduğu ve yönetici hemşirelerin kurumsal iklime daha fazla önem verdiği saptanmıştır<sup>27</sup>. Gül'ün<sup>28</sup> çalışmasında ise, yöneticilerin diğer akademisyenlere göre kurumsal iklim puanlarının anlamlı olarak daha yüksek olduğu gösterilmiştir<sup>28</sup>.

Yönetici hemşire grubunun deneyim yılına göre değerlendirildiğinde, yakından kontrol alt boyutunda 16 yıl ve üzerinde deneyim süresi olanların puanları diğerlerinden anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Yaş ve deneyim süresi arttıkça emir verici davranışlarında artması nedeniyle yöneticiler klasik yönetimi benimsemektedirler.

Hemşire grubu davranışlarının değerlendirildiği çözülme puanının yaşa göre farklılık gösterdiği görülmüştür. 41 yaş ve üzerindeki hemşirelerin çözülme puanları diğer yaş gruplarına göre düşük bulunmuştur. Canbaz ve arkadaşlarının<sup>29</sup> yaptığı çalışmada, 35 yaşın üzerindeki hemşirelerin duygusal tükenme puanlarının diğer yaş gruplarına göre yüksek bulunmuştur<sup>29</sup>. Çalışma şartları yıllar geçtikçe hemşireleri daha fazla etkilemektedir. Çalışma yılı arttıkça hemşirelerde tükenmişlik sendromunun görülmeye başlaması ve işe bağlı gerginliklerin artması çözülmeye neden olabilir.

Hemşirelerin görev süreleri ile hemşire grubu davranış algılarının çözülme puanları karşılaştırıldığında, görev süresi bir yıldan az olan hemşire grubunun puanı ve 16 yıldan fazla görev yapan hemşire grubunun ortalama puanı diğerlerine göre anlamlı düzeyde düşük olduğu görülmüştür. Yılmaz'ın<sup>30</sup> yapmış olduğu çalışmada, kurumda çalışma süresi arttıkça kişilerin örgüte bağlılık düzeylerinin de arttığı bulunmuştur<sup>30</sup>. Bir yıldan az süredir çalışan hemşirelerin işe yeni başlamış olmaları, henüz kurumu ve çalışma arkadaşlarını tanımadıkları için düşük puan aldıkları, birlikte bulunmama eğilimleri, işle ilgili birbirleriyle birleşip grup oluşturamama durumları çözülme boyutuna neden olduğu, 16 yıldan fazla çalışan hemşirelerin ise iş arkadaşları ile uzun yıllardır çalışıyor olmaları örgüte bağlılığı artırabilir.

İşe dönüklük alt boyutu hemşirelerin görev yılı ile karşılaştırıldığında, bir yıldan az görev süresi olan hemşirelerin işe dönüklük puanının, 1-5 yıl görev yapanlara göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu bulunmuştur. Bu durum görev süresi bir yıldan az olan hemşirelerin çalışma yaşantısına yeni başlamış olmaları nedeniyle daha istekli ve verimli çalışıyor olmaları ile açıklanabilir.

Hemşirelerin deneyim yılı ile çözülme puanları karşılaştırıldığında, 6-10 yıl görev yapanların ortalama puanları, 11-15 yıl ve 16 yıl üzerindekiyle göre anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Görev yılı daha yeni olan hemşirelerin tedirgin, duygusal yönden zayıf ve psikolojik olarak stres altında oldukları, beklentilerin karşılanmadığını daha fazla düşündükleri, daha uzun süreli görev yapanların çalışma ortamının şartlarını kabullendikleri ve beklentilerinin karşılanıp karşılanılmadığına kendilerini adapte ettikleri düşünülebilir.

Hemşirelerin deneyim yılı ile hemşire grubu davranış algılarının samimiyet puanları karşılaştırıldığında, 11-15 yıllık deneyimi olan hemşire grubunun samimiyet puanları, 6-10 yıllık deneyim süreleri olanlara göre anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Deneyim yılının daha fazla olması, birlikte daha çok zaman geçirilmiş olması paylaşımı arttıracığından samimiyetin de artacağı belirtilebilir.

Yüksekten bakma puanı dahili birimlerde çalışan hemşirelerde cerrahi birimlerde çalışan hemşirelere göre anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Cerrahi üniteleri genel olarak hasta sirkülasyonunun hızlı olduğu bölümlerdir. Yönetici hemşireler bu yoğun şartlarda ve kıdem hiyerarşisi içindeki klinikte hizmetin devamlılığı için daha katı ve mesafeli olmaları gerektiğini düşünerek hareket edebilirler.

Dahili birimlerde çalışan hemşireler arasında da uyum ve bağlılığın az olduğu görülmektedir. Bunun nedeninin dahili birimlerde yatan hastaların kronik ve daha

çok geriatri hastaları olması, hastalıkların iyileşme sürecinin uzun olması, cerrahi birimlerine yatan hastaların ise daha kısa süreli yatmaları ve iyileşmenin daha hızlı sağlanarak hastaların taburcu edilmesi olabilir.

Çözülme, engellenme, uzak durma ve yakından kontrol boyutlarının ortalama puanlarının yüksek olduğu iklim tipi açık iklim tipi olarak tanımlanmaktadır<sup>30-31-32-33-34</sup>. Çalışmada da hemşirelerin moral, işe dönüklük ve anlayış gösterme puanlarının yüksek olması hemşirelerin kurumlarındaki kurumsal iklimi *açık iklim tipi* olarak algıladıklarını göstermektedir. Bununla birlikte yakından kontrol, engellenme boyutlarının yüksek olması yönetici hemşirelerin yöneticilik bilgilerindeki yetersizliğinden, ülkemizdeki sağlık sisteminin ve hemşirelik eğitim sisteminin karmaşıklığından, görev tanımının açık olmamasından, kurumsal prosedürlerden kaynaklandığı düşünülebilir.

Yönetici hemşirelerde moral, samimiyet, yüksekten bakma, işe dönüklük ve anlayış gösterme puanlarının yüksek olması, kurumlarındaki kurumsal iklimi *bağımsız iklim tipi* olarak algıladıklarını göstermektedir.

Bağımsız iklimin açık iklimden en belirgin farkı, samimiyet ve uzak durma boyutlarının ortalamadan yüksek oluşudur. Moral yüksektir, fakat açık iklimdeki kadar değildir. Yönetici hemşireler ve hemşireler arasında psikolojik bir uzaklık vardır. Toplantılar, yönetici hemşirelerin yapılacak işler konusunda duyurular ve emirler verdiği tek yönlü iletişim kurma biçiminde yapılmaktadır<sup>30-31-32-33-34</sup>.

Bağımsız iklim tipinde yönetici hemşirelerin yönetim yaklaşımları klasik olup tek yönlü iletişim kurarlar. Hemşirelerden geri bildirim almaz, yüz yüze ilişkiden çok formal bir tavır sergileyerek hemşireler ile aralarında mesafe oluştururlar. Bununla birlikte kendi davranışlarını işe dönük, örnek olacak, hemşireleri motive edecek ideale yakın davranışlar şeklinde algıladıkları düşünülebilir. Baykal ve arkadaşlarının<sup>35</sup> yaptığı çalışmada, hemşirelerin üniversite hastanesindeki örgüt iklim tipini danışman, demokratik iklim tipi olarak algıladıkları görülmektedir. Danışman demokratik kurumsal iklimi, astlara kısmen güvenilen, önemli kararlar dışında, astların kararlara katıldığı çift yönlü iletişimin olduğu, yöneticilerin genellikle astlarına danışma eğilimi içinde oldukları iklim şeklinde tanımlamışlardır<sup>35</sup>.

## Sonuç ve Öneriler

Kurumsal iklim açısından önemli olan faktörler, örgüt yapısı, örgüt süreci, örgüt performansı ve iş tatminidir. Gerek yöneticiler gerek çalışanlar daha iyi performans ve iş tatmini gibi faydalarından dolayı çok daha uygun bir kurumsal iklim istemektedir. Çalışmanın sonuçları doğrultusunda, yönetici hemşirelerin ve hemşirelerin algıladıkları kurumsal iklim puanı, kurumsal iklimi betimleme puanlarına göre orta düzeyde bulunmuştur. Kurumdaki kurumsal iklim tipini ise, yönetici hemşireler açık, hemşireler ise bağımsız olarak değerlendirdi. Kurumlardaki kurumsal iklimin daha iyi oluşturulması için; örgütteki yöneticiler, katılımcı ve demokratik yönetim anlayışını benimsemeli, belirli iş durumlarına uygun liderlik tarzı ve yönetsel davranış şekilleri olmalıdır. Örgütün hedefleri ile bireysel hedeflerin birbiriyle örtüşmesi sağlanmalıdır. Örgütte görev, yetki ve sorumluluklar tam ve net olarak belirlenmeli ve kişilere bildirilmelidir. Çalışanların karar alma sürecine katılımı sağlanmalıdır. Çalışanların

kendini ifade etmesine fırsat verilmelidir. Kişisel gelişim ve kariyer geliştirme olanakları sağlanmalıdır. Ödül-ceza sisteminin adil olarak uygulanmasına çalışılmalıdır. İşbirliği, güven ve uyumu sağlayabilmek için ekip çalışması desteklenmeli, gerektiğinde örnek davranışlar sergilenmelidir. Çalışanlarda olumlu davranışların devamlılığı, örgüte bağlılık ve birey olarak önemli ve değerli olma duygusu aşılması için motivasyon araçları kullanılmalı ve sosyal ortamlar oluşturulmalıdır. Çalışma, her kurumun benzer şekilde kendi çalışanlarının kurumsal iklim ile ilgili algılarını tespit ederek, daha verimli ve huzurlu bir çalışma ortamını sağlaması için yapılacak düzenlemelere ve bu konuyla ilgili ileriki çalışmalara katkı sağlayacaktır.

## Kaynaklar

1. Can H. Organizasyon ve yönetimi. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2002.
2. Aytaç S. Çalışma psikolojisinde yeni bir yaklaşım: Örgütsel sağlık. Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. Cilt 4, Sayı 7. www.isguc.org., 27.07.2003. [http://www.calisma.org/index.php?option=com\\_content&task=category&sectionid=4&id=22&Itemid=35](http://www.calisma.org/index.php?option=com_content&task=category&sectionid=4&id=22&Itemid=35)
3. Çetin Ö. M. Örgüt kültürü ve örgüte bağlılık. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004.
4. Lim HD., Morris LM. Influence of trainee characteristics, instructional satisfaction and organizational climate on percieve learning and training transfer. Human Resorce Development Quarterly 2006; 17 (1):85-115.
5. Clarke HD, Iles P. Climate for diversity and it's effects on career and organizational attitudes and perceptions. Personel Review 2000; 29 (3):324-345.
6. Dinçer Ö. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta Basım Yayın, 2004
7. Brown BR., Brooks I. Emotion at work identifying the emotional climate of night nursing. Journal of Management in Medicine 2004; 16 (5):327-344.
8. Burton MR., Loritsen J., Obel B. The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance. Human Research Management 2004; 43 (1):67-82.
9. Isoksan GS., Laver JK., Ekvall G., Britz A. Perceptions of the best and worst climates for creativity: Preliminary validation evidence for the stüational outlook questionnaire. Creativity Research Journal 2001; 13 (2):171-184.
10. Doğan H., Üngüren E. Örgüt iklimi ve tatmin ilişkisi: Hemşirelere yönelik karşılaştırmalı bir analiz çalışması. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi 2012; 4 (8): 27-45.
11. Gershon RM., Stone PW., Zeltser M., Faucett J., Macdavit K., Chou SS. Organizational cimete and nurse health outcomes in the unitedstates: A systematic review. Industrial Health 2007; 45: 622-636.
12. Stone WP., Larson LE., Money-Kane C., Smolowitz J., Lin XS., Dick WA. Organizational Climate and Intensive Care Unit Nurses' Intention to Leave. JONA 2009; 29 (7/8): 37-42.
13. Doğan H., Üngüren E. Farklı meslek gruplarındaki çalışanların örgüt iklimi algılamaları ve Alanya Başkent Hastanesinde bir araştırma. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 2009; 11/2: 41-58
14. Altmann R. Understanding Organizational Climate: Start minimizing your workforce problems. Water Engineering and Managment Journal 2000; 147 (6):31-33.
15. Ismail M. Creative climate and learning organization factors: Their contrabution towards innovation. Leadership & Organization Development Journal 2005; 26(8):554-639.

16. Mosser RN., Walls TR. Leadership frames of nursing chairpersons and the organizational climate in baccalaureate nursing programs. *Southern Online Journal of Nursing Research* 2002; 3 (2):11.
17. Peker Ö.: Ankara Merkez Liselerin Örgütsel Hava Açısından Çözümlemesi. Eğitim Fakültesi, Doktora Tezi, Ankara, 1978.
18. Chen CJ., Huang JW. How organizational climate and structure affect knowledge management-The social interaction perspective. *International Journal of Information Management* 2007; 27: 104-118.
19. Durmuş A.: Özel sektörlerde örgütsel iklim. Hacettepe Üniversite Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1998 (Danışman: Prof.Dr.A.Sadi Bülbül).
20. Kaplanoglu EA.: Yönetici hemşireleri atılganlık düzeyleri ile iş doyumları arasındaki ilişki. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006 (Danışman: Yard. Doç. Dr. Yasemin Akbal Ergün).
21. Tınaz P. Çalışma yaşamından örnek olaylar. İstanbul: Beta Basım A.Ş., 2005.
22. Turkel MC., Ray MA. Creating a caring practice environment through self-renewal. *Nurs Adm Q*.2004; 28 (4):249-54.
23. Dağlı A. İlköğretim okullarının örgüt iklimi (Adana ve Gaziantep illeri örneği). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara,1996 (Danışman: Doç. Dr. Yüksel Kavak).
24. Mok E., Au-Yeung B. Relationship between organizational climate and empowerment of nurses in Hong Kong. *Journal of Nurses Management* 2002; vol.20, 129-137.
25. Karcıoğlu F. Özelleştirme ve Örgüt İklimi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Erzurum, 1997 (Danışman: Doç. Dr. Nurullah Genç).
26. Eren E. Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. İstanbul: Beta Basım Yayın, 2001.
27. Keuter K., Byrne E., Voell J., Larson E. Nurses' job satisfaction and organizational climate in a dynamic work environment. *Applied Nursing Research* 2000; 13(1):46-49.
28. Ying L., Kuraviktikal W., Tanmuayakal O. Nursing competency and organizational climate as perceived by staff nurses in a chinese university hospital. *Nursing and Health Sciences* 2007; 9:221-227.
29. Gül H. Organizational climate and academic staff's perception on climate factors. *Humanity & Social Sciences Journal* 2008; 3 (1): 37-48.
30. Cambaz S., Sünter TA., Dabak Ş., Öz H., Pekşen Y. Hemşirelerde tükenmişlik sendromu, iş doyumunu ve işe bağlı gerginlik. Şelimen D. (Ed.). *Hemşirelik Forumu Dergisi* 2005; 4:30-34.
31. Yılmaz A. Hemşirelerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve etkileyen faktörler. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2004 (Danışman: Yard.Doç.Dr.Nefise Bahçecik).
32. Cheong YC. Organizational climate in hong kong aided secondary schools. *CHUK Educational Journal* 1985; 13(2):
33. Denison RD. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review* 1996; 21 (3):653-654.
34. Güçlü N. Örgüt kültürü. *Sosyal Bilimler Dergisi* 2003; 6:147-159.
35. Schulte M. Ostroff C., Kinicki AJ. Organizational climate systems and psychological climate perceptions: A cross-level study of climate-satisfaction relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 2006; 79: 645-671.
36. Baykal Ü., Altuntaş YS., Sökmen S., Akgün E. Örgütsel iklim ölçeğinin uyarlanması ve yönetici hemşirelerin hastanedeki örgütsel iklimle ilgili değerlendirmeleri. *İ.Ü. F.N.Hem. Dergisi* 2005; 13 (55): 91-111