

Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü Deneyimlerine İlişkin Etnografik Bir Araştırma An Ethnographic Research on Organizational Culture Experiences in Health Institutions

Fatma Zehra YILDIZ^a Şule ERİŞKİN^b

^a Tarsus Üniversitesi, Meslek Yüksek Okulu, İnsan Kaynakları Yönetimi Programı, Tarsus, Türkiye. zehrayildiz@tarsus.edu.tr

^b Tarsus Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Tarsus, Türkiye. sule_eriskin@tarsus.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü Sağlık Kurumları Etnografi Hemşire Gönderilme Tarihi 15 Nisan 2024 Revizyon Tarihi 24 Ekim 2024 Kabul Tarihi 30 Ekim 2024 Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	Amaç – Bu çalışmanın amacı, sağlık kurumları çalışanlarının deneyimledikleri ve inşa ettikleri örgüt kültürünün betimlenmesidir. Sağlık kurumlarında örgütsel kültür deneyimlerine ilişkin yeni bakış açılarının kazandırılması ve kavrayışın derinleştirilmesi amaçlanmıştır. Yöntem – Sağlık kurumlarında çalışanların ve yöneticilerin deneyimledikleri örgüt kültürünün nasıl betimleneceği bu araştırmanın problemi ifade etmektedir. Etnografi deseninin benimsendiği araştırmada, bir sağlık kurumunda aynı yöneticiye bağlı olarak çalışan 9 hemşire ile yüz yüze yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt ve kartopu örnekleme stratejileri kullanılmıştır. Çalışmada incelenen kavramlar ile ilgili temaların ve grubun betimlenmesine dayanan genel bir kültürel yorum yapma amacıyla veriler emik ve etik bir yaklaşımla analiz edilmiştir. Araştırmada etnografik içerik analizi yapılmıştır ve verilerin görselleştirilerek sunulmasında Maxqda 2022 Analitics Pro kullanılmıştır. Bulgular – Çalışmanın bulguları “artifaktlar”, “varsayımlar”, “normlar” ve “kahraman: lider” temalarıyla sunulmuştur. Kelime bulunu analizine göre katılımcıların en çok “hasta” ve “biz” kelimelerini kullandıkları görülmüştür. Tartışma – Çalışma sonucunda, örgüt kültürünün temel inşacıları olarak birim yöneticisinin söylem ve davranışlarının çalışanların deneyimlerinde çok etkili olduğu görülmüştür. Örgütte kullanılan dil, varsayımlar ve normlar katılımcılar tarafından benimsenmiştir. Kurumdaki hiyerarşi kültürü, güç mesafesi katılımcıların söylem ve deneyimlerinde açığa çıkmıştır. Bu çalışmada, hemşirelerin örgüt kültürü deneyimleriyle ilgili ortaya çıkan sonuçların ilgili alanyazını genişleteceği düşünülmektedir. Sağlık kurumlarında örgüt kültürünün geliştirilmesine yönelik daha fazla çalışmaya ve politikaya ihtiyaç duyulduğu düşünülmektedir.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Organizational Culture Health Institutions Ethnography Nurse Received 15 April 2024 Revised 24 October 2024 Accepted 30 October 2024 Article Classification: Research Article	Purpose – The aim of this study is to describe the organisational culture experienced and constructed by the employees of health institutions. It is aimed to gain new perspectives and deepen the understanding of organisational culture experiences in health institutions. Design/methodology/approach – The problem of this research is how to describe the organisational culture experienced by employees and managers in health institutions. In the research in which ethnography design was adopted, face-to-face semi-structured interviews were conducted with 9 nurses working under the same manager in a health institution. Criterion and snowball sampling strategies from purposive sampling methods were used in the study. The data were analysed with an emic and ethical approach in order to make a general cultural interpretation based on the description of the themes and group related to the concepts examined in the study. Ethnographic content analysis was conducted and Maxqda 2022 Analitics Pro was used to visualise and present the data. Findings – The findings of the study are presented under the themes of "artifacts", "assumptions", "norms" and "hero: leader". According to the word finding analysis, it was seen that the participants used the words "patient" and "we" the most. Discussion – As a result of the study, it was seen that the discourse and behaviours of the unit manager as the main constructor of the organisational culture were very effective in the experiences of the employees. The language, assumptions and norms used in the organisation were adopted by the participants. Hierarchy culture and power distance in the organisation were revealed in the discourses and experiences of the participants. It is thought that the results of this study about the organisational culture experiences of nurses will expand the related literature. It is thought that more studies and policies are needed to improve organisational culture in health institutions.

*Bu çalışma, 8. Uluslararası Sağlık Bilimleri ve Yönetimi Kongresi'nde sözlü olarak sunulan ancak tam metni yayımlanmayan "Description Of Organizational Culture In Health Institutions: An Ethnographic Study" adlı tebliğin içeriği geliştirilerek ve kısmen değiştirilerek üretilmiş hâlidir.

Önerilen Atıf/Suggested Citation

Yıldız, F. Z., Erişkin, Ş. (2024). Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü Deneyimlerine İlişkin Etnografik Bir Araştırma, İşletme Araştırmaları Dergisi, 16 (4), 2237-2251.

1. Giriş

Örgüt kültürü, çok yönlüdür ve sosyal antropolojiden örgütsel psikolojiye kadar çeşitli alanlarda çalışılmıştır (Schein, 2010). Her örgüt, farklı misyon, vizyon ve amaçlarla birlikte içinde barındırdığı farklı deneyimlere sahip çalışanlarıyla kültürünü inşa etmektedir. Örgüt kültürünün inşasında liderler, normlar, varsayımlar ve artifaktlar bileşenler olarak yer almakta ve çalışanlar tarafından benimsenerek yeni çalışanlara aktarılmaktadır.

Örgüt kültürü ve sağlık politikaları, uygulamaları ve hastalara ilişkin sonuçlar arasındaki ilişkiler, sağlık kurumlarındaki uygulayıcıları konuyla ilgili daha fazla ilgilenmeye yöneltmektedir (Tietschert vd., 2024). Sağlık sistemleri içinde örgüt kültürü hem organizasyon birimleri arasında hem de birimler içerisinde farklılıklar gösterebilmektedir (Scott vd., 2003).

İlgili alanyazındaki çalışmalar, sağlık kurumlarında örgüt kültürü konusunu farklı yönleriyle incelemişlerdir. Sağlık kurumlarında örgüt kültürüne yönelik olarak liderlik ve örgüt kültürü (Wei vd., 2023; Koç, 2023), olumlu örgüt kültürü algısı (Prodromou ve Papageorgiou, 2022; Açıkgoz ve Kıran, 2020), örgüt kültürünün farklı değişkenlerle ilişkisi (Park ve Kim, 2009; San Park ve Hyun Kim, 2009; Sasaki vd., 2017) gibi pek çok alanda çalışma olduğu görülmektedir. Bu çalışma, farklı olarak bir sağlık kurumu örneğinde hemşirelerin yaşamış deneyimlerine odaklanarak içeriden emik bir bakış açısıyla etnografik yöntemlerle örgüt kültürünü ele almaktadır. Araştırmanın kapsamının belirlenmesinde, örgüt kültürü öğeleri ve etnografik veri kaynakları rehber olmuştur. Bu çalışmanın amacı, sağlık kurumları çalışanlarının deneyimledikleri ve inşa ettikleri örgüt kültürünün betimlenmesidir. Sağlık kurumlarında çalışanların ve yöneticilerin deneyimledikleri örgüt kültürünün nasıl betimleneceği bu çalışmanın problemi ifade etmektedir. Çalışmada “Hemşirelerin örgüt kültürüne ilişkin deneyimleri nelerdir?” sorusuna sahada cevap aranmıştır. Çalışmanın sonuçlarının, sağlık kurumları uygulayıcılarına örgüt kültürünün geliştirilmesi konusunda önemli bilgiler sağlayacağı ve konuyla ilgili farkındalık kazandıracağı umulmaktadır.

Tüm bunlardan hareketle, çalışmanın ilk bölümünde örgüt kültürü kavramı açıklanmış ve örgüt kültürünün öğelerine yer verilmiştir. Ardından hastanelerde örgüt kültürü ve çalışmanın örneklemini olan hemşirelerin örgüt kültürü algılarıyla ilgili alanyazından örnekler verilmiştir. İkinci bölümde araştırmanın deseni olan etnografi hakkında bilgiler verilerek saha araştırması ve metodolojiye ilişkin açıklamalar yer almıştır. Bulgular kısmında yapılan içerik analizi sonucu elde edilen temalar ve görselleştirilmiş veriler değerlendirmeleriyle birlikte sunulmuştur. Ardından, çalışmanın sonuçları ve alanyazındaki diğer çalışmalarla birlikte değerlendirilmesi yapılmış ve önerilerde bulunularak çalışma sonlandırılmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

Bu kısımda çalışmanın ana konusu olan örgüt kültürünün kavramsal çerçevesine yer verilmiştir. Sonrasında sağlık kurumlarında örgüt kültürü ile ilgili alanyazından örnekler incelenmiştir.

2.1. Örgüt Kültürü

Örgütler, farklı kültürlere sahip bireylerin ortak inanç ve değerler sisteminden oluşmaktadır. Bir örgüt içindeki bireyler, davranışlarıyla örgütün kültürel özelliklerini benimseyerek örgütte gelenekler, alışkanlıklar meydana getirmektedirler (Eren, 2017: 135-136). Örgüt kültürü, “insanların çevresel koşullara uyum ve içsel bütünleşme amacıyla oluşturulan, geliştirilen ve geçerli olduğu anlaşıldığında yeni üyelere aktarılan değer ve davranış biçimleri” olarak tanımlanmaktadır (Özalp vd., 2013: 90). İnsanların işleriyle ilgili inançlarının yansıtılmasında kültür olgusu, insanların gün içinde ne yaptıkları, nasıl etkileşimde bulunduklarını etkilemektedir (Schein, 2010).

Örgüt kültürüyle ilgili farklı sınıflandırmaların yapıldığı görülmüştür. Quinn ve Cameron (1983), örgüt kültürünü rekabetçi değerler modeli ile açıklamaktadırlar. Bu modelde; klan, adhokrasi, hiyerarşi ve piyasa kültürü olmak üzere dört boyut bulunmaktadır. Klan kültüründe esneklik ve iç çevre odak noktasıyken adhokrasi kültüründe girişimcilik, agresiflik, çeviklik gibi özellikler ön plana çıkmaktadır. Pazar kültüründe, rakipler ve dış çevreye vurgu söz konusudur. Hiyerarşi kültüründe ise bürokrasi, kurallar, kurallara uygun davranma ve yukarıdan aşağıya yönetilme durumlarının baskın olduğu görülmektedir (Cameron ve Quinn, 2021; Zammuto vd., 2000:15)

Geert Hofstede, Türkiye'nin de içinde bulunduğu 40 ülkedeki teknoloji şirketi IBM'nin çalışanlarını kapsayan işle ilgili değerler ve tutumlara yönelik bir araştırma gerçekleştirmiştir. Hofstede bu çalışmada, toplum kültürünü etkileyen, kişiye has kültürel değerler olarak dört sınıflandırma ortaya atmıştır. Bu sınıflandırma; kişinin toplumda kişisel veya takım hedeflerini göz önünde bulundurarak davranması, eril ya da dişi kişilik özelliklerine sahip olması, net olmayan durumlar karşısındaki yaklaşımı ve yöneticileriyle arasındaki mevcut güç mesafesi şeklinde yapılmıştır. Belirsizlikten kaçınma, örgütteki kişilerin belirsizlikleri birer tehdit olarak algılaması ve belirsiz durumlardan uzaklaşarak belirli ve net olan durumları seçmesini ifade etmektedir (Erkmen, 2010: 71). Bireyci değerlere sahip kişiler kendi çıkarlarını grubun çıkarlarından üstün tutmakta ve herkesin kendisine ve yakın ailesine bakması gerektiğine inanmaktadır (Hofstede, 1980, 2001). Buna karşılık, kolektivistler, insanların doğumdan itibaren güçlü, uyumlu bir iç gruba entegre oldukları inancına dayanarak grubun çıkarlarını ön planda tutmaktadırlar (Taras vd., 2023: 2). Güç mesafesi, insanların güce ilişkin tutumlarını açıklamaktadır (Hofstede, 1986). Yüksek güç mesafesi değerine sahip insanlar, örgütlerdeki üstlerin ve astların veya daha kıdemli ve daha kıdemsiz çalışanların temelde farklı haklara ve yükümlülüklerle sahip olduğuna ve farklı ayrıcalıklardan ve saygıdan yararlanmaları gerektiğine inanmakta ve bunu kabul etmektedirler. Düşük güç mesafesi değerlerine sahip kişiler, kıdeme aynı saygı ve hürmeti göstermemektedirler (Taras vd., 2023: 3). Bir diğer örgüt kültürü boyutu olan erillik “ilerleme, kazanç” gibi eril değerlere önem verme derecesini ifade ederken dişillik ise “dostane ortam, iş birliği” gibi dişi değerlere önem verme derecesini göstermektedir (Hofstede, 2001).

Schein, örgüt kültürünün artifaktlar, değerler ve varsayımlar olmak üzere üç düzeyde incelenebileceğini ifade etmektedir (Erkmen, 2010: 74). Artifaktlar, bireyin bilinmeyen bir kültüre sahip grupla karşılaştığı zaman gördüğü, duyduğu ve hissettiği tüm fenomenleri içeren örgüt kültürünün görünür düzeyidir. Gruba ilişkin fiziksel çevre, dil, teknoloji, çalışanların giyim tarzı, örgüt hakkındaki mitler ve hikayeler artifaktları oluşturmaktadır. Artifaktların en önemli özelliği hem kolay bir şekilde gözlemlenebilir olması hem de anlayıp yorumlamasının zorluğudur. Örneğin Mısır piramitleri gözlemlenebilir ancak piramitlerin anlamı kültürlere göre farklılaşmaktadır. Amaçlar, idealler, istekler ve ideolojiler örgüt kültürünün değerler ve normlar düzeyini meydana getirmektedir. Normlar, bir örgütte üyeler tarafından kabul edilen ve üyelerden beklenen ortak düşünce ve davranış standartlarını ifade etmektedir. Duygular, değerler ve adetler gibi davranışların büyük bölümünü içeren normlar, örgütteki üyelerden istenen kurallar ve uygulamaları oluşturmaktadırlar. Normlar, değerlere bağlı olarak inşa edilmektedirler (Erkmen, 2010: 50). Örgüt kültürünün bir diğer düzeyi olan varsayımlar ise, bilinçaltı işaret etmekle birlikte, davranış, algı, düşünce ve hislere ilişkindir. (Schein, 2010: 23-25).

Kültür ve liderlik arasındaki ilişki aslında en çok örgütsel kültürde görülebilmektedir. Liderler, bir örgütte kültürü inşa edebilmekte, benimsetebilmekte ve değiştirebilmektedirler (Schein, 2010: 3). Olumlu bir örgüt kültürünün inşasında çalışanların güçlü yönlerinin geliştirilmesi ve cezalandırmadan ziyade ödüllendirme konularında liderler inşacı rolü üstlenmektedirler. Pek çok örgütte ücret ve promosyon gibi dışsal ödüllendirme uygulamalarına odaklanılmaktadır. Olumlu örgüt kültüründe liderler, çalışana övgü, teşekkür gibi maddi olmayan ödüllendirme uygulamalarına da sıklıkla başvurmaktadırlar (Robbins ve Judge, 2017: 534).

2.2. *Alanyazın*

Sağlık kurumları, matriks yapıları ve verdikleri hizmet bakımından örgüt kültürünü önemli hale getirmektedir. Karahan (2008)'a göre hastanelerde yöneticilerin örgüt kültürü oluşturmada rolü oldukça fazla görünmesine rağmen çalışmada biçimsel olmayan ve yatay ilişkilerin örgüt kültürünü etkilediği sonucuna varılmaktadır (2008: 476). Park ve Kim (2009), rasyonel ve uzlaşmaya dayalı örgüt kültürlerinde hemşirelerin iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğunu ve işten ayrılma niyetlerindeki etkiyi açıklamışlardır.

Çalışmalarının, hemşirelerin işten ayrılmalarını azaltmak isteyen sağlık yöneticileri için katkı sağlayacağına dikkat çekmişlerdir (2009: 35).

Prodromou ve Papageorgiou (2022) çalışmalarında, ilişki odaklı örgüt kültürünün olduğu sağlık kurumunda hemşireler arasındaki uyumsuzluğun azaldığını ve hizmet kalitesinin olumlu etkilendiğini vurgulamışlardır (2022: 34). Açıkgöz ve Kıran (2020), sağlık kurumlarında güçlü ve olumlu örgüt kültürü ile çalışanların değerleri arasındaki ortak yanların artmasının çalışanlar arasında uyum sağladığına değinmişlerdir (2020: 69). Lui vd., (2024) Hong Kong'daki kamu hastanesinde 2339 hemşireden veri toplayarak yaptıkları çalışmada, rasyonel kurum kültürünün hemşirelerin verimliliğini artırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Wei vd., (2023) hemşirelerle ilgili yaptıkları nitel çalışmada, örgüt kültürünün ve liderliğin sürekli öğrenme çevresini desteklediği sonucuna ulaşılmıştır. Hemşire birim yöneticilerinin rol model olması, kaynakları paylaşımı bu süreçte anlamlı olmaktadır (2023: 196). Koç (2023), sağlık kurumları çalışanlarıyla ilgili çalışmada liderlik tarzı ve örgüt kültürü ilişkisi üzerinde durarak dönüştürücü liderliğin örgüt kültürü algısını olumlu bir şekilde etkilediğini ifade etmiştir (2023: 1).

Beardsmore ve McSherry (2017), sağlık çalışanlarının örgütsel kültür algılarına ilişkin yaptıkları nitel araştırmada, çalışanın güvenli, yüksek kaliteli, şefkatli ve kişiye yönelik bakım ve hizmetleri sunma arzusunun kaliteli hizmet kültürünün oluşturulmasına önemli olduğu vurgulanmıştır. Casida (2007) hemşirelerin birim yöneticilerinin liderlik tarzları ve örgüt kültürü üzerine yaptığı çalışmada, olumlu örgüt kültürü anlayışının liderlerin stratejileri uygulamasına ve hemşirelerin performansının iyileşmesine katkı sağladığını açıklamıştır (2007: 146). Benzer şekilde Kelez (2008) de hemşirelerin örgüt kültürü algısının demokratik ve katılımcı yönetimi olan kurumlarda otokratik yönetim anlayışı olan kültürlerle göre daha yüksek olduğunu ortaya çıkarmıştır (2008: 208). Terzioğlu vd., (2016), bir üniversite hastanesinde yaptıkları çalışmada, hemşirelerin çalıştıkları kurumların örgüt kültürüne yönelik olumsuz algılarının olduğunu ortaya koymuşlardır.

Tietschert vd., (2024), sağlık kurumlarında bakım kalitesini ve çalışan deneyimini geliştiren kültürel odaklı çalışmaların önemine ve kültürel farklılıkların dengelenmesinde hassas olunmasına dikkat çekmişlerdir. Moshier ve Fitzpatrick (2024) yaptıkları çalışmada, hemşire liderlerinin adalet dayalı kültür aracılığıyla hasta güvenliğini desteklemede önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Öztürk ve Arslantaş (2022)'ın sağlık yöneticilerine ilişkin yaptıkları çalışmada, yöneticilerin örgüt kültürünü orta düzeyde benimsedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışmada, örgüt kültürü ile performans yönetimi algısı arasında anlamlı ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Doğan ve Yılmaz (2020) çalışmalarında, sağlık kurumlarında örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik arasında ilişki olduğunu ve örgüt kültürünün geliştirilmesi ile çalışanlar tarafından benimsenmesi durumunda örgütsel sessizliğin düzeyinin azalacağını ileri sürmüşlerdir.

Çıraklı vd., (2017), hastane çalışanlarının örgüt kültürü algılarını incelediği çalışmalarında devlet hastanesinin özel hastanelere göre örgüt kültürü açısından daha hiyerarşik yapılandığını ortaya çıkarmışlardır (2017: 51). Engin ve Vatan (2020) hemşirelerin örgüt kültürü algılarını inceledikleri çalışmada, otorite sahibi olan insanların baskın olduğu kültür tipi olan güç kültürünün baskın olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Andres vd., (2017) Hong Kong'daki hastane çalışanlarına ilişkin yaptıkları çalışmada, meslek grupları arasında kurum kültürüne ilişkin farklı görüşler bulunduğunu ve hiyerarşik kültürün baskın olduğunu açıklamışlardır. Rovithis vd., (2017) sağlık kurumlarında örgüt kültürüne ilişkin yaptıkları çalışmada, agresif/savunmacı kültürün bir başka ifadeyle üyeler arasında yoğun rekabetin teşvik edildiği bir ortamın baskın olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Kantek ve Kurnaz (2018), Türkiye'deki hastane örgüt kültürünü inceleyen çalışmalara yönelik yaptıkları çalışmalarında en sık kullanılan anahtar sözcüklerin "örgüt kültürü", "hastane" ve "hemşire" olduğunu ifade etmişlerdir. Yazarlar, hastanelerde algılanan baskın kültüre ilişkin güç, kontrol, sorumluluk ve otoriteyi temel alan hiyerarşi, güç kültürünün yaygın olarak tanımlandığını açıklamışlardır (2018: 201).

3.Yöntem

Bu kısımda, araştırmanın deseni olan etnografi ile ilgili detaylı açıklamalar yapılmıştır. Araştırma grubu ile bilgilere yer verilmiştir. Sonrasında ise araştırmanın veri toplama ve analiz yöntemi ifade edilerek inanırlık, tutarlılık, teyit edilebilirlik ve nakledilebilirlik stratejileri sunulmuştur.

3.1.Araştırmanın Deseni

Bu çalışma, nitel araştırma desenlerinden etnografi ile inşa edilmiştir. Etnografi, aynı kültürün paylaşıldığı bir grubun kültürünün betimlenmesini ifade etmektedir. Harris (1968)'e göre etnografi “araştırmacının ortak kültüre sahip bir grubun değerlerinin, davranışlarının, inançlarının ve dilinin tanımlanarak yorumlandığı nitel bir desendir” (Creswell, 2018: 90-91). Wolcott (2008), etnografinin “kültürel betimleme” bilimi olduğuna vurgu yaparak bu deseni insanlar ve gruplar arasında paylaşılan sosyal ifadelerin yorumlandığı ve betimlendiği süreç olarak tanımlamaktadır.

3.2.Araştırma Grubu

Araştırma grubunu, Türkiye’de bir sağlık kurumunda çalışan hemşireler oluşturmaktadır. Bu çalışmada, farklı yaş, cinsiyetten kişilere amaçlı örnekleme yöntemi ile ulaşılmıştır. Berg ve Lune’ye göre (2015) amaçlı örneklemede araştırmacı, evreni temsil eden katılımcıların belirlenmesinde bazı gruplarla ilgili özel bilgilerinden ya da deneyimlerinden faydalanmaktadır (2015:71). Amaçlı örnekleme yöntemi ile araştırmacılar, bilgi bakımından zengin durumları seçme amacıyla birkaç stratejiyi kullanabilmektedirler (Patton, 2018: 230). Bu araştırma kapsamında, katılımcılara ulaşılabilmesi adına ölçüt ve kartopu örnekleme stratejileri kullanılmıştır. Patton (2018)’a göre ölçüt örnekleme, önceden belirlenen belli bir öneme sahip ölçütleri sağlayan durumların incelenmesine dayanan bir örnekleme stratejisidir (2018: 238). Kartopu örnekleme stratejisinde ise araştırmacı ilk olarak konuyla ilgili özelliklere sahip birkaç kişiyi belirleyerek mülakat yapmaktadır ve sonra katılımcılardan kendilerinin özelliklere sahip başka kişilere yönlendirilmesini talep etmektedir (Berg ve Lune, 2015: 71-72). Bu çalışmada katılımcıların en az bir yıl hemşirelik deneyimine sahip olmaları ve aynı yöneticiye bağlı olarak çalışmaları ölçütler olarak belirlenmiştir.

Tablo 1. Araştırma Grubunun Özellikleri*

Katılımcı Sayısı	Katılımcılar	Yaş	Deneyim (Yıl)
1	Ela	27	3
2	Oya	37	12
3	Beril	28	10
4	Melih	32	11
5	Aylin	25	2,5
6	Zeynep	33	10
7	Deniz	26	4
8	Poyraz	30	1
9	Peri	37	16

*Araştırmada, kişilerin gerçek isimleri kullanılmamıştır.

Araştırma kapsamında 9 hemşire ile yüz yüze mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Araştırma sürecinde elde edilen veriler birbirini tekrar etmeye başladığında ve belirli bir doygunluğa eriştiğinde mülakatlar sona erdirilmiştir. Tablo 1’de görüldüğü gibi katılımcıların yaşları 25 ve 37 arasında değişmektedir. En az deneyime sahip katılımcının 1 yıl, en fazla deneyime sahip katılımcının ise 16 yıl deneyimi olduğu görülmüştür.

3.3.Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Süreci

Nitel örgüt kültürü araştırmalarında L.Aiman ve Smith (2004) birkaç farklı veri toplama tekniği üzerinde durmaktadırlar. Ofisin görünümü, insanların giyimi, kahraman, dil gibi örgüt kültürü özelliklerine odaklanmaktadırlar. Mülakat sorularında hangi davranışların ödüllendirildiği, insanların kaçınması gereken davranışlar neler olduğu gibi örgüt kültürünü betimlemeye yönelik soruların sorulması önem taşımaktadır (Akt. Erkmen, 2010: 94). Bu araştırma, Tarsus Üniversitesi Etik Komisyonu’nun 2023/17 karar sayılı, 19/10/2023 tarihli yazısı ile etik açıdan uygun bulunmuştur.

Araştırma verilerinin toplanmasında yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanılmıştır. Berg ve Lune (2015), yarı yapılandırılmış mülakatı önceden belirlenen soruların her katılımcıya sistematik şekilde yöneltilmesi ve gerektiğinde bu soruların dışına çıkabilmesini içeren bir yöntem olarak açıklamaktadır (2015: 136). Araştırma kapsamında aynı kurumda aynı yöneticiye bağlı olarak çalışan 9 hemşire ile yüz yüze

görülmüştür. Mülakatlarda ilk olarak araştırmacı, kendisini tanıtmış ve katılımcılara araştırmanın konusu ve etik kurallar hakkında genel bilgiler vermiştir. Katılımcıların izni alınarak ses kaydı yapılmıştır.

3.4. Araştırmanın Veri Analizi Yöntemi

Etnografik içerik analizi (ethnographic content analysis), ilişki, anlam ve önemin belirlenmesi amacıyla dokümanların analiz edilmesine dayanan bütünlük bir araştırma tekniğidir. Araştırmalarda, değişkenler arasındaki niceliksel ilişkiden ziyade içeriğin ve anlamın keşfedilmesine ve tanımlanmasına odaklanılmaktadır (Altheide, 1987). Verilerin analizinde araştırmacı betimlemeye çalıştığı kültürün bakış açısından katılımcıların görüşlerine dayanmakta, bu görüşleri alıntı yaparak aktarmaktadır. Çalışmada incelenen kuramsal kavramlar ile ilgili temaların ve grubun betimlenmesine dayanan genel bir kültürel yorum yapma amacıyla veriler emik bir yaklaşımla analiz edilmektedir (Creswell, 2018: 92). Etnografik araştırmalarda emik ve etik yaklaşımlar benimsenmektedir (Fetterman, 2010: 288-289).

Veri analiz sürecinde ilk olarak ses kayıt cihazıyla kaydedilen veriler dinlenerek deşifre edilmiştir. Veriler, satır satır okunarak mülakat soruları altında gruplandırılmıştır.

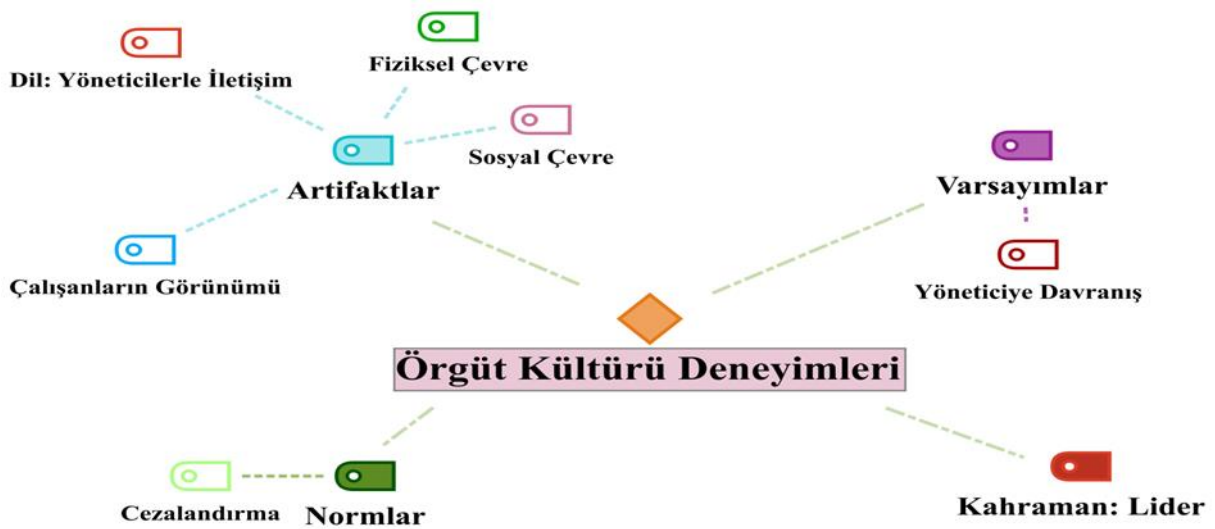
Çalışmada, birinci döngü kodlama sürecinde, mülakat verilerinin kodlanması açık ve in-vivo kodlama stratejileriyle gerçekleştirilmiştir (Saldana, 2019: 68). İkinci döngü kodlamada veriler, kategoriler ve alt kategoriler arasında ilişkiler kurularak yeni şekillerde bir araya getirilmiştir (Strauss ve Corbin, 1990: 97). Nitel araştırmalarda alıntılarının betimlenmesi çok önemli bir yere sahiptir (Patton, 2018: 503). Son olarak çalışmada verilerin görselleştirilerek sunulmasında Maxqda 2022 Analytcs Pro kullanılmıştır.

3.5. İnanılrlık, Nakledilebilirlik, Tutarlılık ve Teyit Edilebilirlik

Nitel araştırmalarda iç geçerlik yerine inanılrlık kavramı kullanılmaktadır (Merriam, 2015: 203). Bu kapsamda çalışmada inanılrlığı artırmak amacıyla araştırmacı çeşitlemesi stratejisi kullanılmış ve bulgular, birden fazla kişi tarafından gözden geçirilmiştir (Patton, 2018: 556). Nakledilebilirliğin sağlanması için katılımcıların ifadeleri zengin ve yoğun şekilde betimlenmiştir (Merriam, 2015: 219). Nitel araştırmalarda güvenilirlik kavramı yerine tutarlılık kavramı kullanılmaktadır. Bu noktada kodlayıcılar arası görüş birliği stratejisi yapılmıştır (Creswell, 2018: 253). Teyit edilebilirlik için araştırmacılar, veri toplama araçları başta olmak üzere ham verilerini, kod kitapçığını saklamıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 283).

4. Bulgular

Hemşirelerin örgüt kültürü deneyimlerinin incelendiği bu çalışmada, saha araştırmasından elde edilen veriler analiz edilerek kodlar, kategoriler ve temalar oluşturulmuştur. “Artifaktlar, varsayımlar, normlar ve lider” tema olarak belirlenerek Şekil 1’de model haritasıyla birlikte sunulmuştur.



Şekil 1. Örgüt Kültürü Deneyimlerine İlişkin Model Haritası

Katılımcıların en çok kullandıkları kelimeler, örgüt kültürünün betimlenmesinde ve deneyimlerin resmedilmesinde önem taşımaktadır. Şekil 2’de sunulan kelime bulutuna bakıldığında hemşirelerin mülakatlarda en çok “hasta” ve “biz” kelimelerini kullandıkları görülmüştür. “Yoğun”, “zaman”, “hemşire” kelimeleri de çok kullanılmıştır.



Şekil 2. Kelime Bulutu

Tema 1: Artifaktlar

Örgüt kültürünün en temel öğelerinden biri olan artifaktlar temasında fiziksel çevre, sosyal çevre, çalışanların görünümü ve dil kategorileri oluşturulmuştur.

Kategori 1: Fiziksel Çevre

Bir örgütün görünen özelliklerinin başında fiziksel çevre gelmektedir. Katılımcılar, çalıştıkları fiziksel çevreyi betimleyerek sorunlarını dile getirmişlerdir.

“Bir ofisim yok. Duvarlar krem, beyaz renklerinde. Sıcaklık olarak da asla sıcak ya da soğuk diyemem çünkü çok dengesiz. Bu yüzden de soğuk mesela geceleri biz elektrikli soba açıyoruz ayaklarımız için. Üşüyoruz.” (Ela Hanım)

“Duvar renkleri beyaz, ferah. Kişinin içeri girdiğinde kendini iyi hissettiği, değerli hissettiği bir ortamdayız. Onun dışında mobilyalar yeni. Örnek veriyorum, gündüz odasında çöp kovası yok. Neden? Çünkü orada bir şey yiyip içmenizi istemiyor yöneticiniz ve bunu kendi ağzıyla gelip işte “kesinlikle bu alanda yeme-içme yasak” diye söylüyor.” (Oya Hanım)

“Dört duvar karanlık bir yer. Dinlenme alanı yok. Mesela ben dinlenme molamda boş, terkedilmiş bir odaya gidiyorum arkadaşım ile gece. Hemşire odasında hiç pencere diye bir şey yok. Ama personele verilen değeri gösteriyor bu. Hemşire odası görseniz, dört duvar.. Yani o açıdan çok kötü.” (Poyraz Bey)

Hemşirelerin fiziksel çevrelerine bakıldığında, beyaz duvar renkleri olan, ferah bir hastane ortamı olduğu ifade edilebilir. Hemşire odasının fiziksel yetersizliği ve ısınmayla ilgili sorunlar vurgulanmıştır. Oya hanım, hastanenin yeni olmasını çalışana değer verme olarak anlamlandırırken Poyraz bey, hemşire odasında pencerenin olmamasını değersizlik olarak algılamıştır.

Kategori 2: Sosyal Çevre

Katılımcıların sosyal çevresi, diğer hemşireler, hastalar, doktorlar, hasta yakınları ve diğer sağlık çalışanlarından oluşmaktadır. Bu kategoride katılımcılar özellikle hastalarla olan iletişim sorunlarıyla ilgili deneyimlerini paylaşmışlardır.

“Güvenlik personeli var, hiçbir şekilde anlaşıyoruz. Tartışma bitiyor, tartışma bittikten sonra geliyorlar. Fotoğrafımızı çekme olayı çok fazla oluyor. Bizimle alakası olmayan şey ama fotoğraf çekiyor. Hemen “Şikâyet edeceğim, bir yere yükleyeceğim” diyor. Ya beni sosyal medyada paylaşabilir, her şey yapabilir. Ya acayip anlamda benim üzerimde baskı oluşturuyor. Stres falan eve gittiğimde eşim bir şey dediğinde çok çabuk geriliyorum. Eskiden böyle biri değildim. Artık daha sabırsızım, hemen tepki veriyorum veya ailem böyle bir yerde çalıştığımı asla düşünmüyor bence. Söylediğimde bile “Ya çok yoruluyorum, günde 2000’e dayanıyor hasta sayısı...” Hani biraz nazlı büyüdüğüm için abarttığımı düşünüyorlar. Veya “Neden bu kadar gerginsin?” diyorlar.” (Ela Hanım)

“İletişim konusunda çok zorlanıyoruz. Bazen tercüman bulamıyoruz.” (Peri Hanım)

“Onun dışında hasta yakınları çok büyük sıkıntı. Mesela dediğimiz gibi ... olduğu için dil bilmiyorlar. Hastanede var bir tane, gündüz tercüman var.” (Deniz Hanım)

“Kendi arkadaşlarımla pek bir problemim olmuyor. Çünkü hepimiz aynı yerde çalıştığımız için birbirimizi anlayabiliyoruz. Hepimizin yorgunluğu aynı. Çalışma koşullarımız aynı. Hepimizin şikâyetçi olduğu konular da aynı oluyor doğal olarak.” (Aylin Hanım)

Katılımcılar farklı dilleri konuştukları hasta ve hasta yakınlarıyla ilgili yaşadıkları iletişim sorunlarını dile getirmişlerdir. Ela hanım, hastalarla sorun yaşadıklarında güvenlik personelinin yetersiz kaldığına değinirken Aylin hanım, hemşirelerin kendi aralarında ekip ruhunu oluşturduklarını açıklamıştır.

Kategori 3: Çalışanların Görünümü

Katılımcılar, farklı renklerde üniforma giyebildiklerini ve bunun kendilerini iyi hissettirdiğini ifade etmişlerdir.

“Kıyafetlerimizi, üniformalarımızı kendimiz seçiyoruz. Renklerini kendimiz belirliyoruz. Herkes istediği rengi giyiyor.” (Beril Hanım)

“Şöyle ben makyaj yapıp saçlarımı yaptığım zaman kendimi daha iyi hissediyorum. O gün modum daha yüksek oluyor.” (Aylin Hanım)

“Çünkü zaten biz bunaliyoruz bari istediğimiz rengi giyelim diye düşünüyoruz. Bir de terlik giyiyoruz hepimiz. Yeşil, mavi, kırmızı, herkes bambaşka.” (Ela Hanım)

Kategori 4: Dil: Yöneticiyle İletişim

Örgütler, üyelerinin kültürü kabul etmelerine, benimsemelerine ve korumalarına yardımcı olabilen bir dil inşa etmektedirler (Robbins ve Judge, 2017). Katılımcılar bir iş gününde kendi içlerinde iş, sosyal hayat ve aile gibi pek çok konuya dair konuştuklarını ifade etmişlerdir.

“... daha çok bizimle değil, sorumlu hemşiremizle iletişim kuruyor. O, ona iletiyor; daha sonra sorumlumuz bize iletiyor. Ama direk emir kipi yani. Rica filan olduğunu düşünmüyorum. “Şunu şuradan kaldırın, bunu böyle yapmayın.” Emir kipi tabii ki. Asla bir ricada bulunulmuyor.” (Ela Hanım)

“Şöyle bizle zaten normalde hiç muhatap olmuyor. Ya geliyor, bir sıkıntınız var mı, derdiniz var mı? Ama eğer denetim olacak, müdürlükten birileri gelecekse, bize “Şunları şöyle yapalım. Bunları böyle yapalım, bunlar bu şekilde olsun.” Yine tek taraflı bir iletişim oluyor aslında. Emir kipi ile konuşuluyor ve gidiliyor. Mesela söylüyoruz, “biz yetişemedik o yüzden bu işler böyle oldu” diyoruz. “Yetişin o zaman” diyor. Cevaplar genelde böyle oluyor.” (Aylin Hanım)

“Alana gelir ama genelde bizimle çok muhatap olmuyor. Birim sorumlumuzla görüşüp alanı geziyor. Hani bir sıkıntı varsa, bize acilde hani çok yüz yüze geldik ama birebir olarak değil. Arada hiyerarşi var. Sürekli alana geldiğinde böyle odaya girer kahvaltı yaparken “Siz ne yapıyorsunuz? Kahvaltı yapılır mı?” der.” (Deniz Hanım)

“O kadar tatlı bir dille çekti ki beni. Hayır, istemiyorum bile diyemedim. Ben orada 9 ay çalıştım, mutsuz çalıştım ama başhemşiremi kıramadım. Çünkü yöneticiliği biliyordu “sana ihtiyacım var” diyen birine hayır diyemezsin. Yöneticilik budur, o tatlı dilinle her şeyi bilmektedir. Her şeyi yaptırmaktır. Kişinin nabzına göre hareket etmektir. Onunla da güzel anlaşamazdık, canımlı cicimli değildik ama birimimize geldiği zaman önce bir “kolay gelsin” derdi, selam verirdi. “Bir sıkıntınız var mı?” derdi. Yani ben şu an ... bana selam verdiğini hatırlamıyorum. (Peri Hanım)

Yöneticileriyle iletişim sorunu yaşadıklarına değinen katılımcılar, sınırlı olarak kurulan iletişimde de hiyerarşi konusunu gündeme getirmişlerdir. İletişim sürecinde emir kipi kullanılmasını vurgulayan katılımcılar bu durumdan duydukları rahatsızlığı dile getirmişlerdir.

Tema 2: Varsayımlar

Bu temada, katılımcıların yöneticiye davranışla ilgili varsayımları incelenmiştir.

Kategori 1: Yöneticiye Davranış

Katılımcıların yöneticilerine nasıl davranılması gerektiğine yönelik varsayımları olduğu görülmüştür. Bir katılımcı, molalarda çay ve kahve içebilecekleri zamanın kısılğından yakınırken yöneticisinin bundan hoşlanmadığının altını çizmiştir. Zeynep hanım, yöneticilerini övmeye vurgu yaparken benzer şekilde Poyraz bey de yöneticinin saygı ve övgü beklentisinin olduğunu belirtmiştir.

“Yani iş saatinde sadece iş yapmamızı istiyor. Çay, kahve... Yani o kısmı çok görmedi ama çay kahve içeriz ona bir şey demez herhalde. Ama kahvaltı mesela kahvaltı yapmamızı istemiyor. Uzatmamızı istemiyor, asla kahvaltı molamızı uzatmamızı istemiyor.” (Deniz Hanım)

“Ona yağ yakarsak işte sürekli onu översek hoşuna gider.” (Zeynep Hanım)

“Çünkü kâğıt işlerinin tam yapılmasını ister. Daha sonra da işte kendisine saygı duyulmasını ister. Pohpohlanmasını isteyebilir. Hayatta yapmayacağım tek şeydir. Yapanlar var tabii.” (Poyraz Bey)

Yöneticinin kendisine övgü beklentisine karşılık katılımcıların ifadelerinden davranışların bu şekilde olmadığını anlaşılması, dikkat çeken bir bulgudur.

“Üst yönetici olarak bizim ona daha saygı çerçevesinde davranmamızı bekliyor. Mesela alana geliyor, artık diyor ki “hemşire arkadaşlar şunları yapsın” hani direk artık bizimle muhatap olmuyor.” (Aylin Hanım)

“Bence yani saygı çok fazla istiyor. O bize duyuyor mu gerçi ona dikkat etmek lazım. Biz, bence umurunda değiliz. Hiçbir işi yokmuş gibi hissediyorum. Benim hissettiğim o. Gerçekte nasıl bilmiyorum tabii ama. Sadece geliyor ve kontrol ediyor sabah. “İşte şu açık olmasın, şu şöyle olmasın...” Sadece bütün isteklerine tamam dememizi istiyor bence ve itiraz etmemizi istemiyor.” (Ela Hanım)

“Yöneticimiz kendisine itaat etmemizi bekliyor. Ama informal olarak çok şey bekliyor: Kendisine biat etmelisiniz. Onun her söylediğine “evet” demelisiniz.” (Oya Hanım)

Katılımcıların yöneticilerine ilişkin saygı ve itaatle ilgili ifadeleri örgüt kültürünün yapısının önemli göstergelerindendir.

Tema 3: Normlar

Hemşireler, günlük işlerinde hastalarla ilgilenmekte, evraklarla ilgili idari işlerini yerine getirmektedirler. İşlerini yaparken hızlı ve çok dikkatli olmaları, zaman kullanımı konuları incelediğimiz örgüt kültürünün normları olarak kabul edilmiştir. Bu temada katılımcılar, işleriyle ilgili kendilerinden beklentileri dile getirerek kurumdaki mevcut ödüllendirme ve cezalandırma uygulamalarıyla ilgili deneyimlerini, düşüncelerini açıklamışlardır.

Kategori 1: Cezalandırma

Katılımcıların cezalandırma uygulamalarıyla ilgili deneyimleri ve uygulamalara yönelik duyguları bu kategoride karşımıza çıkmıştır.

“Ödüllendirme yok. Hiç ödüllendirilmedik. Yani dört dörtlük de çalışılsa... Zaten bu benim en muzdarip olduğum konu. Takdir edilme yok. Arada elinize sağlık deniliyor. Ama lafta sanki.” (Zeynep Hanım)

“Öyle “Aaa eline sağlık, güzel olmuş” falan gibi sadece takdirin sadece eline sağlıktır yani. Onun dışında bir şey yok. ... sivri olmamaya çalışıyorum.” (Deniz Hanım)

Katılımcılar birbirlerine paralel olarak örgüt kültüründe ödüllendirmenin olmadığını buna karşı farklı cezalandırma yolları bulunduğunu paylaşmışlardır. Bazı katılımcılar, bir işi bitirdikten sonra kendilerine teşekkür edildiğini ifade ederken bazı katılımcılar bu maddi olmayan ödüllendirmenin bile kendilerine verilmediğini aktarmışlardır. Deniz hanım, cezalandırmadan kaçınma olarak “sivri olmama” şeklinde anlamlandırdığı davranışı anlatmıştır.

“Oradan oraya sürülerek cezalandırıldım. Ama bir şey söyleyeyim mi? Ben her cezada yeni bir insan tanıdım. Ceza dedikleri şey bana hep bir ödül oldu. Aşıya gittim, çok güzel çalıştım. Göğüs hastalıklarına, pandemiye gittim. Çok değişik insanlar tanıdım. O dönemlerde, özel bir sürü sıkıntılarım oldu.” (Peri Hanım)

“Bu da 2000’e dayanan bir hasta yoğunluğunda bizim için çok büyük bir iş yükü. Onu o anda yapmamızı bekliyor. Bunun için bir cezalandırma bence alanlardaki sayımızı arttırmıyor, cezalandırma olarak... Bir elinize sağlık filan bile duymadım ben geldiğimden beri.” (Ela Hanım)

“Mesela beni bu olaydan sonra pandemi servisinde anlaşılmadığımı düşündüğü bir sorumluya verdi. Ama o benim için insani bir ilişkidir, iş ilişkisi farklıdır. Profesyonel olmak lazım.” (Oya Hanım)

Katılımcılar, farklı birimlerde görevlendirilmeyi, iş yükünün artırılmasını ve anlaşmazlık yaşadığı düşünüldüğü insanlarla çalıştırılmasını cezalandırma olarak algılamışlar ve bunlara yönelik içsel mekanizmalar geliştirmişlerdir.

Tema 4: Kahraman: Lider

Örgüt kültürünün inşacısı olarak liderler, kuralların uygulanmasını sağlamakta ve örgüt çalışanlarını etkilemektedir. Liderin özelliklerinin katılımcılar tarafından nasıl algılandığı ve bu liderle ilgili deneyimleri kahraman temasını oluşturmuştur. Katılımcıların liderlerine yönelik iletişim sorunlarıyla ve politik davranmasıyla ilgili eleştirileri örgüt kültürünün bileşenlerinin önemli işaretleridir.

“Şey değil mesela, merhametli değil. Ne denir ona ketum biraz. Biraz politik yani. Empati yapmıyor bence.” (Beril Hanım)

“Bence iletişim konusunda geçekten ders alması gerekiyor ya da onun da yaptığı işi geçekten severek yapması gerekiyor.” (Aylin Hanım)

“En azından odasına kabul ediyor, dinliyor. “Senin için ne yapabiliriz?” diyor. Sen nereyi istiyorsun, yani benim gönlümden neresi geçiyor, daha rahat bir servis geçiyor. Yöneticinin uygun gördüğü yerde işte biz. Ama o bizim meslekten de kaynaklanıyor olabilir. Mesela ben veri girişi personeli olsam, masa başı iş işimi yapacağım. Ama biz hemşire olduğumuz için böyle.” (Zeynep Hanım)

“İşte dediğim gibi bizi anlamaması bizi yıpratıyor ya. Bir hemşire gözüyle bakmıyor. Yönetici gözüyle bakıyor ki geldiği yer hemşirelik olmasına rağmen. Aramızdan birinin o koltuğa geçince bizi anlamaması. ... gittiğimde bir şeyi dediğimde de dediğim gibi değişmiyor. Herkese “evet, hıı hıı” der geçer diye böyle bir şey var. Bu da yöneticiliğin verdiği bir şey mi bilmiyorum. Politik davranıyor.” (Deniz Hanım)

“Ama ben yöneticimin böyle daha güler yüzlü, daha böyle enerjisi yüksek olmasını isterdim. ... genç görünen bir insan. Belki kişisel bir imaj ama bunu sözleriyle, hareketleriyle, yaptıklarıyla, getirdiği yeniliklerle yönettiği birimlerdeki yaptığı güzelliklerle göstermesini çok isterdim. Bunun yanında ufak, tatlı dokunuşlar yapmasını çok isterdim. Sevmediğim özelliği sürekli bana suratı asık geliyor.” (Peri Hanım)

Katılımcılar, yöneticilerinin kendilerini dinlediğini ancak onların sorunlarına yönelik çözümler konusunda politik davrandığını düşünmektedirler. Bu durum, bürokrasinin hâkim olması ve gelenekçi kültür anlayışının çıktısıyla açıklanabilir.

5.Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada, hemşirelerin örgüt kültür deneyimleri etnografi deseniyle nitel bir yaklaşımla betimlenmiştir. Sağlık kurumlarında örgütsel kültür deneyimlerine ilişkin yeni bakış açılarının kazandırılması ve kavrayışımızın derinleştirilmesi amaçlanmıştır. Katılımcılardan yapılan doğrudan alıntılar ve yoğun betimlemelerle araştırmada incelenen örgüt kültürü, okuyucunun gözünde canlanacak şekilde resmedilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada örgüt kültürü, çalışanların inandığı ve bu örgütte çalışmaları için benimsemeleri gereken kurallar, normlar ve değerleri içeren davranış unsurlarıyla incelenmiştir.

Çalışma sonucunda, örgüt kültürünün temel inşacısı olarak birim yöneticisinin söylem ve davranışlarının çalışanların deneyimlerinde çok etkili olduğu görülmüştür. Örgütte kullanılan dil, varsayımlar ve normlar katılımcılar tarafından benimsemiştir. Kurumdaki hiyerarşi kültürü, güç mesafesi katılımcıların söylem ve deneyimlerinde açığa çıkmıştır. Bu çalışmada, hemşirelerin örgüt kültürü deneyimleriyle ilgili ortaya çıkan sonuçların ilgili alanyazını genişleteceği düşünülmektedir.

5.1.Teorik ve Yönetisel Katkıları

Etnografi desenine dayandırılan bu çalışma, çeşitli teorik ve yönetisel katkılara sahiptir. Hemşireler diğer çalışma arkadaşlarıyla, yöneticileriyle ve hastalarla sürekli yüz yüze etkileşim gerektiren bir iş yapmaktadırlar. Lui vd., (2024), hemşirelere ilişkin yaptıkları çalışmayla benzer şekilde bu çalışmada da hiyerarşi kültürünün baskın olduğu ortaya çıkmıştır. Özellikle birim yöneticisi ve hemşireler arasında oldukça

hiyerarşik bir yapılanma söz konusudur. Bu durum, hemşirelerin yöneticileriyle iletişim sorunları yaşamasına sebep olabilmektedir. Yine örgütte kullanılan emir verici dil ve itaat beklentisi çalışanlar tarafından olumsuz algılanmakta ve kültürün algılanışını derinden etkilemektedir.

Çalışmada, Rovithis vd., (2017) çalışmalarından farklı olarak üyeler arasında rekabete dayalı bir kültürün olmadığı üyelerin birbiriyle iletişimlerinin destekleyici ve uyumlu olduğu ortaya çıkmıştır. Sosyal çevre içerisinde özellikle aynı bölümlerde çalışan hemşirelerin iş birliği deneyimlerinin olduğunu söylemek mümkündür.

Çalışmanın sonucunda, hemşirelerin çalıştıkları fiziksel çevreyle ilgili yaşadıkları sorunlar ve özellikle dinlenme süreçlerinde fiziksel çevrenin yetersizliği ortaya çıkmıştır. Beardsmore ve McSherry (2017) de çalışmalarında benzer şekilde, fiziksel ve yapısal çevre ile buna bağlı yönetim sistemlerinin yetersizliğinin güvenlik, bakım ve kaliteli hizmetin sunulmasını olumsuz etkileyebileceğini ifade etmişlerdir.

Gilbreath ve Karimi (2012), yaptıkları çalışmada, mesafe koyma ve yaklaşması zor olma gibi olumsuz liderlik davranışlarının işte var olmama ile pozitif yönlü ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Cummings vd., (2018) yaptıkları çalışmada, dönüşümsel liderlik gibi lider-çalışan ilişkisini vurgulayan liderlik tarzlarının hemşirelerin iş tatminini artırdığını, sağlık ve refahını iyileştirdiğini ancak görev odaklı liderlik tarzlarının ise hemşire sağlığını ve kurumsal sonuçları olumsuz yönde etkilediğini ileri sürmüşlerdir. Labrague (2024) hemşirelere ilişkin yaptığı çalışmada, toksik liderlik davranışının çalışanın iyi oluşunu ve psikolojik iyi oluşunu olumsuz etkilediğini ifade etmiştir. Debesay vd., (2022) de bu çalışmaların sonuçlarını destekler şekilde, sağlık kurumları gibi çok kültürlü iş gücünde sağlık çalışanlarının etkin bir şekilde organize edilmesini ve refahını sağlamak amacıyla yöneticilerin kapsayıcı bir örgüt kültürü geliştirmeleri gerektiğine dikkat çekmişlerdir.

Park ve Kim (2009)'in çalışmasının sonuçlarıyla benzer şekilde, hemşirelerin fikirlerinin uygulamalarda daha az dikkate alınması örgüt kültürüne karşı olumsuz bir algı oluşturmaktadır. Prodromou ve Papageorgiou (2022)'un çalışmasına benzer olarak iletişimin etkili kurulamaması örgüt kültüründe sorunları beraberinde getirebilmektedir. Çıraklı vd., (2017) çalışmalarında olduğu gibi bu durum hiyerarşik yapılanmaya dayandırılabilir.

Sağlık kurumlarında üretkenliği geliştirmek isteyen hemşire yöneticileri, rasyonel kültürü teşvik ederek gelişmiş üretkenlik amaçlarını kurum değerleriyle dengelemelidirler (Lui vd., 2024: 7). Sağlık kurumlarında toksik liderliğin önlenmesi ve hemşirelerin refahını destekleyecek liderlik tarzlarının geliştirilmesi amacıyla politikaların üretilmesi önerilmektedir (Labrague, 2023). Günümüz sağlık kurumlarında hemşire yöneticilerinden, örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olacak bir güven ve ekip çalışması kültürü yaratmak ve sürdürmekle ilgili rolleri yerine getirmeleri beklenmektedir (Galura, 2020: 479). Sağlık çalışanlarını birbirine ve örgüte bağlayan, takım ruhunu geliştiren, değerler ve inançları aktararak örgütsel yaşama tanıtıcı bir kimlik sağlayabilen, güçlü bir örgüt kültürünün geliştirilmesi önerilmektedir (Pehlivan vd., 2015). Sağlık kurumlarında vizyon, değerler ve felsefe açık bir şekilde ifade edildiğinde, çalışma ortamı ile temas eden herkes tarafından iyi karşılanmakta ve bu örgüt kültürü, şefkatli ve kaliteli bakım sunumu üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilmektedir (Beardsmore ve McSherry, 2017: 54).

Bu çalışmada, katılımcıların fiziksel çevrenin yetersizliği, hastalarla iletişim sorunları, yöneticiyle iletişim sorunları, hiyerarşik yapılanma, güç mesafesi, ödüllendirme uygulamalarının olmaması gibi bileşenlerde örgüt kültürüne yönelik olumsuz düşünce ve duygular içinde olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar, Terzioğlu vd., (2016) çalışmasının sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Hemşirelerin, örgüt kültürünü olumlu yönde algılamalarının performanslarını iyileştirdiği çeşitli çalışmalarda ortaya konmuştur (Tzeng vd., 2002; Lui vd., 2024).

Bu çalışmanın sonucunda, hemşirelerin karşılaştıkları sorunlar deneyimledikleri olaylar bağlamında daha belirgin şekilde gün yüzüne çıkmıştır ve bunlara yönelik önerilerde bulunulmuştur. Hemşirelerin dinlenebilecekleri ve mesai arasında vakit geçirebilecekleri mekanlarla ilgili sorunlar bulunmaktadır. Fiziksel ve sosyal yeterliliği daha çok tatmin edecek dinlenme odalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Hemşirelerin motivasyonu ve işlerini daha iyi yapabilmeleri için çeşitli ödüllendirme uygulamalarına gereksinim olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Birim yöneticilerinin çalışanlarla daha yatay bir yapılanmayla birlikte daha etkili ve sık iletişim kurabilmesi örgüt kültürünün inşasında ve sürdürülebilir olmasında önemlidir.

Hemşirelerin koordinesinde daha katılımcı bir yönetim yaklaşımının benimsenmesi gerektiği ifade edilebilir. Kurumsal iletişimin güçlendirilebilmesi ve geliştirilmesine yönelik eğitimler verilebilir.

Sağlık kurumlarında örgüt üyelerinin ihmal edilmemesi, katılımcı anlayışın olması, ödüllendirme sisteminin geliştirilmesi, yenilikçi fikirlerin önemsenerek hayata geçirilmesi çalışanların örgüt kültürünü benimsemelerinde önem taşımaktadır (Öztürk ve Arslantaş, 2022: 85). Örgüt kültürü, çalışanlar arasında bağ kurarak takım ruhunun oluşturulmasını sağlayabilmektedir. Hemşire yöneticilerinin, örgüt kültürünün inşasında aktif rol almaları, hemşirelerin motive edilmesini ve kültürün benimsenmesini desteklemektedir. İş tatmini yüksek hemşireler, sağlık hizmetlerinin kalitesinin artırılmasını kolaylaştırmaktadır (Karatuzla, 2020: 300). Sağlık kurumlarında ödüllendirme ve cezalandırma uygulamalarında eşitlik ilkesine uygun olarak tüm çalışanlara eşit davranılması da beklenmektedir (Doğan ve Yılmaz, 2020: 1540). Sağlık kurumlarında çalışanların başarılarının desteklenmesi, ödüllendirilmesi, kutlanması ve çalışanlara değer verilmesi gibi faktörler, kaliteli bakım ve hizmetlerin sunulmasına katkı sağlamaktadır (Beardsmore ve McSherry, 2017: 54).

5.2. Sınırlılıklar ve Gelecek Araştırmalara Öneriler

Bu araştırmanın sınırlılığı, çalışmanın sonucunun görüşmeye katılan hemşirelerin sınırlı örneklem büyüklüğüne bağlı olmasıdır. Bununla birlikte bu çalışma, derinlemesine içgörüler sağlayan küçük örneklemin kapsamlı açıklamalarını sunmaktadır (Mouton, 2001).

Bu çalışmanın sonuçları, gelecekteki çalışmalarda incelenmesi gereken araştırma konularıyla ilgili yeni fikirler sunmaktadır. Sağlık kurumlarında farklı pozisyonlardan daha fazla katılımcıyla çalışmalar yapılabilir. Sağlık kurumlarında örgüt kültürünün geliştirilmesine yönelik daha fazla çalışmaya ve politikaya ihtiyaç duyulmaktadır.

Kaynakça

- Açıkgöz, B. ve Kıran, S. (2020). Birinci basamak sağlık kuruluşlarında örgüt kültürü ve işe bağlanma özelliklerinin değerlendirilmesi: Zonguldak merkez ilçe örneği. *Batı Karadeniz Tıp Dergisi*, 4 (2), 59-70.
- Altheide, D. L. (1987). Reflections: Ethnographic content analysis. *Qualitative Sociology*, 10(1), 65-77. <https://doi.org/10.1007/BF00988269>
- Andres, E.B., Song, W. ve Schooling, C.M. (2019). The influence of hospital accreditation: a longitudinal assessment of organisational culture. *BMC Health Services Research*, 19. <https://doi.org/10.1186/s12913-019-4279-7>
- Beardsmore, E., ve McSherry, R. (2017). Healthcare workers' perceptions of organisational culture and the impact on the delivery of compassionate quality care. *Journal of Research in Nursing*, 22, 42-56. <https://doi.org/10.1177/1744987116685594>
- Berg, B. L. ve Lune, H. (2015). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. (Çev. Ed. Hasan Aydın), Konya, Eğitim Kitabevi.
- Cameron, Kim. S. ve Robert E. Quinn (2021). Örgüt Kültürü: Örgütsel Tanı ve Değişim, 3.Baskı, (Ed. M. G. Gülcan ve N. Cemaloğlu), Ankara, Pegem Akademi.
- Casida, J. M. (2007). The relationship of nurse managers' leadership styles and nursing unit organizational culture in acute care hospitals in New Jersey. (Doktora tezi), Hall University.
- Cummings, G. G., Tate, K., Lee, S., Wong, C. A., Paananen, T., Micaroni, S. P. M. ve Chatterjee, G. E. (2018). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 85, 19-60. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.04.016>

- Creswell, J. W. (2018). *Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni*. (Çev. Ed. Mesut Bütün ve Selçuk B. Demir), Ankara, Siyasal Kitabevi.
- Çıraklı, Ü., Gözlü, M. ve Dalkılıç, S. (2017). Hastane personellerinin örgüt kültürü tipi algısının incelenmesi: Yozgat'ta yer alan iki hastanede bir uygulama. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (1), 33-59.
- Debesay, J., Arora, S. ve Fougner, M. (2022). Organisational culture and ethnic diversity in nursing homes: A qualitative study of healthcare workers' and ward nurses' experiences. *BMC Health Services Research*, 22. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08184-y>
- Doğan S. ve Yılmaz M. (2020). Sağlık kurumlarında örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi, *BMIJ*, 8(2), 1523-1545. <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v8i2.1440>
- Engin, D. M. ve Vatan, F. (2020). Hemşirelerin Örgüt Kültürü ve Güçlendirme Algılarının İncelenmesi. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 7(49), 102–114. <https://doi.org/10.26450/jshsr.1711>
- Eren, E. (2017). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul, Beta.
- Erkmen, T. (2010). *İşletmelerin Başarısında En Temel Paradigma: Örgüt Kültürü*, İstanbul, Beta.
- Fetterman, D.M. (2010). *Ethnography: Step-by Step Guide*. Sage, Los Angeles.
- Gilbreath, B. ve Karimi, L. (2012). Supervisor behavior and employee presenteeism. *International Journal of Leadership Studies*, 7 (1), 114–131.
- Galura, S. (2020). On the frontlines of nursing leadership: Managerial dissonance and the implications for nurse managers and health care organizations. *Nurse Leader*, 18(5), 476-480. <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2020.05.012>
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA, Sage Publications.
- Hofstede, G. (1986). Cultural differences in teaching and learning. *International Journal of Intercultural Relations*, 10(3), 301–320.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, London, Sage Publications.
- Kantek, F. ve Kurnaz, H. (2018). Türkiye'de hastane örgüt kültürünü inceleyen çalışmalara bakış. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 5 (3), 201-209.
- Karahan, A. (2008). Çalışanların örgüt kültürünü algılamalarına yönelik ampirik bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 457 – 478.
- Karatuzla, M. (2020). Yönetici hemşirelerin örgüt kültürünün oluşumundaki rolü. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 11, 291-303. <https://doi.org/10.38079/igusabder.701491>
- Kelez, A. (2008). Hemşirelerin örgüt kültürünü ve yöneticilerin liderlik davranışını algılamaları. (Yüksek lisans tezi), Marmara Üniversitesi.
- Koç, Ö. (2023). Dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi: sağlık kurumları üzerine bir uygulama. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 12 (1), 1-11.
- Labrague, L. J. (2024). Linking toxic leadership with work satisfaction and psychological distress in emergency nurses: The mediating role of work-family conflict. *Journal of Emergency Nursing*, 50(5), 670-678. <https://doi.org/10.1016/j.jen.2023.11.008>

- Lui, J. N. M., Andres, E. B. ve Johnston, J. M. (2024). How do organizational culture and leadership style affect nurse presenteeism and productivity?: A cross-sectional study of Hong Kong acute public hospitals. *International Journal of Nursing Studies*, 152, <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2023.104419>
- Merriam, S. B. (2015) *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber*. (Çev. Ed. Selahattin Turan), Ankara, Nobel Kitap.
- Moshier, P. ve Fitzpatrick, J. J. (2024). Hospital nurse leaders' perceptions of just culture. *Nurse Leader*, 22(4), 425-427. <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2024.05.001>
- Mouton, J. (2001). *How to Succeed in Your Master's and Doctoral Studies: A South African Guide and Resource Book*, Van Schaik Publishers.
- Özkalp, E., Varoğlu, A., Varoğlu, D., Kirel, A. Ç. ve Acar, P. (2013). *Örgütsel Davranış*. (Ed. Ayşe. Ç. Kirel ve Ozan Ağlargoş), Eskişehir. Anadolu Üniversitesi.
- Öztürk, Z., ve Arslantaş, S. (2022). Sağlık İşletmelerinde Strateji Uygulamalarına Etki Eden Faktörlerden Örgüt Kültürü ile Performans İlişkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 20(43), 73-91. <https://doi.org/10.35408/comuybd.844573>
- Park, J. S. ve Kim, T. H. (2009). Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention? *Leadership in Health Services*, 22 (1), 20-38.
- Patton, M. Q. (2018). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. (Çev. Ed. Mesut Bütün, Selçuk B. Demir), Ankara, Pegem Akademi.
- Pehlivan, S., Lafçı, D., Demiray, G. ve Yaman, M. (2015). Cerrahi kliniğinde çalışan hemşirelerin örgüt kültürünü algılamaları. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 2(1), 12-24.
- Prodromou, M. ve Papageorgiou, G. (2022). Assessing organizational culture in public mental healthcare service organizations. *Journal of Health Organization and Management*, 36 (1), 24-37.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2017). *Örgütsel Davranış*. (Çev. Ed. İnci Erdem), Ankara, Nobel.
- Rovithis, M., Linardakis, M., Merkouris, A., Patiraki, E., Vassilaki, M. ve Philalithis, A. (2017). Organizational culture among levels of health care services in Crete (Greece). *Applied Nursing Research*, 36, 9-18. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2017.05.003>
- Saldana, J. (2019). *Nitel Araştırmacılar için Kodlama El Kitabı*. (Çev. Ed. Aysel T. Akcan ve Süleyman N. Şad), Ankara, Pegem Akademi.
- San Park, J. ve Hyun Kim, T. (2009). Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention? *Leadership in Health Services*, 22(1), 20-38. <https://doi.org/10.1108/17511870910928001>
- Sasaki, H., Yonemoto, N., Mori, R., Nishida, T., Kusuda, S. ve Nakayama, T. (2017). Assessing archetypes of organizational culture based on the Competing Values Framework: The experimental use of the framework in Japanese neonatal intensive care units. *International Journal for Quality in Health Care*, 29(3), 384-391. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzx038>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Scott, T., Mannion, R., Davies, H.T.O. ve Marshall, M.N. (2003). Implementing culture change in healthcare: theory and practice. *International Journal of Quality in Healthcare*, 15, 111-118.
- Strauss, A. ve Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Colifornia, SAGE.

- Taras, V., Steel, P. ve Stackhouse, M. (2023). A comparative evaluation of seven instruments for measuring values comprising Hofstede's model of culture. *Journal of World Business*, 58(1), 101386. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2022.101386>
- Terzioğlu, F., Temel, S. ve Sahan, F. U. (2016). Factors affecting performance and productivity of nurses: Professional attitude, organisational justice, organisational culture and mobbing. *Journal of Nursing Management*, 24(6), 735–744. <https://doi.org/10.1111/jonm.12377>
- Tietschert, M., Bahadurzada, H., & Kerrissey, M. (2024). Revisiting organizational culture in healthcare: Heterogeneity as a resource. *Social Science & Medicine*, 356, <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2024.117165>
- Tzeng H.M., Ketefian S. ve Redman R.W. (2002) Relationship of nurses' assessment of organizational culture, job satisfaction and patient satisfaction with nursing care. *International Journal of Nursing Studies* 39, 79–84.
- Wei, H., Haddad, L. M., Nwokocha, T. A., Powers, M., Wei, A. Carroll, Q., ve Ballard, N. (2023). Organizational culture and roles in promoting nurse specialty certifications: A qualitative study in the United States. *International Journal of Nursing Sciences*, 10, 189-198.
- Wolcott, H. F. (2008). *Ethnography: A Way of Seeing*. Lanham, MD. AltaMira Press.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Zammuto, R. F., Gifford, B. ve Goodman, E. (2000). "Managerial ideologies, organization culture and the outcomes of innovation: A competing values perspective", In *Handbook of Organizational Culture and Climate*, (Askhanasy, N.H., Wilderom, C.P.M., Peterson, M.F., Eds.), CA, USA, Sage Publications: Thousand Oaks.