

**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**Hayriye Gökçe ÖZYAMAN**

**SAĞLIK KURUMLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ:  
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ HASTANESİ YARDIMCI PERSONELİNİN  
ALGILAMALARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**Danışman**

**Prof. Dr. Ferda ERDEM**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Antalya, 2010**

## İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ÖZET.....	vii
ABSTRACT.....	viii
ÖNSÖZ.....	ix
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### 1. ÖRGÜT VE KÜLTÜR KAVRAMLARI

1.1. Örgüt Kavramı.....	3
1.1.1. Örgütün Tanımı ve Önemi.....	3
1.1.2. Örgüt Türleri.....	4
1.1.2.1. Yapılarına Göre Örgütler.....	4
1.1.2.2. Birey-Örgüt Arasındaki İlişkilere Göre Örgütler.....	5
1.1.2.3. Temel Amaçlara Göre Örgütler.....	5
1.2. Kültür Kavramı.....	6
1.2.1. Kültürün Tanımı.....	6
1.2.2. Kültürün Özellikleri.....	8
1.2.3. Kültürün Fonksiyonları.....	9
1.2.4. Kültür Çeşitleri.....	9
1.2.4.1. Genel Kültür – Alt Kültür.....	10
1.2.4.2. Maddi Kültür – Manevi Kültür.....	10
1.2.4.3. Üçlü Ayrım.....	10
1.2.4.4. Bazı Uç Ayrımlar.....	11
1.3. Örgüt ve Kültür İlişkisi.....	12

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.1. Örgüt Kültürü Kavramı .....	15
2.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Fonksiyonları .....	15
2.3. Örgüt Kültürünün Özellikleri .....	17
2.4. Örgüt Kültürünün Önemi .....	19
2.5. Örgüt Kültürü ile İlgili Diğer Kavramlar .....	20
2.5.1. Örgüt İklimi .....	20
2.5.2. Örgüt Kimliği .....	21
2.5.3.Örgütsel Sosyalleşme.....	21
2.6.Örgüt Kültürünün Unsurları.....	22
2.6.1.Örgüt Kültürünü Oluşturan Temel Unsurlar.....	22
2.6.1.1.Temel Değerler.....	22
2.6.1.2.Normlar.....	23
2.6.1.3.Tutumlar.....	24
2.6.2.Örgüt Kültürünün Taşıyıcı Unsurları.....	25
2.6.2.1.Semboller.....	25
2.6.2.2.Dil.....	25
2.6.2.3.Hikâyeler ve Kahramanlar.....	26
2.6.2.4.Törenler ve Toplantılar.....	27
2.7.Örgüt Kültürü Sınıflandırmaları.....	28
2.7.1.Güçlü Kültür – Zayıf Kültür.....	28
2.7.2.Baskın Kültür – Alt Kültür.....	30
2.8.Örgüt Kültürüne Yönelik Yaklaşımlar.....	31
2.8.1.Karşılaştırmalı Yönetim Yaklaşımı.....	31
2.8.2.Durumsallık Yaklaşımı.....	31
2.8.3.Kültürü Örgütün Kendisi Olarak Gören Yaklaşımlar.....	32
2.9.Örgüt Kültürüne Yönelik Modeller.....	33
2.9.1.Parsons ve Agıl Modeli.....	33
2.9.2.Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli.....	34
2.9.3.Ouchi'nin"Z" Kültürü Modeli.....	34
2.9.4.Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli.....	36
2.9.5.Hofstede Modeli.....	37
2.9.6.Toyohiro Kono'nun Örgüt Kültürü Modeli.....	39

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3.TÜRKİYE’DE SAĞLIK HİZMET ALANLARININ GENEL ÖZELLİKLERİ

3.1. Sağlık Kavramı.....	41
3.2. Sağlık Hizmetleri ve Sınıflandırılması.....	41
3.2.1.Koruyucu Sağlık Hizmetleri.....	42
3.2.2.Tedavi Edici Sağlık Hizmetleri.....	43
3.2.3.Rehabilite Edici Hizmetler.....	44
3.2.4.Sağlığın Geliştirilmesi Hizmetleri.....	45
3.3. Hastanelerin Tanımı.....	45
3.4.Hastanelerin Amaçları.....	46
3.5.Hastanelerin Sınıflandırılması.....	47
3.5.1.Hizmet Türlerine Göre Hastaneler.....	47
3.5.2.Ait Oldukları Kuruma Göre Hastaneler.....	48
3.5.3.Ortalama Kalış Süresine Göre Hastaneler.....	48
3.6.Hastanelerin Fonksiyonları.....	48
3.7.Türkiye’de Farklı Hastane Örgütleri.....	50
3.7.1.Devlet Hastanesi Örgütleri.....	52
3.7.2.Üniversite Hastanesi Örgütleri.....	52
3.7.3.Özel Hastane Örgütleri.....	53
3.8.Araştırma Alanında Yer Alan Hastane.....	54
3.8.1.Akdeniz Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi.....	54

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **4. AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ ARAŞTIRMA VE UYGULAMA HASTANESİ YARDIMCI PERSONELİNİN ALGILAMALARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

4.1.Araştırmanın Yöntemi.....	56
4.1.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	57
4.1.2 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları.....	58
4.1.3. Araştırmanın Yöntemi.....	59
4.1.3.1 Araştırmanın Örneklemi... ..	59
4.1.3.2. Veri Toplama Araçları .....	59
4.1.3.3. Veri Analiz Teknikleri .....	61
4.2.Araştırmanın Bulguları ve Yorumları .....	61
4.2.1.Demografik Özellikler.....	61
4.2.2.Örgüt Kültürü Boyutlarına İlişkin Bulgular .....	63
4.2.3.Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması .....	66
SONUÇ .....	73
KAYNAKÇA .....	75
EK.....	83
ÖZGEÇMİŞ .....	86

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Kültür-Yapı-Birey İlişkisini Etkileyen Unsurlar.....	13
Şekil 3.1. Türkiye de Hastanelerin Kurumlara Göre Dağılımı,2007.....	54
Şekil 4.1. Denison Kültür Ölçeğinin Temel Ve Alt Kavram Boyutları.....	60
Şekil 4.2. Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	61
Şekil 4.3. Araştırmaya Katılanların Yaş Gruplarına Dağılımı.....	62
Şekil 4.4. Örneklem Grubunun Çalışma Sürelerine Göre Dağılım Grafiği.....	62
Şekil 4.5. Örneklem Grubunun Eğitim Durumlarına Göre Dağılım Grafiği.....	63
Şekil 4.6. Araştırmaya Katılanların Görev Pozisyonlarına Göre Dağılımı.....	63

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1. Türkiye de Yataklı Tedavi Kurumlarının Kuruluşlara Göre Dağılımı,2007.....	51
Tablo 4.1. Örgüt Kültürünü Oluşturan Boyutların Ortalama Değerleri Ve Standart Sapmaları. .....	63
Tablo 4.2. Katılım Boyutuna Yönelik İfadelerin Ortalama Değerleri.....	64
Tablo 4.3. Tutarlılık Boyutuna Yönelik İfadelerin Ortalama Değerleri .....	65
Tablo 4.4. Uyum Boyutuna Yönelik İfadelerin Ortalamaları.....	65
Tablo 4.5. Vizyon Boyutuna Yönelik İfadelerin Ortalamaları.....	66
Tablo 4.6. Örgüt Kültürü Boyutlarının Cinsiyet Değişkeni İle İlişkisi.....	67
Tablo 4.7. Örgüt Kültürü Boyutlarının Yaş Değişkeni İle İlişkisi.....	68
Tablo 4.8. Örgüt Kültürü Boyutlarının Çalışma Süreleri Değişkeni İle İlişkisi.....	69
Tablo 4.9. Örgüt Kültürü Boyutlarının Eğitim Düzeyi Değişkeni İle İlişkisi.....	70
Tablo 4.10. Örgüt Kültürü Boyutlarının Görev Pozisyonları Değişkeni İle İlişkisi.....	71
Tablo 4.11. Örgüt Kültürü Boyutları Arasındaki İlişki.....	72

## ÖZET

Bu tez çalışmasında sağlık sektörünün en önemli kurumlarından olan hastane örgütlerinin kültürel özellikleri incelenmiş ve araştırma aşamasında Akdeniz Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi'nin örgüt kültürü analiz edilmiştir. Denison'un örgüt kültürü ölçeği kullanılarak yapılan araştırma, hastanenin idari personel grubu ile (150 çalışan) sınırlandırılmıştır. Bu grubun algılamalarından yola çıkarak kültürün katılım, tutarlılık, uyum ve vizyon boyutlarında hangi düzeyde güçlü olduğu irdelenmiştir.

Araştırmanın bulguları, hastane kültürünün tüm boyutlarında (katılım, tutarlılık, uyum ve vizyon) idari personelin algılamalarının ortalamanın üzerinde olumlu olduğu belirlenmiştir. Ancak tutarlılık boyutundaki algılamalar diğer boyutlara göre daha olumlu iken, vizyon boyutu diğer boyutlara göre daha zayıftır.

**Anahtar Kelimeler:** Sağlık sektörü, hastane örgütleri, örgüt kültürü



**ABSTRACT****ORGANIZATIONAL CULTURE IN HEALTH CARE ORGANIZATION:  
A SEARCH FOR HOSPITAL ASSISTANT STAFF'S SENSING IN AKDENIZ  
UNIVERSITY HOSPITAL**

This thesis, in which is one of the most important institutions of the health sector, hospitals and research organizations, examined the cultural properties during the Akdeniz University Research Hospital analyzed the organizational culture. Denison's organizational culture studies using the scale, the hospital's administrative staff with the group (150 employees) is limited. This group set out considerably by the perception of cultural participation, coherence, cohesion and a strong vision of what level that was discussed in size.

The findings of the study, hospitals in all aspects of the culture (inclusion, cohesion, harmony and vision) of the administrative staff perceptions were found to be positive on average. However, consistency in size compared to other dimensions of positive perceptions, while the vision is weak compared to other dimensions of size.

**KEY WORDS:** Health sector, hospital organizations, organizational culture

## ÖNSÖZ

Yapmış olduğum bu çalışmamda verdiği destek ve sağladığı katkılarından dolayı değerli tez danışmanım Prof. Dr. Ferda ERDEM'e, çok değerli yardım ve eleştirilerinden yararlandığım Doç. Dr. Erol ESEN ve Yrd. Doç. Dr. Janset ÖZEN AYTEMUR hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Akdeniz Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi Başhekimi Doç. Dr. Abdullah ERDOĞAN'a çalışmanın uygulama bölümüne verdiği destekten dolayı teşekkürlerimi sunarım.

## GİRİŞ

Kültür, toplumdaki her bireyin yaşamı boyunca öğrenip paylaştıklarını içerir. Diğer bir ifadeyle kültür, insanların davranışları ile ortaya konulan ortak değer sistemini gösterir. Değer sistemleri, ortak amaçlar için bir arada olan bireylerin yaşam biçimlerini oluşturur. Bu değerler aile, okul, kurum, sektör ve toplumun kültürel farklılığını ortaya çıkarmada önemli rol oynamaktadır.

Örgüt kültürü ise, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır. Örgüt kültürü kavramı kurumun yapı, amaç, süreç ve üyeleri açısından son derece önemlidir. Örgütsel başarı için gerekli örgütsel tasarımın en önemli parçalarından biri olarak kabul edilir. Bununla beraber, örgütü diğer örgütlerden farklılaştıran, taklit edilmesi zor rekabetçi bir avantaj sağlayan, toplum ve çevre üzerinde olumlu bir imaj edinmesini sağlayan da yine örgütsel kültürdür.

Örgütlerin yoğun rekabetle baş edebilmeleri ve rakiplerine göre daha iyi bir konuma sahip olabilmeleri için, yönetim, felsefe ve değerlerine, amaç ve stratejilerine, örgüt yapısı ve süreçlerinde iç ve dış çevrenin beklentilerine uygun değişiklikler yapmak ve kültürlerini buna göre oluşturmak durumundadırlar.

Bu araştırma; Akdeniz Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi'nin örgüt kültürünü çalışanlarının algılarına göre ölçmek ve elde edilen sonuçları kültürel yapının bazı alt boyutları açısından değerlendirmek amacıyla hazırlanmıştır. Bu doğrultuda çalışma dört ana bölüm halinde ele alınmıştır. Birinci bölüm "Örgüt ve Kültür Kavramları" başlığında olup, bu bölümde öncelikle örgütün tanımı ve türleri açıklanmış, ardından kültür kavramına ayrıntılı bir şekilde yer verilerek, örgüt ve kültür ilişkisi açıklanmıştır.

İkinci bölüm "Örgüt Kültürü" başlığındadır. Bu bölümde ise; önce örgüt kültürü kavramı, oluşumu ve fonksiyonları açıklanarak, özellikleri ve önemine yer verilmiştir. Ardından örgüt kültürü ile ilgili kavramlar açıklanmış, örgüt kültürünün unsurlarından ve örgüt kültürü sınıflandırmalarından bahsedilmiştir. Bu bölümde son olarak da örgüt kültürüne yönelik yaklaşım ve modeller açıklanmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümü "Türkiye'de Sağlık Hizmet Alanlarının Genel Özellikleri" başlığında ele alınmıştır. Bu bölümde öncelikle sağlık kavramına yer verilerek, sağlık hizmetleri ve sınıflandırılmasından bahsedilmiştir. Sonrasında ise; hastanelerin tanımı, amaçları, sınıflandırılması ve fonksiyonları açıklanarak, Türkiye'deki farklı hastane

örgütlerinden bahsedilerek, araştırma alanında yer alan hastanelere dair bilgilere yer verilmiştir.

Araştırmanın son bölümünde ise, uygulama yapılan kurumun anket sonuçlarının değerlendirilmesi, sonuçların yorumlanması ve öneriler yer almaktadır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## 1. ÖRGÜT VE KÜLTÜR KAVRAMLARI

### 1.1. Örgüt Kavramı

Çağımızda insanlar yaşamlarının önemli bir kısmını çeşitli örgütlerde ve o örgütün bir üyesi olarak geçirmektedirler. İnsanın her etkinliği bir örgütün içindedir veya örgütle bağlantılıdır (Bakan vd., 2004, s.5); örgütler, şu veya bu şekilde yaşanan toplumun hem bir parçası hem de insanların ihtiyaçlarını gidermesi açısından zorunluluktur (Özkalp-Kırel, 1996, s.1). İnsan hayatının önemli bir kısmını doğrudan ya da dolaylı bir şekilde ilgilendiren örgütlere yönelik çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Aşağıda örgüt kavramının tanımlarına ve önemine yer verilmektedir.

#### 1.1.1. Örgütün Tanımı ve Önemi

Örgüt kavramı, konusu itibarıyla ekonomi, psikoloji, sosyoloji, antropoloji gibi birçok bilimsel disiplin tarafından çalışılmış ve tanımlanmıştır.

Kavram olarak örgüt, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla oluşturulmuş yapıyı, yönetim bu yapının planlar, politikalar ve stratejiler çerçevesinde işletilmesini ifade eder (Tutar, 2003, s.17).

Örgüt kelimesi Fransızca “organizasyon” kelimesinin Türkçe’deki karşılığıdır. Organizasyon ise antik Yunanca’daki “organon” kelimesinden türemiştir ve araç, alet veya uzuv anlamına gelmektedir. Buradan yola çıkarak denilebilir ki organizasyonlar (örgütler), amaca yönelik faaliyetlerin yerine getirilmesine yardımcı olmak üzere oluşturulan teknik, sosyal ve ekonomik araçlardır (Genç, 2004, s.33).

Daft (2001, s.12), örgütleri “belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere önceden belirlenmiş çeşitli faaliyetlerde bulunan ve dış çevresiyle her an etkileşim içinde bulunan sosyal sistemler” olarak tanımlamıştır.

Örgüt, iki ya da daha fazla kişinin, otorite ve sorumluluk sıra düzeni içinde biraraya gelerek oluşturdukları, belirli ortak amaç ve görevlere sahip ve bunları gerçekleştirmek için, maddi ve manevi yetenek, güç, bilgi, beceri, vb. bütün kaynakların bilinçli bir şekilde paylaşıldığı, dinamik ve açık sosyal sistem ya da toplumsal birim olarak tanımlanmaktadır (Bakan vd., 2004, s.7-8).

Örgütle ilgili çeşitli kuramlarda da kendi argümanlarına göre uygun tanımlar yapılmıştır. Klasik yönetim kuramına göre örgütler, bir işi başarmak, bir amaca ulaşmak için kurulan sosyal araçlar olarak tanımlanırken, durumsallık kuramına göre örgütler, çevre ile

karşılıklı değişim süreçlerinde uyum sağlayıcı organizmalar olarak görülmüş; bilişsel örgüt kuramına göre de paylaşılan bilgi sistemleri olarak tanımlanırken; sembolik örgüt kuramı açısından, sembolik konuşma örüntüleri olarak tanımlanmışlardır (Şişman, 2002, s.24).

Topluluk, toplum ve aileden farklı olarak, örgütler amaca yönelik olarak düzenlenmiş ve uzmanlaşmışlardır. Topluluk ve toplumlar, dil, kültür, tarih ya da yerellik gibi, üyelerini birarada tutan bağlarla tanımlanır. Örgüt ise, göreviyle tanımlanır. Örneğin, senfoni orkestrasının görevi hastaları iyileştirme değildir. Onun görevi müzik çalmaktır. Hastane yönetiminin görevi ise, hastalarla ilgilenmektir. Beethoven'ı çalmak ya da müzik yapmak değildir (Drucker, 1995, s.85).

Toplumların gelişme düzeyi, örgütlenmenin boyutları ile yakından ilişkilidir. Modern toplumlar rasyonelliğe, verim ve etkinliğe önem vermektedir. Bu nedenle söz konusu toplumlar örgüte ve örgütlenmeye dayanmaktadır. İnsan ilişkilerinin düzenli şekilde yürütülmesinde örgütler önemli araçlardan biridir. İnsanların davranışı birer örgüt içerisinde gerçekleştiğinden dolayı bunlar örgüt davranışı olarak da ortaya çıkar ve birbirlerinin davranış ve düşüncelerini etkileme rolünü üstlenirler (Yatkın, 2009, s.48).

Örgütlerin toplum için gösterdiği önem ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Daft, 2001, s.13):

- Belirli amaçlara ulaşmak için kaynakları biraraya getirirler.
- Mal ve hizmet üretirken verimliliği artırmaya yöneliktirler.
- Yeniliğe yöneliktirler.
- Modern üretim teknikleri ve bilgisayar temelli teknoloji kullanırlar.
- Değişen çevreye uyum gösterebilir, değişken bir çevreyi etkileyebilirler.
- Sahipleri, çalışanları ve müşterileri için değer yaratırlar.

## 1.1.2. Örgüt Türleri

### 1.1.2.1. Yapılarına Göre Örgütler

Örgüt türleri, yapıları bakımından genel kabul görmüş şekli ile iki temel gruba ayrılmaktadır:

- **Biçimsel (resmi/formal) örgütler:** İşbölümünün yapıldığı ve sorumlulukların belirlendiği, ortak bir amacın gerçekleştirilmesi için çalışanların çabalarının eşgüdüm içerisinde ortaya konduğu örgütlerdir (kamu kuruluşları, sendikalar, özel sektör).
- **Biçimsel olmayan (doğal/informal) örgütler:** Kişilerin sosyal ihtiyaçlarının giderilmesi amacıyla resmi olmayan bir şekilde kurulan örgütler olarak açıklanabilir (arkadaşlık grubu, bir akşam yemeği partisi, hemşeri grubu).

Biçimsel olan ve biçimsel olmayan örgütlerin kaynağı esas itibariyle insandır ve insan ilişkileri önemli yer tutar. Örgütler grubun etkinliğini arttırmakta, bireyler için daha fazla güvenlik sağlamakta, insan talep ve ihtiyaçlarını daha etkin bir biçimde sağlayabilmektedirler (Duygulu, 2003, s.1). İşlerimizin ve planımızın gerçekleşmesi için örgütlere ve örgütlenmeye ihtiyaç vardır. İyi bir örgüt ve örgütlenme sayesinde, işlerimizi verimli bir biçimde sonuçlandırma imkânını buluruz. İnsanlar tarihin ilk dönemlerinden beri, işlerini toplumsal yaşamın bir gereği olarak, dayanışma halinde görmeye alışmışlar ve bu amaçla askeri birlikler ve dernekler kurmuşlardır. Onun için de örgüt bir amaç değil, amaçların gerçekleşmesi için bir araçtır (Tortop, İspir ve Aykaç, 2005, s.61-62).

### 1.1.2.2. Birey-Örgüt Arasındaki İlişkilere göre Örgütler

Birey-örgüt arasındaki ilişkiler bakımından örgütler temel olarak üçe ayrılmaktadır (Schein, 2004, s.191):

- **Baskıcı örgütler:** Birey fiziksel veya ekonomik sebeplerden ötürü örgüte “esir” düşmüştür. Bu bakımdan otoritenin koyduğu her türlü kurala uymak mecburiyetindedir.
- **Faydacı örgütler:** Bu örgütlerde bireyler kendilerine ödenen ücrete karşılık işlerini yerine getirir. Önemli kurallara uymakla beraber mevcut otoriteye karşı bazı kural veya normlar geliştirebilir.
- **Kuralcı örgütler:** Örgütsel amaçlarla bireysel amaçların aynı doğrultuda olduğu bu örgütlerde bireylerin bağlılık hissi gelişmiştir ve kendi işlerini yaparak örgüte katkıda bulunmayı düşünürler.

### 1.1.2.3. Temel Amaçlara Göre Örgütler

Örgütün varlığından temel olarak kimin yararlandığı ölçüte göre sınıflandırma yapıldığında, örgütlerin yaptığı işlerden yararlanan dört grup insan bulunmaktadır. Bunlar; örgüt üyeleri, örgüt sahip ev yöneticileri, müşteriler ve ilişkide bulunduğu kişiler ile genel halktır.

Örgütten yararlanan bu kişilere göre örgütler amaçlarına göre dört grupta sınıflandırılmaktadır (Genç, 2008, s.71):

- **Karşılıklı yarar sağlayan örgütler:** Siyasal partiler, sendikalar, kulüpler, mesleki kuruluşlar gibi.
- **İşletme örgütleri:** Endüstriyel işletmeler, toptancı ve perakendeciler ve sigorta işletmeleri.
- **Hizmet örgütleri:** Sosyal hizmet kurumları, hastaneler ve okullar gibi.

- **Kamu çıkarı örgütleri:** Polis, itfaiye ve vergi toplama kurumları gibi...

## 1.2. Kültür Kavramı

Sosyo-kültürel değişikliklerin doğru bir şekilde anlaşılabilmesi için toplumsal yapının dinamik bir ögesi olan kültür kavramının açıklanması gerekmektedir. Ancak kültür, belirsiz bir içeriğe sahip kavramların belki de en önünde yer almaktadır (Tolan, 1983, s.222).

Kültür kavramı, gerçekte, modern bir kavram olarak nitelendirilmektedir. Kitle iletişim araçları, bu kavramı, toplumun bir özelliği ve yönetme gücü haline getirdiği günden itibaren gerçek bir önem kazanmıştır. Kültür kavramı, teknik ve teknolojik gelişmenin oluşturduğu hızlı bir toplumsal değişme içerisinde bir sorun olarak ortaya atılmıştır. Çeşitli kültür anlayışlarından çıkan sonuçlara göre kültür, kişilerde toplumsal yollarla edinilen ve toplumsal yollarla iletilen bir değer yargı, inanç, simge ve davranış düzeni ve böylece ortaya çıkan geleneksel davranış kalıplarının simgesel ve maddi ürünüdür, böylece kültür, toplumun diğer kuşaklardan günümüze kadar ulaştırdığı toplumsal bir mirastır. Kültür öğrenme yoluyla, bazen oluşturduğu gelenekleri de kullanarak sonraki kuşaklara ulaşır. Bugünün kültürü, geçmiş kuşakların çabalarının ve tecrübelerinin ürünüdür ve insanların tecrübelerine göre değişmekte ve zenginleşmektedir. Bir kişi eğer belirli bir tarzda hareket ediyorsa bunun nedeni, belirli bir kültür birikimine sahip bir toplum içinde doğmuş ve yetiştirilmiş olmasıdır. İnsanın hareketlerini ve tavırlarını sahip olduğu kültürün gelenekleri belirlemektedir. Kültür, insanlarla ilgili her şeyi içeriğine alır. İnsanların yarattığı her şey ve geliştirdikleri tüm değer yargıları kültürün içeriğini gösteren öğelerdir. Bu genel bilgilerin ışığı altında kültür kavramına bakıldığında, insanların tüm yaratıcı çabalarının, bu tür çalışmalar sürecinde ortaya çıkan değer yargılarının kavramın içeriğini belirlediği görülmektedir (Yüksel, 1989, s.334-335).

### 1.2.1. Kültürün Tanımı

Kültürün etimolojik açıdan kökenine inilirse, Latince'de tarım anlamına gelen Cultura kelimesinden geldiği görülmektedir. Batı dillerinde daha sonra Culture olarak kullanılan bu kelimenin zamanımıza kadar gelen Osmanlıca karşılığı hars kelimesidir. Diğer taraftan Avrupa'da kültür terimini 19.Yüzyılın sonunda İngiliz Antropologları, etnografya tarafından incelenen toplumlara özgü olan düşünce, eylem biçimleri, inançlar, değer sistemleri, simgeler ve tekniklerin tümünü anlatmak üzere kullanmışlardır. Sosyolojide kültür kavramı, etkileşimlere yön veren senaryo ve rollerin işleyişinin daha iyi anlaşılmasına yardım eden bir kavram olarak kullanılmaktadır. Kültür terimini bu anlamda ilk kez kullanan İngiliz Antropologu E.B.Taylor, kültürün ünlü ve bugün de geçerli olan bir tanımını yapmıştır;



kültür, “etnografyadaki en geniş anlamında, bilgi, sanat, hukuk, ahlak, töre ve tüm diğer yetenek ve alışkanlıkları içeren karmaşık bütün”dür (Kocadaş, 2005, s.2).

Günümüz Türkçesinde kültür, uygarlık, bir topluma özgü düşünce ve sanat eserlerinin bütünü, düşünceyi, muhakemeyi ve eleştiri anlayışını geliştiren zevki incelten bilgilerin tümü ve bireyin belirli bir konuda veya alanda edinmiş olduğu geniş ve sistemli bilgi birikimi gibi değişik şekillerde tanımlanmaktadır (TDK, 1998).

Kültür insanoğlunun doğal ve toplumsal çevresi ile etkileşim içinde yarattığı olgudur. Başka deyişle, insana özgü toplumsal yaşam biçimiyle ve tüm maddi, manevi öğeleriyle bütünleşmeye kültür denilmektedir (Ada, 2002).

Kültür, toplumları birbirinden ayıran doğal bir özellik taşımaktadır. Toplumların dünyadaki varlıklarını belirleyen en önemli özellik kültürleridir. Onları birbirinden ayıran; oluşturdukları teknoloji, yapıları, ahlaki değer yargıları, örf ve adetler, gelenekler, yaşam stilleri, yazı kuralları gibi maddi ve manevi faktörlerdir (Sığırı ve Tıgılı, 2006, s.328).

Kültürü oluşturan öğelerin çeşitliliğinde; hars, uygarlık, medeniyet, ekin çağdaşlık, aydın insan, kültürlü kişi, entelektüel gibi kavramlara rastlanmaktadır. Bu öğelerin her birinin doğru bir anlamlandırma ile kullanılabilmesi mümkün olduğu gibi, tek başına kültür kavramını tanıtmada yeterli olmadığı düşünülmektedir. Dolayısıyla sayılan her bir öğenin bir bakıma kültürün tanımını dar kalıplara sıkıştırdığı da ileri sürülebilir. Alana dair ilgili araştırmalar yapan bilim adamları bu karmaşaya bir çözüm bağlamında kültürü farklı açılardan sınıflandırma ihtiyacı duymuşlardır. Yapılan sınıflandırmadaki yaklaşımın iyi kavranabilmesi, tanımda bir uzlaşmayı ortaya çıkarabilir (Alakuş, 2004).

Kültür sözcüğünün dört ayrı anlamda kullanıldığını belirten Güvenç (1994) şu gruplandırmaya dikkat çekmektedir: “1- Bilim alanındaki kültür: Uygarlıktır. 2- Beşeri alandaki kültür: Eğitim sürecinin ürünüdür. 3- Estetik alandaki kültür: Güzel sanatlardır. 4- Madde (teknolojik) ve biyolojik alanda kültür: Üretme, tarım, ekin, çoğalma ve yetiştirilmedir.” Antropolojik terminolojide bazı temel kavramlar karşılığında kullanıldığında kültürün soyut bir sözcük olduğu ve bir toplumun ya da tüm toplumların birikimli uygarlığı olarak da bir içeriği düşünülebilir. Bu açıdan bakıldığında ise kültürün, belli bir toplumun kendisi ve bir dizi sosyal süreçlerin bileşkesi olduğu ileri sürülebilir (Alakuş, 2004).

Kültürün önemli iki boyutundan biri insanoğlunun, araç, gereç ve teknoloji yaratma becerisi, diğeri toplumsal örgütlenme biçimidir. Marx’a göre kültürü biçimlendiren üretim şeklidir. Weber’e göre düşünce, davranış ve toplumsal yapı bir bütünü oluşturmaktadır. Kültür ve kültür ürünlerinin belli bir çevrenin malı olmaktan çıkarılması, topluma mal edilmesi, özellikle 20. yüzyılda teknik ve içerik kapasitelerinde olan gelişim sayesinde kitle iletişim araçları yoluyla olmuştur (Ada, 2002, s.21).

Kültür tarafından kişilikleri biçimlenmiş olan bireylerin, toplumsal yaşamın her eylem alanına ilişkin ortak olarak kabul ettikleri davranış tipleri bulunmaktadır. İnsanoğlunun kaderini simgeleyen doğum ve ölüm gibi olaylara karşı bireylerin nasıl bir tutum izleyeceğini dahi kültür belirlemektedir. Bunun yanı sıra evlenme ritüelleri, örf-adetler, hatta iş hayatının ana hatları bile kültür tarafından tayin edilmektedir. Kültürün bir toplum için en önemli özelliği, birleştirici ve uzlaştırıcı idealler çerçevesinde toplumu geleceğe taşıyacak vasıtaları sağlamaktır (Kocadaş, 2005, s.4).

### 1.2.2. Kültürün Özellikleri

Kültürün değişik özellikleri bulunmaktadır. Önemli olan kültür özelliklerinin gözden geçirilmesiyle, kültürün ne olduğu ve insan davranışlarına yön verici bir faktör olarak önemi daha iyi anlaşılabilir olacaktır.

Önemli kültür özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır (Yüksel, 1989, s.335-336):

- **Kültür öğrenilir:** Kültür, her bireyin doğumundan sonraki yaşantısı içinde kazandığı alışkanlıklardır.
- **Kültür tarihidir ve süreklidir:** Kültür, bir kuşaktan diğerine geçerek sürekli olma özelliğini korumaktadır. Kültürün sürekliliğini gelenek ve göreneklerin sağlamasından dolayı da tarihi olma özelliği görülmektedir.
- **Kültür toplumsaldır:** Bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan alışkanlıklar, kabul edilen davranış ve tutumlar, o grubun kültürünü oluşturur. Teknik, inanç ve yöntemler, toplumu oluşturan kişilerce paylaşıldığında kültür olur.
- **Kültür değişir:** Kültür değişimleri uyum yoluyla sağlanır. Kültürler belirlidir. Zaman boyutu içinde doğal çevreye uyum gösterirler. Taklitten ödünç almaya kadar birçok değişme yöntemi olduğu gibi, serbest veya zora dayanan bir kültür değişmesi de olabilir.

Aynı kültürü paylaşanlar kendi bireysel ve toplumsal hayatlarına belirli bir anlam veren ortak bir dünya görüşüne sahip olmaktadır. Dolayısıyla bu hayat anlayışından kesin bir şekilde ayrılmadıkları ve bu bağlanış sayesinde toplum için önemli konularda o kültüre ait olan insanların ortak bir karara, ortak bir yargıya yöneldiği görülmektedir. Kültür bir sosyal dayanışma aracı olarak da tanımlanmaktadır. Aynı kültürün üyeleri olan insanlar belli değerlerin korunmasına inandıkları için, aralarında ister istemez bir sosyal dayanışma oluşacağı ve kültür birliğinin, sosyal dayanışmayı sağlayan temel faktör olduğu öne sürülmektedir.

Kültür, grup ve toplum hayatında ve sosyal ilişkilerde insanların birbiriyle olan ilgi ve ilişkilerini düzenleyen yerleşmiş örnekleri kapsamaktadır. Kültür, insanların sosyal ihtiyaçlarını gidermek için vardır ve bu yolla, grup ve toplum hayatını düzenlemekte, sosyal

ilişkilerde oluşabilecek problemlere çözümler getirmektedir. Buradan, her toplumun kültürel yapısı ve toplum hayatının diğer toplumlardan farklı olduğu sonucu çıkarılmaktadır (Sığrı ve Tığlı, 2006, s.329).

### 1.2.3. Kültürün Fonksiyonları

Kültürü oluşturan bütün unsurların kendine özgü fonksiyonları olmasına rağmen, bu unsurların bütünü olan “kültürün fonksiyonları” daha farklı ve fazla sayıda özellikler taşıyabilir. Öncelikle kültür, toplumları birbirinden ayıran doğal bir özellik taşır. Toplumların dünyadaki varlıklarını belirleyen en önemli özellik kültürleridir. Onları birbirinden ayıran; oluşturdukları teknolojik yapılar, ahlaki değer yargıları, örf ve adetler, gelenekler, yaşam stilleri, yazılı kurallar gibi maddi ve manevi faktörlerdir.

Kültürün bireyin yaşamını kolaylaştırmadaki en büyük katkısı, zaman zaman anlaşılması olanaksız olan fiziksel gerçeği, “yaşanılarak anlaşılır bir gerçeğe” dönüştürmesidir. Bu sürecin temelde ne denli karmaşık olduğu anlaşıldığında, süreci kolaylaştıran kültürün, bireye yaptığı katkı da küçümsenemez. Eğer kültürün sembelleri olmasa, her insanın anlamlandırma sürecine en baştan başlayıp bir yığın semmeyi yeniden oluşturmaya çalışması umutsuz bir çaba olurdu. Bu nedenle insanlar, kültürel çevrelerindeki sembelleri bir çeşit miras gibi kullanıma hazır bulurlar ve genellikle çıkış noktalarını araştırmadan, geçerliliklerini denemeden kabullenirler. Hazır aldıkları sembeller evrenini zenginleştirerek yeni kuşaklara devrederler (Sığrı ve Tığlı, 2006, s.328).

Keskin ve Saltürk (2008, s.198) kültürün üstlendiği fonksiyonları şu şekilde sıralamaktadırlar:

- Kültür, bir toplumu diğerlerinden ayıran ana özelliklerin bir bütünüdür,
- Toplumunu oluşturan bütün değerleri bünyesinde barındırır, onları birleştirir,
- Aynı zamanda toplumu oluşturan insanlar için bir dayanışma aracıdır,
- Toplumun örf ve adetlerinde, genel ananelerinde koordinasyon sağlar,
- Kültür o toplumun kişiliğinin oluşmasını sağlar, bir kimlik verir,
- Toplumun ve grubun hayatını düzenler, normlar oluşturur.

### 1.2.4. Kültür Çeşitleri

Kültür, kültürün yaygınlık derecesine göre genel kültür-alt kültür, kültür öğelerinin bileşimine göre maddi kültür-manevi kültür, kültürün oluşum biçimlerine göre üçlü ayırım ve bazı uç ayırımlar olarak sınıflandırılmaktadır (Şimşek vd., 2001, s.29).

#### **1.2.4.1. Genel Kültür – Alt Kültür**

Bu ayırım kültürün yaygınlık derecesine göre yapılmıştır. Bu kıstasa göre kültürü, genel ve alt kültür olmak üzere iki gruba ayırmak mümkündür.

Genel kültür; her toplumun sahip olduğu ve sadece kendine has olan özellikleri içerir. Belli bir toplumun paylaştığı ve benimsediği değerleri, inançları, davranış tarzları, yaptırım biçimleri, örf, adet, gelenek, görenekleri o toplumun genel kültürünü oluşturur (Odabaşı ve Barış, s.324).

Herhangi bir toplumun genel kültürü, üst bir sistem olarak, çok sayıda alt sistemlerden meydana gelmiştir. Alt kültürler bazı hâkim değerleri kapsarlar fakat, kendilerine özgü yaşam şekilleri, değerleri vardır. Örgütü oluşturan kişiler farklı bölgelerden ve farklı kültürlerden gelebilirler. Bu kişiler hem geldikleri bölge ya da milletin kültürünü taşırlar, hem de içinde buldukları toplumun kültürünü benimserler. Dolayısıyla örgütler de genel kültürün bir alt kültürüdür denilebilir. Çünkü örgütlerin kendine has işleyiş ve yönetim biçimleri vardır.

#### **1.2.4.2. Maddi Kültür – Manevi Kültür**

Maddi kültür, toplum üyeleri tarafından yaratılan elle tutulabilir, gözle görülebilir şeylerden meydana gelir. Manevi kültür ise, toplum üyeleri tarafından yaratılan gözle görülemeyen elle tutulamayan dünya görüşleridir. İnsanın yarattığı bütün araçlar ve gereçler maddi kültüre; yine insanların yarattığı bütün anlamlar, değerler, kurallar, manevi kültüre örnektir (Aydın, 2002, s.12).

Aynı zamanda uygarlık adı da verilen maddi kültür, yapılar, teknikler, yollar, üretim ve ulaştırma araçları gibi gözle görülür maddi öğelerden oluşur ve insanın kendi eseri olan çevre koşullarının sonucudur. Manevi kültür de, bir milleti millet yapan ve onun özünü belirleyen örf, adet, davranış, inanç, tutum ve değerlerin oluşturduğu hayat tarzıdır (Çağlar, 2001, s.130).

Maddi ve manevi yönleriyle kültür, kendisini oluşturan toplumun ya da örgütlerin üyelerinin davranışlarını belirli kalıplar çerçevesinde gerçekleşmesi yönünde etkiler.

Örgütlerin ayakta kalabilmesi için sahip oldukları kültürün genel kültür ile uyumlu olması gereklidir. Bununla birlikte, toplumda karşı kültürlerin oluşması gibi örgüt içinde de karşı kültürler oluşabilir.

#### **1.2.4.3. Üçlü Ayırım**

Kültürün kişi hayatı içinde öğrenilmesi açısından, başka bir ifade ile kültürü öğrenme zamanına göre “sonradan öğrenilen kültür, birlikte oluşan kültür ve önceden oluşan kültür” şeklinde üçlü bir ayırım yapılabilmektedir (Erdoğan, 1994, s.124):

- Sonradan öğrenilen (postfigurative) kültür; kişinin veya çocuğun atalarından öğrendiği kültürdür. Kişi genellikle bu kültürü yavaş yavaş öğrenir ve kültüre karşı gelmez. İlkel cemiyetlerde ve küçük dinlerde postfiguratif kültür esastır.
- Birlikte oluşan (cofigurative) kültür; kişilerin yaşıtlarından öğrendikleri kültürdür. Bu kültürde, yaşlılar, gençler için bir davranış modeli oluştururlar. Gençler geleneksel yolu tamamen terk etmezler.
- Önceden oluşan (prefigurative) kültür; yaşlıların gençlerden öğrendikleri kültürdür. Bu tip kültürün kazanılma zamanı daha ileri yaşlardır. Bu durum, eski kültürün önemli kısımlarının saklandığı, fakat yeni kuşağın yeni kültürel değerler yaratması ve bu değerleri ileri yaştakilere kabul ettirmesi, eski kültürün yeni ile birleşmesi halidir.

#### 1.2.4.4. Bazı Uç Ayrımlar

Yukarıda yapılan sınıflandırmaların yanında farklı kültür çeşitleri üzerinde de çalışmalar yapılmıştır. Bunlardan birisi Erdoğan tarafından ortaya konulan kültür sınıflandırmasıdır (1994, s.125- 126).

- **Açık kültür-Kapalı kültür:** Kültürel yapının sağlamlığına, yeni kültürel öğeler karşısında mevcut kültürün direnç gösterip göstermemesine göre yapılan sınıflandırma
- **Köy kültürü-Şehir kültürü:** Toplum fertlerinin yerleşim yerlerine göre yapılan sınıflandırma
- **Fakirlik kültürü-Zenginlik kültürü:** Fertlerin ekonomik durumlarına veya refah seviyelerine göre yapılan ayırım
- **Beyaz kültürü-Zenci kültürü:** Amerika’da beyazlar ile siyahlar arasında farklı kültür yapıları mevcuttur.
- **Hayat kültürü-Ölüm kültürü:** Dinlerde birçok insan ahiret için yaşar iken birçok insan da yalnız bu dünyadaki refah için yaşar.
- **Arabesk kültürü:** Bir çok insan yaşamın sadece acılardan ibaret olduğunu düşünerek ona göre yaşamını sürdürür.
- **Karşıt Kültür:** Toplumda, sosyo-ekonomik ve politik anlamda yerleşmiş olan ve aile, okul ve diğer örgütler, özellikle de kitle haberleşme araçlarıyla naklonulan bütün genel kültürü reddetmek isteyenlerin, değişik alanlarda meydana getirmeye çalıştıkları kapsamlara karşı kültür denilmektedir.

### 1.3. Örgüt ve Kültür İlişkisi

Her canlı organizma gibi yaşamak ve ayakta kalmak zorunda olan örgütler farklı kültür mozaigine sahip bireylerden oluşmaktadır. Kültür örgüt içinde çalışanları birbirine bağlayıcı bir rol oynar. Dolayısıyla, örgütün amaç, karar, strateji, plan ve politikalarının oluşturulmasında ve başarısında kültürün önemli bir yeri vardır (Köse vd., 2001, s. 222).

İşletmeler birer açık sistemdir. Örgüt kültürü, bir işletmeyi dış çevreden ayıran sınırları çizer. Amaçlar, normlar, çalışanlar arasındaki ilişkiler, dış çevreye yönelik tutum, terminoloji ve benzeri unsurlar bir işletmeyi diğerlerinden ayrı tutar. Bu unsurların çizdiği sınırlar, işletmenin özgün karakterinin ve kimliğinin korunmasını sağlar (Berberoğlu, 2003, s.194).

Örgütsel kültür, örgüt üyelerine farklı kimlik veren ve örgüte bağlanmasına yardımcı olan, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri gösterir. Bu sembolik yaklaşım, örgütü bir makine ya da canlı bir organizma olarak görmenin ötesinde yeni bir boyut kazandırır (Özkalp ve Kirel, 1996, s.168).

Örgüt belirli bir toplumda faaliyetlerini sürdürür. Bu toplumun üyelerinin kendilerine özgü inançları, değer yargıları, çeşitli olaylar karşısında belirli tavırları vardır. Örgüt açısından bu kültürel öğeleri bilmenin önemi büyüktür. Ancak, bir toplumun içerisinde çalışmalarını sürdüren örgüte, o toplumun bilgisel özellikleri, kanunları, teknolojik seviyesi de etki edecektir. O halde örgüt açısından kültür, kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan, inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamıdır (Köse vd., 2001, s.222).

Örgütlerin amaçlarına ulaşip başarılı sonuçlar almasında birden fazla unsur etkilidir. Çalışanların yetenek ve yaklaşımları, organizasyon yapısı, yönetim biçimi, dış çevre ve ilişkiler ve benzeri unsurlar bir arada örgütlerin başarısında belirleyicidir. Bunların tümü uyumlu bir bütün oluşturmalıdır. Örgütlerin iç ve dış çevrede algılanabilen bir imajı, bir karakteri olmalıdır. Bir işletme diğer işletmelerden farklı bir kimlik ortaya koyabilmelidir. Örgüt kültürü işletmelere kimlik kazandırma açısından temel öneme sahiptir.

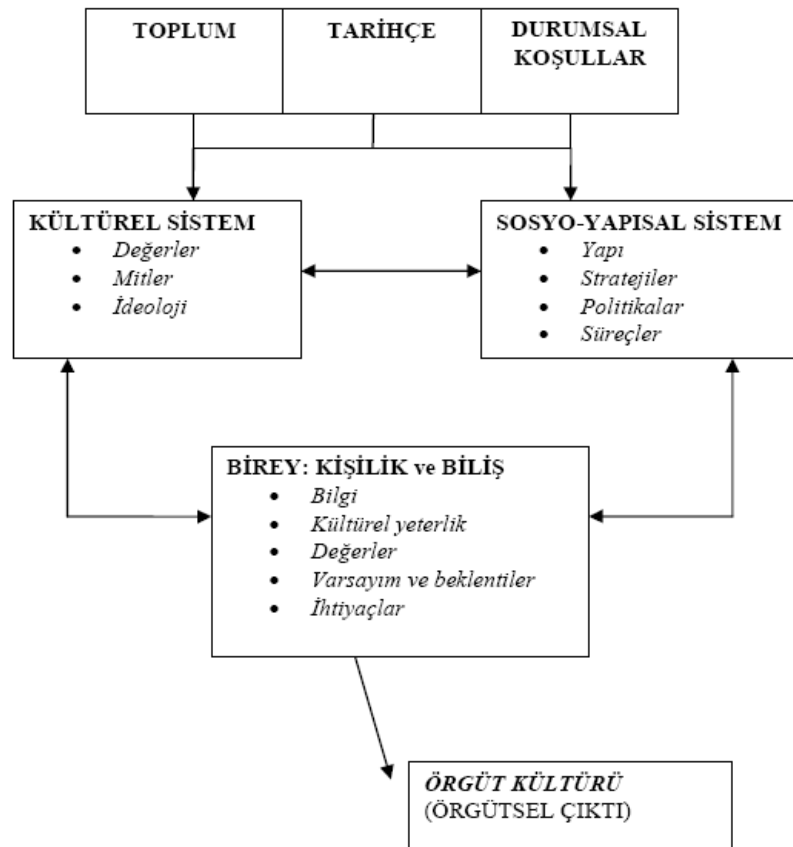
Örgüt kültürünün yansıttığı kimlik çalışanlar üzerinde, yazılı kurallardan ya da üstlerin otoritesinden daha güçlü bir etki yaratır. İşletmelerde ya da belirli hedeflere ulaşmaya çalışılan tüm organizasyonlarda, insan unsurunun önemi giderek artmaktadır, işletmelerde çalışanların işini isteyerek, inanarak, amaçların bilincinde olarak ve birbiriyle uyum içinde yapması, yönetimin başarısında en büyük paya sahiptir. Bu tür yapıcı tutum ve davranışlar içinde olunabilmesi için, işletmenin ve çevresinin çalışanlarca iyi tanınması gerekir. Örgüt kültürü, işletme ve amaçlarının anlaşılmasını, benimsenmesini, bunlara yönelik bütünleşik davranışlar içinde olunmasını sağlar (Berberoğlu, 2003, s.194).

Hemen her örgüt, amaçlarına ulaşabilmek için üyelerinin desteğini, onların etkili katılımını ister. Bireylerin ortama uyum sağlaması örgütle etkinlik ve verimliliğin önemli bir unsurudur. Örgütte geçerli olan kültürel özellikleri kabullenen bireyler, örgütün ve yönetimin beklentilerine pozitif katkı sağlar. Bireyin içinden çıkıp geldiği kültürel ortam, örgütte geçerli olan kültür ile benzerlik arz ederse üyelerinin uyum sorunları en düşük seviyede kalabilecektir. Örgüt mutlaka, oluşturulacak örgüt kültürünün çalışanların verimine olumlu katkıda bulunabileceğini hesaba katmalıdır. Her örgütün kendi kurallarını, geleneklerini, göreneklerini ve bunlarla da kültürünü yarattığı söylenebilir. Etkin örgütlerin mükemmel olmanın önemini artıran iç kültürlerle sahip olduğu söylenebilir. Neticede kültürün örgütteki yeri ve önemi yadsınmaz (Köse, Tetik ve Ercan, 2001, s.222).

Allaire ve Firsirotu (1984, s.209), sosyal bir sistem olarak adlandırdıkları örgütün yapısını ve kültürünü etkileyip şekillendiren üç ana unsur olduğunu ileri sürmüşlerdir:

- Örgütün içinde bulunduğu toplumun (veya çevrenin) değer ve özellikleri
- Örgütün tarihçesi ve geçmişteki liderleri
- Durumsal koşullar (teknoloji, rekabet, ekonomik sistem, pazar şartları gibi)

Bu üç unsurun birbirleriyle olan ilişkisi Şekil 1.1'de görülebilir:



**Şekil 1.1.** Kültür-Yapı-Birey ilişkisini Etkileyen Unsurlar

**Kaynak:** Allaire ve Firsirotu, 1984:214

Bu modelde birbiriyle ilişkili üç temel öge bulunmaktadır. Kültürel sistem örgütün ideolojisini, değerlerini ve mit, hikaye, tören ve adet gibi yapay olguları içermektedir. Örgüt içinde paylaşılan önemli sembolleri açıklar. Sosyo-yapısal sistem ise, örgütün amaçlarına ulaşması için gerekli olan biçimsel ilişkileri, yapıyı, strateji, politika ve süreçleri içerir. Yetki ve güç hiyerarşisi, ödül sistemleri ve denetim mekanizmaları bu sistem içerisinde yer alır. Birey unsuru ise, örgütteki bireylerin kişisel deneyimlerini, kişilik özelliklerini, yetenek ve becerilerini kapsamaktadır. Örgüt hiyerarşisi içerisindeki pozisyonları ve oynadıkları liderlik rolü bireyler için önemlidir. Örgüt kültürünün yanı sıra, örgütsel sembolizm, kültürler arası yönetim ve örgütsel farkındalık gibi konular da örgüt ve kültür kavramlarının kesiştiği diğer alanlardır (Smircich, 1983, s.342).



## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

#### 2.1 Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürü, işletme kültürü, kurum kültürü, şirket kültürü ya da firma kültürü kavramlarıyla eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Örgüt kültürü konusunda araştırma yapan farklı yazar ve araştırmacılar örgüt kültürünü farklı yönlerden ele almışlar ve farklı tanımlar yapmışlardır.

Mintzberg ve Quinn'e göre; "örgüt kültürü bir örgütü diğer örgütlerden ayıran, belirli bir yaşantı biçimini yapısı içerisine alan gelenek ve inançlardır" (1996, s.332).

Tınar ise örgüt kültürünü; "örgütte çalışanların düşünce ve davranışları için yol gösterici ya da bağlayıcı niteliğe sahip, örgütün tarihsel yaşam süreci içerisinde oluşmuş bilişsel ve normatif oryantasyon bilgileri" olarak tanımlamaktadır (1990, s.82).

Bu tanımları içine alan geniş bir tanımda örgüt kültürü şu şekilde yer almıştır: Örgüt kültürü birtakım değerlerden oluşmuş, bu değerlerin olduğu gibi kabul edildiği ve örgüt içindeki çalışanlar tarafından ortaya atılmış bir kavramdır. Bu değerler örgüt içindeki çalışanların istedik ve istenmedik davranışlarını belirlerler ve işgörenlerin birbiriyle kurmuş oldukları iletişim ile kazanılır ve öğrenilir (Ökzalp ve Kırel, 2001, s.179). Makro açıdan, yani toplum kültürü düzeyinden bakıldığında ise, örgüt kültürü bir alt kültürdür (Eren, 2001, s.135).

Tanımlar doğrultusunda, örgüt kültürü; örgütü diğer örgütlerden ayıran, çalışanların düşünce ve davranışlarıyla tarih içinde oluşan, örgütün bireyleri tarafından kabul görek, onları birarada tutan davranışlar, değerler ve normlar toplamıdır, denilebilir.

#### 2.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Fonksiyonları

Örgüt kültürünün oluşumunda değişik faktörlerin etkisi olduğu söylenebilir. Bu oluşum sürecinde örgüt kurucularının önemli bir rolü vardır. Çünkü kurucular daha önceki felsefeler ve ideolojilerle kısıtlanmadığından sahip oldukları değerlerin ve inançların yapılandıracağı örgüt üzerinde etkilerinin olması doğaldır.

Örgüt kültürünün oluşumu sadece kurucuların rolü ile sınırlı değildir. Çalışanlar da, örgütsel ortamda kendilerine özgü değer ve normlardan oluşan bir kültür oluştururlar. Örgüt kültürünün gelişmesi çalışanların toplu yaşamasının sonucudur (Güçlü, 2003).

Örgüt kültürü pek çok yolla oluşturulabilir. Ancak genel olarak şu aşamaları içermektedir (Bakan vd., s.27):

- Birinci aşamada, örgütün kuruluşu sırasında liderin bilinçli bir görüşü vardır. Bu görüşler onun eğitimi, deneyimi ve çevre hakkındaki bilgisine dayanan görüşlerdir. Bu görüşler onu bir girişimde bulunmaya, insanları ve kaynakları biraraya getirerek bir ürün ortaya çıkarmaya iter. Bu aşamada örgütün bütün üyeleri kendisi ile aynı düşünceleri paylaşmayabilirler. Ancak liderin davranışları istediği biçimde yönlendirme gücü vardır.
- İkinci aşamada lider tarafından yönlendirilen davranışlar istenilen sonuca ulaştığında, tecrübeye dayandırılmış olan inançların bütün üyeler tarafından benimsenmesi ve bir referans kriteri olarak kullanılması beklenir. Sağlanan bu inançla kontrolün psikolojik ve ekonomik maliyetleri azalacak, sistemin verimliliği artacak ve tasarruf edilen kaynaklar örgütün temel stratejisini güçlendirmede kullanılabilir.
- Üçüncü aşamada istenilen sonuçlara ulaşılmaya devam edildiğinden emin olan örgüt üyeleri ilgilerini sonuçlardan nedenlere çevirirler. Sonuçlar örgütte zamanla göz ardı edilir ve sadece nedenler ortada kalır. Böylece hangi nedenlerin ve yöntemlerin geçerli olduğu yer eder.
- Son aşamada, sorgusuz benimsenen değerler giderek örgüt üyeleri tarafından yaşanmaya çalışılır.

Görüldüğü gibi, örgütün kurucusunun örgüt kültürünün oluşturulmasına olan etkisi çok büyüktür. Çünkü o, öncelikle kendisi ile benzer değerlere sahip olanları biraraya getirmek için çaba sarfetmiştir. Bu kişiler de ona yardımcı olurken kendi benimsedikleri inançlarla onları işlemekte ve onları da bu değerleri kabule doğrudan veya dolaylı olarak zorlamaktadırlar. Böylece, yeni kurulan bir örgütün kültürü şekillenmeye başlamakta, örgüte yeni katılan bireylerle de farklılaşmaktadır. Yani örgüte katılan her birey, o örgütte yeni bir değer oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Bu katkı ise, örgüt kültürünün geleceğine doğrudan ya da dolaylı olarak olumlu ya da olumsuz bir etkide bulunacaktır.

Örgüt liderinin kültür oluşturmadaki sorumlulukları bunlarla da sınırlı değildir. Örgütte çalışanlar tarafından benimsenebilecek, onlara yol gösterecek, kalıcı ve geçerliliğini kolay kolay yitirmeyecek değerler sistemi oluşturması bu değerleri somutlaştıracak ve çalışanlara rol modeli oluşturacak, onları motive edebilecek kahramanlar yaratması, iş görenler arasındaki takım ruhu, birlik, ait olma duygularını oluşturarak onların yaklaşmalarını sağlamak amacıyla da örgütte törenler düzenlemesi ve örgütün temel değerlerinin nesilden nesile aktarılabilmesi için örgüt kahramanlarına ilişkin efsaneler

oluşturması kurum liderinin örgüt kültürü oluşturma sürecindeki sorumlulukları kapsamındadır (Güçlü, 2003).

Oluşan örgüt kültürünün örgüt içinde önemli fonksiyonları vardır. Bu fonksiyonlar beş madde altında toplanabilir (Özkalp ve Kirel, 2001, s.195):

- Kültürün bir örgütü, diğer bir örgütten ayıran sınırlayıcı bir yanı vardır. Yani her örgütün kültürü onu diğer örgütlerden farklı kılar.
- Örgüt üyeleri için bir kimlik oluşturur. Bireyler kendilerini çalıştıkları örgütle bütünleştirirler. Bu onlara ayrıcalıklı bir benlik sağlar.
- Çalışan bireyler örgüte daha fazla bağlanarak, örgütün yararına özveride bulunabilirler.
- Örgüt üyeleri arasındaki dayanışmayı artırır.
- Örgüt üyeleri için bir kontrol mekanizması olarak fonksiyon görür.

### 2.3. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürünün özellikleri birçok farklı araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bazı örgüt kültürü özellikleri şunlardır:

- **Bireyler örgüt kültürünü bütünleştirir:** Bir örgütün kültürü öncelikle bireylerin potansiyelinden kaynaklanmaktadır. Örgüt bireyleri bu kültürü, kendi inançlarıyla uyumlu olan fikirleri, duyguları ve bilgiyi güçlendirmede kullanırlar (Akıncı Vural, 1998, s.57–59).
- **Örgüt kültürü mükemmelliğin ödüllendiricisi olabilir:** Örgüt kültürü, grup üyelerinin istek ve ihtiyaçlarını düzenlemektedir. Bu da doğal olarak kültür sürecini, tatmin ve motivasyon kaynağı yapmaktadır. Grubun tüm üyeleri, kendi duygu ve düşüncelerine uygun bir ortam yaratmaya çalışabilir, yerine getirecekleri rollerin oluşturulmasına ve kendilerine değerlendirecek kural ve standartların konmasına yardımcı olabilir. Neticede örgüt kültürü, çalışanların içindeki potansiyeli açığa çıkaran ve görevleri başarmalarından dolayı ödüllendiren bir rol üstlenebilir (Akıncı Vural, 1998, s.57–59).
- **Örgüt kültürü bir dizi tasdiktir:** Kültür, hiçbir grubun, firmanın ve ulusun sıfırdan başlayamayacağını kanıtlamaktadır. Örgütün üyeleri, inanç ve onaylanmış değerlerle bütünleşme ihtiyacındadır. Örgüt kültürü de çalışanların en çok ihtiyaç duyduğu güven ve kesinlik duygusunu sağlamaktadır (Akıncı Vural, 1998, s.57–59).
- **Örgüt kültürü fikir ve anlam bütünlüğü sağlar:** Firma çalışanları, temel değerleri ve kültürel önermeleri paylaşmasalar bile, bunların ne olduğunu bir kere anlarsa kültürün gerçek öğelerinden oluşan örnekleri izleyerek mantığını kavrayabilirler.

İnanç ve varsayımlarından yola çıkarak belli bir mantığı takip eden örgüt kültürünün anlaşılmasından değerlendirilmesi imkânsızdır. Kültürün mantıksız görülmesi ise, genellikle iletişim kanallarının yeterince çalışmamasından veya çalışanların kültürel önermeleri yanlış anlamalarından kaynaklanmaktadır (Akıncı Vural, 1998, s.57–59).

- **Örgüt kültürü üyelerine devamlılık ve kimlik kazandırmaktadır:** Paylaşılan bir kültür olmadan ne Volvo firması bugün Volvo olarak hatırlanabilirdi, ne British Airways hizmet sektöründeki diğer firmalardan ayırt edilebilirdi, ne de çalışanlar kendilerini firmalarıyla bir tutarak tanımlayabilirdi. Sadece inançlar paylaşılır, tasdik edilir ve kendilerini gerçekleştirirse ve değişen çevreye rağmen zaman içinde ayırt edici niteliklerini koruyabilirse firmalar süreklilik sağlayabilir ve kimlik duygusunu koruyabilir (Akıncı Vural, 1998, s.57–59).
- **Örgüt kültürü karşıt değerlerle denge içindedir:** Bir geminin çalkantıya karşı koymak ve dengesini sağlamak için ileriye hareket etmesi gerektiği gibi, bir örgüt kültürü de çalkantı ve durgunluk, devamlılık ve değişim arasında denge halindedir. Değişen zaman ve çevre içinde, kültür tamamen değişmemekle beraber, tamamen de korunmamaktadır (Akıncı Vural, 1998, s.57–59).
- **Örgüt kültürü modeldir:** Kültür belirli bir obje değildir, fakat zaman içinde örgütte ortaya çıkan bir modeldir. Örneğin US Bank'ta yapılan bir araştırmada idareciler ve personel arasında aynen tekrar edildiğini ve yine bu ilişkilerin personel ve müşteri arasında aynen korunduğunu göstermektedir. Görüldüğü gibi örgüt kültürü, bilginin model aracılığıyla çalışanlar arasında dağıtıldığı bir hologram görevi üstlenmektedir (Akıncı Vural, 1998, s.57–59).
- **Örgüt kültürü iletişimdir:** Örgüt kültürü bilgiyi ve tecrübeyi çalışanlarıyla paylaşarak ve onları birbirini destekleyecek şekilde birarada tutarak, örgütsel iletişimi sağlamakta ve kolaylaştırmaktadır (Akıncı Vural, 1998, s.57–59).
- **Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur:** Kültürün faaliyet konusu ve faaliyet sektörü, toplum içindeki misyonu, geçmiş dönemlerde başarılı görevler yapmış olan ve halen görevde bulunan üst kademe yönetici ve liderlerin empoze ettiği norm ve davranışlarla ortaya çıkar ve tüm üyeleri etkiler (Eren, 2000, s.122–123).
- **Örgüt kültürü yazılı bir metin değildir:** Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır. Kültürü üç katmana ayırarak incelememiz mümkündür. Birinci katman, fiziksel düzen ve sosyal çevredir. Orta katmanda davranışlara rehber olan ve sorun çözüm yollarını oluşturan değer yargıları bulunur. Alt katmanda ise, örgütte genel kabul görmüş varsayımlar vardır. Yazılı

olmayan bu varsayımlar tüm katmanlar tarafından bilinmesi ve kabullenilmesi çok güçlü bir iletişim, paylaşım ve örgütsel öğrenmeyi zorunlu kılar (Eren, 2000, s.122–123).

- **Örgüt kültürü grup üyeleri arasında paylaşılabılır niteliktedir:** Örgüt kültürü her örgüt için ayırt edici bir özelliğe sahiptir. Örgüt üyesi olan her kişi buna inanmalı, saygı duymalı ve diğer üyelerle geçmiş tecrübelerini aktararak paylaşmalıdır. Böylelikle örgütsel kültür yaşayacak ve devam edecektir (Eren, 2000, s.122–123).

#### 2.4. Örgüt Kültürünün Önemi

Örgütlerin amaçlarına ulaşır başarılı sonuçlar almasında birden fazla unsur etkilidir. Çalışanların yetenek ve yaklaşımları, organizasyon yapısı, yönetim biçimi, dış çevre ve ilişkiler ve benzeri unsurlar birarada örgütlerin başarısında belirleyicidir. Bunların tümü uyumlu bir bütün oluşturmalıdır. Örgütlerin iç ve dış çevrede algılanabilen bir imajı, bir karakteri olmalıdır. Bir işletme diğer işletmelerden farklı bir kimlik ortaya koyabilmelidir. Örgüt kültürü işletmelere kimlik kazandırma açısından temel öneme sahiptir.

Örgüt kültürünün yansıttığı kimlik çalışanlar üzerinde, yazılı kurallardan ya da üstlerin otoritesinden daha güçlü bir etki yaratır. İşletmelerde ya da belirli hedeflere ulaşmaya çalışılan tüm organizasyonlarda, insan unsurunun önemi giderek artmaktadır, işletmelerde çalışanların işini isteyerek, inanarak, amaçların bilincinde olarak ve birbiriyle uyum içinde yapması, yönetimin başarısında en büyük paya sahiptir. Bu tür yapıcı tutum ve davranışlar içinde olunabilmesi için, işletmenin ve çevresinin çalışanlarca iyi tanınması gerekir. Örgüt kültürü, işletme ve amaçlarının anlaşılmasını, benimsenmesini, bunlara yönelik bütünlük davranışlar içinde olunmasını sağlar.

İşletmeler birer açık sistemdir. Örgüt kültürü, bir işletmeyi dış çevreden ayıran sınırları çizer. Amaçlar, normlar, çalışanlar arasındaki ilişkiler, dış çevreye yönelik tutum, terminoloji ve benzeri unsurlar bir işletmeyi diğerlerinden ayrı tutar. Bu unsurların çizdiği sınırlar, işletmenin özgün karakterinin ve kimliğinin korunmasını sağlar (Berberoğlu, 2003, s.194).

Örgütsel kültür, örgüt üyelerine farklı kimlik veren ve örgüte bağlanmasına yardımcı olan, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri gösterir. Bu sembolik yaklaşım, örgütü bir makine ya da canlı bir organizma olarak görmeyi ötesinde yeni bir boyut kazandırır (Özkalp ve Kirel, 2001, s.168).

## 2.5. Örgüt Kültürü ile İlgili Diğer Kavramlar

### 2.5.1 Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan tüm özellikler dizisidir. Örgüt iklimi kavramı, bireysel ve örgütsel düzeyler arasında çözümlemelere olanak veren kavramsal bir bağ olarak düşünülmüştür. İklimin anlaşılması yönetim sürecinin incelenmesine, özellikle değişik yönetim biçimlerinin örgütte çalışan kişiler, iş ve örgüt sağlığı üzerindeki etkisinin anlaşılmasına yardımcı olacaktır (Tanyeri, 2000, s.28).

Örgüt iklimi kısaca, bir işyeri gezildiğinde hissedilen hava olarak tanımlanabilir. Çalışanların iş yerindeki uygulamaların, prosedürlerin ve ödemelerin yansıttığı havayı algılayış şekilleri, örgütsel iklimi yansıtır, örgütte gün be gün oluşan algılar, yönetimin, kuralların ve yıllık raporların öngördüğü buyruklardan çok yöneticilerin davranışları ve tasvip ettikleri eylemlerle ilgilidir (Balcı, 2001, s.184).

Örgüt iklimi; örgütü diğerlerinden ayıran, örgütte çalışanların davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan özellikler dizisi şeklinde tanımlanabilir.

Örgüt iklimi, örgüt kültürüyle yakından ilgilidir ve çalışanların değerleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumu ölçer. Örgüt iklimi insanların, işletme içinde çalışmanın nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonunda oluşan genel bir havadır. Eğer çalışanlar işletmenin kültürünü benimsiyorlarsa örgüt iklimi iyidir; aksi halde zayıf veya kötüdür (Hasanoğlu, 2004, s.50).

Örgütün psikolojik ortamını tanımlamak için de örgüt iklimi kavramını kullanıyoruz. 1950'li yıllarda örgüt psikologları tarafından ortaya atılan bu kavramı Hoy ve Michel örgütün kişiliği, Gordon örgütteki kişiler ve gruplar arası ilişkilerin bir sonucu, güçlü ol güven, doyum, planlılık ve demokratiklik, Altun ise örgütün insanlarca hissettikleri duyguları ve algıları olarak tanımlamaktadırlar (Aytaç, 2003).

Kişilerin güdülenmesi, önderlik tarzları, örgütsel iletişim ve bu üç temel işlevden doğan iş grupları, örgütün özellikleri, gözetim ve yönetim gibi etmenler, örgütsel iklimini belirleyen temel güçlerdir. Bir örgütte çalışan personelin işletmenin amaçlarını benimsemesi, değer yargılarını kabullenmesi, inanç ve normlara uygun ilişkilerde bulunması ve beklenen davranışları göstermesi örgüt iklimi kapsamındadır. Bir örgütü diğerlerinden ayıran ve çalışanların davranışlarını etkileyen iç özellikler dizisi, örgüt iklimi olarak tanımlanmaktadır. Örgüt iklimi, 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 (Aytaç, 2003).

### 2.5.2. Örgüt Kimliği

Kimlik bir örgütü diğerlerinden ayıran ve onun özgünlüğünü ifade eden özellikler bütünü olarak tanımlanabilir (Erdem, 1996, s.53). Bir başka açıdan kimlik, örgütler açısından ortak kimlik ve örgüt kimliği olarak ayrılmakta, örgüt kimliği genel olarak üyelerin kendi örgütlerine ilişkin algı, düşünce ve hislerini kapsamaktadır. Ortak kimlik ise, liderliğin önemli bir işlevi olarak kabul edilmekte, üyeler ile üst yönetimin etkileşimine bağlı olarak oluşmaktadır (Şişman, 2002, s.165).

Örgüt kimliği nosyonunun önemi, misyon, vizyon, amaçlar ve yöneticilerin örgütü temsil gücüne dayanmaktadır. Örgüt kimliği, aynı zamanda, yöneticinin psikolojik algılamalarıyla da ilgilidir. Örgüt kimliğini önemseyen yönetici, görev gereği olan işlevsel bozuklukları gidermeyi daha kolay başarabilmektedir. Örgüt kimliği, mülkiyetin yönetsel devri ile ilgili ilişkilerde, yaklaşımlar açısından farklı tepkilerin oluşmasını beraberinde getirmektedir. Vekalet yaklaşımında, örgütsel misyon gereği söz konusu olan işlevlerin yürütülmesinde vekil yönetici tipi yetersiz kalmaktadır. Oysa örgüt kültürünü benimsemiş ve onunla bütünleşik bir yönetici, örgütsel amaçlara yönelik iş problemlerini çözmede; görev ve sorumlulukların gereklerini yerine getirmede zorlanmamalıdır. Yöneticiler çalışanları geliştirici etkinliklerin olduğu örgütsel atmosferde motive olabileceklerdir. Bu durum, onların örgütsel konumlarını güçlendirecektir.

Çıkar ortaklığı teorisine göre ise, sahipler tarafından belirlenmiş ve belli bir yargı olarak kabul edilen düzenlemeler -kimlik- tüm sorumluluk süreçlerinde geçerlidir. Dolayısıyla, çalışanlardan müşterilere, sivil toplum örgütlerinden finans çevrelerine kadar tüm çevrelerde bu belirleyici kimlik önemsenmektedir. Öte yandan, örgüt kimliğinin örgütsel bağlılıkla ilgili bir boyuta da sahip olduğu ileri sürülmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanlar arasında bir aidiyet duygusu yarattığından, onları motive etmede fazladan bir güç katmaktadır. Bu atmosferde örgüt kimliğini işlevsel kılmak için, güçlü bir bağlılık duygusuna gerek duyulmaktadır. Bu bağlılık bir örgütsel süreklilik kaynağı olabilmektedir. Örgüt kimliğinin gücü, aynı zamanda, örgütsel bağlılığın gücü durumundadır. Bu nedenle, vekâlet teorisindeki değer bağlılığı, ekonomik bir fayda sağlama kaynağı olarak değil, vekilin psikolojik profilinin kaynağı olarak kabul görmektedir (Akın, 2004, s.138).

### 2.5.3. Örgütsel Sosyalleşme

Örgütsel sosyalleşme, örgüt kültürünü öğrenmek ve ona uyum sağlamaktır. Sosyalleşmeye örgüte yeni katılan çalışanların var olan kültürü sürdürmeleri için başvurulmaktadır. Dolayısıyla örgütsel sosyalleşme, bir örgüte yeni giren ya da aynı örgütte farklı bir pozisyona geçen çalışanın, kendisinden beklenen tutum, değer ve davranışları

öğrenmesi sürecidir. Bu süreçte gerçekleşmesi amaçlanan sosyalleşme görevlerini dört başlık altında toplamak mümkündür (Memduhoğlu, 2008, s.140).

- **Görev Hükümlerinin Açıklanması:** İşgörenlerin öncelikle kendi işlerinin nasıl yapılması gerektiğini öğrenmeleri gerekmektedir. Bu görevleri başarabilmek için gerekli olan bilgi ve becerileri kazanmaya duyulan ihtiyaç bunlarla ilgili araştırma yapılmasını kaçınılmaz kılmaktadır. Bu araştırma sonucunda teknik bilgi ya da görevlerle ilgili sahip olunan donanım işgörenin başarısı ile ilişkilendirilmektedir.
- **Rol Açıklığının Sağlanması:** İşgörenler içinde buldukları örgütün kendilerinden beledikleri davranışlar hakkında bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Örgüt çalışanlarının beklentilerini karşılayacak şekilde örgüte uyumlu olabilmelerini ve çalışma grupları içindeki rollerini öğrenmelerini sağlamak, sosyalleşmenin görevidir.
- **Kültürün Kavranmasına Yönelik Etkinlikler:** Bu görev işgörenin içinde bulunduğu örgütün kültürünü anlayarak kazanmasını sağlamadır. Örgüt kültürünü oluşturan değerler, normlar, gelenekler, kuralları öğrenme ve bunlara uyum sağlama süreci bu etkinlik içerisinde işgörene aktarılmaya çalışılmaktadır.
- **Sosyal Bütünleşmeyi Sağlama:** İş görenin iş grubu ile bütünleşmesini içeren bu son görev kültürlenme etkinliklerine benzer şekilde, örgüt kültürü hakkında bilgi edinmeyi ve iş görenin sosyal davranışının nasıl değerlendirileceği konusunda fikir vermektedir.

## 2.6. Örgüt Kültürünün Unsurları

Örgüt kültürü unsurlarını iki kısımda incelemek mümkündür. Birincisi örgüt kültürünü oluşturan temel değerler, normlar ve tutumlar; ikincisi ise örgüt kültürünün görünen yüzleri olan semboller, dil, hikâyeler ve kahramanlar, törenler ve toplantılardır.

### 2.6.1. Örgüt Kültürünü Oluşturan Temel Unsurlar

#### 2.6.1.1. Temel Değerler

Değerler, örgüt içinde başarıyı tanımlayan ve standartları koyan kavramlar ve inançlardır. Değerler, insanların örgütlerine yaptıkları olarak tanımlanır. Örgütsel değerler, paylaşılan ideallerdir ve örgütsel davranış seçiminde yol gösterirler. Yönetimin temel değerleri örgüt tabanına kadar yaymaya ve bunları değişen koşullara göre, uyum sağlayabilmek bakımından sürekli gözden geçirip yeniden biçimlendirmeye özen göstermesi gerekmektedir (Köse vd., 2001, s.229).

Örgütler ve yönetim açısından değerler, örgütte neyin istenir ve kabul edilir olduğunu gösteren ölçütlerdir. Değerler, örgütsel sorunların kabul edilen çözüm biçimlerini göstermekte



ve çözüme yönelik verilecek kararlarda belirleyici olmaktadır. Değerlerin temel kaynağını, örgütün üyelerinin kabul ettiği temel inançlar oluşturmaktadır (Şişman, 2002, s.94).

Örgüt sahibi veya yöneticileri ve çalışanları tarafından paylaşılan ve kabul edilen değerler, örgüt kültürünün paydasını oluşturarak ortak çalışma sonucunda ulaşabilecekleri hedefleri, hedeflere ulaşmak için izlenecek stratejilerin temelini ortaya koymakta ve çalışanlara günlük karar ve davranışlarında bağlı kalmaları gereken asgari müşterekleri göstermektedir (Kozlu, 1986, s.64).

### 2.6.1.2. Normlar

Belli bir grup içindeki bireylerin ilişkilerini düzenler ve eylemlerine yön verir. Normlar, genellikle değerlerin yansımasıdır ve bir grubun tüm üyelerince paylaşıldığı için kolektiftir. Normlar, örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir (Güçlü, 2003, s.151).

Normlar, doğru yanlış ayrımıyla ilgili davranış beklentileridir ve örgüt kültürü içinde uyulması gereken çalışma kurallarına işaret etmektedirler. Bir işletmede hangi tür çalışma davranışlarının onaylandığı ya da onaylanmadığı o işletmenin çalışma normlarına ilişkin bilgi vermektedir (Tevrüz, 1996, s.91). Normlar, değerler sistemine bağlı olarak her toplumda bireylere yol gösteren, doğru ve yanlış, olumlu ve olumsuz belirleyen kurallar, standartlar ve fikirler bütünü biçiminde ortaya çıkmaktadırlar. Norm ve değer arasındaki farklılık, değerlerin soyut ve genel kavramlardan meydana gelmesi, normların ise belirgin ve yol gösterici olmasıdır (Berberoğlu, 1990, s.41).

Her kültürde toplumsal düzeni sağlayan, bireylere yol gösteren, doğru ve yanlış, olumlu ve olumsuz belirleyen kurallar, standartlar ve fikirler bulunur. Bütün bunlara norm adı verilir. Norm, yaptırımı olan kurallar sistemidir (Özkalp, 2003, s.63).

Normların genel özellikleri şu şekilde maddelenmiştir (Kenna, 1994, s.300):

- Normlar, grup üyelerinin çoğu tarafından kabul edilir.
- Normlar, grup yaşamının önemli bir bölümünü kapsar.
- Normlar, grup üyelerinin duygu ve düşüncelerinden çok ortak davranışları üzerinde odaklaşır.
- Grup üyeleri normları farklı düzeylerde benimser.
- Normlardan sapma gösteren bireylere karşı, grup üyelerinin hoşgörü derecesi farklıdır.
- Normlar, grup sürecinin işleyişini kolaylaştırır.
- Normlar yavaş gelişir ve yavaş değişir.
- Gruptaki bireylerin statüleri, normlara uyum derecesini etkiler.

- Belli normlara uymak ya da uymamaya bağlı olarak kabul edilmiş bir ödül ve ceza sistemi vardır.

Grup içinde gelişen toplumsal normların bazı amaçları vardır. Normların temel amaçları şunlardır (Kenna, 1994, s.300):

- Normlar, grubun temel değerlerini yansıttığı için, üyelerin diğer bireylerden ayrılıklarını yansıtır.
- Normlar, grup üyelerinden beklenen davranışları basitleştirerek, kestirilebilir hale getirir. Böylece, üyelerin davranışları önceden sezilebilir ve bu da grubun işleyişini kolaylaştırır.
- Normlar, bireylerin sıkıntılı durumlara düşmelerini engeller.
- Normlar, grubun yaşamasına yardım eder. Normlar aracılığı ile, üyelerin sapkın davranışları reddedilerek, grubun varlığının sürdürülmesine çalışılır.

### 2.6.1.3. Tutumlar

Kişinin başka kişi, topluluk veya bir objeye karşı, inançlarının, hislerinin ve tepkilerinin oluşturduğu sisteme kişinin, o kişi veya objeye karşı tutumu denir. Bir insanın sosyal hareketleri onun tutumlarıyla yürütülmektedir. İdareciler için tutumların önemi büyüktür. İnsanların tutumları bilindiği takdirde davranışlarını önceden kestirme ve kontrol etme bakımından belirli işleri yapmak mümkündür (Satuk, 2006, s.48).

Tutum, bir bireye atfedilen ve onun psikolojik bir obje ile ilgili, düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan eğilime verilen addır (Kağıtçıbaşı, 1988, s.84). Tutumlar bireye ait olma, gözlenebilen bir davranış değil davranışa hazırlayıcı bir eğilim olma, birey için anlam taşıyan bireyin farkında olduğu herhangi bir obje ile ilgili olma gibi özellikler göstermektedir (Unutkan, 1995,s.10).

Tutumlar dayandıkları inanç ve değer yargıları devam ettikçe devamlılıklarını sürdürürler. Tutumlar kişinin bir şey hakkında ne hissettiğini yansıtırlar. “İşimi severim” ifadesi kişinin işi hakkındaki tutumunu belirtir. “Bu örgütteki yönetim kademelerindeki kadınları eğitmek ve geliştirmek için bir kariyer yönelimli program uygulamasını destekliyorum” ifadesi de yine tutumları yansıtır (Satuk, 2006, s.48).

Hepimizin çevremizdeki insan, nesne, fikir, kurum ve olaylara ilişkin değişik tutumlarımız vardır. İnsan, nesne, fikir, kurum ve olaylara ne şekilde tepkide bulunacağımız büyük ölçüde tutumlarımız tarafından tayin edilmektedir. Bu nedenle, tutumlar bir hüküm ya da karar vermeden önce bilinmesi gereken genel şartlar ve hükümlerin düşünsel yönüyle ilgilidir.

Tutumlar kültürün manevi yönünü oluştururlar. Dolayısıyla davranışların önceden kestirilebilmesi ve kontrol edilmesini sağladığı için tutumlar göz ardı edilemezler (Köse vd., 2001, s.226).

## **2.6.2. Örgüt Kültürünün Taşıyıcı Unsurları**

### **2.6.2.1. Semboller**

Semboller, örgütü yaratan ve taşıyan önemli unsurlardır. Etkili bir örgüt kültürünü hedefleyen örgütler için sembollerin üretilmesi ve kontrol edilmesi çok kullanışlı bir yöntemdir. Örgütü kısa yoldan anlamaya ve anlatmaya yardımcı olan örgüt içindeki kıyafet yapısı, çalışanların birbirleriyle iletişim kurarken kullandıkları jargon, sözcük, benzetme ve tanımlamalar örgütsel değerleri sembolize eden ve örgüt için nelerin önemli olduğunu gösteren unsurlardır. Örgütün logo, flama veya sloganları da o örgütün hangi değer, düşünce ve olaylara önem verdiğini açığa çıkarır (Higgins ve McAllaster, 2004, s.71).

İnsanlar, doğrudan doğruya nesnel bir ilişki içinde olmadığı fiziksel çevreyi kavrayabilmek için sembolik bir çevre oluşturmuştur. Bu durumda sembol, örgüt üyelerinin karmaşık fikirleri ve duygusal mesajları kavramasına ve birbirine aktarmasına yardımcı olan, özel anlam taşıyan objeler, hareketler, olaylar ya da ilişkiler olarak tanımlanabilir. Sembollerin çoğu bireylerin davranışlarını onlar farkında olmadan etkilerler. Semboller çok önemli ve gerekli yapan şey, onların karmaşık mesajları etkin ve ekonomik bir şekilde aktarabilme yetenekleridir Semboller kültürel düzene ilişkin bir işaretle yüklüdür, iç ve dış çevreye bir mesaj iletir (Aslan, 2008, s.33).

### **2.6.2.2. Dil**

Dil, bir iletişim aracı olmanın yanı sıra, kültürün de yapı taşlarından birini oluşturmaktadır. Her ülkenin bir ana dili olduğu gibi, örgütlerin de kendilerine özgü bir dili vardır. Örgüt dilini ancak, o örgütte çalışanlar anlayabilmekte ve kullanabilmektedir. Çalışanlar bu dili öğrenerek, kültürü kabul ettiklerini gösterirler. Böylelikle, kültürün korunmasına yardımcı olurlar. Buna göre, her örgütün kendine özgü olan dili içinde; argo ifadeler, deyimler, şakalar, mecazlar, metaforlar, sloganlar, sözel semboller yer almaktadır (Güçlü, 2003, s.154).

Her örgütün kendi üyeleri tarafından en iyi şekilde anlaşılabilir ve kullanılan kendine özel bir dili vardır. Dil özellikle grubun kullandığı sesler ve ortak anlamlar taşıyan yazı işaretleri ve örgüt içi iletişimi sağlayan bir terminolojidir. Kültürün anlaşılmasında ve kazanılmasında gerekli araçların öğrenilmesine yardım eden dil, sözlü ve sözsüz iletişim aracı olarak iki kısımda incelenmektedir. Sözlü iletişim, konuşma dili olarak adlandırılmakta ve bir konuşma

aracı olmanın dışında toplumsal ve kültürel bir anlam da ifade etmektedir. Sözsüz iletişim ise, insanların düşünce ve bilgilerini anlatırken kullandıkları konuşma dilinin, duyguları, heyecanları ve coşkuları iletmesinde yetersiz kaldığında ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle insanlar çoğu kez duygularını, heyecanlarını ifade edecek mimiklere, el kol hareketlerine başvururlar. Gerek sözlü gerekse sözsüz iletişim araçları, örgütün kültürel değerleri ve özellikleri hakkında bilgi veren ve kültürel farklılığı açıklayan en önemli öge olarak düşünülmektedir (İnanoğlu, 1998, s.16).

Buna göre, bir örgüte özgü yazılı ve sözlü dil, bu dil içinde yer alan argo ifadeler, deyimler, şakalar, mecazlar, teşbihler, sloganlar, selamlaşmalar sözel semboller arasında yer almaktadır. Her meslek grubunun kendine özgü bir dili olduğu gibi özel dillerinin varlığından söz edilmektedir. Örgüte özgü bu dil, mesleksi ve örgütsel terminoloji oluşturmaktadır. Bu yönüyle örgütler, üyelerinin kullandıkları dilin özellikleri yönünden ayrıntılı olarak çözümlenebilmektedir.

Bir örgüt dili içindeki egemen bazı mecaz ve benzetmeler, bireylerin diğer bireylere, olaylara, eylemlere ve dünyaya bakışlarında tutumlarını bilinçsizce ve derinden etkilemektedir (Demir, 2005, s.43).

### 2.6.2.3. Hikâyeler ve Kahramanlar

Hikâyeler ve kahramanlar insanların birtakım durum ve olayları daha iyi anlamalarını sağlamak, örgütün nasıl çalıştığını anlatmak, onların bilgi düzeylerini geliştirmek ve örgüte bağlılıklarını artırmak amacıyla kullanılır. Hikâyelerde örgütün geçmişindeki başarılar, krizler, felaketler gibi önemli olaylar ile kahramanlar ve hainler gibi önemli kişiler anlatılır. Böylelikle örgütün çalışanlarına, örgüte yeni katılanlara ve diğer kişilere örgütün tarihi, örgüt için nelerin önemli olduğu ve hangi davranış şekillerinin sergilenmesi gerektiği aktarılmış olur (Kemp ve Dwyer, 2001, s.81).

Kahramanların bütünüyle hayali olmasına karşın hikâyeler gerçekler üstüne kurulmuştur. Örgütün sağladığı mal ve hizmetler ve geçmiş başarılar da örgütsel hikâye ve mitlerin odağında yer alır. Örgüt içinde anlatılan hikâye ve efsaneler, örgütsel değer ve normlar çevresinde şekillenir ve amaç bu değer ve normları desteklemektir (Higgins ve McAllaster, 2004, s.69–70).

Wilkins'e göre (1984, s.47–49), örgütsel hikâyeler şu özellikleri taşımaktadır:

- Somut ve kesindirler. Belirli kişiler veya belirli olaylar hakkındadır ve zaman mekân ilişkisine yönelik açıklamalar getirir.
- Örgüt içindeki insanların ortak bilgisidir. Örgütsel değerlerin iletilmesi ve belirsizlik durumlarında nelerin yapılmasının gerektiğini açıklar.

- Hikâyelerin doğru olduğuna inanılır, aksi takdirde etkisini yitirir. İnsanlarda genel olarak bilgi sahibi olmadıkları olayları veya durumları anlatan hikayelere inanma eğilimi vardır.
- Örgüt ve bireyler arasındaki bir sosyal sözleşmedir. Hangi davranışların cezalandırılıp hangi davranışların ödüllendirildiğini anlatır.

Bir örgütün tarihçesi, öz değerleri ve temel varsayımlarının hepsi örgüte bugünkü şeklini veren kahramanların veya önemli olayların anlatıldığı hikâyelerde yer alır. Liderlik, hikâye ve mitlerin örgüt içinde kullanılması konusunda çok önemli bir unsurdur. Liderler, hikâye ve mitlerin başkahramanı olurlar veya bu hikâyeleri örgütün yeni üyelerine aktarırlar. Hikâyelere konu olmuş liderler, örgütün diğer çalışanlarına rol modeli olurlar. Hikâyeler aracılığıyla ortak bir dil yaratılabilir; bu bakımdan örgütte anlatılan hikâyeler mutlaka örgütün yaşam felsefesini ve hedeflerini sembolize etmelidir. Farklı koşullarda nasıl davranılması veya nasıl kararlar alınması konusunda bireylere yol gösteren hikayeler, sembolik ve esnek olduğu sürece değişen durum ve koşullara göre yeniden yorumlanıp tekrar tekrar anlatılabilir (Grojean vd., 2004, s.235).

Kahramanlar ve hikâyeler, nelerin örgüt kültüründe kabul edilebilir veya kabul edilemez olduğunu anlatan ve koruyan süreçler içerisinde kritik bir rol oynar. Hikâyelerin bir önemi de başkalarının deneyimlerinden yola çıktığı için kişisel deneyim eksikliklerinin giderilmesine yardımcı olmasıdır. Benzer olarak, somut bir nitelik taşıdıklarından soyut düşüncelere oranla daha kalıcıdır (Wilkins, 1984, s.48–49).

#### **2.6.2.4. Törenler ve Toplantılar**

Törenler toplumsal yaşamda olduğu kadar, örgütsel yaşam içinde de önemli bir yere sahiptir. Örgütsel törenler, örgüt üyelerini örgütsel amaçlar etrafında bütünleştirmek ve örgütsel sürekliliği sağlamak şeklinde işlevleri yerine getirmektedir.

Tören bir grubun ulaşmasını kolaylaştıran biçimsel, simgesel ve belirli zamanlarda tekrar edilen kolektif bir eylemdir. Törenler ve toplantılar toplumsal yaşamda önemli olduğu kadar örgütsel kültür içinde de önemli yer tutar. Törenler örgüt kültürünün bir kutlama aracı olup örgüt içindeki değerleri pekiştirmeyi, üyeler arası bağlılığı artırmayı hedefler (Bedestenci vd., 2004, s.60).

Trice ve Beyer törenleri insanların iyi biçimde tanımlanmış rolleri oynadıkları sosyal dramalar olarak tarif etmektedir (Trice ve Beyer, 1984, s.664-668).

Törenler çok çeşitli amaçlara hizmet etmektedir. Bunlar (Terzi, 2000, s.49) ;

- Örgütsel düzenin sürdürülmesine yardım eder.
- Yeni üyelerin tanıtılmasını sağlar.

- Sembolik mesajları örgüt üyelerine aktarır.
- Sosyal bütünlük duygusunun gelişmesine katkıda bulunur.

Örgütsel törenler ve toplantılar arasında karşılama, buluşma, anma, kutlama, emeklilik, mezuniyet törenleri; çay, kahve, yemek toplantıları; balolar, kokteyller, piknikler; özel günler ve haftalar, bayramlar vb. sayılabilmektedir. Hemen tüm örgütlerin törensel davranış biçimlerine sahip oldukları ve örgütlerin içindeki gündelik çoğu hareketlerin törensel nitelikte olduğu söylenmektedir (Şişman, 2002, s.75).

Törenlerin örgütsel bir kültür ögesi olarak güçlü örgütsel kültürlerin meydana getirilmesinde ve yaşatılmasında önemli role sahip olduğu; güçlü örgütsel kültürlere sahip örgütlerinde aynı zamanda iyi düzenlenmiş ve etkin törenlere sahip oldukları söylenmektedir (Trice ve Beyer, 1984, s.674).

## **2.7. Örgüt Kültürü Sınıflandırmaları**

### **2.7.1. Güçlü Kültür – Zayıf Kültür**

Örgüt kültürünün çalışanlar üzerindeki etkileri açısından güçlü ve zayıf kültürler ayrımı yapılmaktadır.

Örgütteki hâkim değerler ve uygulamalar güçlü/egemen alt kültürlerin etkisi altındadır ve bir örgütün kültürel özellikleri açıklandığında, bu grubun değerleri öne çıkar (Robbins, 1996, s.603). Güçlü kültür, örgüt üyelerinin üzerinde daha fazla etki yaratan kültür olarak kabul edilir (Özalp, 2001, s.579).

Bir işletmenin sahip olduğu örgüt kültürü yeterince güçlü etkiye sahip ise, işletmeyi faaliyetleriyle, çalışanlarıyla, tüm donanımı ile birarada tutar. Uyumlu bir ortam, çalışanların morali ve verimliliği üzerinde her zaman olumlu etki yapar.

Örgüt kültürünün işletme çalışanları üzerinde etkili olması ve hedeflere ulaşma aracı olabilmesi, güçlü oluşuna bağlıdır.

Güçlü örgüt kültürü, işletme değerlerinin çalışanların çoğunluğu tarafından benimsendiği ve etkisinin işletmenin her noktasında hissedildiği bir örgüt kültürünü ifade eder. Güçlü kültüre sahip işletmelerde temel amaçlar herkesçe bilinir, paylaşılır ve uyum içinde amaçlara yönelik faaliyetlerde bulunulur. İşletmenin her düzeyinde amaçlara yönelik tutum ve davranışların neler olduğu bilinir. Giyim tarzı, çalışma ilişkileri, çalışma temposu, iletişim kanallarının işleyiş biçimi ve benzeri süreçler herkesçe bilinir ve olması gereken biçimde uygulanır. Bu tür bir bütünlük yapısı, çalışanların ve faaliyetlerin denetimini de kolaylaştırır. Bu tür bir ortamda çoğunluk genel politikalara ve ilkelere uygun davranır. Yöneticilerin uyguladığı denetim işlevi daha çok aksayan yönleri ve sorunları çözümlenmeye yöneliktir (Berberoğlu, 2003, s.194).

Bir okulda güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulması, herhangi bir işletmeden daha önemlidir. Okullar, çok az insanın bildiği amaç ifadelerinin düzenlenmesi yerine; büyük ölçüde paylaşılan, inanç, değer ve sembollere gereksinim duyar. Rutin anlamsızlıklar yerine anlamlı öğrenme ve yönetim törenleri; cansız-cılız toplantılar yerine, düzenli ve heyecan verici seremoniler, soğuk figür ve olaylar yerine büyük ölçüde akılda kalabilecek güçlü semboller, okulların gereksinim duyduğu temel kültürel öğeler arasında yer almaktadır. Japonya'da pek çok öğretmen ve okul yöneticisi, ilkokullarda okuma ve yazma öğretimine fazla zaman harcanmaması gerektiği inancındadır. Onlara göre, okuma-yazma öğretimi evde ve toplumda da gerçekleştirilebilir. Okulun ve öğretmenlerin yapması gereken ise, ilkokul çocuğunun kişiliğini ve ilgilerini geliştirmektir (Şişman, 1994, s.38).

Örgüt kültürünün zayıf ve güçlü olması ile performans arasındaki ilişki ise tartışmalıdır. Yaklaşık yirmi yıldır örgüt kültürü, örgütsel başarıyı sağlamada potansiyel unsur olarak görülmektedir. Örgüt üyeleri arasında işbirliği, dayanışma ve örgüte bağlılık yaratan güçlü kültürlerin beklenen çıktısı yüksek performanstır. Bunu sağlamanın yöntemi ise, kültürel değerlerin üyeler tarafından birtakım süreçlerle (öğretme, öğrenme, kolaylaştırma, paylaşma, disiplin ve kontrol) içselleştirilmesidir (Erdem ve İşbaşı, 2001, s.35-36).

Güçlü bir kültür çalışanlar arasında örgütün yaptıkları hakkında daha fazla anlaşma olmasını sağlar. Bu tür bir birliktelik sadakat ve örgüte bağlılık yaratır ve bu nitelikler de çalışanların firmadan ayrılma eğilimlerinin azalmasında önemlidir (Robbins, 1996, s.686).

Zayıf örgüt kültürü, genel değerlerin ve davranış biçiminin belirginleşmediği kültür tipidir. Zayıf ya da güçsüz örgüt kültürü, çalışanlar üzerinde yeterince etkili değildir. Bireysel değerler ve yaklaşım biçimi faaliyetlere yansır. Bunun sonucu olarak, işletmede çoğunluğun benimsediği bir kültürden söz edebilmek mümkün olamaz. Zayıf örgüt kültürüne sahip işletmede; içe yönelik tutum ve davranışlar, çalışma ilişkileri, işletmenin amaçları ile ilgili görüşler ve benzeri unsurların bütünleşik bir görünümü yoktur. Bireysel tutum ve değerlerin etkisinde oluşan farklılıklar açıkça görülebilir.

Zayıf örgüt kültürü, örgütsel toplumsallaşma sürecini olumsuz etkiler. Bireylerin kültürü öğrenmesi, benimsemesi ve işletmeye uyum sağlaması güçleşir. Bireysel yaklaşımlar öne çıkınca, işletmenin amaçlarına katkı derecesi düşer (Berberoğlu, 2003, s.195).

Zayıf örgüt kültürünün örgüt üyelerine olan etkilerinin azlığından dolayı daha yüksek oranda işten ayrılmalar görülür (Özalp, 2001, s.579).

Ancak, eğer bir örgütün egemen ortak kültürü, örgütün temel amacına ve stratejisine karşıt bir biçim almışsa veya değerlere ve geçmişe aşırı bağlılık gözleniyorsa, bu durum, örgütün zayıf bir kültüre sahip olmasından daha kötü sonuçlar doğurabilir. Diğer yandan, kültürel özelliğin performansla ilgili tüm örgütsel süreçleri aynı yönde etkilemeyeceğine

dikkat çekilmektedir. Örneğin, örgüt üyelerinin işe yönelik ortak algılamalarının gelişmesi, örgütsel kontrol süreçleri üzerinde olumlu bir etki yaratabilir, ancak aynı ortak algılamalar, örgütün öğrenme ve uyum kapasitesini azaltabilir hatta ortak yanlış değerlendirmelere veya grup düşüncesi (groupthink) fenomenine yol açabilir.

Dolayısıyla uzun dönemli performans için bir örgütün kültürünün, alt kültürler arası sinerjiyi yaratacak ortak anlayış ve algılamaları üretmesi, aynı zamanda örgütün çevresel gerekliliklere hızlı ve etkili uyumunu sağlayacak kadar esnek ve yenilikçi özellikler içermesi gereklidir (Erdem ve İşbaşı, 2001, s.36).

### **2.7.2. Baskın Kültür – Alt Kültür**

Örgütler, kendi ayırt edici kültür ve alt kültür modellerine sahip mini topluluklardır. Bir örgüt kendisini, bir arada çalışmaya inanan, kaynaşmış bir ekip ya da aile olarak görebilir. Örgütlerde baskın kültür, çalışanların çoğunluğu tarafından paylaşılan temel değerlerdir. Örneğin, Delta Havayolları çalışanlarının çoğu, disiplinli çalışma, işletmeye bağlılık ve müşteriye hizmet gibi değerleri onaylamakta ve benimsemektedirler. Belirtilen işletme çalışanlarınca benimsenen bu değerler, onların örgütsel davranışını belirleyen baskın kültürü oluşturmaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere, bir örgütün kültüründen söz edildiğinde, aslında o örgütün baskın kültürü ifade edilmektedir (Berberoğlu, 2003, s.194).

Toplum fertlerinin belirli amaçlar ve esaslarla bir araya gelerek oluşturdukları işletme organizasyonunun da bir alt kültürü olduğu kabul edilir. İşletme alt kültürünün dogmasını sağlayan etkenler çeşitlidir; kişiler ekonomik amaçlarla bir araya gelmişlerdir, yani bu topluluğun esası “bir meşguliyet”tir. İşletme içerisinde yer alan kişiler farklı bölgelerden, hatta bazen farklı kültürlerden gelmiş olurlar. Bu kişiler hem geldikleri bölge veya milletin kültürünü taşırlar, hem de içinde buldukları toplumun kültürünü kabullenirler (Erdoğan, 1991, s.123).

Alt kültür ise, örgüt çalışanları arasında sadece belli bir grup tarafından paylaşılan değerleri temsil etmektedir. Bir örgütte alt kültürler örgüt içi bölümler, örgüte yeni katılımlar, teknolojik yenilikler, ideolojik ve coğrafi farklılıklar gibi etkenlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Eğer bir örgütün herhangi bir bölümü diğer bölümlerden ayrı tek bir kültüre sahipse dikey alt kültür; belli bir konuda uzmanlaşmış kişiler, sadece kendi aralarında paylaştıkları bir kültüre sahiplerse, yatay alt kültür söz konusudur. Örgütler de belli bir üst kültürün içinde yer almaktadır. Bu nedenle, örgütsel kültürler de üst kültürün türevidir. Bununla birlikte, değişik kültürler, içinde yer aldıkları üst kültürün farklı unsurlarını ön plana çıkarabilirler. Baskın kültür, alt kültür konusunda üzerinde durulması gereken diğer bir nokta; alt kültürlerin genel kültür içerisinde yer almalarına ve genel kültürün bazı özelliklerini



taşımalarına karşın, genel kültürün alt kültürlerin bir toplamı olarak düşünölemeyeceğidir (Güçlü, 2003, s.150).

## **2.8. Örgüt Kültürüne Yönelik Yaklaşımlar**

Örgüt kültürünün sistematik analizi Modern Yönetim teorileri çerçevesinde söz konusudur. Bu çerçevede organizasyon ile kültür arasındaki ilişkilerin yönetim anlayışları, örgütsel yapı, yönetsel uygulamalar ve örgütsel performans açılarından tartışılmaktadır. Örgüt kültürü ile ilgili modern yaklaşımlar üç ana başlık altında incelenebilir: karşılaştırmalı yönetim yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı ve kültürü örgütün kendisi olarak gören yaklaşımlar (Eren,1998, s.90-92).

### **2.8.1. Karşılaştırmalı Yönetim Yaklaşımı**

Karşılaştırmalı yönetim yaklaşımı, örgüt kültürünü egzojen ve örgütün temel inanç ve değerlerini etkileyen bir değişken olarak kabul etmektedir. Bağımsız bir değişken olan kültür, örgüte üyeleri yoluyla aktarılmakta ve üyelerin tutum ve davranış biçimleri aracılığı ile ortaya çıkmaktadır. Bu konuda bir örnek vermek gerekirse, Amerikan ve Japon firmalarının kendi toplumlarının bireyleri tarafından örgüte getirilmiş o topluma has bir kültür olduğu söylenebilir (Eren, 1998, s.90).

### **2.8.2. Durumsallık Yaklaşımı**

Durumsallık yaklaşımında ise kültür, örgütün içinde olan bir değişken olarak ele alınmakta ve örgüt içinde geliştirilmiş inanç ve değer yargılarından oluştuğı kabul edilmektedir. Bu yaklaşımda, örgütlerin mal ve hizmet üretmenin yanında kendi kültürlerini, gelenek ve göreneklerini, efsanelerini kendi içlerinde ürettikleri kabul edilmektedir. Bu yaklaşımı temel alan araştırmacılar farklı olarak örgütün içinde bulunduğu ortamın kültüründen çok, örgütün kendi yarattığı sosyo kültürel değer üzerinde durdukları gözlenmektedir (Eren, 1998, s.90).

Durumsallık yaklaşımı çerçevesinde örgütsel yapı, çevre (iç ve dış) koşullarının bağımlı değişkeni olarak tanımlanır. Örgüt kültürü de içinde bulunulan toplum, örgütün faaliyette bulunduğu sanayi kolu, kullanılan teknoloji, pazar ve rekabet koşulları, kurucuların felsefeleri gibi iç ve dış faktörlerin etkisi ile şekillenen beşeri bir yapı olarak ele alınır (Sabuncuoğlu ve Tüz,1998, s.47).

Kültür burada endojen bir değişken olup, örgüt içinde geliştirilmiş inanç ve değer yargılarından oluşmaktadır. Bu yaklaşıma göre örgütler, bir taraftan mal ve hizmet üretirken, diğer taraftan kendi kültürlerini de kendi içlerinde üretmektedirler. Örgüt içinde oluşan bu

kültürün yaratılmasında örgüt yapısı, büyüklüğü, kullanılan teknoloji, liderlik biçimi gibi hususlar etkili olmaktadır. Daha özgü bir ifade ile kültür, içinde bulunduğu koşulların ve ilişkilerin oluşturduğu bir olgu olarak görülmektedir (Eren, 1998, s.138).

### 2.8.3. Kültürü Örgütün Kendisi Olarak Gören Yaklaşımlar

Bu yaklaşım kendi içinde üç ayrı model olarak ele alınabilir. Bu modellere göre kültür örgütte olan bir değişken değil, örgütün bizzat kendisidir. Böyle bir bakış açısından hareketle örgüt kültürünün sadece maddesel veriler ile değil, daha ziyade sembolik, ifade ve düşünsel verilerle incelenmesi uygun olacaktır (Satuk, 2006, s.132).

- **Örgütsel Özümleme Yaklaşımı:** Bu yaklaşıma göre kültür, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan özümsemeler veya bilgi ve inanç sistemlerinden oluşur. Söz konusu özümsemeler, değer yargıları ve inanç sistemleri ile bireylerin kendi dünyalarını ve içinde çalıştıkları örgüt yapılarını ve davranış biçimlerini ortaya koyar (Eren, 1998, s.91). Çalışmalarında Argyris ve Schien örgütlerden “bilişsel kuruluşlar” olarak bahsetmekte, akıl ve düşünce faktörlerini önemle vurgulamaktadır. Buna göre örgüt üyeleri sadece hareket eden, belli bir davranış ve tutum sergileyen canlılar olmayıp, aynı zamanda düşünen, iletişimde bulunan, paylaşan, ilişki kuran ve akıl yürüten varlıklardır (Satuk, 2006, s.132).
- **Örgütsel Sembolizm Yaklaşımı:** Buna göre örgüt, tıpkı bir toplum gibi, ortak semboller ve ifadeler sistemidir. Örgüt üyelerinin deneyim ve yorumlarının oluşturduğu kültürel bir ortam işte bu semboller ve ifade biçimleri sayesinde mümkün olmaktadır (Eren, 1998, s.91). Bu yaklaşımın temelinde, örgüt bireylerinin ortamı yorumlama biçimleri ve bu konudaki tecrübelerinin davranışlarına yansımaları yatmaktadır (Satuk, 2006, s.132). Bu durumda örgüt kültürünü anlamak için üyelerin, bireysel ve grup halinde davranışlarına neden olan yorumlarını ve tecrübelerini incelemek gerekmektedir. Bu örgüt kültürü yaklaşımı, örgüt içinde davranışların sosyalleşmesini anlamak ve örgüte yeni kabul edilecek üyelerin seçimi için bir sistem kurma açısından çok yararlıdır (Eren, 1998, s.91).
- **Yapısal / Psikodinamik Yaklaşım:** Bu yaklaşıma göre örgüt kültürü, insanın beyni ile yarattığı belirgin sosyal düzenlemelerin, birbirine bağdaştırdığı biçimlerin oluşmasıdır. Yüzeyde görünen oluşumların arkasında insanın bilinçaltının yarattığı düşünce kalıpları vardır ve yüzeydekiler kültürle ilgili yanıltıcı izlenimler verebilir. Burada örgüt, hedefe yönelik problem çözmeye yarayan bir araç olmaktan çok, bir nevi beşeri bir yapıdır. Örgütsel yapı ise, bu beşeri yapının özelliklerine uygun olarak biçimlenecek, onun maddi görünümünü oluşturacaktır (Satuk, 2006, s.132). Bu

yaklaşımına göre örgütü sadece birtakım fiziksel hareketlerin girdi, değişim, üretim ve çıktı gönderme mekanizması olarak görmemek; bunun kendine özgü inanç ve değerler bütünü oluşturduğunu kavramak gerekir (Eren, 1998, s.92).

## 2.9. Örgüt Kültürüne Yönelik Modeller

Örgüt kültürünü açıklamada kullanılan modellerin başlıcaları “Parsons'un Agıl modeli”, “Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli”, “Ouchi'nin “Z” Kültürü Modeli”, “Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli”, “Hofstede Modeli”, “Kets De Vries ve Dany Miller'in Örgüt Kültürü Modeli” ve “Toyohiro Kono'nun Örgüt Kültürü” modelleridir.

### 2.9.1. Parsons ve Agıl Modeli

Kültürel değerlerin incelenmesinde ortaya atılan modellerden birisi Amerikalı sosyolog Talcot Parsons tarafından geliştirilmiştir. Parsons, 1940 ile 1960 yılları arasında düşünceleri ile sosyoloji tarihinde önemli yeri olan bir kuramcıdır. Parsons, değerler üzerinde ilk duran ve bu konuda bir model geliştiren sosyologdur. Parsons geliştirdiği “AGIL” modelinde her sosyal sistemde sistemin devamlılığını sağlamak için belirli fonksiyonların karşılanması gerektiğini ileri sürer. Bu fonksiyonların baş harflerinin alınması ile “AGIL” modeli oluşmaktadır. Eğer bir sosyal sistem yaşamda kalmak ve gelişmek istiyorsa uyum sağlamalı, amaca ulaşmalı, parçalarını biraraya getirerek bütünleşmeli ve hem kendi içindeki insanlar hem de kendi dışındaki organizasyonlardaki bireyler tarafından meşru olarak kabul edilmelidir. Yani örgütün kültürel değerleri, örgütün çevresindeki değişimlere nasıl uyum sağlayacağını belirtmektedir. Diğer kültürel değerler ise, amaçlarına nasıl ulaşacağını göstermektedir. Bir başka değer grubu ise, işletmenin nasıl bir bütünü oluşturup devamlılık sağlayacağını ve çevresiyle olan meşruluğunu koruyacağını gösterir. Parsons geliştirdiği AGIL modelini dört (4) kısımda ele almıştır:

- Uyum (adaptation): Başarılı bir uyum için sosyal sistem çevresini tanımalı, çevresinin nasıl değiştiğini anlamalı ve buna uyum göstermelidir.
- Amaca ulaşma (goal attainment): Amaçları gerçekleştirip başarı kazanma.
- Bütünleşme (integration): Sistemin alt sistemleri ve parçaları arasında uyum ve koordinasyonu sağlama.
- Yasallık (legitimacy): İçinde bulunduğu çevre ve kendi sisteminde kabul çevresi oluşturma. Parsons her sosyal sistemde bu fonksiyonların mevcut olmasının gerekli olduğunu ve sistemin devamının AGIL'a bağlı olduğunu ifade etmektedir (Özkalp, 2001, s.582).

### 2.9.2. Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Harrison ve Handy'nin örgüt kültürü modelleri birbiriyle örtüştüğünden birlikte incelenmiştir. Handy modelinde kültürler, Yunan mitolojisindeki tanrı isimleriyle ifade edilmektedir. Harrison ve Handy örgüt kültürünü rol merkezli, görev merkezli, güç merkezli ve birey merkezli olarak dörde ayırmış ve örgüt kültürünün temelde örgütün rol, görev, güç veya işgörene dönük olarak düzenlenebilmesine göre oluşabileceğini ileri sürmüşlerdir (Terzi, 2000, s.76). Örgütler açısından kültürü örgütün karakteri olarak kullanmışlardır (Şişman, 2002, s.142).

- **Rol Kültürü (Apollo) :** Bürokratik özellik ve ilkelerin ön planda olduğu bir kültür tipi olup, bu kültürde rasyonellik, kurallar, hiyerarşi, rol, statü, makam, sorumluluk gibi konular önemlidir. Bu kültürde roller pozisyonları dolduran kişilerden daha önemli olduğu için, tanımlanan rollere uygun kişiler işe alınmaktadır (Terzi, 2000, s.77).
- **Görev Kültürü (Athena) :** Bu kültürde temel nokta örgütsel amaçlar olup bu kültürün egemen olduğu örgütler, iş veya görev merkezli örgütlerdir. Bu kültüre sahip örgütlerde önemli olan örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi, işlerin yapılmasıdır. Her şey amaçlara hizmet etme oranına göre değerlendirilir. Görev kültürü gücün ve etkinin kaynağı olarak sadece uzmanlığı tanır (Bakan vd., 2004, s.92–93).
- **Güç Kültürü (Zeus) :** Gücün ve denetimin merkezde toplandığı kültür tipidir. Bu kültür egemenlik ve çıkar temeline dayanmaktadır. Gücü elinde bulunduranlar, diğerleri üzerinde egemenlik kurmaktadır. Merkezdeki kişilerin kalitesi çok önemlidir, bunlar güç yönelimli, siyasal, mantıklı, risk alan kişilerdir. Bu kültürde, çok az rol, bürokrasi ve prosedür vardır. Bu kültür, daha çok geleneksel yönetim anlayışıyla yönetilen örgütlerde görülmektedir (Şişman, 2002, s.142).
- **Birey Kültürü:** Örgütler bireyler içindir anlayışına dayanan birey kültüründe, örgütün merkezinde birey yer almakta ve bireye hizmet ve bireyin mutluluğu ön plandadır. Birey merkezli örgütlerde örgütler, bireysel amaçların gerçekleştirilmesi için birer araç olarak görülür. Bireysel kültürde örgüt çalışanları, örgütü kendi kariyerleri için kullanabilecekleri bir yapı olarak görürler. Çoğu örgüt, bu kültürü sürdürerek uzun müddet var olamaz (Bakan vd.,2004,s.93-94).

### 2.9.3. Ouchi'nin “Z” Kültürü Modeli

Parsons'un modeline karşılık bir kısım araştırmacılar, belirgin bir grup şirket üzerinde durarak yeni bir model geliştirmeye çalışmışlardır. Bu konuda çalışan ilk araştırmacı da Japon Profesör William Ouchi olmuştur. Z teorisyeni olan Ouchi, örgüt kültürünü üç ayrı grup üzerinde çalışarak analiz etmiştir. Bunlardan birinci grup, tipik Amerikan Şirketleri, ikinci

grup Klasik Japon Şirketi, üçüncü grup ise 'Z' tipi Amerikan Şirketleridir (Özkalp ve Kirel, 2001, s.188). William Ouchi'nin geliştirdiği modelde, örgüt kültürü, çalışanların belirsiz, soyut ve değişken şartlarla uğraşırken yaşadıkları ortak tecrübelerin varlığı ve sayısı oranında değişir. Japon şirketinde, yöneticiler yıllar boyunca birbirine benzer görevlerde buldukları için, ortak tecrübelerle sahipsizler. Hikâyeler anlatabilir, benimsedikleri ortak inanç ve değerleri sembolik bazı olaylarla hatırlayabilirler. Bu ortak noktaların çokluğu, onlara iletişimde de bir çeşit kolaylık sağlamaktadır (Türk, 2003, s.53). Ouchi, ABD'de ve Japonya'da iş yapan yirmi (20) şirket temsilcisiyle yaptığı görüşmeler doğrultusunda 'Z' teorisini geliştirmiştir. Bu araştırmasıyla Ouchi, ABD işletmeleriyle Japon işletmeleri arasında birçok farklılığın olduğu sonucuna varmıştır. Ouchi'nin üzerinde durduğu değerlendirme, işgörenlere bağlılık, kariyer gelişimi, kontrol, karar verme, çalışanlara ilgi, sorumluluk konuları şu şekilde açıklanabilir (Özkalp ve Kirel, 2001: 191):

- **Değerlendirme:** “Z” tipi örgütlerde ve Klasik Japon Şirketlerinde işgörenler ve yöneticiler devamlı ve uzun bir değerlendirmeye tabi tutulurken, tipik Amerikan işletmelerinde ise değerlendirme kısa sürelidir. Uzun değerlendirme sonucunda doğal olarak terfiler de zaman alacaktır.
- **İşgörenlere bağlılık:** Ouchi'ye göre Japon Şirketleri ve “Z” tipi işletmeler uzun süreli hatta ömür boyu istihdam peşindedirler ve kültürel değerleri de bunun paralelinde geliştirirler. Tipik Amerikan işletmelerinde ise tercih bunun tersi yönünde yani kısa zamanlı istihdam tercih edilmektedir. “Z” tipi şirketlerde insanlar ancak başarısızlık veya kötü bir performans sergileme durumunda işten uzaklaştırılmaktadır.
- **Kariyer gelişimi:** Ouchi'nin değerlendirmelerine göre kariyer gelişimi Klasik Japon Şirketleri ve Amerikan “Z” tipi işletmeler için en önemli değer taşıyan unsurdur. Burada, çalışanlar çeşitli görevlerde farklı fonksiyonlar icra ederek gelişirler. Tipik Amerikan İşletmelerinde ise gelişim daha sınırlı bir anlam taşımaktadır. Dolayısıyla bu tip örgütlerde uzmanlaşma önem taşımaktadır.
- **Kontrol:** Tüm örgütlerde belirli miktarda kontrol söz konusudur. “Z” tipi Amerikan İşletmelerinde ve Tipik Japon Şirketlerinde örgütsel kontrole büyük önem verilmektedir. Bu kontrol resmi olmayan kanallarla ve gizli olarak yürütülür. Burada en güçlü mekanizma örgütün kültürüdür. Tipik Amerikan şirketlerinde kontrolün açık ve resmi yollardan yapılması tercih edilmektedir. Yani yazılı kuralların insanları sorunlardan uzak tutacağına inanılmaktadır.
- **Karar verme:** Tipik Japon ve “Z” tipi Amerikan şirketlerinde karar verme fikir birliğine ve katılım esasına dayanır. Bunun aksine Amerikan işletmelerinde karar verme yok denecek kadar azdır. Karar sorumluluğu ise bir tek kişiye bırakılır.

- **Çalışanlara ilgi:** Tipik Amerikan şirketlerinde çalışanlara ilgi dar kapsamlı ve sadece iş hayatıyla sınırlıdır. “Z” tipi Amerikan şirketlerinde ve tipik Japon şirketlerinde çalışanlara ilgi ise çok önemlidir ve bu ilgi sadece iş hayatıyla sınırlı değildir. İnsanların ev yaşantıları dahi bu ilginin kapsamındadır.
- **Sorumluluk:** “Z” tipi Amerikan Şirketlerinde ve Tipik Amerikan İşletmelerinde bireylerin sorumluluk alması beklenir. Bunun yanında, grup kararlarında özellikle de yöneticilerin katılımı, onların gruplarla kurmuş oldukları ilişkiler önemlidir. Ancak Ouchi, Japonların temel bir kültürel normunun, ortak sorumluluk olduğunu belirtmektedir. Grubun sorumluluğu önem taşımaktadır.

#### 2.9.4. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Deal ve Kennedy, çevrenin yalnızca örgüt yapısı üzerinde değil aynı zamanda örgüt kültürü üzerinde de büyük etkisi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Yüzlerce işletme kültürü üzerinde yaptıkları araştırmalar sonucu örgütleri dört kültürel sınıflandırmaya tabi tutmuşlardır. Bu sınıflandırmayı yaparken iki ölçüt üzerinde durmuşlardır. Birincisi, işletmenin stratejik kararlarına ilişkin çevresel belirsizlik derecesi, ikincisi ise, işletmenin aldığı kararların başarısına ilişkin çevreden edinilen geri bildirim hızıdır (Daft, 1991, s.79). Bu iki boyutlu değişken üzerinde ortaya çıkan dört farklı kültür biçimi şunlardır (Eren, 2001, s.101–104):

- **Sert Erkek/Maço Kültürü:** Çevresel belirsizliğin yüksek, alınan kararların riskli olduğu ve ayrıca çevreden gelen başarı ve başarısızlık haberlerinin (geri besleme) hızlı olduğu durumlarda maço kültürü ortaya çıkmaktadır. Bu tür işletmeler yüksek riskli kararlardan çekinmeyen ve başarılarının geri beslemesini hızlı alan işletmelerdir. Böyle bir kültürü benimseyen şirketler, hızlı ve cesur kararlar alabilen ve sonuçlarından çekinmeyen ve gerektiğinde başarısızlıklara da hazır olabilen işgörenler isterler. Örgütün lideri bu tür kültürlerde çok riskli kararları cesaretle alabildikleri için kahraman olarak görülürler. Maço kültürlerde uzun dönemli planlar yerine kısa dönemli başarılarla çok daha fazla önem verilir. Ayrıca hatalardan ders almak ve planlar oluşturmak yerine çoğu zaman içgüdülere önem verilir.
- **Çok Çalış/Sert Oyna Kültürü:** Geri bildirim hızı hızlı olduğu, riskin çok fazla olmadığı çevrelerde görülür. Bu kültürlerde alınan kararların risk derecesi düşük olduğundan, yaşayabilme ve gelişebilmenin sırrı çok çalışmaya ve gayret göstermeye bağlıdır. Maço kültürün aksine ekip halinde organize biçimde çalışma hâkimdir ve bu kültürde bu şekilde çok çalışarak yüksek satış hacmine ulaşan satıcılar kahraman olurlar.

- **Şirket Üzerine İddiaya Gir Kültürü:** Çevresel riski yüksek ve geri bildirim hızı düşük olan kültürdür. Bazı örgütler, büyük miktarlarda para ve zaman yatırımı gerektiren çevrelerde faaliyetlerde bulunurlar ve yatırımın başarılı olup olmadığını anlamak için yıllarca beklemek gerekir. Bu kültürde tecrübeye çok değer verilir. Kahramanlar, uzun zamandır bu işte çalışanlardır ve çok fazla teknik yeteneğe, azme ve sabra sahip kişiler olarak algılanırlar. Karar verme yavaştır ve uzlaşma gerektirir. Toplantılar en önemli tören sayılır. Raporlar genelde yazılı ve uzundur. Hem uzman hem yasal güce saygı duyulur ve yasal güç sahibi olan kişiler bu gücü çok uzun süre sonunda elde ederler.
- **Süreç Kültürü:** Çevresel belirsizlik riskinin düşük ve geri bildirim hızının da yavaş olduğu işletmelerin kültürüdür. Bu kültürde işletme personeli oldukça fazla çalışmakta, hata yapmamaya gayret göstermektedir. Unvan ve maaş dışı gelirler oldukça önemlidir. Çalışma sonuçlarını ölçmek ve değerlemek oldukça zordur. Çalışanlar kararların nasıl alındığı, nasıl icra edildiği konularına ve bu konularda çıkarılan yönetmeliklere ve yönergelere yoğunlaşmışlardır. Bu kültürde en önemli değer, yapılacak işte yönetimin inandığı süreçleri takip etmektir. Bu tür işletmeler genellikle, bankalar, sigorta şirketleri, kamu işletmeleri, eczacılık, finansal hizmet işletmeleridir. Süreç kültüründe, ayrıntıya ve kâğıt çalışmasına büyük önem verilir. Bütüncülük, uygunluk, rutin, standartlar önemlidir. Teftiş ve denetim genel törenlerdendir. Unvanlar önemlidir, hiyerarşik seviyeler arası farklılıklar önemlidir. Ayakta kalanlar, sistem içinde kalma ve ihtilaftan kaçınma eğilimde olanlardır.

### 2.9.5. Hofstede Modeli

Kültürler arası farklılıkları belirlemede metodolojik açıdan en güçlü araştırma Geert Hofstede'nin çalışmasıdır. Hollandalı araştırmacı Geert Hofstede araştırmasını, elli üç ülke ve üç bölgedeki 100.000'den fazla IBM çalışanı üzerinde yürütmüş ve araştırma sonucunda kültürel farklılıklara ilişkin olarak aşağıda açıklanan dört boyutu belirlemiştir. Hofstede kültürü dört özellik üzerinde durarak ele almıştır. Bunlar:

- **Güç mesafesi özelliği:** Güç mesafesi, bir toplumun bireyleri ve örgütlerinde gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımı ile ilgilidir. Gücün bir toplumun bireyleri arasında neden olduğu mesafe, o toplumun değerleri ve normları ölçüsünde gerçekleşmekte ve toplum tarafından benimsenen güç düzeyindeki farklılıklar, zaman içerisinde içselleştirilerek, kurumsallaşmaktadır. Çeşitli ülkelerde, belirli yaşta olmanın, belirli ailelerden gelmenin, ya da belirli eğitim kurumlarında okumuş olmanın, çaba,

yetenekler, teknik eğitim ve deneyime bakılmaksızın bireylere ayrıcalık getirdiği bilinmektedir (Çimen, 2009, s.36).

- **Belirsizlikten kaçınma:** İnsanların belirsizliğe tahammül edebilme derecesidir. Belirsizlikten kaçınma katsayısı yüksek olan insanlar belli kurallar olmasını isterler ve belirsiz ortamlardan hoşlanmazlar. Her şeyin her zaman planlandığı gibi sürmesini beklerler. Toplumda yaşayan insanların belirsizlikten kaçınma eğilimleri yüksekse, yaşamı kendileri için daha güvenli hale getirmek amacıyla iş güvencesini, biçimsel ve yazılı kuralları artırma; farklı düşünce ve davranışlara karşı çıkıp, mutlak doğrulara yönelme kaçınılmaz olacaktır. Bu nedenle, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürlere nazaran, biçimsel kurallar ve mutlak gerçeğe daha fazla gereksinim, farklı fikir ve davranışlar sergileyen kişi ve gruplara daha az tolerans vardır. Yüksek belirsizlikten kaçınma gösteren topluluklar göreceli olarak daha fazla duygusallık sergileme eğilimindedirler. Belirsizlikten kaçınması az olan kültürlerin daha düşük stres düzeyleri ve daha zayıf süper egoları olup, fikir ayrılığını kabul etme dereceleri yüksektir. Bunlara ilaveten, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürlerde göreceli olarak daha fazla risk alma eğilimi mevcuttur. Hofstede araştırmasında, Singapur, Danimarka, İsveç, Hong Kong, İngiltere, ABD, Kanada gibi ülkelerin düşük düzeyde belirsizlikten kaçınma gösterdiklerini, buna karşın, Yunanistan, Portekiz, Belçika, Japonya, Fransa gibi ülkelerin ise, yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınma eğilimi içinde olduklarını belirlemiştir. Türkiye de, yüksek derecede belirsizlikten kaçınan ülkeler arasında yer almaktadır (Sargut, 1994, s.94).
- **Bireysellik ve toplumsallık:** Hofstede'ye göre bireysellik, belli bir toplumda topluluk ve bireyler arasındaki ilişkileri tanımlar. Bireysellik, insanların sadece kendilerinin ve ailelerinin çıkarına gözetmeye yöneliktir. Kolektiflik ise, bir gruba ait olma ve o gruba sadık olma eğilimidir. Bazı kültürlerde bireysellik kutsanır ve mutluluğun kaynağı olarak görülürken, bazılarında ise yabancılaşma olarak görülür. Kolektivist değerlerin yüksek olduğu toplumlarda, bireyler bir aileyi ve klanı devam ettirmek için doğarlar ve “ben” yerine “biz” tercih edilir. Kimlik sosyal sistemi içinde şekillenir ve grup kararlarına inanılır. Örgütlerde ise, toplum üyelerinden beklenen bireysellik/kolektivizm ile ilgili yaygın bir norm, işgörenler arasındaki ilişkilerin doğasını güçlü bir şekilde etkileyecektir. Kolektivizm'in yüksek olduğu toplumlarda bulunan örgütlerde işgörenlerde güçlü bir bağ oluşur. Yine toplumların sahip olduğu bir bireysellik/kolektivistlik derecesi, işgörenlerin kurallara uyma nedenlerini de etkileyecektir. Kolektivist değerlerin yaygın olduğu örgütlerde “duygusal bağlılıklar”,



bireyselci değerlerin yüksek olduğu örgütlerde ise “kâr’a dayalı bağlılıklar” oluşabilir (Terzi, 2000, s.74).

- **Erillik/Dışılık Özelliği:** Kültürün bu boyutu toplumdaki cinsiyetlere yüklenen rolleri ifade etmektedir. Örgütlerde cinsiyetler açısından yükselme fırsatları ve örgütsel amaçların algılanması arasında bir ilişki vardır. Dışılık özelliklerinin yüksek olduğu toplumlardaki iş hayatında, düşük iş stresiyle iyi ücret alan kadınlara sık rastlanmaktadır. Eril özelliklerin yüksek olduğu toplumlarda ise, yüksek iş stresi görülür (Terzi, 2000, s.75). Hofstede, erkeksiliği bir toplumda baskın değerlerin para ve başarı olduğu durum olarak tanımlar. Dışılık ise, bir toplumda başkalarıyla ve hayatın kalitesiyle ilgilenmenin baskın olduğu durumdur. Japonya gibi erkeksiliğin fazla olduğu toplumlarda başarıya, üne, kazanca ve rekabete büyük önem verilir. Başarı ölçütü ün ve zenginliktir (Hodgetts ve Luthans, 1996, s.104).

#### 2.9.6. Toyohiro Kono’nun Örgüt Kültürü Modeli

Toyohiro Kono’ya göre örgüt kültürü beş çeşittir:

- **Dinamik/Canlı Kültür:** Bu kültür tipine mensup olanlar yeniliklerin önemi üzerinde dururlar, bir topluluk veya aile hissine sahiptirler ve genel değerleri paylaşmaktadırlar. Kuruluşun amacı açıkça anlaşılmakta ve üyeler de açık olarak işlerinin anlamını bilmektedirler.
- **Lideri İzleme ve Dinamik/Canlı Kültür:** Bu kültür tipinin özelliği üyelerinin çoğunlukla şirketin kurucusu olan güçlü bir lideri izlemeleridir. Liderlerinin yeteneklerine güvenirlere, üst yönetimden gelen fikirler ve bilgi önemlidir. Yönetim iyi kararlar aldığı müddetçe bu kültür tipi iyi çalışmakta, fakat üst yönetim yaşlandıkça ve yanlış kararlar almaya başlayınca bu tip “güçlü lider ve hareketsiz kültür”e dönüşebilmektedir.
- **Bürokratik Kültür:** Bu kültüre dâhil olan şirketlerde kurallar ve standartlar çoktur, çalışanların davranışları bu kurallarla belirlenmektedir. Bu kültür tipi eski ve kitlesel malzeme üreten şirketlerde görülmektedir.
- **Hareketsiz/Durgun Kültür:** Bu kültür tipinin üyeleri eski davranış örneklerini tekrarlar, bilgi toplamaları içe yöneliktir ve çevredeki değişimlere karşı duygusuzdurlar. Yeni fikir üretmezler. Bu kültür tipi Kamu kuruluşlarında ve tekeli şirketlerde ortaya çıkmaktadır.
- **Güçlü Lider ve Hareketsiz Kültür:** Bu kültür tipinde üst yönetim otokratiktir, fakat aldıkları kararlar yanlıştır ve emirlere uymak zorunda olan çalışanlar girişimciliklerini kaybetmektedirler. Üst yönetim yıllarca aynı konumda kalırsa “Lideri İzleme ve

Dinamik Kùltür" tipinde olan bir Őirket, bu tipe dñnűşebilmektedir (Okay, 2002, s.216-217).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. TÜRKİYE'DE SAĞLIK HİZMET ALANLARININ GENEL ÖZELLİKLERİ

#### 3.1. Sağlık Kavramı

Sağlık kavramları hekimler ve hastalar tarafından çoğu zaman farklı anlaşılır. Kişilere göre sağlık, genellikle hastalık halinin olmaması olarak tanımlanır. Bazıları kendilerini çok rahatsız etmeyen yakınmalarını hastalık olarak değerlendirmezler. Oysa hekimlere göre en basit yakınma ya da normalden sapma durumu hastalık olarak kabul edilir. Halkın eğitim düzeyi düştükçe ve halkla hekimler arasındaki kültür farkı arttıkça, bu gruplar arasındaki anlayış farklılığı da artar.

Günümüzde sağlık kavramı daha geniş bir biçimde ele alınmaktadır (Tekin, 1987, s.263). Bugün yaygın olarak kullanılan sağlık tanımı, Dünya Sağlık Örgütü Kuruluş Yasası'nda yer alan tanımdır. Buna göre sağlık; sadece hastalık ve sakatlık halinin olmayışı değil, bedensel, ruhsal ve sosyal yönden tam iyilik halidir. Bu tanımda iyilik kavramını açıklama gücünün yanı sıra, tam'ın nasıl ölçüleceği, cevabı zor olan bir sorudur. Öte yandan sağlığın hal olarak görülmesi, kişinin görev sorumluluğunu azaltarak statik bir duruma indirgenmektedir. Bunlara rağmen tanımda yer alan sosyal iyilik kavramı önemli bir gelişme olarak görülmelidir.

Sağlık tanımında yer alan hastalık kavramının, özellikle kişi açısından taşıdığı anlam önemlidir. Çünkü kişinin sağlık hizmetinden yararlanabilmesi için onu hizmet aramaya yönelten normal dışı bir durumun olması gerekmektedir. Her insanın kendisini bir algılama biçimi, buna uygun olarak da sağlık ve hastalık anlayışı vardır. İnsanların bedenleri ya da ruhsal durumlarındaki normal dışı belirti ve duygulara gösterdikleri tepkiler farklı olabilmektedir (Hayran ve Sur, 1998, s.1-6).

Özetle, insanın kendisinin hasta olduğuna karar vererek hizmet talebinde bulunması bir süreçtir. Bu sürecin işlenmesi, kültürden kültüre, kişiden kişiye farklılık gösterebilmektedir. Bazı toplumlarda, ağızda çürük diş bulunması bir hastalık kabul edilip hekime başvurmayı gerektirir iken, başka bazı toplumlarda, diş hekimlerinin bile kendi ağızlarındaki çürük dişlere aldırış etmemesi bunun tipik bir örneğidir.

#### 3.2. Sağlık Hizmetleri ve Sınıflandırılması

Sağlık hizmetleri günümüzde koruyucu, tedavi edici ve rehabilite edici hizmetler ve sağlığın geliştirilmesi hizmetleri olmak üzere dört grupta ele alınmaktadır.

### 3.2.1. Koruyucu Sağlık Hizmetleri

Gelecekteki muhtemel hastalık ve sakatlık riskini, ciddiyetini ve süresini en aza indirecek veya engelleyecek, hastanın farkında olmadığı hastalık belirtilerini ortaya çıkmadan önce teşhis edip tedavinin hastalığın erken döneminde yapılmasını sağlayan hastalık öncesi sağlık hizmetlerini kapsamaktadır. Koruyucu sağlık hizmetleri tehlikenin kendisine karşı bir mücadele şeklidir. Tehlikenin önlenmesi, temelde fert ve toplum güvenliğine bir katkıyı ifade etmektedir (Bulun vd., 2010).

Hastalık ortaya çıkmadan önce alınan her türlü önlem ve mücadeleyi içerir. Koruyucu sağlık hizmetlerinin tüketimi sonucu ortaya çıkan fayda, onu tüketen dışında toplumun diğer üyelerine de fayda sağlar. Dolayısıyla sosyal faydası özel faydasından yüksek bir sağlık hizmetidir. Ana ve çocuk sağlığı, aile planlaması, hastalanma riski taşıyan grupların aşılması, dengeli beslenme koşullarının oluşturulması, gıda denetimi ve kontrolü vb. hizmetlerden oluşmaktadır (Aktan ve Işık, 2010).

Koruyucu sağlık hizmetleri çevreye ve kişiye yönelik hizmetler olmak üzere iki grupta toplanır.

**Çevreye yönelik koruyucu sağlık hizmetleri:** Bu hizmetlerin amacı, çevrede sağlığı olumsuz etkileyen biyolojik, fiziksel ve kimyasal etkenleri yok ederek veya bu etkenlerin kişileri etkilemelerini önleyerek çevreyi olumlu hale getirmektir. Bu hizmetlere çevre sağlığı hizmetleri de denir. Bu hizmetlerin bir kısmı aşağıda sıralanmıştır (Sözen ve Özdevecioğlu, 1999, s.2):

- Su kaynaklarının sağlanması ve denetimi
- Katı atıkların denetimi
- Zararlı canlılarla mücadele
- Besin sanitasyonu
- Hava kirliliğinin denetimi
- Gürültü kirliliğinin denetimi
- İş sağlığı
- Radyolojik zararlıların denetimi

**Kişiye yönelik koruyucu sağlık hizmetleri:** Bu hizmetler hekim, sağlık memuru, ebe, hemşire gibi sağlık meslekleri üyelerinin yürüttüğü ve doğrudan bireylere götürülen, temel sağlık hizmetleri ya da birinci basamak sağlık hizmetleri diye de adlandırılan hizmetlerdir. Şu uygulamaları kapsar:

- Bağışıklama
- Beslenmeyi düzenleme
- Hastalıkların erken tanı ve tedavisi

- Ana çocuk sağlığı hizmetleri
- Aşırı doğurganlığın denetimi
- Kişisel hijyen
- Sağlık eğitimi

Koruyucu sağlık hizmetlerinin sunumu tedavi edici hizmetlere göre daha ucuzdur. Koruyucu sağlık hizmetlerinin uygulanışı daha kolay ve etkindir. Ayrıca koruyucu sağlık hizmetleri hastanelere gelen iş yükünü azaltır. Ülkemizde bu hizmetler; sağlık evleri, işyeri revirleri, sağlık ocakları, AÇSAP merkezleri, dispanserler, halk sağlığı laboratuvarları ve çevre sağlığı birimleri tarafından verilmektedir (Kısa, 2002, s.26).

Sosyal devlet olma vasfı sağlık hizmetlerinin devlet tarafından teminini zorunlu kılmaktadır. İşte bu niteliği dolayısıyla koruyucu sağlık hizmetleri kamu tarafından sunulmaktadır. Bu tür hizmetlerde hastalık ihtimalinin azaltılması hedeflendiğinden ödeme gücüne bakılmaksızın toplumun tüm fertleri hizmetlerden önemli ölçüde yararlanmaktadırlar. Koruyucu sağlık hizmetleri çoğu zaman kişisel fayda hedeflemediği ve tüm toplumun yararı söz konusu olduğu için gelir dağılımındaki dengesizlikleri azaltıcı bir rol de oynamaktadır (Bulun vd., 2010).

### 3.2.2. Tedavi Edici Sağlık Hizmetleri

Kişinin sağlık durumunun bozulmasıyla birlikte, herhangi bir sağlık kuruluşuna başvurmasından itibaren durumunun düzeltilmesi ve hasta sıfatıyla kişiye verilen her türlü hizmettir. Bu hizmetlerin muayene, laboratuvar, tıbbi görüntüleme, teşhis, tedavi, ilaç, ameliyat, personel giderleri vb. gibi her türlü uygulamalar bu kapsama girer. Bu hizmetler özel sektör tarafından da verilebilir (Bulun vd., 2010).

Koruyucu sağlık hizmetlerinin bir üst kademesini oluşturan ve alt kademedeki koruyucu sağlık hizmetlerine göre daha fazla özel fayda içeren bir hizmet türüdür. Hastalıkların tedavisi sonucu ortaya çıkan verimlilik artışı gibi nedenlerden dolayı sosyal fayda da içermektedir. Hastalık veya hastalık belirtileri ortaya çıktıktan sonra, hastalığın tanı-teşhis-tedavi edilmesi sürecini kapsayan hizmetlerdir. Tedavi edici sağlık hizmetleri bireyin ortalama ömrünü uzattığı gibi verimliliğini artırarak milli gelir artışına katkıda bulunur (Aktan ve Işık, b.t.).

Tedavi edici sağlık hizmetleri, hizmet kapsamı ve hizmet yoğunluğu kriteri esas alınarak sınıflandırılmaktadır.

**Birinci basamak tedavi hizmetleri:** Hastalıkların evde ya da ayakta teşhis ve tedavisi için düzenlenen hizmetlerdir. Buralar, hasta veya sağlam olsun bütün kişilerin ilk başvurduğu sağlık kuruluşlarıdır ve buralarda genellikle hasta yatağı yoktur. Birinci basamak

sağlık kuruluşlarında iyileştirici ve koruyucu sağlık hizmetleri entegre bir biçimde verilir. Kişilerin yaşadıkları yerleşim yerlerine en yakın kuruluşlardır ve yataklı tedavi kuruluşlarının önünde birer filtre görevi görür (Öztek, 2001, s.297). Sağlık Ocakları, Dispanserler, Ana-Çocuk Sağlığı Merkezleri bu tür hizmet veren kuruluşlardır.

Birinci basamak sağlık hizmetlerinin sunumunda karşılaşılan sorunlar ülkemiz sağlık sisteminde sevk zincirinin işlememesine neden olmakta ve temel işlevleri klinik, hasta bakım hizmetleri sunumu olması gereken hastaneleri, ayaktan tedavi hizmetlerini de yoğun olarak üretme işlevi ile karşı karşıya bırakılmaktadır (Şahin, 1999, s.3).

Birinci basamağın üniversitelerdeki ayağı olan sağlık ve rehberlik merkezlerinin asıl görevi hastalık olduktan sonra tedavi etmek değil, hastalık meydana gelmeden insanların ruh ve beden sağlığını koruyucu önlemler almak, eğitim ve danışmanlık hizmeti vermektir (Vaizoğlu, 2005, s.25).

**İkinci basamak tedavi hizmetleri:** Yoğun tıbbi bilgi ve teknoloji gerektirmeyen hastalıkların teşhis ve yatırılarak tedavisi için düzenlenen hizmetlerdir. Ülkemizde devlet hastaneleri, SSK hastaneleri, özel hastaneler ve yataklı sağlık merkezleri bu tür hizmet veren kuruluşlardır.

**Üçüncü basamak tedavi hizmetleri:** Üniversite hastaneleri gibi eğitim hastaneleri tarafından verilen, ileri tetkik ve özel tedavi gerektiren hastalıklar için düzenlenen, yoğun bilgi ve teknolojiyi içeren sağlık hizmetleridir (Kısa, 2002, s.32). Kanseri hastaneleri, diyaliz merkezleri, meslek hastalıkları hastaneleri bu tür hizmet veren kuruluşlardır.

### 3.2.3. Rehabilitasyon Hizmetleri

Rehabilitasyon hizmetleri sağlık hizmetlerinde özel bir yeri kapsamaktadır. Kaza, ruhsal bozukluklar, vücudun organlarının etkili bir şekilde kullanılmasına engel olan kısıtlılık koşullarının ortadan kaldırılması vs. kapsamaktadır. Bu hizmetlerin amacı, söz konusu kısıtlılık haliyle karşılaşan bireylerin bu halleriyle yaşama alıştırmaları ve kendileri ve ailelerinin yaşadıkları acıyı hafifletme amacını taşımaktadır. Doğuştan veya kaza sonucu oluşan sakatlıkların hareket kabiliyetlerinin yükseltilmesi, özürülerin topluma uyum sağlaması gibi hizmetler rehabilitasyon hizmetlerine örnek verilebilir. Bu hizmetlerin kapsamında tıbbi rehabilitasyon ve sosyal rehabilitasyon yer almaktadır (Aktan ve Işık, 2010).

- **Tıbbi rehabilitasyon:** Bedensel kalıcı bozukluk ve sakatlıkların düzeltilmesi, yaşam kalitesinin artırılması amacıyla verilen hizmetlerdir. Postür bozukluklarının düzeltilmesi, ekstremitelerinin kullanılması gibi hizmetlerdir.

- **Sosyal rehabilitasyon:** Sakatlık ya da özürü olan kişilerin, günlük hayata aktif olarak katılması, başkalarına bağımlı olmadan yaşayabilmesi amacıyla yapılan, işe uyum sağlama, yeni iş bulma ya da öğretme çalışmalarını kapsar.

### 3.2.4. Sağlık Geliştirilmesi Hizmetleri

Sağlığın geliştirilmesi hizmetleri kişilerin, sağlık durumlarını daha üst düzeye yükseltmek için sağlanan hizmetlerdir. Sağlık geliştirilmesi hizmetlerinde temel sorumluluk, bireylere aittir (Kavuncubaşı, 2000, s.46). Sağlık geliştirilmesi ile bedensel ve zihinsel sağlık durumu ile yaşam kalitesi ve yaşam süresinin artırılması amaçlanmaktadır. Günümüzde pek çok hastalık bireylerin yaşam tarzları ve alışkanlıklarından ortaya çıkmaktadır.

### 3.3. Hastanelerin Tanımı

Hastaneler tüm hizmet sektörü içinde farklı ve özel bir konuma sahiptir. Bir ülkedeki hastaneler, kar amacı gütsün veya gütmesin, toplumun tüm kesimlerine hitap ederler. Bundan dolayı tarım sektörü, imalat sektörü ve hizmet sektöründe işgören kişiler rahatsızlandığında ya da herhangi bir iş kazası meydana geldiğinde bu sisteme başvurulur (Yerebakan, 2000, s.23). Hastanelere ilişkin bazı tanımlar şunlardır:

Dünya Sağlık Teşkilatı (WHO) Hastaneleri, 'müşahede, teşhis, tedavi ve iyileştirme olmak üzere gruplandırılacak sağlık hizmetleri sunan, hastaların uzun ya da kısa süreli tedavi gördükleri yataklı kuruluşlar' olarak tanımlamaktadır (Seçim, 1991, s.5).

Günümüzde hastaneler; tedavi ve tıbbi bakım fonksiyonlarının yanı sıra, hekimlerin ve yardımcı sağlık personelinin eğitimi, tıbbi araştırma ve toplum sağlığı gibi bir kuruluş, ekonomik bir işletme, doktor ve diğer personeline eğitim veren bir eğitim kurumu, bir araştırma birimi, birçok meslek gruplarından kişilerin çalıştığı bir örgüt, sosyal bir kurum ve çoğunluğu kamu kuruluşu niteliğinde olan hizmet işletmeleridir (Özgen, 2010).

Hastane, sağlık hizmetlerine uygun yetiştirilmiş tıbbi, hemşirelik, idari ve teknik personel tarafından yeni tıbbi bilgi ve tekniklerin beceriyle uygulanması suretiyle sağlık hizmeti sunulan, modern yönetim ve organizasyon ilkelerine göre sevk ve idare edilen karmaşık bir organizasyon olarak da tanımlanmaktadır (Özdemir, 2010).

Özetle hastaneler, insanların en önemli ihtiyaçlarından olan sağlık hizmetlerinin sunulması maksadıyla kurulmuş sağlık hizmeti veren sistemler olarak, 24 saat hizmet üreten ve karmaşık yapıya sahip birer sosyo-ekonomik işletme şeklinde de tanımlanmaktadır (Şahin, 1999, s.6).

### 3.4. Hastanelerin Amaçları

Hastaneler öncelikle topluma fayda sağlayan hizmet organizasyonları olarak kabul edilmiştir. Çünkü hastanelerin ortaya çıkmasında, bu kurumlardan hizmet alan ve hastanenin müşterileri konumunda olan hastalar rol oynamıştır. Diğer bir söylemle, hastaneler hastaların iyileştirilmesi amacıyla dayalı olarak varlıklarını sürdürmektedirler. Toplumun sağlık seviyesinin yükseltilmesine katkı sağlayan fonksiyonu düşünüldüğünde, hastanelerin kamu yararına faaliyette bulunan kurumlar arasında yer alması gerektiği düşünülebilir. Fakat hastanelerin esas kuruluş amacı, hastalara tedavi edici sağlık hizmeti vermek olduğu için hizmet organizasyonları içinde sayılmıştır (Seçim, 2010).

Hastanelerde temel amaç, her türlü koruyucu hekimlik işlemlerine rağmen oluşabilecek rahatsızlıklar karşısında erken teşhis, zamanında ve etkin tedavi ile hastanın kısa sürede iyileştirilmesidir. Bu amacın gerçekleştirilmesi esnasında, hasta ve toplumun tatmin edilmesi de gerekmektedir (Tengilimoğlu, 2001, s.28).

Hastanelerin diğer bir amacı hizmet sunum kalitesini arttırmak ve eğitim işlevini yerine getirmektir. Günümüzde tıp bilimi ve teknolojisinin geldiği nokta, insanların ortalama ömrünü arttırmakta ve bu doğrultuda bütün sağlık organizasyonlarının en büyük talep kaynağını kronik hastalar oluşturmaktadır. Kronik hastalarda sağlık durumunun iyiye girmesi oranı çok düşüktür. Bu sebeple bu hastalarda işlevleri sağlama, hastaların ilerleyişini yavaşlatma, ağrı ve diğer rahatsızlıkları azaltma temel amaçtır. Bu amaca hastaneler ancak kaliteli hizmet sunan personel ve eğitilmiş hastalar ile ulaşabilirler (Şahin, 1999, s.29).

Hastanelerin farklı amaçları bulunmakla birlikte eğitim, araştırma ve geliştirme ile beraber toplumun sağlık seviyesine katkı sağlama ve sağlık hizmet programlarına katılma amaçları da vardır. Hastaneleri sistem olarak gördüğümüzde, hastanelerin girdilerini hastalar, insan gücü, malzeme, fiziksel ve parasal kaynakların meydana getirdiği; dönüştürme sürecini ise farklı hizmet birimlerinin kendi görev alanları ile bağıntılı olarak ortaya koydukları planlama, örgütlenme, yürütme ve denetleme faaliyetlerinin oluşturduğu görülmektedir. Ayrıca çıktılar ise hastaların iyileştirilmesi, personelin hizmet içi eğitimi, öğrencilerin klinik eğitimleri ve araştırma-geliştirme etkinliklerinin olduğu görülecektir. Hastaneler, sistem yaklaşımı açısından değerlendirildiklerinde hizmet birimleri birer alt sistem olarak kabul edilebilir.

Hastanelerin kuruluşundaki esas gaye, hasta ve yaralıların iyileştirilmesi sürecinin başarıyla tamamlanmasıdır. Hastanelerin esas gayeye ulaşabilmesi için hasta ve yakınlarını bu süreç boyunca eğitmesi zorunludur. Çünkü hastaneye yatan hastaların çok büyük bir kısmının yakındığı şeyler, onların kısa zamanda kurtulabildikleri şikâyetler olmamaktadır. Bu nedenle



hasta ve yakınlarına hastalıkla ilgili ayrıntılı bilgiler verilmesi, ileride karşılaşılabilecek bazı kötü durumların önlenmesini sağlayacaktır (Seçim, 1991, s.15).

Sonuç olarak insan sağlığının esas alındığı ve toplumun çok büyük bir kesimine hitap eden hastaneler, taşıdıkları sorumluluğun bilincinde olarak hizmet üretme gayretlerine devam etmektedirler. Kişilerin sağlığını koruyabilmek için önce sağlık hizmetlerini toplumun büyük bir kesimine ulaştırmak gerekir. İşte bu noktada hastaneler, üzerlerine düşen görevi yerine getirmek amacıyla hastalarına gerekli olan sağlık hizmetini sunma amacındadırlar.

### 3.5. Hastanelerin Sınıflandırılması

Hastane işletmelerinin, diğer işletmelerden farklılık göstermesi, hastane işletmelerinin sınıflandırılmasında da farklılık göstermektedir. Hastaneler topluma sağlık hizmeti sunarken çeşitli kriterlere göre sınıflandırılmaktadır.

Hastaneler, sundukları hizmet türüne, ait oldukları kurumlara, hastanede ortalama kalış sürelerine göre sınıflandırılmaktadır.

#### 3.5.1. Hizmet Türlerine Göre Hastaneler

Hastanelerin sundukları hizmet türüne göre sınıflandırılması, Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği'nin 5.maddesine göre şu şekilde açıklanabilir (Resmi Gazete, 1983):

- **Genel Hastaneler:** Yaş ve cinsiyet farkı gözetilmeksizin her türlü acil vaka ile bünyesinde mevcut uzmanlık dallarıyla ilgili hastaların kabul edildiği, ayakta ve yatarak, hastaların muayene, teşhis ve tedavi edildiği sağlık kuruluşlarıdır. Genel hastaneler, tam teşekküllü hastaneler olup cerrahi, dahiliye, kadın doğum hastalıkları, çocuk hastalıkları, kulak burun boğaz hastalıkları, göz hastalıkları gibi alanlarda hizmet verirler.
- **Özel Dal Hastaneleri:** Belirli bir yaş ve cinsiyet grubuna dahil hastalar ile belirli bir hastalığa yakalanan veya bir organ yada organ grubu hastalarının, muayene, teşhis ve tedavi edildikleri sağlık kuruluşlarıdır.
- **Rehabilitasyon Merkezleri ve Servisleri:** Organ, sinir, adale ve kemik sistemi hastalıkları ile kazalar, yaralanmalar veya cerrahi müdahaleler sonucu meydana gelen sakatlıkların tıbbi rehabilitasyonunu uygulayan sağlık kuruluşları veya servisleridir.
- **Eğitim Hastaneleri:** Eğitim, öğretim ve araştırma yapılan, uzman ve ileri dal uzmanları yetiştiren sağlık kuruluşlarıdır. Eğitim hastaneleri, aynı zamanda genel hastane, özel dal hastanesi veya rehabilitasyon merkezi de olabilir.

### 3.5.2. Ait Oldukları Kuruma Göre Hastaneler

Hastanelerin ait oldukları kurumlara göre sınıflandırılmaları, başka bir sınıflandırma türüdür (Seçim, 1991, s.8). Hastaneler ait oldukları kurumlara göre üçe ayrılır. Bunlar:

- **Devlete Doğrudan Bağlı Hastaneler:** Bu hastaneler, devlete doğrudan bağlı hastanelerdir. Örneğin Sağlık Bakanlığı ve Milli Savunma Bakanlığı hastaneleri.
- **Devlete Dolaylı Olarak Bağlı Hastaneler:** Bu hastaneler, bir genel müdürlük veya bir mahalli idare ile devlete bağlı olan hastanelerdir. Örneğin Devlet Demir Yolları ve belediyelere bağlı hastaneler.
- **Özel Hastaneler:** Bu hastaneler, Hususi Hastaneler Kanunu'na göre kurulan, kişiler, azınlıklar ve yabancılar tarafından kendi finansal kaynakları ile işletilen hastanelerdir. Örneğin Balıklı Rum Hastanesi (azınlıklara ait), Amerikan Hastanesi (yabancılara ait) ve Güven Hastanesi (kişilere ait) gibi (Akar ve Özalp, 1998, s.60).

### 3.5.3. Ortalama Kalış Süresine Göre Hastaneler

Hastanelerdeki yatış süresine göre hastaneler kısa süreli kalınan hastaneler ve uzun süreli kalınan hastaneler olarak ikiye ayrılır (Seçim, 1985, s.8):

- **Kısa Süreli Kalınan Hastaneler:** Hastalarının % 50'den fazlasının hastanede ortalama yatış süresinin 30 günden az olduğu hastanelerdir.
- **Uzun Süreli Kalınan Hastaneler:** Hastalarının % 50'den fazlasının hastanede ortalama yatış süresinin 30 günden fazla olduğu hastanelerdir. Örneğin Sanatoryum (Verem) Hastanesi.

### 3.6. Hastanelerin Fonksiyonları

Hastaneler tanımlanırken zorunlu olarak fonksiyonlarından söz edilmektedir. Günümüzde bu fonksiyonlar genellikle 'hasta ve yaralıların iyileştirilmesi', 'eğitim', 'araştırma ve geliştirme' ile 'toplumun sağlık seviyesinin yükseltilmesine katkı sağlama' olarak sınıflandırılmaktadır (Seçim, 1991, s.9).

Hastanelerin sağlık sistemi içerisindeki vazgeçilmez konumu ve önemi, ileri teknolojiye ulaşma sorunu, yüksek maliyet, uzman personel çalıştırılması bu kurumların modern işletmecilik felsefesi ile yönetilmesini gündeme getirmektedir. Elde edilen ürün ve nihai amaç herhangi bir sanayi işletmesinden farklı olmasına karşın, bugün her hastane için etkililik, üretkenlik, kalite ve varlığını sürdürme birer amaç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu amaçlara ulaşmada uygulanacak yöntem; bilgi birikiminin sağlanması, ulaşılabilecek bilgilerin değerlendirilerek karar organlarına sunulması olmalıdır.

Toplumun sağlık seviyesinin yükseltilmesine katkı sağlama fonksiyonu düşünüldüğünde, hastanelerin kamu yararına faaliyet üreten kurumlar arasında yer aldığı öne

sürülebilir. Fakat hastanelerin esas kuruluş nedeni, hastalara tedavi hizmeti sunmak olduğundan hizmet organizasyonları arasında kabul edilmişlerdir (Şahin, 1999, s.6).

Dünya sağlık örgütü hastanelerin fonksiyonlarını; kişilerin evlerinde, doktor muayenesinde veya kliniklerde iyileştirilmeleri ya da bakımlarının yapılması, tedavisi mümkün görülmeyen hastaların bakımlarının yapılması, doktor ve yardımcı tıbbi personelin eğitimi ve tıbbi araştırmalar olarak sıralamıştır.

İşletmelerin olduğu gibi, bir işletim sistemi olarak kabul edilen hastanelerin de fonksiyonları farklı biçimlerde ele alınmaktadır. Bu fonksiyonlar şöyle sıralanabilir (Selvi, 2008, s.61-62) :

- **Tıbbi Fonksiyonu:** Hastalara, kendisini hasta olarak görenlere ve sağlıklı olup olmadıklarını öğrenmek isteyenlere verilen tıp tedavisi, teşhis, gözlem, iyileştirme, klinik, poliklinik, ameliyathane işlemlerini kapsamaktadır. Genel olarak hastanelerin var oluş sebebi ve ana görevi tıbbi hizmet sunumudur. Bunun dışında kalan görevler ise yardımcı destek hizmetleri olarak kabul edilmektedir. Ancak hastanelerin tüm fonksiyonları bir vücudun organları gibi birbirinden ayrılmaz parçaları oluşturur (Özdemir, 2010).
- **Eğitim Fonksiyonu:** Hastaneler birer eğitim kurumu olarak düşünülebilir. Hastalar hastaneden ayrıldıktan sonra hastalığın kaynağını oluşturan yaşam alışkanlıklarını değiştirebilmeli ve sağlık ile ilgili birtakım kuralları uygular hale gelmelidir. Hasta ve ailelerinin eğitilmesi sonucu, bu kişilerin hastalara uygulanacak bakım hizmetlerine daha katılımcı yaklaşımları ve bu hizmetlerle ilgili bilgi sahibi olmaları sağlanabilir. İşte bu boyut, hastanelerde hastalara ve hasta yakınlarına verilen eğitimin bir sonucu olarak kabul edilmektedir. Hastanelerde yardımcı sağlık personeli hizmet içi eğitimleri sürekli olarak uygulanmaktadır. Ayrıca tıpta uzmanlık eğitimi de hastanelerde verilen diğer bir eğitim tipidir. Eğitim, sağlık hizmetlerinin şekillendirilmesinde önemli bir araçtır. Eğitim vasıtasıyla bilgilendirilmiş ve isteklendirilmiş kişiler, sunulan sağlık hizmetlerinin kendi sağlık seviyelerini koruma ve yükseltme amacına yönelik olduğunu kavrayabilirler. Bu kapsamda yürütülecek olan eğitim faaliyetleri için sağlık kurumları da kendi aralarında yardımlaşmalı, gönüllü kuruluşlar ve derneklerle ortak çalışmalar yürütülmelidir.
- **Araştırma ve Geliştirme Fonksiyonu:** Hastanelerin önde gelen işlevlerinden biri de araştırma ve geliştirmedir. Hastaneler, tıp bilimi alanında araştırmaların yapıldığı yerlerdir. Hastalıklar sürekli olarak değişmekte ve dolayısıyla insan bedenini değişik biçimlerde etkilemektedir. Nitekim hastalıkların meydana çıkmasında ve tedavi edilmesi esnasında kullanılacak tıbbi yöntemlerin tespit edilmesinde, hastanelerin

araştırma faaliyetleri ön plana çıkmaktadır. Hastanelerin araştırma-geliştirme fonksiyonlarını hastane içinden bir grup yönetebileceği gibi, bazen hastane dışından uzman bir grup da bu görevi yerine getirebilmektedir. Ayrıca hastaneler alkol, sigara, uyuşturucu gibi sağlığa zararlı alışkanlıklara karşı mücadelede önemli rol üstlenmekte ve bu yöntemle toplum sağlığının geliştirilmesine katkı sağlamaktadır.

- **Teknik Fonksiyonu:** Hastanelerde var olan tüm araç, gereç ve malzemelerin bakımı ve onarımı; fiziksel ortamın oluşturulması, hastalar için gerekli olan yemek, çamaşır, berber gibi hizmetler hastanelerin teknik işlevleri arasında yer almaktadır. Teknolojik gelişmeler sonunda pek çok yeni teknik araç ve elektronik cihaz çağımızda hastanelerin önemli parçası haline gelince, teknik hizmetler de önemli bir konuma gelmiştir.
- **Mali Fonksiyonu:** Hastane çalışanları ve hastalar için gerekli olan ekonomik işlevleri içerir. Hastaların ihtiyacı için yapılan harcamalar ve hastane personelinin gerek temin edilmesi gerekse de birtakım mali ihtiyaçlarının giderilmesi fonksiyonlarını içermektedir.
- **İdari Fonksiyonu:** Tüm organizasyonlar için geçerli olan idari fonksiyonlar hastaneler için de geçerlidir. Planlama, örgütleme, yürütme, yönetme, denetleme, karar verme işlevlerinin uygulanması, hastanelerin idari görevi kapsamına girmektedir (Selvi, 2008, s.61-62).

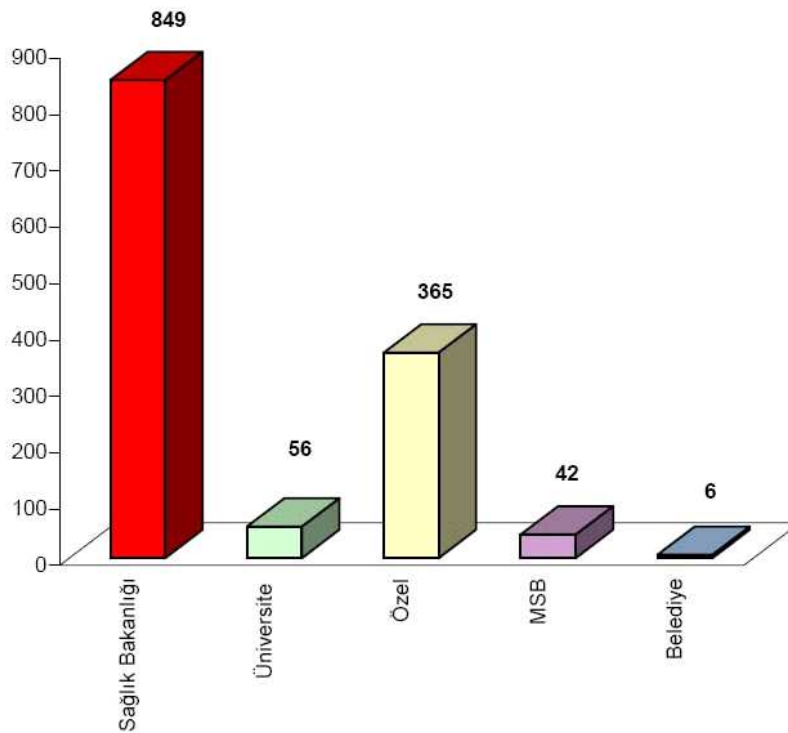
### 3.7. Türkiye’de Farklı Hastane Örgütleri

Ülkemizde, hastane organizasyonlarının yapısını genelde hastanenin bağlı olduğu mevzuat belirlemektedir. Devlet hastanelerinde yataklı tedavi kurumları işletme yönetmeliği, özel hastane örgütlerinde hastanenin statüsüne bağlı olarak şirket ana sözleşmesi ve Türk ticaret kanunu örnek verilebilir (Kaya, 2007, s.55).

**Tablo 3.1. Türkiye de Yataklı Tedavi Kurumlarının Kuruluşlara Göre Dağılımı,2007**

KURULUSUN ADI	Hastane	Kadro yatağı	
	sayisi	Sayisi	% Dağılımı
<b>TOPLAM</b>	<b>1,318</b>	<b>200,883</b>	<b>100.0</b>
<b>Sağlık Bakanlığı Hastaneleri</b>	<b>849</b>	<b>135,240</b>	<b>67.3</b>
Üniversite Hastaneleri	56	29,700	14.8
Belediye Hastaneleri	5	1,138	0.6
Kamu Vakfı Hastaneleri	1	910	0.5
Milli Savunma Bakanlığı Hastaneleri	42	15,900	7.9
Özel Sirket ve Sahis Hastaneleri	331	15,340	7.6
Özel Dernek ve Vakif Hastaneleri	27	1,928	1.0
Özel Azinlik Hastaneleri	5	545	0.3
Yabancılara ait Özel Hastaneler	2	182	0.1

**Kaynak:** Sağlık Bakanlığı Yataklı Tedavi Kurumları İstatistik Yıllığı 2007

**Şekil 3.1. Türkiye de Hastanelerin Kurumlara Göre Dağılımı,2007**

**Kaynak:** Sağlık Bakanlığı Yataklı Tedavi Kurumları İstatistik Yıllığı 2007

Şekil 3.1'den görüldüğü üzere Türkiye'deki hastanelerin büyük çoğunluğu Sağlık Bakanlığı'na bağlı hastanelerdir.

### 3.7.1. Devlet Hastanesi Örgütleri

Devlet hastanelerinin organizasyon yapısını, yataklı tedavi kurumları işletme yönetmeliği belirler. Devlet hastaneleri organizasyonunun yetkisi başhekimde toplanmıştır. Yönetim kurulu icra organı olarak genel müdür pozisyonundaki başhekim, hastanenin tüm hizmetlerinin yürütülmesi ile yetkili kişidir. Bu yetkisini yardımcılara veya daha alt kademede bulunan yöneticilere devredebilmektedir (Akar ve Özalp, 1998, s.133).

Devlet hastanelerinin organizasyon yapısı; hastanede görev, yetki ve sorumlulukların hiyerarşik (kademeli) dağılımı anlamına gelmektedir. Organizasyon yapısı, hastanenin temel yönetim organlarını ve bu yönetim organlarının otorite ilişkilerini yansıtmaktadır. Genel olarak bir hastane organizasyonunda üç temel yönetim organı bulunmaktadır. Bu organlar şunlardır:

1. Yönetim kurulu
2. Tıp hizmetleri organizasyonu
3. Hastane idari organizasyonu

Hastane yönetim kurulunun temel görevi, hastanenin genel politika ve stratejilerini saptamaktır. Tıp hizmetleri organizasyonu, hastanenin tıbbi hizmetlerinin yürütülmesinden sorumludur. Hastane yönetimi ise, hastane yönetim kurulunun belirlediği strateji ve politikalara bağlı olarak hastanenin idari, mali, ve teknik faaliyetlerini yönlendirmektedir. Bu üç yönetim organı, birbirinden bağımsız çalışmaktadır. Yönetim kurulu, tıp hizmetleri organizasyonu ve hastane yönetimi arasında işbirliği ve eş güdümü sağlamak üzere ortak toplantı komitesi oluşturulmaktadır. Ortak toplantı komitesinde yönetim kurulundan, tıp hizmetleri organizasyonundan ve hastane yönetiminden seçilen üyeler yer almaktadır (Kavuncubaşı, 2006, s.86).

### 3.7.2. Üniversite Hastanesi Örgütleri

Üniversite hastaneleri YÖK kanununa bağlı olarak araştırma merkezi kimliğinde kurulurlar. Temel olarak YÖK kanunu hükümlerine göre organize olurlar. Üniversite hastanelerinde uygulanan tek tip bir organizasyon yapısından söz etmek mümkün değildir. Farklılıklar her bir üniversitenin çıkardığı işletme yönetmelilerindeki hükümler nedeniyle meydana gelmektedir. Ancak benzerlikler şu şekilde sıralanabilir (Akar ve Çetin,1998, s.138):

- Üniversite hastaneleri üniversite teşkilatı içinde birer araştırma merkezi olarak kurulurlar.
- İşletme faaliyetleri kendi özel işletme yönetmeliklerine, bu yoksa Sağlık Bakanlığı Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliğine uygun olarak yürütülür.

- Hastaneler rektör tarafından atanan bir başhekim tarafından yönetilir. Başhekimler, hastanelerde tıbbi tedavi ve bakım hizmetleri ile birlikte araştırma ve eğitim faaliyetlerini düzenlerler.
- Hastanelerin idari, mali, teknik hizmetlerinin yönetimi üniversite genel sekreteri ve başhekimliğe bağlı olarak çalışan bir başmüdür tarafından organize edilir.
- Hastaneler, katma bütçeli kuruluşlar olarak kurulurlar ve hizmetleri ile ilgili olarak döner sermaye işletmesine sahiptirler.

### 3.7.3. Özel Hastane Örgütleri

Özel sağlık sektörü Cumhuriyetten önce varolmuş ve 1933 yılında çıkartılan Hususi Hastaneler Kanunu ile de daha geniş bir çerçeve kazanmıştır. 1930'lu yıllarda sağlıkta özel sektör; muayene hekimi, laboratuvar ve röntgen üniteleri azınlıklar ve yabancı ülke kökenlilerin oluşturduğu özel hastaneler olarak anlaşılmaktaydı. 1960-70'lerde özel sektör ise ağırlıklı olarak Devlet, SSK ve Tıp Fakültelerini tamamlayan muayenehaneler, kısmen gelişen laboratuvar ve röntgen üniteleridir.

Özellikle 1980'li yıllarda poliklinik ve dispanser tarzında özel sektör kuruluşları il merkezlerinde ve ilçelerde hızla kurulmuştur. 1985-1990'lı yıllarda ise özel hastaneler hızla artmıştır. Büyük şehirlerde özellikle merkezi yerlerde (İstanbul'da ilçelerde bile) 3-4 hastane açılmış bulunmaktadır.

1987 yılında yürürlüğe giren 3359 sayılı Sağlık Hizmetleri Temel Kanunu'nun 5 inci maddesi "Milli Savunma Bakanlığı" hariç kamu kurum ve kuruluşlarına ait tüm sağlık kuruluşlarının kamu tüzel kişiliğine haiz sağlık işletmelerine dönüştürülmesine imkan tanımıştır. Bununla hastanelerin verimlilik ve etkililik esaslarına dayalı işletmecilik anlayışı ile hizmet veren kendi gelirleri ile giderlerini karşılayabilen ve kendi personelini ihtiyaçları doğrultusunda planlayan ve niteliklerine göre istihdam edebilen, idarî ve malî yönden özerk, piyasa koşullarında rekabet edebilen kurumlar haline getirilmesi amaçlanmıştır. 2000'li yıllarda genel hastane yanında göz, mikrocerrahi, KBB, ortopedi, fizik tedavi vb.gibi branş hastaneleri ve merkezleri ilave olmuştur. Bugünlerde sadece İstanbul'da 134, Türkiye'de ise 240 civarında özel hastane açılmış bulunmaktadır (Temel, 2003, s.4).

Özel hastane işletmelerinde organizasyon Hususi Hastaneler Kanunu, Özel Hastaneler Tüzüğü ve hastanenin ticari kuruluş biçimi açısından Türk Ticaret Kanunu hükümlerine uygun olarak gerçekleştirilirler. Hastaneler genellikle A.Ş. türünde kuruldukları için bir genel kurul, bir yönetim kurulu ve denetim kuruluna sahiptirler.

Hastane hizmetlerinin organizasyonu genelde, genel müdüre bağlı ve genel müdür yardımcısı konumundaki tıbbi hizmetler direktörlüğü ve idari hizmetler direktörlüğü ile

yürütülür. Ancak bu kural olmayıp, özel hastaneler bu kademedden itibaren diledikleri şekilde hastane organizasyonu oluşturmakta serbesttirler. Tüm medikal, paramedikal ve hasta bakım hizmetleri tıbbi hizmetler direktörüne, diğer tüm faaliyetler ise idari hizmetler direktörü tarafından yürütülür (Akar ve Çetin,1998, s.142).

### **3.8. Araştırma Alanında Yer Alan Hastane**

#### **3.8.1. Akdeniz Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi**

Kurulduğu günden itibaren çağdaş tıbbın her dalında en kaliteli sağlık hizmeti sunmayı amaç edinen Akdeniz Üniversitesi Hastanesi toplam 134.500 m<sup>2</sup>'lik hizmet servis alanına sahip bir sağlık kompleksidir.

Toplam dört bloktan oluşan Akdeniz Üniversitesi Hastanesi, 67 poliklinik, 109 gününbirlik tedavi yatağı ve 741 klinik ve yoğun bakım yatak kapasitesiyle bölgenin referans hastanesi konumundadır. Sağlık hizmetlerinde mükemmele ulaşma hedefiyle, 3 Temmuz 2003 tarihi itibariyle ISO 9001:2000 Kalite Sistem Belgesini almıştır. Sağlık hizmetlerine verdiği önemin yanı sıra, kalite kontrol programlarıyla hastaların tüm isteklerine cevap vermeyi görev olarak benimseyen Akdeniz Üniversitesi Hastanesinde 2007 yılı istatistiklerine göre, polikliniklerde 597.003 hasta muayene ve tetkik görmüş, 32.936 hasta yatış yapmış, 20.417 ameliyat gerçekleştirilmiş, ortalama yatak kullanım kapasitesi %86 olarak gerçekleşmiştir. Ayrıca 2005 yılında hizmete giren Gününbirlik Cerrahi Merkezi'mizde göz, KBB, ortopedi, çocuk cerrahisi, genel cerrahi, kadın doğum, plastik cerrahi ve üroloji gibi alanlarda küçük cerrahi operasyonlar gerçekleştirilmekte ve hastalar ameliyat olduktan sonra aynı gün taburcu olabilmektedirler.

Böbrek, karaciğer, pankreas ve kalp gibi organ nakillerinde ülkemizin en önde gelen merkezlerinden olan Akdeniz Üniversitesi Hastanesi; onkoloji, kardiyovasküler cerrahi, acil yardım ve travmatoloji, reanimasyon, yoğun bakım ve diğer tıbbi alanlarda da etkin, verimli ve kaliteli sağlık hizmeti vermektedir.

Akdeniz Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi (AÜH) klinik eğitim birimi olmasının yanında Akdeniz Üniversitesi'nin yenilikçi çizgisi doğrultusunda sürekli gelişen bir hizmet, uygulama ve araştırma merkezidir. Antalya, Burdur, Isparta illeri ile Muğla ve Mersin'in bazı ilçelerindeki vatandaşlarımıza sağlık hizmeti vermektedir. Ancak hizmet alanı yukarıda sayılan bölgeler ile sınırlı olmayıp Türkiye'nin dünya'ya açılan penceresi Antalya ve çevresine gelen yerli ve yabancı misafirlerimize verdiği yüksek kalitede hizmet nedeni ile kapasitesini ulusal ve uluslararası düzeyde de sergilemektedir.



Hastanemizde yönetim ve organizasyon hizmetleri, uluslararası standartta eğitim almış meslek mensupları tarafından sürdürülmektedir. İdari bölümlerin tamamının yanı sıra, ev idaresi hizmetleri, teknik hizmetler, halkla ilişkiler ve insan kaynakları gibi bölümler mevcut olup, tüm hizmetler profesyonel olarak verilmektedir. Hastanemiz 2008 yılı içinde 756'sı akademik personel olmak üzere toplam 2.824 personel ile hizmetlerini yürütmektedir (<http://hastane.akdeniz.edu.tr/tanitim.aspx>).

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ ARAŞTIRMA VE UYGULAMA HASTANESİ YARDIMCI PERSONELİNİN ALGILAMALARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Yönetimde sistem yaklaşımı yöneticileri, görevlerini sadece kendi fonksiyonları açısından yorumlamaktan kurtarıp, kendi sisteminin bağlı olduğu diğer sistemler ve çevre şartları açısından değerlendirme imkanı sağlar (Kocadaş,2004, s.21). Sağlık sisteminin dış faktörleri ekonomik, sosyal, teknolojik, hukuki ve siyasi faktörlerdir. İç faktörler ise, sunulan hizmetin çeşidi, kullanılan teknoloji ve çalışanların özellikleridir.

Sağlık sisteminin fonksiyonu, kişisel sağlık hizmetleri yoluyla toplumun sağlık seviyesinin yükseltilmesine katkıda bulunmaktadır. Türkiye’de sağlık sisteminin omurgasını Sağlık Bakanlığı oluşturmaktadır. Bunun yanında, Üniversiteler, Kamu İktisadi Teşebbüsleri, Milli Savunma Bakanlığı, diğer kamu kuruluşları ve özel sağlık sistemleri ülke sağlık sisteminin alt sistemlerini oluşturmaktadır.

Bu bölümde bir sağlık örgütü olarak Akdeniz Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde gerçekleştirilen örgüt kültürü araştırmasına yer verilmiştir. Akdeniz Üniversitesi Tıp Fakültesi, 1973 yılında Ankara Üniversitesi’ne bağlı Antalya Tıp Fakültesi olarak kurulmuş ve 1977 yılına kadar eğitimini Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi içinde sürdürmüştür. 1977 yılından itibaren temel tıp eğitimini Antalya’da Topçular’daki geçici tıp fakültesi binasında vermeye başlamıştır. 1981 yılında Antalya Kepez yöresindeki Göğüs Hastalıkları Hastanesi’nde klinik bilimler eğitimine başlanmıştır. 1981 yılında Akdeniz Üniversitesi’nin kuruluşu ile adı Akdeniz Üniversitesi Tıp Fakültesi olarak değiştirilmiştir. 1988 yılından itibaren poliklinik hizmetleri, Üniversitenin merkez kampüsündeki binalarda vermeye başlamıştır. 1991 yılında Temel Bilimler bölümü Topçular’daki geçici binadan kampüsteki yeni yerine taşınmıştır. 1997 yılında Kepez’deki geçici hastanede hizmet veren tüm birimler kampüsteki 425 yataklı yeni hastaneye taşınmıştır. 1998 yılında yapımına başlanan 150 yataklı Acil-Yardım, Travma ve Organ Nakli Hastanesi 1999 yılında tamamlanarak ana hastane ile bütünlük içinde hizmete girmiştir. 2001 yılında hizmete açılan C blok ile beraber yatak kapasitesi 650’ye ulaşmıştır. Bugün 125.000 m<sup>2</sup> si tamamlanmış, 35.000 m<sup>2</sup> si inşaat halinde toplam 160.000 m<sup>2</sup> lik örtülü alana sahip olan Akdeniz Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi’nde batı standartlarında eğitim, araştırma ve sağlık hizmeti verilmektedir. Temel Tıp Bilimleri Bölümü (Anatomi Anabilim Dalı, Biyofizik Anabilim Dalı, Biyoistatistik ve Tıp Bilişimi Anabilim Dalı, Fizyoloji Anabilim Dalı,

Histoloji ve Embriyoloji Anabilim Dalı, Tıbbi Biyokimya Anabilim Dalı, Tıbbi Biyoloji Anabilim Dalı, Tıbbi Mikrobiyoloji Anabilim Dalı, Tıp Eğitimi Anabilim Dalı, Tıp Tarihi ve Etik Anabilim Dalı), Dahili Tıp Bilimleri Bölümü (Acil Tıp Anabilim Dalı, Adli Tıp Anabilim Dalı, Aile Hekimliği Anabilim Dalı, Çocuk Sağ. ve Hast. AD., Çocuk ve Ergen Ruh Sağ ve Hast AD, Deri ve Zührevi Hast. Anabilim Dalı, Enfeksiyon Hast. Anabilim Dalı, Fiziksel Tıp ve Reh. Anabilim Dalı, Göğüs Hastalıkları Anabilim Dalı, Halk Sağlığı Anabilim Dalı, İç Hastalıkları Anabilim Dalı, Kardiyoloji Anabilim Dalı, Nöroloji Anabilim Dalı, Nükleer Tıp Anabilim Dalı, Radyasyon Onkolojisi Anabilim Dalı, Radyoloji Anabilim Dalı, Ruh Sağlığı ve Hast. Anabilim Dalı, Spor Hekimliği Anabilim Dalı, Tıbbi Farmakoloji Anabilim Dalı, Tıbbi Genetik Anabilim Dalı), Cerrahi Tıp Bilimleri Bölümü (Anestezyoloji ve Rean. AD., Beyin ve Sinir Cer. AD., Çocuk Cerrahisi Anabilim Dalı, Genel Cerrahi Anabilim Dalı, Göğüs Cerrahisi Anabilim Dalı, Göz Hastalıkları Anabilim Dalı, Kadın Hast. ve Doğum AD., Kalp Damar Cer. AD., Kulak Burun Boğaz Hast. AD., Ortopedi ve Travmatoloji AD., Plastik ve Rek. Est. Cer. AD., Tıbbi Patoloji Anabilim Dalı, Üroloji Anabilim Dalı ) akademik bölümler arasında yer almaktadır. İdari bölümler içerisinde (Başhekimlik, APK, Ayniyat Saymanlığı, Baş Müdürlük, Bilgi İşlem Merkezi, Ev İdaresi ve Mrk. Arş. Hiz., Enfeksiyon Kontrol Komitesi, Güvenlik ve Otomasyon, Halkla İlişkiler, Hastane Teknik Hizmetler, Hemşirelik Hizmetleri Müd., Kalite Geliştirme Bölümü, Klinik, Poliklinik Hizmetler, Medya İletişim Birimi, Personel İşleri, Eczane, Merkez Laboratuvar) yer almaktadır. 20.05.2010 tarih itibarıyla toplam 2940 personel çalışmaktadır. Bunların 409 tanesi 4b Kadrolu ve sürekli işçidir. 204 kişi sekreter, 77 kişi teknik personel, 116 kişi danışma görevlisi, 625 kişi temizlik personeli, 110 sağlık hizmetleri personeli olarak görev yapmaktadır ve bu kişiler İhale Hizmet Sınıfında sözleşmeli olarak çalışmaktadır. Kadrolu çalışan sayısı ise 694'tür. 193 kişi hastabakıcı, 461 kişi hemşire, 81 kişi idari personel olarak çalışmaktadır. Akademik personel olarak 151 profesör, 91 doçent, 55 yardımcı doçent, 10 uzman doktor, 396 araştırma görevlisi, 2 öğretim görevlisi vardır. Toplamda 705 akademik personel vardır.

#### **4.1. Araştırmanın Yöntemi**

##### **4.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

İşlevlerinin ileri düzeyde uzmanlaşmış olması sebebiyle karmaşık bir yapıya sahip olan hastaneler, hastaların teşhis ve tedavisine yönelik çok çeşitli hizmetlerin sunulduğu, hızlı teknolojik değişim, uzmanlaşma, maliyetlerin artışı, toplumdaki değişimler ve hizmet alanlarının artan beklentisi gibi çok fazla sorunla karşı karşıya olan örgütlerdir.

Hastane çalışanlarının sahip oldukları özelliklerin, örgüt kültürünün oluşmasında ve çalışanlarca değerlendirilmesindeki etkisinin ortaya konması başta hastane yöneticileri olmak üzere sağlık sisteminin her kademesindeki yöneticiler ve çalışanlar için önemlidir. Hastanelerin temel politikalarının saptanmasında, örgütsel değişim planlarının hazırlanmasında, insan kaynakları yönetiminde örgüt kültürünün göz önünde bulundurulması örgütün başarı ve verimliliğini arttırarak örgütün rekabet gücünü arttırmasına ve istikrarını korumasına yardımcı olacaktır.

Bir hastane yöneticisinin örgüt kültürünün kendisine sağlayacağı avantajlardan faydalanabilmesi için örgütündeki kültürün yapısı, oluşma şekli, hangi unsurlarla taşındığı, içeriği, nelerden etkilendiği, çalışanların davranışlarını ne kadar etkilediği ve hangi öğelerin değişmesi gerektiği ile mevcut kültürün çalışanları ne kadar memnun ettiği hakkında bilgi sahibi olması gereklidir.

Çalışanların kendiliğinden örgütün hedef ve amaçları doğrultusunda harekete geçmesinde onların ihtiyaçlarını karşılayan bir örgüt kültürünün oluşması çok önemlidir. Bununla birlikte örgüt kültürü, personeli ortak bir noktada birleştirerek, rolünü eleştirmeden kültürel ölçütlerin baskısıyla üstlenmelerini sağlamakta ve örgütün yetki yapısının gücünü kültürel yapı ile destekleyerek yönetime kolaylık sağlamaktadır.

Yukarıda belirtilen kapsam ışığında bu araştırmanın amacı, Batı Akdeniz Bölgesinin en büyük sağlık örgütü olma potansiyelini taşıyan Akdeniz Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi yardımcı personelinin sosyo-demografik özellikleri, çalışma yaşamlarına ait özellikler ve örgütle ilgili düşünceleri gibi değişkenleri göz önünde bulundurarak bu değişkenlerin sağlık kurumlarında örgüt kültürünün oluşmasındaki etkisini belirlemektir.

#### **4.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları**

Hastane yardımcı personelinin sosyo-demografik özellikleri, çalışma yaşamlarına ait özellikler ve örgütle ilgili düşünceleri gibi değişkenleri göz önünde bulundurarak bu değişkenlerin sağlık kurumlarında örgüt kültürünün oluşmasındaki etkisini belirlemeyi amaçlayan bu araştırmanın bulguları, seçilen örneklem ve araştırma alanı ile sınırlıdır. Daha kapsamlı bir genelleme yapabilmek için, araştırmanın hipotezlerinin daha geniş bir alan ve kategorilerde test edilmesi gerekir. Konuyla ilgili teorik temelin oluşturulması ve mevcut çalışmaların gözden geçirilmesi amacıyla önce ilgili literatür taranmış, ilgili araştırmalara ulaşılmış, ayrıca çalışmanın yürütüldüğü hastanenin veri kaynaklarından yararlanılmıştır. Alan araştırması ise bir soru formuyla sınırlı tutulmuştur.

### **4.1.3. Araştırmanın Yöntemi**

#### **4.1.3.1. Araştırmanın Örnekleme**

Araştırmanın evrenini, Antalya’da bulunan Akdeniz Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi oluşturmaktadır. Sağlık kurumlarında örgüt kültürü çalışmalarında bu zamana kadar genellikle araştırma yapılan hastanelerin ya tüm personeli ya da sadece akademik personeline yönelik çalışmalar olmuştur. Bu çalışma, hastanenin akademik personeli dışında kalan ve bir alt kültür oluşturan yardımcı personeline yönelik düzenlenmiştir. Toplam 610’u akademik personel olmak üzere 2940 personel vardır. Hastanenin yardımcı personeli bu çalışmada 3 ana gruba (danışma görevlisi, teknik personel, idari personel) ayrılmış ve bu grupları temsil edecek personel sayıları belirlenmiştir. Toplamda 116 danışma görevlisi, 77 teknik personel, 81 idari personel vardır. Örneklem sayısı 150 olarak hesaplanmıştır. Anketi uygulayan kişiler, toplam personel içerisinde 3 alt grubu oluşturuyor. Anketi yapan grubun ağırlığı, seçilen personel grubunun tamamına göre %54.7 sini kapsamaktadır. Toplam personel sayısının da %5.1’i oranındadır.

#### **4.1.3.2. Veri Toplama Araçları**

Bu çalışmada nicel araştırma tekniği uygulanmıştır. Nicel araştırmalar, survey (tarama) araştırmaları niteliğinde olup, verilerin toplanmasında anket tekniği, değerlendirilmesinde istatistik teknikler ve bilgisayar programlarını kullanan araştırmalardır.

Örgüt kültürünü ölçmek için yararlanılan form, 5’li Likert tipi ölçeğine göre düzenlenmiş ve Denison (1995) tarafından geliştirilmiş bir ölçektir. Denison ve Mishra (1995), örgüt kültürü kavramına ölçülebilir nitelik kazandırmak için öncelikle 2 ana eksen tanımlamıştır. Birinci ana eksen bir işletmenin kontrolü dışında kalan çevresel (dış) koşullara uyum yapabilme derecesidir. İkinci ana eksen ise dış koşullara uyum yapabilmek için, işletmenin kendi bünyesinde gerekli yapısal ve işlevsel değişimleri gerçekleştirme kapasitesidir. 2 ana eksen kendi içinde tekrar 2’ye ayrılarak 4 temel kavramsal boyutu oluşturmuştur. 4 temel kavramsal boyutun her birine bağlı olarak da üçer adet alt- kavramsal boyut eklenmiştir. Her bir alt-kavramsal boyut da kendi içinde 5 elemandan oluşmaktadır. Böylece Denison’un özgün ölçme aracı 60 kültürel elemanın her birisinin değişken olarak kabul edildiği ve toplam 60 maddeden oluşan bir soru formudur.

Temel Kavramsal BoyutlarAlt Kavramsal Boyutlar

Katılım	Yetkilendirme- Takım Çalışması- Yetenek Geliştirme
Tutarlılık	Temel Değerler- Uzlaşma- Koordinasyon
Uyarılama	Değişim- Müşteri Odaklılık- Örgütsel Öğrenme
Vizyon	Stratejik Yönetim- Örgüt Amaçları- Misyon

**Şekil 4.1. Denison Kültür Ölçeğinin Temel ve Alt Kavram Boyutları**

**Kaynak:** Yahyagil, M. Y. (2004)

Denison örgüt kültürü ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik testleri yapılmış ve istatistiksel açıdan tatminkar sonuçlar vermiştir. Özgün şekliyle 60 maddeden oluşan ölçek Türkiye’de iki kez uygulanmıştır. İkinci uygulamada güvenilirlik 0.96 olarak hesaplanmıştır. Yapılan kimi düzeltmelerle Türkçe olarak son şekli verilen ve toplam madde sayısı 36’ya indirgenen soru formunun güvenilirliği 0.886 olarak saptanmıştır (Yahyagil, 2004, s.13). Bu araştırmada da Denison tarafından geliştirilen ölçeğin, Yahyagil (2004) tarafından 36 madde olarak Türkçeye uyarlanmış versiyonu izin alınarak kullanılmıştır. Anket üzerinde bu çalışmaya uygun olarak çeşitli değişiklikler yapılarak tekrar hazırlanmıştır. Ölçeğin tamamı Ek’te yer almaktadır. Buna göre katılım boyutu: “1-2-3-4-5-6-7-8 numaralı önermelerle; tutarlılık boyutu: “9-10-11-12-13-14-15-16 numaralı önermelerle; uyum yeteneği boyutu: “17-18-19-20-21-22-23 numaralı önermelerle; vizyon boyutu ise “24-25-26-27 numaralı önermelerle ölçülmektedir. Katılım temel boyutunun alt boyutu olan yetkilendirme “1-2-3 numaralı”, takım çalışması “4-5-6 numaralı”, kapasite gelişimi ise “7-8 numaralı önermeler ile ölçülmektedir. Tutarlılık temel boyutunun alt boyutu olan temel değerler “9-10-11 numaralı”, uzlaşma “12-13 numaralı”, koordinasyon ise “14-15-16 numaralı önermelerle ölçülmektedir. Uyarılama temel boyutunun alt boyutu olan değişim “17-18 numaralı”, müşteri odaklılık “19-20 numaralı”, örgütsel öğrenme ise “21-22-23 numaralı önermelerle ölçülmektedir. Vizyon temel boyutunun alt boyutu olan stratejik yönetim “24 numaralı”, örgüt amaçları “25-26 numaralı”, misyon ise “27 numaralı önerme ile ölçülmektedir. Ayrıca formun son bölümünde yaş, cinsiyet, eğitim, çalışma süresi ve görevi ile ilgili demografik özellik taşıyan sorular yer almıştır.

### 4.1.3.3. Veri Analiz Teknikleri

Araştırmada veri analizi için sosyal bilimler alanında yoğun olarak kullanılan SPSS paket programı kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı analizler (Frekans, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) ile demografik özellikler ile boyutlar arasında ilişkiyi arayan T-testi, Anova ve Korelasyon analizleri kullanılmıştır. Örgüt kültürü ölçeğinin genel güvenilirliği ( $\alpha=0,91$ ) yüksek bulunmuştur.

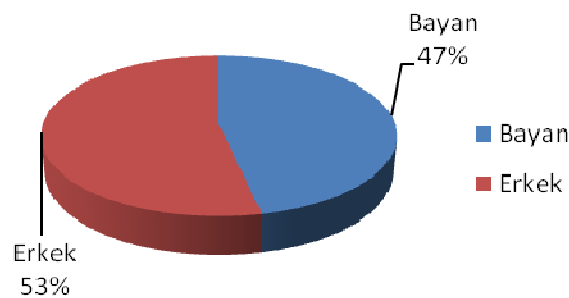
## 4.2. Araştırmanın Bulguları ve Yorumları

Bu bölümde sırasıyla demografik özelliklere, örgüt kültürü alt boyutları ve alt boyutlara ait ifadelerin ortalamalarına, demografik özelliklere göre örgüt kültürünün farklılaşmalarına yer verilmiştir.

### 4.2.1. Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan hastane personelinin temel demografik özelliklerini belirlemek amacıyla yaş, cinsiyet, eğitim, çalışma süresi ve görevine yönelik toplam beş soru sorulmuştur.

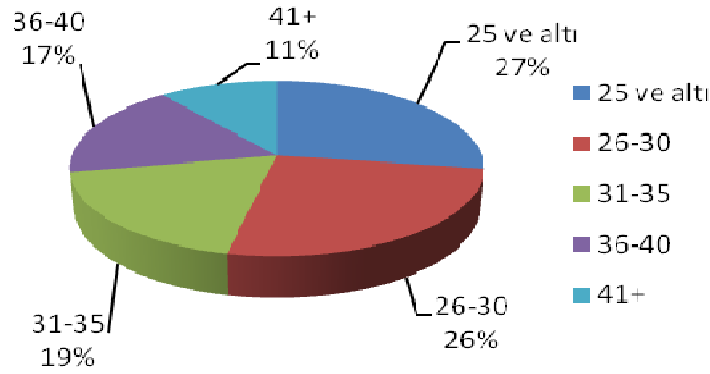
Araştırmaya katılan hastane personelinin 70'i (% 46,7) bayan, 80'i (% 53,3) erkektir; erkek ve bayan personel sayılarının yüzdeleri birbirine yakın olduğu görülmektedir.



### Şekil 4.2. Araştırmaya katılanların cinsiyete göre dağılımı

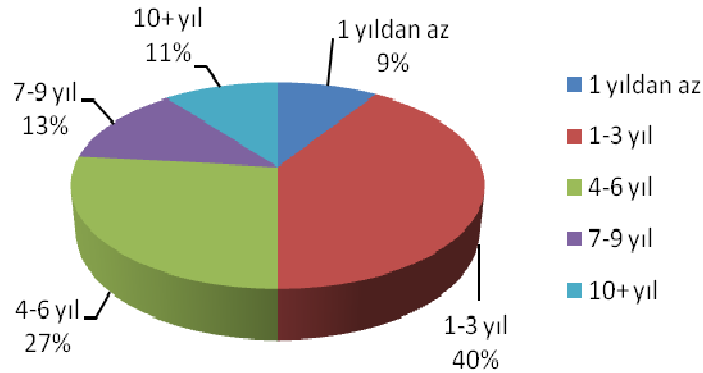
Diğer yandan personelin yaş gruplarına göre dağılımı incelendiğinde, 41 kişi 25 yaş ve altı; 39 kişi 26-30 yaş aralığında; 28 kişi 31-35 yaş aralığında; 26 kişi 36-40 yaş aralığında; 16 kişi 41 ve üstü yaş aralığında olduğu görülmektedir. 41 yaş üzerinde bulunan personel sayısı en düşük oranı temsil eden grubu oluşturmaktadır. Bu durum, hastanede çalışan personelin genellikle genç, dinamik olması tercihi nedeniyle olduğu söylenebilir. Yapılacak işin görev

tanımına uygun olarak personel alımlarında yaş sınırlaması olduğu; yöneticilik ve idari amirlik pozisyonu hariç diğer pozisyonlar için genç personelin tercih edildiği belirtilmektedir.



**Şekil 4.3. Araştırmaya katılanların yaş gruplarına dağılımı**

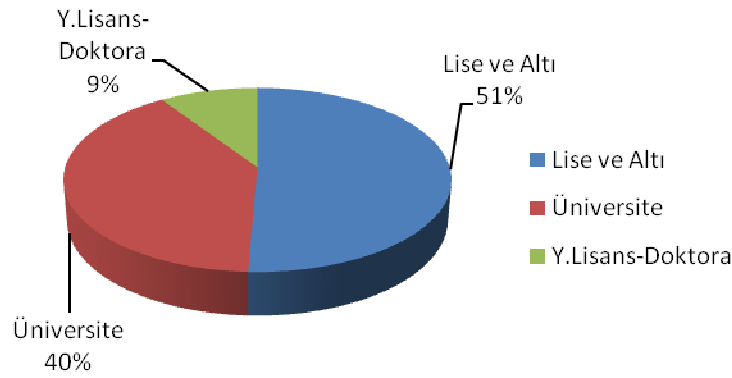
Çalışma süreleri açısından araştırmaya katılan hastane personelin önemli bir kısmının (61 kişi) 1-3 yıl arasında çalışan grubu oluşturduğu görülmektedir. 4-6 yıl arasında çalışanlar (40 kişi), 2. sırayı alırken, 1 yıldan az çalışanlar ise (14 kişi) en küçük grubu oluşturmaktadır.



**Şekil 4.4. Örneklem Grubunun Çalışma Sürelerine Göre Dağılım Grafiği**

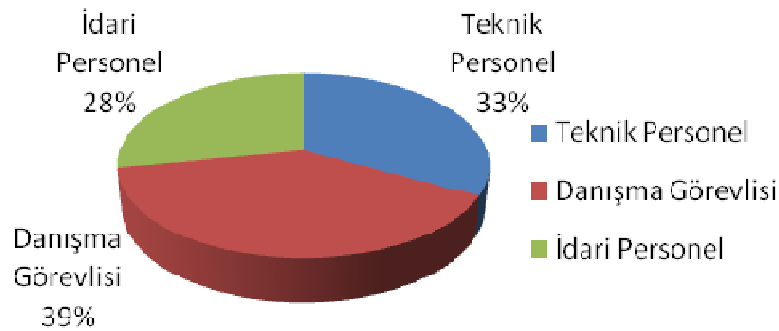
Eğitim durumlarına göre incelendiğinde araştırmaya katılanların önemli bir kısmının (76 kişi) lise ve orta öğretim mezunu oldukları; ikinci çoğunluk grubun (60 kişi) üniversite mezunu olduğu; küçük bir grubun ise (14 kişi) lisansüstü programlardan mezun olduğu görülmektedir. Teknik ve idari bölümlerdeki şef veya yönetici kadrolarında görev yapacaklar için üniversite mezunu olma şartının yeterli olması lisansüstü mezun sayısının düşük olmasını açıklamaktadır.





**Şekil 4.5. Örneklem Grubunun Eğitim Durumlarına Göre Dağılım Grafiği**

Araştırmaya katılanların hastanedeki görev pozisyonlarına yönelik dağılımları ise teknik personel (49 kişi), danışma görevlisi (59 kişi) ve idari personel (42 kişi) grupları arasında benzer oranlardadır.



**Şekil 4.6. Araştırmaya katılanların görev pozisyonlarına göre dağılımı**

#### 4.2.2. Örgüt Kültürü Boyutlarına İlişkin Bulgular

Bu bölümde öncelikle örgüt kültürü ana boyutlarının ortalama değerleri verilmiş; sonraki aşamada ise her kültür tipini oluşturan önermelerin ortalama değerleri sunulmuştur.

**Tablo 4.1. Örgüt Kültürünü Oluşturan Boyutların Ortalama Değerleri ve Standart Sapmaları**

Boyutlar	N	Min.	Max.	Ort	S.s
Katılım	150	2,75	4,00	3,49	0,268
Tutarlılık	150	3,12	4,37	3,70	0,275
Uyum	150	2,85	4,42	3,58	0,339
Vizyon	150	2,00	4,75	3,07	0,587

Dört kültür boyutuna yönelik ortalama değerler incelendiğinde tutarlılık boyutunun ortalama değeri en yüksek, vizyon boyutu ortalamasının en düşük değerleri aldığı görülmektedir. Bu sonuç, hastane örgütünün önemli bir alt grubunu oluşturan idari personelin algılamalarına göre, örgüt kültürü boyutları arasında yer alan tutarlılık boyutu daha güçlüdür.

Bundan sonraki aşamada ise her kültürel boyut ayrı ayrı incelenmiştir. İlk olarak katılım boyutuna yönelik ifadelerin ortalamaları Tablo 4.2’de görülebilir.

**Tablo 4.2. Katılım Boyutuna Yönelik İfadelerin Ortalama Değerleri**

	N	Min.	Max.	Ort	Std. Sapma
Hastane personelinin çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.	150	3	5	4,26	0,737
Hastane personeli arasında yeterli düzeyde bilgi paylaşımı olduğundan, herkes gerekli bilgiye ulaşabilmektedir.	150	2	5	4,20	0,571
İş planları yapılırken, tüm hastane personeli karar verme sürecine belirli ölçüde dahil edilmektedir.	150	2	4	2,37	0,550
<b>Farklı bölümler (departmanlar) arasında yeterli düzeyde işbirliği yapılamamaktadır.</b>	<b>150</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3,76</b>	<b>0,501</b>
Bütün iş faaliyetlerinde takım çalışması esas alınmaktadır.	150	3	5	4,04	0,612
Tüm hastane personeli kendi görevleri ile kurumun amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	150	2	5	2,92	0,646
Hastane personeline kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.	150	2	4	2,58	0,637
Hastane personelinin işgörme becerilerini artırmak için, kurum tarafından gereken düzenlemeler yapılmaktadır.	150	2	5	3,77	0,667

Katılım boyutuna ilişkin ifadelerin ortalamalarına bakıldığında, “hastane personelinin çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir” ifadesi en fazla katılımın olduğu ifadedir. Bu durumu yakın oranda “hastane personeli arasında yeterli düzeyde bilgi paylaşımı olduğundan, herkes gerekli bilgiye ulaşabilmektedir” ifadesi izlemektedir. Diğer yandan personelin, “iş planları yapılırken, tüm hastane personeli karar verme sürecine belirli ölçüde dahil edilmektedir” ifadesine en az katıldıkları görülmektedir. Bu durum hastanenin dinamik yapısıyla ilişkili olabilir. Bu tip örgütlerde hızlı karar alma ve uygulama gerekliliği çok sık yaşanırken, muhtemelen katılım süreçlerinde daha çok sağlık personeline (doktor, hemşire) öncelik verilmesi ve idari personelden daha çok alınan kararlara hızla ayak uydurmalarının beklenmesi sözkonusudur. Ayrıca farklı bölümler arası işbirliğinin olmadığına yönelik görüş dikkat çekmekte ve bu durum muhtemelen örgüt kültürünün zayıf yönlerinden birini oluşturmaktadır.

İkinci olarak tutarlılık boyutuna yönelik ifadelerin ortalamaları incelenmiştir (tablo 4.3).

**Tablo 4.3. Tutarlılık Boyutuna Yönelik İfadelerin Ortalama Değerleri**

	N	Min.	Max.	Ort	St.sap.
Yöneticilerin söyledikleri ile yaptıkları tutarlıdır.	150	2	5	4,16	0,752
İşgörme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı kurumsal değerlerimiz vardır.	150	2	5	3,90	0,780
Bu hastanede işlerimizi yaparken doğru ve yanlışı ayırt etmemizi sağlayan etik değerler vardır.	150	3	5	3,86	0,662
İşlerle ilgili bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, hastane personeli tatmin edici bir çözüm bulmak için elinden gelen gayreti gösterir.	150	2	5	3,62	0,816
Sorunlu durumlarda bile hastane personeli arasında kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	150	2	4	3,03	0,549
Farklı bölümlerde olsalar bile hastane personeli işlerle ilgili ortak bir bakış açısını paylaşabilir.	150	2	4	2,85	0,628
Hastanenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.	150	2	5	3,96	0,623
<b>Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta başka bir hastaneden birisiyle çalışmak gibidir.</b>	<b>150</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>4,21</b>	<b>0,710</b>

En yüksek ortalamayı alan tutarlılık boyutuna ait ifadelerin ortalamalarına bakıldığında idari personelin “yöneticilerin söyledikleri ile yaptıkları tutarlıdır” ifadesine en çok katıldıkları, bunu farklı bölümlerce yürütülen projelerdeki koordinasyonun izlediği görülmektedir. Ancak, personelin “farklı bölümlerde olsalar bile hastane personeli işlerle ilgili ortak bir bakış açısını paylaşabilir” ifadesine düşük düzeyde katıldıkları görülmektedir. Bu durum, özellikle sağlık personelinin öncülüğünde gerçekleştirilen işbirliklerinin etkili yürütüldüğü ancak farklı bölümlerde çalışan idari personel arasında kendiliğinden gelişen bir işbirliği kültürünün çok fazla gelişmediği izlenimini vermektedir.

Uyum kültürüne yönelik ifadelerle ilgili değerler ise Tablo 4.4’te incelenebilir.

**Tablo 4.4. Uyum Boyutuna Yönelik İfadelerin Ortalamaları**

	N	Min.	Max.	Ort	S.sap
İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	150	1	4	2,20	0,900
Hastane yönetimi, sağlık sektöründeki gelişmeleri ve yenilikleri izlemekte ve uygulamaktadır.	150	3	5	4,25	0,697
Tüm hastane personeli, hastaların istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya özen göstermektedir.	150	1	5	3,43	1,138
Hastaların istek ve önerileri, iş ile ilgili faaliyetlerimizde herhangi bir değişikliğe yol açmaz.	150	3	5	4,38	0,663
Herhangi bir başarısızlık, yönetim tarafından gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.	150	1	5	3,84	1,015
Yönetim, personeli yenilikçi olma yönünde teşvik etmektedir.	150	1	5	3,22	1,254
Hastane personelinin işleriyle ilgili sürekli yeni bilgiler edinmesi kurumun önemli amaçlarından biridir.	150	1	5	3,76	0,908

Aslında uyum boyutuna ait ifadelerin ortalamaları da yüksektir. Bu boyut için ortalamayı düşüren unsur, işgörme anlayışlarındaki esneklikle ilgili önermenin aldığı değerdir (2.20). Bu ifadeyi ihmal ettiğimizde örgüt kültürünün uyum boyutunun da oldukça yüksek olduğu söylenebilir. Yine bu grupta yer alan önermelere bakıldığında en fazla dikkat çeken unsur, hastaların istek ve önerilerinin, iş ile ilgili faaliyetlerde herhangi bir değişikliğe düşük düzeyde yol açmasıdır. En önemli hedef kitle olarak görülebilecek hastalardan alınan geribildirimlerin işle ilgili faaliyetlere çok fazla yansıtılmadığını gösteren bu sonuç, kültürün örgütü çevresel taleplere uyumlu kılma işlevi açısından paradoksal bir sonuçtur. Ancak, bir kamu örgütü açısından da bu sonucun fazla sürpriz olmadığı söylenebilir. Muhtemelen özel bir sağlık kuruluşunda hasta geribildirimleri daha yakından izlenirken, böylesi bir büyük kamu örgütü için düzenlemeler kolay değişmemekte, yasal uygulamalar ve düzenlemeler bağlayıcı olmaktadır. Ayrıca son dönemde araştırma hastanelerine başvuran hasta sayısının önceki yıllara göre çok fazla artması ve hasta profilinin sürekli olarak değişmesi, bu tip örgütleri kendi iç mekanizmalarını korumaya itmiş olabilir.

Son olarak vizyon boyutuna yönelik ifadelerin ortalamalarına bakılabilir (tablo 4.5).

**Tablo 4.5. Vizyon Boyutuna Yönelik İfadelerin Ortalamaları**

	N	Min.	Max.	Ort	S.sap
Hastane personeli için uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planı mevcuttur.	150	1	5	2,24	1,021
Yöneticiler, kurumun temel hedefleri doğrultusunda hareket ederler.	150	3	5	4,14	0,772
Hastane personeli kurumun uzun dönemli başarısı için yapılması gerekenleri bilmektedirler.	150	1	5	2,42	1,083
Yöneticiler uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	150	1	5	3,49	1,230

Vizyon boyutuna ait ifadelerin ortalamalarına bakıldığında “yöneticiler, kurumun temel hedefleri doğrultusunda hareket ederler” ifadesi ve kısmen de “yöneticilerin uzun dönemli bakışa sahip olmaları” yüksek değer almışken, personelin uzun dönemli hedefleri ve bu hedefler için ne yapmaları gerektiğini bilmedikleri görülmektedir. Bu durum belki de kültürün en zayıf yönlerinden birini oluşturmaktadır. Özellikle personelin kendileri için bir gelişme planı diğer bir deyişle kariyer planı yapamaması, aidiyeti olumsuz anlamda etkileyebilecektir.

#### **4.2.3. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması**

Bu bölümde de örgüt kültürü boyutlarının demografik özelliklere göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermedikleri test edilmiştir. İlk olarak cinsiyete göre bir farklılaşma olup olmadığı incelenmiştir (tablo 4.6).

**Tablo 4.6. Örgüt kültürü boyutlarının cinsiyet değişkeni ile ilişkisi**

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>S.s</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
Katılım	Bayan	70	3,529	0,268	1,623	0,107
	Erkek	80	3,458	0,265		
Tutarlılık	Bayan	70	3,702	0,294	-0,030	0,976
	Erkek	80	3,703	0,259		
Uyum	Bayan	70	3,600	0,329	0,385	0,700
	Erkek	80	3,579	0,349		
Vizyon	Bayan	70	3,061	0,592	-0,310	0,757
	Erkek	80	3,091	0,586		

Araştırmaya katılan hastane personelinin katılım kültürü boyutu puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Aynı durum tutarlılık, uyum, vizyon boyutları için de geçerlidir, bu boyutlar için de cinsiyet değişkeni ile aralarında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

İkinci olarak örgüt kültürü boyutlarının yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiştir (tablo 4.7).

**Tablo 4.7. Örgüt kültürü boyutlarının yaş değişkeni ile ilişkisi**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Katılım	25 ve altı	41	3,567	0,229	1,505	0,204
	26-30	39	3,429	0,263		
	31-35	28	3,455	0,283		
	36-40	26	3,505	0,254		
	41+	16	3,484	0,344		
Tutarlılık	25 ve altı	41	3,732	0,230	0,542	0,705
	26-30	39	3,667	0,271		
	31-35	28	3,665	0,316		
	36-40	26	3,740	0,260		
	41+	16	3,719	0,346		
Uyum	25 ve altı	41	3,599	0,344	0,953	0,436
	26-30	39	3,513	0,394		
	31-35	28	3,617	0,314		
	36-40	26	3,588	0,309		
	41+	16	3,696	0,255		
Vizyon	25 ve altı	41	3,012	0,553	1,259	0,289
	26-30	39	2,994	0,543		
	31-35	28	3,196	0,598		
	36-40	26	3,240	0,626		
	41+	16	2,969	0,670		

Tablo 4.7’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan hastane personelinin katılım boyutu puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, yaş gruplarının ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Benzer bir şekilde tutarlılık, uyum ve vizyon boyutları puanlarının da yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiş ve yaş gruplarının ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Diğer yandan örgüt kültürü boyutlarına yönelik algılamaların kurumda çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığı da analiz edilmiştir (tablo 4.8).

**Tablo 4.8. Örgüt kültürü boyutlarının çalışma süreleri değişkeni ile ilişkisi**

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Katılım	1 yıldan az	14	3,438	0,207	1,119	0,350
	1-3 yıl	61	3,463	0,256		
	4-6 yıl	40	3,481	0,277		
	7-9 yıl	19	3,579	0,334		
	10+ yıl	16	3,563	0,246		
Tutarlılık	1 yıldan az	14	3,857	0,244	3,206	<b>0,015</b>
	1-3 yıl	61	3,652	0,281		
	4-6 yıl	40	3,663	0,245		
	7-9 yıl	19	3,711	0,257		
	10+ yıl	16	3,852	0,293		
Uyum	1 yıldan az	14	3,531	0,421	0,922	0,453
	1-3 yıl	61	3,630	0,326		
	4-6 yıl	40	3,618	0,362		
	7-9 yıl	19	3,504	0,351		
	10+ yıl	16	3,509	0,208		
Vizyon	1 yıldan az	14	3,375	0,610	5,121	<b>0,001</b>
	1-3 yıl	61	3,221	0,555		
	4-6 yıl	40	3,013	0,549		
	7-9 yıl	19	2,895	0,561		
	10+ yıl	16	2,641	0,532		

Tablo 4.8’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan hastane personelinin katılım boyutu puanlarının çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, çalışma süresi gruplarının ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Buna karşın, tutarlılık boyutu ile farklı çalışma süresi ortalamaları arasındaki ilişki, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F= 3,206; p<0.05$ ). Ortalamalar arasındaki farka göre, 1 yıldan az ve 10 yıl ve üzeri çalışma süresi olan hastane personelinin tutarlılık algısı, 1-3 yıl ve 4-6 yıl arası çalışma süresi olan hastane personelinin tutarlılık algısına göre daha güçlüdür. Bu durum muhtemelen ilk yıl işe başlayanların uygulamaları henüz kapsamlı olarak izleyememiş ve net bir görüş geliştirememiş olması ile; 10 yıldan fazla olanların ise uygulamaları benimsemiş olması ile ilgili olabilir.

Araştırmaya katılan hastane personelinin uyum kültürü boyutu puanlarının çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiş, ancak fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Buna rağmen vizyon kültürü boyutunda, çalışma süresi gruplarının ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F= 5,121; p<0.05$ ). Ortalamalar arasındaki farka göre, 1 yıldan az ve 1-3 yıl arası çalışma süresi olan

hastane personelinin vizyon kültürüne yönelik algılamaları, 4-6 yıl ve 10 yıl ve üzeri çalışma süresi olan hastane personeline göre daha güçlü görülmektedir. Çalışma süresi arttıkça vizyon boyutuna yönelik algılamalar zayıflamıştır. Bu durum, daha uzun süre çalışan personelin kurumsal uygulamalarda gelecek odaklı olma yönündeki bazı eksiklikleri deneyimlemiş olmaları ile ilgili olabilir.

Örgüt kültürü boyutlarına yönelik algılamalarla, araştırmaya katılanların eğitim durumları arasındaki ilişki ise tablo 4.9’da görülmektedir.

**Tablo 4.9. Örgüt Kültürü Boyutlarının Eğitim Düzeyi Değişkeni İle İlişkisi**

	Grup	N	Ort	Ss	S.Hata	F	p
Katılım	Lise ve altı	76	3,472	0,258	0,030	0,470	0,626
	Üniversite	60	3,517	0,293	0,038		
	Y.Lisans-Doktora	14	3,482	0,207	0,055		
Tutarlılık	Lise ve altı	76	3,669	0,265	0,030	1,141	0,322
	Üniversite	60	3,733	0,274	0,035		
	Y.Lisans-Doktora	14	3,750	0,325	0,087		
Uyum	Lise ve altı	76	3,628	0,319	0,037	4,812	<b>0,009</b>
	Üniversite	60	3,498	0,355	0,046		
	Y.Lisans-Doktora	14	3,765	0,272	0,073		
Vizyon	Lise ve altı	76	3,023	0,590	0,068	0,872	0,420
	Üniversite	60	3,154	0,599	0,077		
	Y.Lisans-Doktora	14	3,036	0,518	0,138		

Araştırmaya katılan hastane personelinin katılım boyutu puanlarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, eğitim durumu gruplarının ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Benzer bir biçimde kültürün tutarlılık ve vizyon boyutlarında da, çalışma süreleri ortalamaları ile boyutlar arasındaki fark da istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Buna karşın kültürün uyum boyutunda, eğitim değişkeni açısından ortalamalar arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F= 4,812; p<0.05$ ). Buna göre, eğitim durumu yüksek lisans – doktora olan hastane personelinin uyum kültürü algılaması, eğitim durumu üniversite mezunu olan hastane personelinin uyum algısına göre daha güçlüdür. Bu durumun, eğitim düzeyi ile iş pozisyonu arasındaki ilişkiye bağlı olarak geliştiği düşünülmektedir. Lisansüstü eğitim yapan personel genellikle yöneticilik pozisyonlarındadır ve bu grubun, daha çok yönetim davranışlarını sorgulayan uyum boyutundaki ifadelerle yönelik daha olumlu algılamalara sahip olması beklenen bir durumdur. Danışma ya da teknik



personel konumundakiler, hem daha sık yer değiştirmektedirler hem de yönetim uygulamalarını daha az tatmin edici bulmuş olabilirler.

Son olarak örgüt kültürü boyutlarının farklı görevlerde bulunanların algılamalarına göre değişip değişmediği incelenmiştir (tablo 4.10).

**Tablo 4.10. Örgüt Kültürü Boyutlarının Görev Pozisyonları Değişkeni İle İlişkisi**

	Grup	N	Ort	Ss	S.Hata	F	p
Katılım boyutu	Teknik Personel	49	3,426	0,261	0,037	4,374	<b>0,014</b>
	Danışma Görevlisi	59	3,477	0,258	0,034		
	İdari Personel	42	3,586	0,268	0,041		
Tutarlılık boyutu	Teknik Personel	49	3,658	0,276	0,039	0,960	0,385
	Danışma Görevlisi	59	3,720	0,274	0,036		
	İdari Personel	42	3,729	0,275	0,042		
Uyum boyutu	Teknik Personel	49	3,577	0,352	0,050	0,529	0,590
	Danışma Görevlisi	59	3,622	0,322	0,042		
	İdari Personel	42	3,554	0,349	0,054		
Vizyon boyutu	Teknik Personel	49	3,122	0,629	0,090	0,677	0,509
	Danışma Görevlisi	59	3,102	0,595	0,077		
	İdari Personel	42	2,988	0,527	0,081		

Araştırmaya katılan hastane personelinin katılım boyutu puanlarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, görev gruplarının ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F= 4,374; p>0.05$ ). Buna göre, görevi idari personel olan hastane personelinin katılım boyutuna yönelik algısı, görevi teknik personel olan hastane personelinin algısına göre daha güçlüdür. Bu durum, teknik personelin verilen görevi yerine getirmekle yükümlü olması; idari personelin ise çoğunlukla karar verme yetkisine daha fazla sahip olması ile ilişkili görülebilir. Diğer yandan kültürün tutarlılık, uyum ve vizyon boyutlarında farklı görevlerde bulunanların algılamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Demografik değişkenlerle örgüt kültürü boyutları arasındaki ilişkileri irdeleyen bu analizlerden sonra örgüt kültürünü oluşturan boyutların birbirleri arasındaki ilişki incelenmiştir (tablo 4.11).

**Tablo 4.11. Örgüt Kültürü Boyutları Arasındaki İlişki**

<b>Boyutlar</b>	<b>Boyut</b>	<b>N</b>	<b>r</b>	<b>P</b>
Tutarlılık	Katılım	150	0,212	<b>0,009</b>
Uyum	Katılım	150	-0,085	0,299
Uyum	Tutarlılık	150	0,044	0,596
Vizyon	Katılım	150	-0,032	0,702
Vizyon	Tutarlılık	150	-0,096	0,244
Vizyon	Uyum	150	-0,061	0,459

Bulgulara göre tutarlılık alt boyutu ile katılım alt boyutu arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır ( $R=0,212$ ;  $p<0.05$ ). Bunun anlamı, katılımın artmasını sağlayan, personele yetki verilmesi, takım çalışmasının sağlanması, personelin kapasite gelişimine olanak verilmesi gibi uygulamalar güçlendikçe; temel değerlerin benimsenmesi, uzlaşmaya varılması ve koordinasyon içinde olunması gibi tutarlılık alt boyutları da güçlenmektedir. Diğer bir ifadeyle katılım artıkça hastane personeli, uygulamaları daha tutarlı bulmaktadır. Ancak, diğer alt boyutlar arasında korelasyon bulunamamıştır.

## SONUÇ

Sağlık sisteminin verimli şekilde çalışmasını sağlayan hastaneler, misyonları önemli ve güçlü örgütlerdir. Bu tip örgütlerin sürekli bir biçimde başarılı olabilmeleri sahip oldukları kültürel özellikler ile yakından ilişkilidir.

İşletmenin kültürünü üreten ve yeni üyelerin kültürü öğrenmelerini sağlayan araçlar, işletmedeki değer sistemi, mitler, semboller, adetler gibi kültürel unsurlardır. Özellikle hastane kültüründe temel değerlerin, yönetici tutumlarının önemi büyüktür. Belli bir konuda uzmanlaşmış kişiler genellikle kendi aralarında paylaştıkları bir kültüre sahiptir. Bu çalışmada da danışma görevlisi, teknik personel ve idari personel gibi kendi aralarında belirli alt kültürlere sahip gruplar incelenmiştir. Çalışmada kullanılan anket, 1995 yılında Daniel Denison ve Aniel Mishra tarafından geliştirilen ölçeğin Yahyagil tarafından Türkçe'ye uyarlanmış biçiminden yararlanılarak hazırlanmıştır. Denison ölçeğinin, geçerli ve güvenilir bir araç olduğu kanıtlanmıştır. Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik testleri daha sonra da Jae Cho(2000) tarafından yapılmıştır ve istatistiksel anlamda tatminkar sonuçlara ulaşılmıştır.

Hastane personelinin idari görevleri üstlenen alt grubun algılamalarından yola çıkarak gerçekleştirilen bu araştırmanın önemli sonuçları, kültürü oluşturan alt boyutlar açısından şu şekilde özetlenebilir:

Öncelikle örgüt kültürünün katılım boyutu için en fazla öne çıkanlar, hastane personelinin çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmiş olması; hastane personeli arasında yeterli düzeyde bilgi paylaşımı olduğu ve bütün iş faaliyetlerinde takım çalışmasının esas alındığıdır. Ancak bu boyutta bilgi paylaşımı etkili bir biçimde işlese de, farklı bölümler arasında yeterli düzeyde işbirliği yapılamadığı da saptanmıştır. Bu tespit, genelde büyük ölçekli örgütlerde geliştirilmesi güç olan kapsamlı bir işbirliği kültürüne burada da ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir.

Diğer yandan kültürün tutarlılık boyutunda olumlu algılamaların yöneticilerin tutarlılığı ve farklı bölümler tarafından yürütülen projelerin koordinasyonu üzerine olduğu görülmektedir. Yine tutarlı kültürel değerler ve etik kodlar olduğuna yönelik algılamalar da güçlüdür. Bu boyutta yer alan en zayıf algılama katılım boyutunda da izlendiği gibi, farklı bölümlerle çalışmanın güçlüğüdür.

Uyum boyutundaki algılamaların en güçlü yönü sağlık sektöründeki gelişmelerin ve yeniliklerin izlenmesi, bu alanda personelin eğitilmesidir. Kuşkusuz bu durum bir araştırma

hastanesinin öncelikli misyonları arasında olması beklenen bir özelliktir. En zayıf uygulamanın ise hasta geribildirimlerinin dikkate alınması konusunda olduğu izlenmektedir. Nitekim yukarıda da belirtildiği gibi, büyük ölçekli kamu örgütlerinde işleyişin büyük ölçüde tanımlanmış prosedürlere göre yürütülmesi ve bu tip örgütlerin, özel örgütler gibi bir esneklik içermemesi beklenen bir durumdur.

İncelenen örgütün kültürel boyutları arasında en zayıf bulunanı vizyon boyutu olmuş, bu kapsamda sadece yöneticilerin kurumsal hedefler doğrultusunda hareket ettikleri görüşü güçlü bulunmuştur. Aynı boyut içinde yer alan ve personele yönelik uzun dönemli gelişme planı ve bireysel hedeflerle ilgili konularda algılamaların zayıf olduğu izlenmiştir.

Kuşkusuz bu algılamalar hastane personelini oluşturan gruplardan sadece birine yönelik olup, muhtemelen bu tip örgütlerin egemen alt kültür grubu olan sağlık personelinin algılamalarına göre farklılık gösterebilecektir. Araştırma kapsamında farklı beklenti ve görüşlere sahip diğer grupların (sağlık personeli, hasta grupları, tedarikçiler gibi) algılamalarının bilinmemesi, bu çalışmanın en önemli kısıtı ve dolayısıyla eleştirisi olabilir. Bu nedenle özellikle büyük örgütlerde yapılacak araştırmalarda diğer alt gruplardan oluşturulacak grupların algılamalarına ihtiyaç duyulacağı önemle belirtilmeli ve bundan sonraki araştırmalar için önerilmelidir. Yine de bu araştırmadan elde edilen sonuçlar ışığında idari personel olarak nitelendirilen grubun kültür algısı bazı önlemlerin alınabileceği konusunda fikirler verebilmektedir. Örneğin bölümler arası işbirliği kültürünün geliştirilmesi, idari personelin bazı süreçlere daha fazla katılımının sağlanması, hasta beklentilerinin yakından izlenip görüşlerin değerlendirilmeye alınması gibi örgütün performansını doğrudan veya dolaylı artırabilecek birtakım önlemlerin tartışmaya açılması, hastanenin hızla gelişen sağlık sektörü dinamikleri içinde sürdürülebilir rekabet avantajını koruyabilmesi için yararlı olabilecek uygulamalardır.

## KAYNAKÇA

Ada N., Halkla İlişkiler Faaliyetleri ve Örgütlerde Kültür Kavramı İlişkisi, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt. 1, Sayı.2, (2002), 20-27.

Akar Ç., Özalp H., Sağlık Hizmetlerinde ve İşletmelerinde Yönetim, Somgür Yayıncılık, Ankara, 1998.

Akın A., “Mülkiyet Sahipliğinden Kaynaklanan Yönetim Hakkının Devri Açısından Post-Modern Yönetimsel Kontrol Yaklaşımları ve Stratejileri”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı.22, (2004), 127–148.

Akıncı Vural Z. B., Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, İletişim Yayınları, İstanbul, 1998.

Aktan C.C., Işık K., Sağlık Hizmetlerinin Sunumu ve Alternatif Yöntemler, [www.canaktan.org/ekonomi/saglik-degisim-caginda/pdf-aktan/sunum-alternatif.pdf](http://www.canaktan.org/ekonomi/saglik-degisim-caginda/pdf-aktan/sunum-alternatif.pdf) (05.01.2010).

Alakuş A.O., “Kültür Kavramı Tanımlamalarına İlişkin Bir Analiz”, Milli Eğitim Dergisi, Sayı.164, (2004), <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/164/alakus.htm>

Allaire Y., Firsirotu, M.E., “Theories of Organizational Cultures”, Organization Studies, Cilt. 5, No.3, (1984), 193-226.

Aslan D., Liselerde Örgüt Kültürü (Sincan Örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir, 2008.

Aydın İ. P., Yönetimsel Mesleki ve Örgütsel Etik, 3. Basım, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2002.

Aytaç S., “Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım”, Örgütsel Sağlık, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt.5, Sayı.2, (2003).

Bakan İ., Büyükbeşe T., Bedestenci Ç., Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım, Aktüel Yay., İstanbul, 2004.

Balcı A., Örgütsel Gelişme Kuram ve Uygulama, 2. Basım, Pegem A Yayıncılık, İstanbul, 2001.

Bedestenci Ç., Bakan İ., Büyükbeşe T., Örgüt Kültürü, Alfa Akademi Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2004.

Berberoğlu G., Örgüt Kültürü, Yönetim ve Organizasyon, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2003.

Berberoğlu G., “Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt.8, No:1-2, (1990), 41-60.

Bulun M., Demirbaş, F., Kapıcıoğlu,S., Koruyucu Sağlık Hizmetlerinde Bilişim Teknolojileri Kullanımının Önemi, ab.org.tr/ab02/tammetin/57.doc (05.01.2010).

Çağlar İ. “Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma”, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Cilt.3, Sayı.3, (2001). 130–155.

Çimen, M. A., Polis Meslek Yüksek Okullarında Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişimin Rolü ve Önemi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ, 2009.

Daft R., Organization Theory and Design, Prentice Hall., New Jersey, 2001.

Demir N., Hastanelerde Örgüt Kültürü ve Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2005.

Drucker P., Yönetim, (Çeviren: Fatoş Bilker), Ortadoğu Teknik Üniversitesi Yayınları, Ankara, 1995.

Duygulu E., “Örgütsel Etkinlik Kriterlerinin Örgütsel Başarımdaki Rolü”, 2003, <http://www.isguc.org/?p=article&id=27&cilt=5&sayi=1&yil=2003> Erişim Tarihi: 10.08.2009

Erdem F., İşletme Kültürü, Friedrich Naumann Vakfı Yayını, Ankara, 1996.

Erdem F., İşbaşı J. Ö., “Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları”, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi , Sayı.1 (2001), 33-58.

Erdoğan İ., İşletmelerde Davranış, Beta Yayın Dağıtım, Ankara, 1994.

Erdoğan İ., İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 1991.

Eren E., Örgütsel Davranış ve Yönetim, Beta Basım Yayın Dağıtım, Genişletilmiş Yedinci Baskı, İstanbul, 2001.

Eren E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 7. basım, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2000.

Eren E., Yönetim ve Organizasyon, 4. Baskı, Beta Yayın Dağıtım, İstanbul, 1998.

Genç N., Yönetim ve Organizasyon, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2008.

Genç N., Yönetim ve Organizasyon, Seçkin Yayınları, Ankara, 2004.

Grojean M.W., Resick C.J., Dickson M.W., Smith B.D., “Leaders, Values, and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics”, Journal of Business Ethics, No. 55, (2004), 224-241.

Güçlü N., “Örgüt Kültürü”, Kırgızistan Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:6, (2003), 147-159.

Hasanoğlu M., “Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi”, Sayıştay Dergisi, Sayı: 52, (2004), 43-60.

Hayran O., Sur H., Sağlık Hizmetleri El Kitabı, Yüce Yayım, İstanbul, 1998.

Higgins J.M., Mcallaster, C., “If You Want Strategic Change, Don’t Forget to Change Your Cultural Artifacts”, Journal of Change Management, Cilt. 4, Sayı.1, (2004), 63-73.

Hodgetts, R., Luthans, F., International Management, McGraw-Hill., New York, 1996.

<http://hastane.akdeniz.edu.tr/tanitim.aspx>

[http://www.antalyaeah.gov.tr/display.doms.jsp?loc=hastane&pg=tarihce&\\_rand=](http://www.antalyaeah.gov.tr/display.doms.jsp?loc=hastane&pg=tarihce&_rand=) Erişim Tarihi: 08.03.2010

[http://www.kemeryasam.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=29&Itemid=46](http://www.kemeryasam.com/index.php?option=com_content&task=view&id=29&Itemid=46) Erişim Tarihi: 15.03.2010

İnanoğlu S., Hastanelerde Örgütsel Kültür: H.Ü. İhsan Doğramacı Çocuk Hastanesinde Bir Uygulama, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Bilim Uzmanlığı Tezi, Ankara, 1998.

Kağıtçıbaşı Ç., İnsan ve İnsanlar, Beta Yayınları, İstanbul, 1988.

Kavuncubaşı Ş., Hastane Organizasyon Yapısı Sağlık Kurumları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2006.

Kavuncubaşı Ş., Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2000.

Kaya E., Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü (Burdur- Isparta Örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2007.

Kemp S., Dwyer, L., “An Examination of Organisational Culture- the Regent Hotel, Sydney”, Hospitality Management, No:20, (2001), 77–93.

Kenna E. M., Business Psychology and Organisational Behaviour, Lawrence Earlbaum Associataes Ltd., East Sussex, 1994.

Keskin F., Saltürk M., “Stratejik Hedeflere Ulaşmada Yöneticilerin Kişisel Davranış Farklılıkları”, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt. 26, Sayı.1, (2008), 187- 212.

Kısa, A., Sağlık Hizmetleri ve Sağlık Sistemi, Sağlık Kurumları Yönetimi, Eskişehir, 2002.

Kocadaş B., “Kültür ve Medya”, Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi (Journal of Social Science of the Turkish World)-Bilig, No.34, (2005), 1–13.

Kozlu C., Kurumsal Kültür, Defne Yayıncılık, İstanbul, 1986.



Köse S., Tetik S., Ercan C., Örgüt Kültürünü Olu Turan Faktörler, Yönetim Ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa, Cilt.7, Sayı.1 (2001), 219-242.

Memduhoğlu H., “ Örgütsel Sosyalleşme ve Türk Eğitim Sisteminde Örgütsel Sosyalleşme Süreci”, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt V, Sayı.2, (2008), 137-153.

Mintzberg H., Quinn, J. B., The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases, Prentice Hall., New Jersey, 1996.

Odabaşı Y., Barış., G., Tüketici Davranışı, 3.Baskı, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2002.

Okay A., "Kurumsal İletişimin Kurum Kimliği İle Olan Bağlantısı", Kurumsal İletişim Yönetimi, Eskişehir; Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2002.

Özalp İ., İşletme Yönetimi, Eskişehir, Birlik Ofset, 2001.

Özdemir M., Türkiye’de Hastaneler İçin Yeni Organizasyon Modeli İhtiyacı, <http://mahmutozdemir.com/mahmutozdemir/2007/03/01/turkiyede-hastaneler-icin-yeni-organizasyon-modeli-ihtiyaci/> , (05.01.2010).

Özgen H., “Çağdaş Hastane Yönetim Anlayışı ve Türkiye'deki Uygulamalar”, Hastane İşletmeciliği: Seçme Yazılar, [www.sabem.saglik.gov.tr/Akademik\\_Metinler/goto.aspx?id=3053](http://www.sabem.saglik.gov.tr/Akademik_Metinler/goto.aspx?id=3053) (05.01.2010).

Özkalp E., Kirel, Ç., Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1996.

Özkalp E., Kirel, Ç., Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı, Eskişehir, 2001.

Özkalp, E., Davranış Bilimlerine Giriş, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2003.

Öztek Z., Sağlıkta Kavramlar, Yeni Türkiye Dergisi, Sayı.39, 2001, 294- 298.

Resmi Gazete, Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği, 13.1.1983, Sayı: 1927 m.5.

Robbins S., Organizational Behavior, 7<sup>th</sup> Edition, Prentice-Hall., USA, 1996.

Sabuncuoğlu Z., Tüz M., Örgütsel Psikoloji, 3. Baskı, Alfa Yayınları, Bursa,1998.

Sağlık Bakanlığı Yataklı Tedavi Kurumları İstatistik Yıllığı 2007

Sargut, S., Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim, Verso Yayınları, Ankara.1994.

Satuk Ç., Örgütsel Başarıda Örgüt Kültürünün Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars, 2006.

Schein E.H., Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass., San Francisco, 2004.

Seçim H., “Organizasyon Açısından Hastanelerin Özellikleri”, <http://www.merih.net/m1/hastmod2.htm>, (05.01.2010).

Seçim H., “Çeşitli Ülkelerde Hastane Organizasyonu ve Türkiye’de Hastane Organizasyonunun Temel Sorunları”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı.2, (1985), 8-21.

Seçim, H., Hastane Yönetim ve Organizasyonu: Türkiye’de Hastanelerin Organizasyonu İçin Bir Model Önerisi, İstanbul Fakültesi Yayını, İstanbul, 1991.

Selvi Ö., Sağlık Kurumlarında Halkla İlişkiler ve Hasta Memnuniyetine Etkisi Üzerine Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2008.

Sığrı Ü., Tıgılı M., “Hofstede'nin “Belirsizlikten Kaçınma”, Kültürel Boyutunun Yönetimsel-Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi”, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt. XXI, Sayı.1, (2006), 327- 342.

Smircich L., “Concepts of Culture and Organizational Analysis”, Administrative Science Quarterly, No.28, (1983), 339-358.

Sözen C., Özdevecioğlu M., Sağlık Hizmetlerinde ve İşletmelerinde Yönetim, Yeni Asya Yayıncılık, Ankara, 1999.

Şahin Ü., Hastane İşletmeciliği, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1999.

Şimşek M. Ş., Akgemci, T., Çelik, A., Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.

Şişman M., Örgütler ve Kültürler, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2002.

Şişman M., Örgüt Kültürü : (Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1994.

Tanyeri E. E., Özel sektörde Yöneticilerin Örgüt İklimine Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2000.

TDK., Türkçe Sözlük, Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara, 1998.

Tekin F., "Türkiye'de Sağlık Hizmetleri Finansmanı", Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt. 5, Sayı.1, (1987), 263-270.

Temel T., Özel Hastaneler Sektör Profili, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 2003.

Tengilimoğlu D., Sağlık Kuruluşlarında Halkla İlişkiler, Gazi Kitabevi, Ankara, 2001.

Terzi A. R., Örgüt Kültürü, Nobel Yayınevi, Ankara, 2000.

Tevrüz S., Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara, 1996.

Tınar M. Y., "Kurumsal Kültür Örgütlerin Yönetiminde Görünmeyen El", Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:5, Sayı.1-2-, (1990), 78-90.

Tolan B., Toplum Bilimlerine Giriş, 3. Baskı, Savaş Yayınları, Ankara, 1983.

Tortop N., İspir, E. G., Aykaç, B., Yönetim Bilimi, Yargı Yayınları, Ankara, 2005.

Trice H. M., Beyer, J.M., "Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials", Academy of Management Review, 9(4), (1984), 664-674.

Tutar H., Örgütsel İletişim, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003.

Türk M. S., Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2003.

Unutkan G. A., İşletmelerde Yönetim ve Örgüt Kültürü, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1995.

Vaizoğlu S.A., diğerleri., Bir Üniversitenin İki Sağlık Merkezine Başvuranların Memnuniyet Durumlarının Belirlenmesi, TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni, Sayı.4, (2005), 25-35.

Wilkins A., “The Creation of Company Cultures: The Roles of Stories and Human Resources Systems”, Human Resources Management, Cilt.23, Vol.1, (1984), 41–60.

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

Yatkın A., “Örgütsel Yönetim İletişim”, Doğu Anadolu Araştırmaları Dergisi, Cilt.7, Sayı.2, (2009), 48–55.

Yerebakan M., Özel Hastaneler Araştırması, İstanbul Ticaret Odası Yayını, İstanbul, 2000.

Yüksel B., “Kültürel Niteliklerimizin Yönetime Etkisi”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt.1, Sayı.7, (1989), 334-350.

EK

## ANKET FORMU

“Hastanelerde Örgüt Kültürü ” konulu bir Yüksek Lisans tezi için hazırlanan bu anket formunu, kendi kurumunuzdaki durumu en doğru yansıtacak şekilde doldurmanızı rica eder, katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Saygılarımla  
H. Gökçe ÖZYAMAN  
Akdeniz Üniv. Sosyal Bilimler Enst.  
İşletme Yüksek Lisans Öğrencisi

**Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi yansıtan en uygun seçeneği işaretleyiniz.**

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Hastane personelinin çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.	( )	( )	( )	( )	( )
2. Hastane personeli arasında yeterli düzeyde bilgi paylaşımı olduğundan, herkes gerekli bilgiye ulaşabilmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
3. İş planları yapılırken, tüm hastane personeli karar verme sürecine belirli ölçüde dahil edilmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
4. Farklı bölümler (departmanlar) arasında yeterli düzeyde işbirliği yapılamamaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
5. Bütün iş faaliyetlerinde takım çalışması esas alınmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
6. Tüm hastane personeli kendi görevleri ile kurumun amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	( )	( )	( )	( )	( )
7. Hastane personeline kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
8. Hastane personelinin işgörme becerilerini artırmak için, kurum tarafından gereken düzenlemeler yapılmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
9. Yöneticilerin söyledikleri ile yaptıkları tutarlıdır.	( )	( )	( )	( )	( )
10. İşgörme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı kurumsal değerlerimiz vardır.	( )	( )	( )	( )	( )
11. Bu hastanede işlerimizi yaparken doğru ve yanlış ayırt etmemizi sağlayan etik değerler	( )	( )	( )	( )	( )
12. İşlerle ilgili bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, hastane personeli tatmin edici bir çözüm bulmak için elinden gelen gayreti gösterir.	( )	( )	( )	( )	( )
13. Sorunlu durumlarda bile hastane personeli arasında kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
14. Farklı bölümlerde olsalar bile hastane personeli işlerle ilgili ortak bir bakış açısını paylaşabilir.	( )	( )	( )	( )	( )
15. Hastanenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
16. Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta başka bir hastaneden birisiyle çalışmak gibidir.	( )	( )	( )	( )	( )
17. İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	( )	( )	( )	( )	( )
18. Hastane yönetimi, sağlık sektöründeki gelişmeleri ve yenilikleri izlemekte ve uygulamaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
19. Tüm hastane personeli, hastaların istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya özen göstermektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
20. Hastaların istek ve önerileri, iş ile ilgili faaliyetlerimizde herhangi bir değişikliğe yol açmaz.	( )	( )	( )	( )	( )
21. Herhangi bir başarısızlık, yönetim tarafından gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.	( )	( )	( )	( )	( )
22. Yönetim, personeli yenilikçi olma yönünde teşvik etmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
23. Hastane personelinin işleriyle ilgili sürekli yeni bilgiler edinmesi kurumun önemli amaçlarından biridir.	( )	( )	( )	( )	( )
24. Hastane personeli için uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planı mevcuttur.	( )	( )	( )	( )	( )
25. Yöneticiler, kurumun temel hedefleri doğrultusunda hareket ederler.	( )	( )	( )	( )	( )
26. Hastane personeli kurumun uzun dönemli başarısı için yapılması gerekenleri bilmektedirler.	( )	( )	( )	( )	( )
27. Yöneticiler uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	( )	( )	( )	( )	( )

Aşağıda demografik sorular yer almaktadır. Bu sorulara verilen cevaplar konu ile ilgili görüşleri farklı özelliklere göre gruplandırmak için kullanılacaktır.

**Cinsiyetiniz** ( ) Bayan ( ) Erkek

**Yaşınız** ( ) 18-20 ( ) 21-25 ( ) 26-30 ( ) 31-35 ( ) 36-40 ( ) 41 +

**Bu işyerinde çalışma süreniz** ( ) 1 yıldan az ( ) 1-3 yıl ( ) 4-6 yıl ( ) 7-9 yıl  
( ) 10 + yıl

**Eğitim Durumunuz** ( ) İlk-ortaokul ( ) Lise ( ) Üniversite  
( ) Yüksek lisans /Doktora

**Göreviniz** (Bölüm belirtmeksizin yönetici, uzman, şef, idari-teknik personel v.b. şeklinde yazınız)

.....  
.....  
.....  
.....

Zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

**ÖZGEÇMİŞ**

**Adı SOYADI** : Hayriye Gökçe ÖZYAMAN

**Doğum Tarihi ve Yeri** : 13.09.1984 – İSTANBUL

**Medeni Durumu** : Bekar

**Eğitim Durumu**

**Mezun Olduğu Lise** : Habire Yahşi Lisesi (İstanbul)

**Lisans Diploması** : Akdeniz Üniversitesi (Antalya)

**Yabancı Dil** : İngilizce

**İş deneyimi**

**Çalıştığı Kurum** : Akdeniz Üniversitesi Rektörlüğü

**Adres** : Çağlayan Mah. 2045 Sok. Çağlar- Çağlayan Apt.  
No:20 D:5 Antalya

**Telefon** : 242-2275992