

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**YALIN YÖNETİM ARAÇLARINI UYGULAYAN
SAĞLIK KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE
İŞ PERFORMANSI İLİŞKİSİ: ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN
ARACILIK ROLÜ**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan:
Zehra ANTEP

İstanbul, 2018

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**YALIN YÖNETİM ARAÇLARINI UYGULAYAN
SAĞLIK KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE
İŞ PERFORMANSI İLİŞKİSİ: ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN
ARACILIK ROLÜ**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan:
Zehra ANTEP

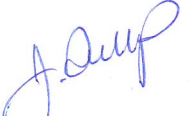
Öğrenci No:
140781082

Danışman:
Doç. Dr. Volkan ÖNGEL

İstanbul, 2018

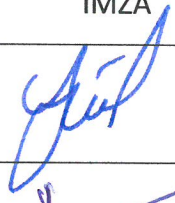
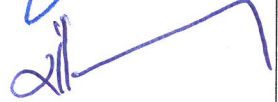
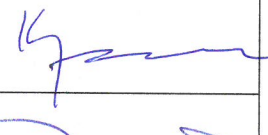
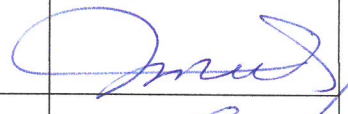
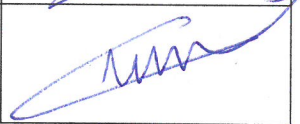
YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak Sunduğum “*Yalın Yönetim Araçlarını Uygulayan Sağlık Kurumlarında Örgütsel Değişim ve İş Performansı İlişkisi: Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü*” başlıklı bu çalışmanın bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.14.12.2018


Zehra ANTEP

TEZ ONAYI

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü *İşletme Yönetimi Doktora* öğrencisi **140781082** no'lu **Zehra ANTEP**'in hazırladığı *“Yalın Yönetim Araçlarını Uygulayan Sağlık Kurumlarında Örgütsel Değişim ve İş Performansı İlişkisi: Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü”* konulu **DOKTORA TEZİ** ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI** Lisansüstü Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca 14/12/2018 günü saat 14:00'da yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonucunda adayın tezinin **KABULÜ**.....'ne OYBİRLİĞİ/~~OYÇOKLUĞU~~'yla karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Doç. Dr. Volkan ÖNGEL (Danışman) (Beykent Üniversitesi)	olumlu	
Prof. Dr. Ülkü UZUNÇARŞILI (Üye) (Beykent Üniversitesi)	olumlu	
Prof. Dr. Halit KESKİN (Üye) (Yıldız Teknik Üniversitesi)	olumlu	
Prof. Dr. Semra BİRGÜN (Üye) (Fenerbahçe Üniversitesi)	olumlu	
Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ (Üye) (Beykent Üniversitesi)	olumlu	

Adı ve Soyadı : Zehra ANTEP
Danışmanı : Doç. Dr. Volkan ÖNGEL
Türü ve Tarihi : Doktora, 2018
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Örgütsel Değişim, Örgüt Kültürü, İş Performansı, Yalın Yönetim

ÖZ

YALIN YÖNETİM ARAÇLARINI UYGULAYAN SAĞLIK KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE İŞ PERFORMANSI İLİŞKİSİ: ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACILIK ROLÜ

Bu çalışma sağlık kurumlarında yalın yönetim uygulamalarıyla gerçekleşen örgütsel değişimin işletme performansı üzerine etkisi ve örgüt kültürünün aracılık rolünü belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada ayrıca, örgütsel değişim, örgüt kültürü ve iş performansı değişkenlerinin aralarındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma modelinden hareketle üç ana hipotez belirlenmiştir. Araştırma modelinde sunulan hipotezler, yalın yönetim araçlarını uygulayan ve Bolu ilinde faaliyet gösteren bir kamu hastanesi ile Bursa ilinde faaliyet gösteren bir özel hastanede çalışan 300 personelden anket yöntemi ile alınan veriler kullanılarak yapısal eşitlik modeli yardımıyla test edilmiştir. Kavramsal modelle ilgili gerçekleştirilen analizler sonucunda yalın yönetim araçlarını uygulayan sağlık kurumlarında örgütsel değişimin iş performansı üzerine etkisinde örgüt kültürünün kısmi aracılık rolüne sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca örgütsel değişimin örgüt kültürünü pozitif yönde kısmen etkilediği ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte örgüt kültürünün de iş performansı üzerine pozitif yönde kısmen etkisi olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan bulgular ışığında araştırmanın sonuçları tartışılmış, hem yöneticiler hem de akademisyenler için öneriler sunulmuştur.

Name and Surname : Zehra ANTEP
Supervisor : Assoc. Prof. Volkan ÖNGEL
Degree and Date : PhD., 2018
Major : Business Administration
Key Words : Organizational Change, Organizational Culture, Task
Performance, Lean Management

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND TASK PERFORMANCE IN HEALTH INSTITUTIONS USING LEAN MANAGEMENT TOOLS: THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE

This study aims to determine the effect of organizational change on task performance and mediating role of organizational culture in lean management practices in health institutions. In addition, the relationships between organizational change, organizational culture and task performance were determined. Based on the research model, four main hypotheses were determined. Hypotheses were tested with the help of a structural equation model using data obtained from 300 personnel working in a public hospital in Bolu and in a private hospital in Bursa, applying lean management tools. As a result of the analysis, it has been revealed that organizational culture has a partial mediation role in the impact of organizational change on task performance in health institutions implementing lean management tools. In addition, it was found that organizational change partially affected the organizational culture in a positive way. In addition, it is seen that organizational culture has a partially positive effect on task performance. The results of the research on the emerging findings were discussed and suggestions were made for both managers and academicians.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZ	i
ABSTRACT	ii
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
KISALTMALAR	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM YALIN YÖNETİM

1. YALIN YÖNETİM	5
2. YALIN YÖNETİMİN TARİHSEL GELİŞİMİ	11
3. YALIN DÜŞÜNCENİN KRİTİK BAŞLANGIÇ NOKTALARI	12
3.1. Değer ve Değer Katan İş	12
3.2. 3M (Muri, Mura ve Muda).....	13
3.3. İsraf	13
4. YALIN YÖNETİMİN TEMEL PRENSİPLERİ	15
5. YALIN YÖNETİMİN UYGULAMA TEKNİKLERİ	16
5.1. İş Yerinin Düzenlenmesi - 5S	16
5.1.1. Sınıflandır (Seiri).....	17
5.1.2. Düzenle (Seiton).....	18
5.1.3. Temizle (Seiso).....	19
5.1.4. Standartlaştır (Seiketsu).....	20
5.1.5. Disipline Et (Shitsuke).....	20
5.2. Kaizen	21
5.3. Altı Sigma	24
5.4. Süreç Yönetimi.....	24
5.5. Toplam Kalite Yönetimi(TKY).....	24
5.6. Değer Akışı Haritalama.....	25
6. YALIN DÖNÜŞÜM	28
7. YALIN SAĞLIK HİZMETLERİ	30
7.1. Yalın Sağlık Hizmetlerinde Öncü Çalışmalar	33
7.1.1. Yalın Sağlık Hizmetlerinde Uluslararası Uygulama Örnekleri	33
7.1.1.1. Virginia Mason Medical Center uygulaması	33
7.1.1.2. ThedaCare Sağlık Sistemi	36

7.2. Yalın Sağlık Hizmetlerinde Ulusal Uygulama Örnekleri.....	38
8. YALIN SAĞLIK HİZMETLERİ VE DEĞİŞİM SÜRECİ.....	42
8.1. Yalın Sağlık Hizmetlerinin Engel ve Zorlukları.....	42
8.2. Yalın Sağlık Hizmetlerinin Başarı Faktörleri.....	43
8.3. Yalın Sağlık Hizmetleri Uygulama Süreci	44
8.4. Yalın Sağlık Hizmetlerinin Ölçüm Çerçevesi	45

İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	46
1.1. Örgüt	46
1.2. Kültür	49
1.3. Örgüt Kültürü	52
2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ	56
3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN FONKSİYONLARI	61
3.1. Bütünleştirme Fonksiyonu	61
3.2. Koordinasyon Fonksiyonu	62
3.3. Motivasyon Fonksiyonu	62
4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ YAKLAŞIM VE MODELLER	63
4.1. Harisson ve Handy'nin Örgüt Kültürü Sınıflaması	63
4.2. Hofstede'in Örgüt Kültürü Sınıflaması	64
4.3. Ouchi'ın Örgüt Kültürü Sınıflaması.....	66
4.4. Peters ve Waterman'ın Örgüt Kültürü Sınıflaması.....	69
4.5. Phesey'in Örgüt Kültürü Sınıflaması	70
4.6. Cameron ve Quinn'ın Örgüt Kültürü Sınıflaması	72
4.6.1. Adhokrasi Tipi Örgüt Kültürü	76
4.6.2. Hiyerarşi Tipi Örgüt Kültürü	77
4.6.3. Klan Tipi Örgüt Kültürü	77
4.6.4. Pazar Tipi Örgüt Kültürü	78
5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DİĞER ÖRGÜTSEL SÜREÇLERLE İLİŞKİSİ	79
5.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi	79
5.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği.....	80
5.3. Örgüt Kültürü ve Örgüt İmajı İlişkisi.....	81
5.4. Örgüt Kültürü ve Örgüt Stratejisi İlişkisi	82

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

1. DEĞİŞİM VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM	84
2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR	88
2.1. Dönüşüm	89
2.2. Gelişim	89
2.3. Yenileşme.....	90
2.4. İyileştirme	91
2.5. Evrim ve Devrim.....	91
2.6. İnovasyon	91
3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM TÜRLERİ VE SINIFLANDIRMALARI	92
4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİNDE ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER	96
4.1 Örgütün Dış Çevresine Bağlı Değişim Faktörleri	96
4.1.1. Ekolojik Çevre Koşullarındaki Değişim.....	97
4.1.2. Ekonomik Çevre Koşullarındaki Değişim	98
4.1.3. Sosyopolitik ve Yasal Çevre Koşullarındaki Değişim.....	99
4.1.4. Teknolojik Çevre Koşullarındaki Değişim	100
4.2. Örgütün İç Çevresine Bağlı Değişim Faktörleri.....	101
4.2.1. Yapısal Değişimler	102
4.2.2. Yönetim Anlayışındaki Değişimler	102
4.2.3. Değişimi Yöneten Liderler	103
4.2.4. Amaç ve Hedeflerindeki Değişiklikler	105
4.2.5. Çalışanların Özellikleri ve Nitelikleri.....	106
4.2.6. Değişime Karşı Tutumlar	107
5. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM MODELLERİ	109
5.1. Kurt Lewin'in (1947) Üç Aşamalı Değişim Modeli	112
5.1.1. Çözülme aşaması	113
5.1.2. Erime (Değişim) Aşaması.....	114
5.1.3. Donma Aşaması.....	115
5.2. Weisbord'un (1976) Altı Kutu Modeli	116
5.3. Isabella'nın (1990) Değişim Süreci Modeli.....	117
5.4. Burke ve Litwin'in (1992) Nedensellik Modeli.....	118
5.5. Kotter'in (1995) Sekiz Aşamalı Değişim Modeli	119
5.6. Van de Ven ve Poole'nin (1995) Değişimin Dört Temel Motoru.....	122
5.7. Vollman'in (1996) Dönüşümsel Zorunluluk Modeli	124
5.8. Galpin'in (1996) Değişim Yönetimi Süreç Modeli	125
5.9. Armenakis ve Arkadaşlarının (1999) Karma Değişim Modeli.....	126
6. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	129

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM İŞ PERFORMANSI

1. PERFORMANS	134
2. İŞ PERFORMANSI	135
2.1. İş Performansı Boyutları	137
2.1.1. Görev Performansı.....	143
2.1.2. Bağlamsal Performans	144

BEŞİNCİ BÖLÜM ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI	148
2. ARAŞTIRMANIN BİLİMSEL DAYANAĞI VE HİPOTEZ GELİŞTİRME	148
3. ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL MODELİ	154
4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	154
5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	157
6. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ	158
7. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	161
7.1. Değişime Karşı Tutum Ölçeği.....	162
7.2. Örgüt Kültürü Ölçeği	163
7.3. İş Performansı Ölçeği.....	163
8. ARAŞTIRMANIN ANALİZ VE BULGULARI	164
8.1. Araştırmanın Demografik Faktörlerine İlişkin Bulgular	164
8.2. Araştırmanın Ölçeklerine İlişkin Bulgular	166
8.2.1. Araştırmanın Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenirlik Analizlerine Ait Bulgular	167
8.2.1.1. Araştırmanın Ölçeklerine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	169
8.2.1.2. Araştırmanın Ölçeklerine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	176
8.3. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Bulgular	180
8.3.1. Kavramsal Modele Ait Korelasyon Analizi	181
8.3.2. Kavramsal Modelin Hipotez Testlerine Ait YEM Analizleri	182
SONUÇ	193
KAYNAKÇA	196
EKLER	231
Ek-1: Etik Kurul Raporu.....	231
Ek-2: Anket İzinleri	232
Ek-3: Anket	238

TABLULAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. Kitlesele Üretim ile Yalın Üretim Karşılaştırması	9
Tablo 2. Sağlık Hizmetlerinde Yalın Yönetim Alanında Yapılan Çalışmalar.....	31
Tablo 3. Sağlıkta Yalın Düşünce İlkeleri ve Uygulamaları	32
Tablo 4. Bolu Kamu Hastanelerinde Yalın Yönetim Uygulamaları	39
Tablo 5. Özel Medicabil Hastanesi YalınYönetim Uygulamaları	41
Tablo 6. İş Performansı Tanımları	136
Tablo 7. İş Performansı Yaklaşımları ve Boyutları	142
Tablo 8. Borman ve Motowildo'nun Bağlamsal Performans Sınıflandırması.....	146
Tablo 9. Çeşitli Evren Büyüklükleri için Örneklem Sayıları	155
Tablo 10. Araştırmanın Değişkenleri	158
Tablo 11. Kurumlara Ait Demografik Özellikler.....	165
Tablo 12. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri	166
Tablo 13. Araştırmanın Ölçeklerine Ait KMO ve Bartlett's Test İstatistikleri.....	169
Tablo 14. Değişime Karşı Tutum Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	171
Tablo 15. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	173
Tablo 16. İş Performansı Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	175
Tablo 17. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	177
Tablo 18. Uyum Ölçüleri ve Standart Uyum Kriterleri	178
Tablo 19. Ölçeklere Ait Ortalama, Satandard Sapma, Güvenirlik Değerleri	179
Tablo 20. Değişkenler Arasındaki İlişki (Korelasyon) Tablosu	181
Tablo 21. Hipotez Testi Sonuçları	183
Tablo 22. Ara Değişken Hipotez Sonuçları	186

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Toyota’da Sürekli İyileştirme Kültürü	22
Şekil 2. Yenilik ve Kaizen	23
Şekil 3. Rekabetçi Değerler Modeli	74
Şekil 4. Kurt Lewin’in Üç Aşamalı Değişim Modeli	113
Şekil 5. Van de Ven ve Poole'nin Değişim ve Gelişim Teorilerinin Tipolojisi.....	122
Şekil 6. Araştırmanın Kavramsal Modeli	154



KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AGFI	: Adjustment Goodness of Fit Index (Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi)
AMOS	: Analysis of Moment Structures
AVE	: Average Variance Extracted (Ortalama Çıkarılan Varyans) Bilgi ve Yönetim Sistemleri Topluluğu)
BP	: Bağlamsal performans
CAIC	: Consistent Akaike Information Criterion (Tutarlı Akaike Bilgi Kriteri)
CFI	: Comperative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
DAH	: Değer Akış Haritalama
DF	: Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi)
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
DPU	: Defects Per Unit (Ünite Başına Hata Sayısı)
GFI	: Goodness of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi)
GLS	: Generalized Least Squares (Genelleştirilmiş En Küçük Kareler)
GP	: Görev performans
GSMH	: Gayri Safi Milli Hasıla
HIMMS	: Healthcare Information and Management Systems Society (Sağlık
IFI	: Incrimental Fit Index (Artımsal Uyum İndeksi) İstatistik Programı)
JCI	: Joint Commission İnternational
JIT	: Just in Time
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
NFI	: Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi) Ortalamasının Karekökü)
RMR	: Root Mean Square Residual (Ortamala Hataların Karekökü)
RMSEA	: Root Mean Square Error Approximation (Yaklaşım Hatasının Kareli
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin
TBA	: Temel Bileşenler Analizi
TDK	: Türk Dil Kurumu
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi

TÜS	: Toyota Üretim Sistemi
TZÜ	: Tam Zamanında Üretim
ULS	: Unweighted Least Squares (Ağırlıklandırılmamış En Küçük Kareler)
VAP	: Ventilatörle İlişkili Pnömoni
VMÜS	: Virginia Mason Üretim Sistemi
VSM	: Value Stream Mapping
WLS	: Weighted Least Squares (Ağırlıklandırılmış En Küçük Kareler)
YEM	: Yapısal Eşitlik Modellemesi
YS	: Yalın Sağlık
YÜ	: Yalın Üretim



GİRİŞ

Her alanda hızlı bir değişim yaşıadığımız son yıllarda, yoğun küresel rekabet karşısında örgütler belirsiz, karmaşık ve hızlı bir değişim süreci ile karşı karşıyadırlar. Sürekli ve artan bir hızla değişen şartlar karşısında işletmeler varlıklarını koruyabilmek için değişen iş dünyasına ayak uydurmak zorunda kalmaktadırlar. Değişime zamanında ve yerinde uyum sağlayabilen örgütler hayatta kalabilme şansına sahip olabilmekte, uyum sağlayamayanlar bu değişim döngüsü içerisinde kaybolup gitmektedirler.

Örgütsel değişimin ortaya çıkmasının temelinde örgütlerin var olma ihtiyacı yatmaktadır. Rekabet koşulları, ekonomik, toplumsal ve siyasal koşullardaki değişmeler gibi örgüt çevresinde meydana gelen gelişmeler, örgütleri değişime zorlamaktadırlar. Örgütsel değişim hareketleri yalnızca çevrenin zorlaması nedeniyle değil örgütün bulunduğu pozisyonda çekici kuvvet halini alma isteğinden de çıkabilir. Örgüt üyelerinin ve özellikle örgütlerdeki yöneticilerin vizyon ve hedefleri örgütlerin değişim çabasına girmelerinde önemli bir etkidir. Değişimisteğinin temelinde örgütteki dişlilerin daha iyi çalışması ve daha yüksek performans göstermesi düşüncesi yatmaktadır. Bu noktada örgütsel değişimin aslında örgütün var olmasından kaynaklanan bir eylem olduğu söylenebilir.

Örgütsel değişim, kültür ile çok yakından ilgili bir olgu olarak farklı kültürler tarafından farklı biçimlerde görülebilmektedir. Bir örgütte başlatılacak değişim sürecinin örgüt kültüründen ayrı düşünülmesi hatalı bir yaklaşım olacaktır ki değişim ile elde edilmek istenilen sonuçlara ulaşılmasını da imkânsız kılacaktır. Bu nedenle bir örgütü oluşturan kültür, değişim süreci üzerinde en etkili faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Değişim sürecinin istenilen düzeyde sonuçları ortaya çıkarması için, örgüt kültüründe yer alan değerler, inançlar, normlar değişim ile doğru orantılı analiz edilmelidir. Değişim örgüt kültüründen başlayarak bir sistematik süreç içerisinde uzun vadeli ve sabırlı politikalar ile gerçekleşmelidir.

Örgüt kültürü, değişimde stratejik bir yönetim aracı olarak kullanılabilir. Değişim sürecinde oluşturulan yeni stratejiler ve politikalar, örgüt kültürünün de yeniden oluşmasını, daha doğrusu yeniden yeni stratejiler ve politikalara göre şekillenmesini gerektirmektedir. Örgütlerin içinde buldukları coğrafi alan, faaliyet gösterdikleri pazarlar, örgüt kurucularının kültürel özellikleri, örgütün kültürünün oluşmasında ve şekillenmesinde en etkili faktörlerdir. Dinamik bir çevrede faaliyet gösteren, kurucunun yenilikçi olduğu, içinde bulunan coğrafi alanın değişime yatkın olduğu örgütlerde oluşan kültür değişim çabalarını destekleyici niteliktedir.

Örgütsel değişim üzerinde etkili olan diğer bir unsur ise çalışanların kendileridir. Bireyin değişime yönelik bakışı, örgütsel değişim yaşanacak alana ilişkin ön bilgileri, yeni dönemde ihtiyacı olacak bilgi ve becerilere sahip olma durumu ve özgüveni bu süreçte etkili olan unsurlar arasında sayılabilir. Örgütte değişim yaşanacak alana ilişkin yeterli bilgiye sahip olması çalışanın değişime yönelik tepkisi üzerinde belirleyici olacaktır. Çalışanlar, değişimin niçin yapıldığı ve neyin amaçlandığı konusunda yeterli bilgiye sahip olurlarsa değişime daha olumlu yaklaşacaklardır. Değişim süreci sonunda ihtiyaç olabilecek yeni bilgi ve becerilere sahip olan çalışanlar için değişim olumlu bir gelişme olarak görülür ve bu olumlu gelişme çalışanların iş performansını artırıcı bir faktör olarak değişimden beklenen sonucu ortaya çıkarmış olacaktır.

Son yılların küreselleşen rekabet ortamında çağın dinamik yapısına ayak uydurmak isteyen örgütlerin değişim aracı olarak yalın yönetim sistemini kullanmaya başladıkları görülmektedir. Yalın yönetim sisteminin temelini, performans artırmak için üretim ve hizmet süreçlerinde katma değer yaratmayan operasyonların, malzemelerin ve işgücünün elimine edilmesi oluşturur. Sürekli gelişmeyi ve israfı ortadan kaldırmayı hedefleyen bu sistem sadece üretim sektöründe değil aynı zamanda hizmet sektöründe de uygulanmaktadır. Üretim ve hizmet kuruluşlarının temel amaçlarının başında şüphesiz ki karlılık gelmektedir. Karlılığın uzun vadede artırılabilmesi için mutlaka rekabet edebilirlik ile ilgili hedeflere yönelmek gerekmektedir. Bu hedefler arasında en önemlisi ürün ve hizmet kalitesidir. Son yıllarda bir taraftan tüketicilerin kalite ile ilgili beklentileri giderek artarken diğer

tarafından üreticilerin de kalite ile ilgili görüş ve düşüncelerinde önemli değişiklikler olduğu görülmektedir. Artık sadece bitmiş ürünün kalitesine önem vermek yerine, üretim sürecinin her aşamasında kaliteyi elde etmenin önemli olduğu anlaşılmıştır.

Değişen trendler ve artan rekabet ortamında tüm sektörlerde olduğu gibi sağlık sektöründe de hastanelerin öne çıkmak için yapı ve süreçlerinde değişiklikler uygulamaya başladığı görülmektedir. Sağlık hizmetlerinde rekabetin temelini, nitelikli sağlık hizmetini en düşük maliyetle hastalara tam zamanında sunabilmek oluşturur. Özellikle bilim ve teknoloji alanındaki gelişmeler, sağlık sektöründeki uygulamaların değişmesine neden olmaktadır. Ayrıca sağlık kurumlarında uzmanlaşma seviyesi yüksek birçok meslek grubu değişik sağlık teknolojilerini kullanmaktadırlar. Sağlık kurumlarında teknolojik değişimlerin yanı sıra, değişen demografik yapıyla birlikte hasta profili ve hasta beklentileri de değişmektedir. Bununla birlikte sağlık kurumlarını ilgilendiren yasal mevzuat ve düzenlemelerde, hasta bakım süreçlerinde, iş yapma süreçlerinde, çalışanların demografik yapısında, yönetim yapısında, hizmet verme şekillerinde birçok değişim yaşanmaktadır. Sağlık kurumlarında görülen tüm bu değişimler, etkin bir değişim yönetimini zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle sağlık kurumlarının hızla değişen koşullara uyum sağlayarak belirsizlikten kaynaklanan krizleri yönetebilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için değişimi destekleyici yeni yönetim teknikleri uygulamaları gerekmektedir.

Yeni koşullara uyum sağlamak isteyen sağlık işletmelerinin, üretim ve hizmet yapılarını yeniden yapılandırmak amacıyla yalın dönüşüm sürecine girdikleri ve son yıllarda yalın sağlık anlayışının küresel bir hareket olmaya başladığı görülmektedir. Sağlık sektöründe yalın yönetim araçlarının uygulanmaya başlanması hastanelerde bir değişim sürecini gerekli kılmakta ve kültürel değişimi zorunlu hale getirmektedir.

Bu gereklilikten hareketle yalın yönetim araçlarını uygulayan sağlık kurumlarında örgütsel değişimin iş performansı üzerine etkisini ve örgüt kültürünün aracı rolünü tespit etmeyi amaçlayan çalışma beş bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümünde yalın yönetime ilişkin temel kavramlar, yalın yönetim uygulama teknikleri ile Türkiye ve dünyadaki yalın sağlık hizmetlerinde öncü çalışmalara yer verilmektedir. İkinci bölümde, örgüt kültürü kavramının tanımı, özellikleri, modelleri

ve ilgili olduğu kavramlar genel hatları incelenmiştir. Üçüncü bölümde örgütsel değişime ilişkin temel kavramların yanında, değişimin nedenleri ve değişim modelleri konusu ele alınmıştır. Dördüncü bölümünde ise iş performansı kavramı incelenmiştir. Çalışmanın beşinci bölümü olan metodoloji bölümünde araştırma hakkındaki hipotezler ve araştırma modeli ortaya koyularak araştırmasının istatistiki analizleri ve bulgularına verilmiştir. Sonuç bölümünde ise araştırmanın sonuçları tartışılmış, elde edilen bulguların ışığında akademik ve işletmelere yönelik çeşitli öneriler sunulmuştur.



BİRİNCİ BÖLÜM

YALIN YÖNETİM

1. YALIN YÖNETİM

“Yalın” terimi ilk defa “Dünyayı Değiştiren Makine” adlı kitapta Toyota’nın geliştirdiği az şeyle daha çok üretmeyi sağlayan yeni imalat paradigmasını tarif etmek için kullanılmıştır. Toyota Üretim Sistemi’ne (TÜS) özgü bir düşünce ve sorun çözme yaklaşımı olmasına rağmen, “Yalın” ve “Yalın üretim” terimlerini; Massachusetts Teknoloji Enstitüsü’nün (Massachusetts Institute of Technology) bir araştırma birimi olan Uluslararası Motorlu Taşıt Projesi’nde araştırmacı olarak görev yapan John Krafchik literatüre kazandırmıştır. Krafchik, bu yeni üretim paradigması için tamponsuz üretim anlamına gelen yalın kelimesini kullanmıştır. Womack ve arkadaşlarının (1990) yayınlamış olduğu kitap sayesinde bu terimlerin akademik çevrede popülaritesi artmıştır (Liker ve Hoseus2008,42).

Cox ve Blackstone’a (1998) göre, yalın üreticiler, üretimin her aşamasında kullandıkları farklı yeteneklere sahip işgücü sayesinde, esnek bir üretim yapısı ve üretim çeşitliliğine sahiptirler (Narasirhan vd.2006). Literatürde yer alan yalın üretime ilişkin çok rastlanılan tanımları aşağıda özetlenmiştir.

- Alukal’a (2003) göre, müşteri siparişinden ürünlerin dağıtımına kadar, çevrim ve teslim sürelerini kısaltan, değer yaratmayan faaliyetleri ve israfın her türünü ortadan kaldıran ve bu sayede maliyetleri düşüren, rekabetçi, çevik ve müşteri odaklı bir yönetim felsefesidir.
- Cox ve Blackstone’a (1998) göre, işletmenin, ürünün tedarik süreçlerinden başlayarak üretim aşamasından müşteriye ulaşmasına kadar geçen süredeki her türlü değer yaratmayan faaliyetin ortadan kaldırmaya ve tüm aktivitelerinde kullandığı her türlü kaynak miktarını minimize etmeye çalışan bir üretim felsefesidir.

- Dankbaar'a (1997) göre, sahip olunan işgücü yeteneklerinin en uygun kullanımı sağlayarak ve onları sürekli iyileştirme faaliyetleri için cesaretlendirerek, ürün çeşitliliğini, daha düşük maliyetle daha yüksek kaliteye ulaşmayı, kitlesel üretime kıyasla daha az insan çabası, daha az stok kullanarak girdilerin daha optimal kullanımını sağlamaktır.
- Hallgren ve Olhager'e (2009) göre, bütün süreçlerdeki etkinliği artırmayı hedefleyen bir üretim programıdır.
- Haque ve Moore'a (2004) göre, israfın ortadan kaldırılması ve değer akışının sürekli hale gelmesinin stratejik bir amaç olarak görüldüğü ve bunun tüm işletme süreçlerinde uygulanması gerektiğini düşünen bir felsefedir.
- Hayes ve Pisano'a (1994) göre, bir ürün üretmek ya da bir hizmet sağlamak için gerekli olan her şeyin minimum düzeyde tutulması yalın kavramının tam karşılığıdır.
- Heizer ve Render'e (2008) göre müşterinin ne istediğini ve ne zaman istediğini israfsız bir şekilde ve sürekli iyileştirme yaparak sağlayan bir sistemdir.
- Howell'e (1999) göre, kitlesel ve atölye tipi üretimde, çalışma alanında kullanılan teknikler ve amaçlar bakımından farklı bir düşünce tarzına sahip olsa da, müşteri isteklerini karşılamak için mükemmelliği hedefleyerek, üretim sisteminin performansını optimize etmeye çalışmaktadır.
- Liker ve Wu'ya (2000) göre, ürünün en iyi kalitede, tam zamanında teslimi ve en düşük maliyetle üretimine odaklanan bir üretim felsefesidir.
- Liker'de (1997) göre, müşteri siparişinden siparişin dağıtımına kadar olan geçen süreyi, üretim akışındaki her türlü israfın ortadan kaldırılmasıyla azaltan uygulamaları içeren bir felsefedir.
- Naylor ve arkadaşlarına (1999) göre, her türlü israfın ortadan kaldırılması ile değer akışının yaratılmasıdır.

- Okur'a (1997) göre "en ucuz ve hatasız üretimi en kısa zamanda ve en az kaynakla, nasıl üretilebilir sorusuna odaklanmadır.
- Seth ve Gupta'ya (2005) göre, israfı minimize ederek, sürekli maksimum değer akışını hedefleyen bir yönetim paradigmasıdır.
- Shah ve Ward'a (2003) göre, tedarikçiden müşteriye ulaşmasına kadarolan tüm süreçlerinde ortaya çıkabilecek her türlü israfın tanımlanması ve ortadan kaldırılmasına ve müşteri için değer yaratan faaliyetlere odaklanan, tam zamanında üretim, kalite sistemleri, hücresele üretim gibi birçok yönetim uygulamasını yapısında bulunduran geniş kapsamlı bir üretim sistemi ve yönetim felsefesidir.
- Simpson ve Power'a (2005) göre, israfın her türünün ortadan kaldırılması ve sürekli iyileştirme faaliyetleriyle etkinliğin sağlanması için tasarlanan bir sistemdir.
- Singh'e (1998) göre, Toyota üretim sistemi olarak da adlandırılan, müşteri siparişinden nihai ürünün müşterinin eline ulaşmasına kadarki süreçlerdeki süreyi, israfların ortadan kaldırılması ile sağlayan Japon yönetim uygulamalarına dayanan bir üretim felsefesidir.
- Storch ve Lim'e (1999) göre, günümüz rekabet ortamında müşteri gereksinimlerini dikkate alarak, müşteri tatminini sağlayan etkili bir üretim şeklidir.
- Worley ve Doolen'a (2006) göre, değer akışının tüm aşamalarındaki israfın ortadan kaldırılması için tasarlanan bir sistemdir.

Toyota üretim sistemi, tam zamanında üretim stoksuze üretim gibi ifadelerde yalın üretim sisteminin yerine kullanılan ifadelerdir. Krafchik'in hata, maliyet, stok, fire ve müşteri şikâyetlerinin en aza indirildiği sistem olarak tanımladığı yalın üretime göre, firmada asgari düzeye indirilmesi gereken unsurlar şunlardır(Womack ve Jones 2003,91);

- İşletmede müşteri için hiç bir değer ifade etmeyen ve gereksiz olan tüm işlem adımlarını elimine etmek,
- Çalışanları mümkün olduğunca işin içine çekerek her bir fonksiyonda sürekli iyileştirmeyi sağlamayı amaç edinmek,
- Sistemin temel prensiplerini örgütün her kademesine işleyip kendisine özgü kültürü oluşturmak,
- Tüm bunlar için sarf edilen hiç bitmeyecek ve hep daha mükemmel götürecek çaba ve faaliyetlerden oluşturmak,
- Faaliyetleri sürekli kılacak şekilde sıraya dizmek.

Mükemmellik yalın düşüncenin temel ilkesidir ve sonsuza kadar devam eden bir süreçtir. Yalın üretim çalışanların katılımcılığına önem verme, müşterinin istek ve arzularının çeşitliliğine rağmen üretimde çeşitliliği sağlayabilme, stoksuz üretim yapma, işçilerin vasıflı olmasını talep etme ve israfları yedi açıdan elimine ederek kitle üretim tarzından farklılaşmaktadır. Kitle (fordist) üretim tarzı ile yalın üretim anlayışı arasında çok sayıda farklılık bulunmaktadır: Aşağıdaki Tablo 1'de kitle üretimi ve yalın üretim arasındaki farklar çeşitli açılardan belirginleştirmeye çalışılmıştır.

Tablo 1. Kitlesele Üretim ile Yalın Üretim Karşılaştırması

KİTLESEL (GELENEKSEL) ÜRETİM	YALIN ÜRETİM
Standartlaşmış ürünler	Ürün çeşitlendirmede esneklik
Müşterinin istediği kabul edilebilir hata oranı ile üretim	Müşterinin istediği miktarda ve zamanda, sıfır hata ile üretim
Stoklu üretim	Stoksuz üretim
Talep tahmini odaklı planlama	Müşteri siparişine göre planlama
Haftalar/aylar süren üretim çevrim zamanı	Saatler/günler süren üretim çevrim zamanı
Ölçek ekonomisi- büyük ölçekli makineler	Fırsat ekonomisi /amaca uygun ölçekli makineler
Düşük maliyet ve çıktı odak yaklaşım	İsrafların eliminasyonu ve süreç içi kontrol
Örnekleme kalite kontrol	Üretim noktasında %100 kontrol
Fonksiyonel yerleşim	Hücre tipi, ürün akışına göre yerleşim
Genel olarak her makine için bir adam	Birkaç makineye bakan bir adam
Tasarımda müşterilerden az katkı	Tasarımda müşterilerden büyük katkı
Gözlemci yönetici	Tüm çalışanların katılımıyla yönetim
Vasıfsız işçi	Vasıflı işçi
Dikey entegrasyon	Geriye doğru tedarikçi gelişimi
Yetkilendirme seviyesi az	Yetkilendirme seviyesi tam
Sadece yetkililerden gelen öneriler	Tüm organizasyona açık öneriler
Müdürler tarafından raporlara dayalı bilgilendirme	Tüm personelin dahil olduğu görsel ve şeffaf bilgilendirme
Amaçlar sadece yönetim tarafından biliniyor	Amaç ve hedefler çalışanların tümü tarafından sahiplenilmiş
Ayrıntılı iş bölümü	Takım çalışması ve yetenekli personel
Baskıyla sağlanan liderlik	Geniş katılımlı liderlik
Kontrolü zor sabit ve yüksek maliyetler	Kontrol altındaki iyileştirmeye azalan maliyetler

Kaynak:Zoroğlu, Barış, (2013). Yalın Üretim. Sageya Yayınevi, Ankara, s.63.

Yalın üretimi besleyen yalın düşünce, değer yaratmayan, kaynakları tüketen, israfa neden olan tüm hatalı faaliyetleri ortadan kaldırmaya odaklanarak gerekli tedbirleri almayı hedefleyen bir felsefedir (Seçkin 2007,11). Yalın düşünce ve yalın üretim prensipleri hem özel sektör imalatında hem de kamu sektöründe (özellikle sağlık sektöründe) popülerlik kazanmıştır. Bir yönetim felsefesi olarak zaman içinde firma ve kuruluşlarda oluşan israfları sürekli azaltmak ve ortadan kaldırmak için

örgütsel süreçlerin yeniden yapılandırılmasına odaklanan bir anlayıştır. Bu sayede müşteri için verimlilik ve değer oluşturmaya katkıda bulunmaktadır. Verimlilik ve değer firmasının her alanına nüfuz edebilmesi için yalnız kullandığı analitik araçlar ve teknikler uygulanmaktadır (Womack ve Jones2015,16). Womack ve Jones'a (1996) göre yalnız beş prensibi olduğu konusunda neredeyse ittifak bulunmaktadır: (Radnor vd. 2012, 364);

- **Değer:**Müşterinin bakış açısından 'değer' belirleyin. Değer müşteri ihtiyaçlarının tanımlanmasına bağlıdır ve her zaman israfların ortadan kaldırılmasıyla ilgili nihai çözüm bulunmaz.
- **Değer Akışı:**Her bir ürün / hizmet için 'değer akışını' tanımlayın. Değer akışı hammaddeden müşterinin ihtiyaçlarına kadar uzanır. Değer akışında değeri vermeyen ancak israfa yol açan tüm adımları azaltmaya çalışın.
- **Sürekli Akış:**Değer akışını sürekli hale getirin. İsrafları ortadan kaldırın ve süreçleri standartlaştırın, böylece daha sorunsuz çalışır hale gelecektir.
- **Çekme:**Değer akışının sürekli akışı imkânsız olduğunda, müşterinin çekmesine diğer bir deyişle ihtiyaç ve arzularının üretimi yönlendirmesine izin verin. Bu, müşteri talebi üzerine, müşteriden başlayarak müşterinin arzu ettiği ürünü veya hizmeti üretmek ve bu talebi karşılamak için yapılması gerekenleri görmek için geriye doğru bakmak anlamına gelecektir.
- **Mükemmellik:**Değer zincirinin sürekli iyileştirilmesini takip etmek; yani, katma değer yaratmayan faaliyet, değer zincirinden kaldırılmalı ve her bir müşteriye hizmet vermek için gereken adım, zaman ve bilgi miktarı her zaman azaltılmalıdır.

Bu prensipler sayesinde firma ve kuruluşlar sürekli tekrar eden bir süreçte "katma değer sağlayacak, israfları azaltacak ve sürekli iyileştirme (kaizen) faaliyetini yerine getirmiş olacaktır.

2. YALIN YÖNETİMİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Yirminci yüzyılın ortalarında Japon otomobil üreticisi Toyota, günümüzde yalın üretim olarak adlandırılan, Toyota üretim sistemini geliştirmiştir. II. Dünya Savaşının ardından, yok olmuş Japon endüstrisini yeniden geliştirmek isteyen Japon üreticiler Toyota üretim sistemi ile ABD'nin verimini yakalama misyonu belirlemişlerdir. 1950'li yıllarda Amerika'ya giderek, Detroit' te bulunan Henry Ford'un otomobil fabrikasının çalışma sistemini inceleyen Toyota yetkilileri Taiichi Ohno ve Eji Toyoda, Ford'un kullandığı kitle üretim sisteminin her aşamasında çok fazla israfın olması nedeniyle Japonya'da uygulanamayacağına karar vermişlerdir. Kitle üretim şeklinin Japonya'da uygulanamayacağını saptadıktan sonra yeni bir üretim sistemini (Toyota Üretim Sistemi) kurgulamışlardır (Womack vd. 1990, 49-50). Toyoda ve Ohno'ya göre, kitle üretim sistemi katı bir hiyerarşiye dayanmakta, esnekliği zayıf ve israflarla doludur. Bu iki yazara göre, Toyota üretim sisteminin temel unsurları şunlardır (Türkan 2010, 28-41);

- Bu üretim anlayışında israfa yer yoktur.
- Çekme esaslı ve stoklu üretim esastır. Bu sayede tam zamanında üretim gerçekleşir.
- Tedarikçilerle karşılıklı faydaya dayalı bir ilişki vardır.
- Esneklik hem üretim sürecinde hem de ürün bazlı olmalıdır.
- Sürekli iyileştirme ve kalitenin sürekli artırılması üretimin başlıca hedeflerindedir.
- Daha az ara yöneticinin olduğu, insanı önceleyen bir üretim anlayışı esastır.
- Çalışanların üretimin bütün süreçlerinde katılımcı olması teşvik edilmekte ve iletişim kanalları her zaman açık tutulmaktadır.
- Çok yönlü çalışanlarla gerçekleştirilen disipline dayalı ekip çalışması vardır.

Toyota, Japonya ile ABD arasındaki üretkenlik farkını azaltmak için, araç olarak israfı ortadan kaldırmayı kullanmak suretiyle, günümüzde yalın üretim ilişkili tekniklerin birçoğunu geliştirmişlerdir. Ohno ve arkadaşları Toyota'da geliştirdikleri araçları ve teknikleri belgeleyen bir kitap olan Toyota Üretim Sistemi'ni 1978'de

Japonya' da yayınlamıştır. Bu kitabın yayımlanmasından sonra üretim yöneticileri, eğitimcileri ve danışmanları Toyota üretim sisteminin değerini anlamaya başlamışlardır. 1986'da Toyota, General Motors ile bağlantılı şekilde çalışarak Toyota üretim sisteminin ilkelerinden faydalanmak suretiyle Fremont'daki montaj tesisini açmıştır. Toyota teknikleri, otomobil endüstrisinde verimliliğin artırılması konusunda bir gösterge haline gelmesi ile zamanla ABD'li üreticiler tarafından da benimsenerek kullanılabilir araçlar haline gelmiştir. Kitleli üretimden yalın üretime geçiş 1990'da, Womack ve Jones'un çalışmalarının sonucu oluşturulan, "Dünyayı Değiştiren Makine (The Machine That Changed the World)" isimli kitapta açıklanmaya çalışılmıştır. Yapılan çalışma ile Toyota ve General Motors'un girişimleri birleştirilerek, Japonya ve Batılı otomotiv endüstrileri arasındaki farklar ortadan kaldırılmıştır. Toyota üretim sisteminin daha az insan gücü, daha az sermaye yatırımı, daha az üretim alanı, daha az malzeme ve araç-gereç kullanılarak ürünlerin geliştirilmesi, üretimi ve dağıtılması sistemine Womack ve arkadaşları, tamponuz üretim anlamına gelen yalın üretim adını vermişlerdir (Womack vd. 1990, 83-89).

3. YALIN DÜŞÜNENİN KRİTİK BAŞLANGIÇ NOKTALARI

Yalın düşüncenin kritik başlangıç noktaları aşağıda belirtilmiştir.

3.1. Değer ve Değer Katan İş

Yalın düşünce için kritik başlangıç noktası değerdir. Değer sadece müşteri tarafından belirlenir, üretici tarafından oluşturulur. Womack ve Jones (2003), Yalın Çözümler kitabında değerın müşterilere istenilen yerde ve istenilen zamanda ve onları zora sokmadan sağlanması gerektiğini belirterek, "yalın tedarik" terimini de literatüre katmışlardır. Değer, özetle; müşteriye sunulan fayda olup, müşterinin bedelini ödemeye istekli olduğu ve müşterinin ihtiyaçlarını karşılayabilecek özelliğe sahip olan, karşılanmadığında müşterinin mutsuz olacağı, istenilen zamanda ve yerde bulunabilen işlemler, ürünler, hizmetler ve özellikler olarak tanımlanabilir (Womack ve Jones 2005, 13-16).

3.2. 3M (Muri, Mura ve Muda)

Çeşitli kaynaklarda israf kelimesi ile gereksiz faaliyet, savurganlık ve kayıp kelimeleri birbirleri yerine kullanılmaktadırlar. Toyota yöneticileri ve çalışanları israfların eliminasyonundan bahsederken Japonca bir kelime olan “muda”yı kullanırlar. Yalın üretimde, israflar 3M ile ifade edilmektedir. 3M terimi Japonca’da M harfi ile başlayan üç kelimenin baş harflerinden meydana gelmiştir. Bunlar sırasıyla muda, muri ve mura olarak kategorize edilmiş olup anlamları şöyledir (Liker2004,114);

- **Muda:**Değer katmayan şeydir. Muda çalışanların verimliliğini ve üretim sistemini olumsuz yönde etkiler. Muda, kaynakları tüketen fakat hiçbir değer yaratmayan israftır. Mura ve muri birçok kuruluşta mudanın kök nedenidir.
- **Muri:**Aşırı yük anlamına gelir. Makine veya çalışanların normal kapasitelerinin üzerinde çalıştırılarak zorlanmaları olayıdır. İnsanlara aşırı yüklenme yapma işgüvenliği ihlali ve kalite problemlerine neden olur.
- **Mura:**Düzensizlik ve tutarsızlık anlamına gelir. Başka bir deyişle varyasyona neden olan dengesizliktir. Yalın üretim felsefe olarak; süreçlerde meydana gelen veya gizlenen muda, muri ve muranın sürekli olarak azaltılmasına ve yok edilmesine odaklanmaktadır. Firmanın süreçlerinde katma değer sağlayan işlem adımlarının artması üretimdeki verimlilik artışlarına yol açacaktır.

3.3. İsrif

Henry Ford’a göre bir hammadde veya ürünün üretim sürecinde ihtiyaçtan fazla olan, müşteri gözünde bir değer ifade etmeyen her şey israftır. Ürünün değerini müşteri belirlediğine göre, müşteri israf nedeniyle oluşan maliyete bir bedel ödemek istemez (Heizer ve Render2008,642-643). Yalın düşünceye göre, ürün veya hizmetlerin müşteriye bir fayda sunmaması ve müşteri değeri oluşturmaması israftır (İşbeceren2012,12). Ohno’nu kalsik sınıflandırmasına göre israf yedi kategoridir

(Heizer ve Render2008,642; Liker2004,28-29; Morgan ve Liker2006,111; Womack ve Jones2003,351-352);

- **Fazla Üretim (Talepten Fazla Olursa):** Müşterinin talep ettiği sipariştten fazla üretmek veya önce üretmektir.
- **Bekleme:** Değer katan herhangi bir işin yapılmadığı boşa geçen süredir. Bu tür israfta insanın parça veya makinenin işleminin bitirmesini beklemesi, makinenin onu çalıştıracak insanı beklemesi, arıza durumunda çalışanın ve makinenin beklemesi, gereken araç ve malzemenin olmaması nedeniyle bekleme, makinenin uzun süren kalıp değişimi ve ayarlaması nedeniyle yaşanan boş zaman, organizasyondaki kademeler arasındaki onay süreçlerinde yaşanan beklemler, eksik teknoloji ve otomasyon kullanımı nedeniyle yaşanan beklemler, yanlış çizelgeme nedeniyle yaşanan bekleme veya çeşitli faaliyetler arasında bir beklemenin meydana gelmesi söz konusudur.
- **Gereksiz Malzeme Taşınması:** Süreç içerisinde hammadde, yarımamül ve mamülün uzun mesafelerde ve etkin olmayan bir şekilde taşınmasıdır. Taşımadaki etkinliği artıracak en önemli yalın üretim tekniklerinden biri U-tipi imalat hücreleridir.
- **Aşırı İşleme / Gereksiz İşlem:** Ürün üzerinde değer katmayan çalışmalar yapmaktır. Bozuk ürün ve parçalar üzerinde etkin olmayan gereksiz iyileştirmeler yapmaktır.
- **Aşırı Stok:** Stok, “üretimdeki tüm kötülüklerin kaynağıdır.” Üretim için hammadde depolarındaki hammaddeyi, üretim alanlarında bulunan ara stoklardaki yarı mamülleri, satış için sevke hazır getirilen mamülleri olması gerekenden fazla stoklamaktır. Aşırı stoku azaltmak ve akışı düzenlemek için kanban denilen sistem geliştirilmiştir. Her aşamada gerçekleşecek üretimin her parçasına yönelik bir kanban kartı vardır.
- **Gereksiz Hareketler:** Verimsiz yerleşim, erişim güçlüğü oluşabilecek fiziksel zorlanmaya neden olan iş ortamı ve iyi organize edilememiş bir çalışma planının neden olduğu çok fazla hareket, gereksiz malzeme ve ekipman arama, gereksiz

yürüme ve el kol hareketleri, operasyonlar arasında gezinmeye neden olacak prosedürler gibi israflardan oluşur.

- **Hatalı Üretim:** Hatalı üretilen veya yeniden işlenmesi gereken faaliyetlerden oluşur. Üretim akışındaki aksaklıklar ve kalite problemleri, üretimdeki israfın ana kaynağıdır. Bir ürünü müşteri istekleri doğrultusunda onarmak, düzeltmek veya yeniden yapmak operasyonu tekrarlamak anlamına gelir. Böylece ek işgücü kullanımı, ek alan ve araç zorunluluğu, sevkiyatın gecikmesi, kalitenin düşmesine, maliyetin yükselmesine ve en önemlisi müşteri tatminsizliğine neden olur. Hatalı ürünlerin eliminasyonu ile ilgili ortaya atılan yalın üretim tekniklerinden biri olan kavram “Poka-Yoke” dir. Poka, “dikkatsizlik” anlamında, Yoke ise “elimine etmek” anlamındadır. Burada maksat hataya imkân vermeyen ürün tasarımı yoluyla hatalı ürünün üretilmesini engellemektir. Poka-Yoke Japonca’da hata yalıtımı demektir. Poka-Yoke hataların oluşmasını önler; bu da denetim zamanını azaltır ve sonuçta zaman kalite inşa etmek için kullanılır. Poka-Yoke’nin 3 temel fonksiyonu sırasıyla kapatma/durdurma, kontrol ve uyarıdır.

- **Kullanılmayan Beyin Gücü:** Yaratıcılığı yüksek çalışanların rutin işlerde kullanılmasını da bir diğer israf olarak değerlendirilmektedir. Çalışanları dinlenilmemesi, fikirlerinin ele alınılmaması ve yeteneklerinden yeteri kadar yararlanmamaya denilmektedir. Bu israfa sekizinci israf denilmektedir.

4. YALIN YÖNETİMİN TEMEL PRENSİPLERİ

Womack ve Jones (2003), yalın düşünce kitabında yalın üretimin temel prensiplerini 5 başlıkta sınıflamışlardır:

- Müşterinin bakışına göre değer belirlenmeli,
- Değer akışı tespit edilmeli ve israf elimine edilmeli,
- Sürekli akışın sağlanması,
- Müşterinin talebine göre çekme sisteminin oluşturulması,
- Mükemmelliğe erişmek için sürekli iyileştirme yapılmalı,

Yalın üretimin beş ilkesini Womack ve Jones (2005) “lean solution” kitabında şöyle özetliyor: “Herhangi bir firmaya kılavuzluk edebilecek beş basit ilke önerdik: Müşterilerin şu anda gerçekten istediği değeri sağlayın. Müşterileri istedikleri şeyi firmanın en kolay yoldan sağlayacağına ikna etmek adına, var olan organizasyonu, varlıkları ve bilgiyi geleceğe yönelik çalışmaya zorlamaktan geri durun. Her ürün için değer akışını belirleyin. Bu, bir malı ya da hizmeti fikirden girişime dönüştürmek (geliştirme süreci aracılığıyla) ve sipariş olmaktan çıkarıp müşterinin eline teslim edilmiş hale getirmek (gerçekleştirme süreci aracılığıyla) için gereken bir dizi faaliyettir (süreçler). Bu süreçlerin her adımını sorgulayarak, müşteri için gerçekten değer yaratıp yaratmadıklarına bakın. Değer yaratmayanları eleyin. Geri kalan adımları sürekli bir akış içinde sıralayın. Geliştirme ve teslim sürelerini kısaltmak için adımlar arasındaki bekleme ve stokları ortadan kaldırın. Bırakın müşteri firmadan değeri kendisi çeksın. Teslim süreleri uzun olan, müşterileri istedikleri şeyi kendilerinin zaten tasarladığına ya da ürettiğine ikna etmeye çalışan firmaların uyguladığı zorlayıcı yöntemleri tersine çevirin. Son olarak da, değer, değer akışı, akış ve çekmeyi yerleştirdince, mükemmellik, yani sıfır israfıla mükemmel değerin yaratıldığı mutlu durum için sonu gelmez bir arayışa girin.” (Womack ve Jones2005, 8).

5. YALIN YÖNETİMİN UYGULAMA TEKNİKLERİ

Yalın yönetimin uygulama teknikleri araştırmanın kapsamı itibariyle sağlık hizmetlerinde en çok kullanılan teknikler olan 5S, kaizen,altı sigma yaklaşımı, süreç yönetimi, toplam kalite yöntemi (TKY) ve değer akışı haritalama yöntemi gibi uygulamalar olmak üzere altı başlık altında incelenecektir.

5.1. İş Yerinin Düzenlenmesi - 5S

5S, s harfi ile başlayan beş Japonca kelimedenden oluşmaktadır. 5S’in hedeflerine baktığımızda; sağlık ve güvenliğin yükseltilmesi, çalışanın katılımı ve ilgilinin

artırılması, kalitenin artırılması, moralin artırılması, verimliliğin artırılması yer alırken, maliyet ve çevrim zamanlarının azaltılması hedeflenmektedir. 5S, düşük maliyet ve yüksek kapasiteyle sıfır israf, artırılmış iş güvenliğiyle sıfır iş kazası, daha iyi bakım ile sıfır arıza, daha yüksek kalite ile sıfır hurda, daha fazla ürün çeşitliliğiyle sıfır ayarlama süresi, daha fazla güven oluşturmayla sıfır şikâyet ve çalışanların ve müşterilerin daha fazla saygı ve güven duyduğu sürekli büyüyen bir işletme kazandırır (Liker2004,151).

Sırasıyla ayıklama, düzenleme, temizlik, standardizasyon (süreklilik) ve disiplin olarak türkçeleştirilen 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu ve Shitsuke) bir işletmenin tüm alanlarında uygulanabilir. Başta üretim alanları olmak üzere depolar, kalite kontrol alanları, bakım atölyeleri, yemekhane, arşivler, yönetim ofisleri, fabrika bahçesi gibi birçok alanda uygulanabilir. 5S programı güvenliğin temeli sayılmaktadır. Bir çok şirket güvenliği (Safety) altıncı “S” yapmışlardır. Toyota kültüründe temiz, hoş ve güvenli bir ortam tüm işyerini kapsamaktadır. 5S sadece bir fabrika üretim bölümünün değil, tüm Toyota kültürünün parçasıdır (Liker ve Hoseus2008,314).

5.1.1. Sınıflandır (Seiri)

Sınıflandırma, gerekli olan ile olmayanın ayrılmasıdır. İlk adım sınıflamadır. Sınıflandırma temelde neyin gerekli neyin gereksiz olduğunu tespit edip ona göre düzenleme adımına karar vermektir. Karantina alanı belirlenmeli ve üretimde kullanılmayan veya o bölüm için ihtiyaç duyulmayan her şey kırmızı etiketlenip karantina alanına taşınmalıdır. Sınıflandırmaya başlarken başlangıçta dağınık çalışma alanlarının, depoların, üretim alanlarının veya uygulamaya alınacak yerlerin fotoğrafını çekmek ve yapılacak çalışma sonucunda önceki durum ile sonraki durumu karşılaştırmak faydalı olur. Hiçbir malzeme “belki bir gün işime yarar” diye düşünülüp çalışma alanında gereksiz yere tutulmamalıdır. Gereksiz malzemeler zamanla artarak çeşitli problemlere yol açar. Nesnelerin saklanması önemli olduğu kadar neyin atılacağına karar vermek de önemlidir. Sınıflandırma aşamasında malzemelerin doğru yerde bulundurulması amacı güdülür. Diğer yandan gerekli olmayan malzeme yer

işgal etmektedir. Genelde uygulamada alanda işe yaramayan ve ayrıştırılması gereken malzemelere kırmızı etiket takılır. Kırmızı etiket metodu olarak adlandırılan bu yöntemde malzemeye takılan etiket ilgili malzemenin ne olacağını bize söylemektedir. Kırmızı etiket takılan malzemeler geçici bir sahaya konulur. Bu sahaya karantina bölgesi de denmektedir. Sonrasında kırmızı etiketli malzemeler değerlendirilerek atılıp atılmayacağına karar verilir (Liker2004,150).

5.1.2. Düzenle (Seiton)

Düzenleme aşamasında temel yaklaşım, “her şey için bir yer, her şey yerli yerinde” şeklindedir. Her şeyin bir yeri olmalı ve yerinde olmayan malzeme bakınca anlaşılmalıdır. Düzenle adımında 30 saniye kuralı vardır. 30 saniyede herhangi biri derhal bir şeyi, bulabilmeli, alabilmeli ve yerine koyabilmelidir. Neyin, nerede ve ne miktarda olduğunu anlamak için nesnelere tanımlanması, yerlerin tanımlanması ve miktarlarının belirlenmesi gerekmektedir. Bir şeyin bulunması kolay, kullanılması kolay ve yerine koyması kolay olacak şekilde düzenleme yapılmalıdır (Liker2004,150).

Düzenle adımı 5S’te ikinci adımdır. Firmalarda birçok aksaklık çalışma ortamının düzensizliğinden kaynaklanmaktadır. İlk aşama olan sınıflandırma ile tespit edilen gereksiz şeylerin eliminasyonundan sonra, şu an gereksiz ama gerekli olanlara da kırmızı etiket taktıktan sonra, gerekli olanların düzenlenmesi faaliyetlerini kapsayan ikinci aşamadır. Düzenleme yapılırken dikkat edilecek hususlardan bazıları şunlardır: her şeyi herkes aynı yerden alıp aynı yere bırakması sağlanacak, ambarlarda herşeyin bir rafı olacak, herkesin her şeyi aynı isimle tanıması sağlanacak, aranılan bir şey 30 saniyede temin edilerek 30 saniyede yerine konulacak, gerekli ve önemli yerlerde aletler düzgün bir şekilde konulacak, raf altlarının açık olması sağlanacak, yer çizgileri, sınır çizgileri, yol çizgileri, hurda alan çizgileri, makine yerleşimi çizgileri ve tehlike çizgileri tanımlanacak ve çizilecektir. Düzenleme adımında yerleştirme yapılırken, çok gerekli bir şey çalışma masasında el altında, atölyede ise işyeri ortamında ve makine üzerinde bulundurulmasına, daha az gerekli bir şeyin çalışma masasında üst rafta, atölye ortamında ise alt rafta tutulmasına, az gerekli bir şeyin

çalışma masasında alt rafa, atölye ortamında ise üst rafa konulmasına, malzemelerin konulduğu rafların belirlenmesi ve uygun renk kodlarıyla işaretlenmesine dikkat edilmelidir. Yerleri boyamak, iş yapılan bölgeleri çizgilerle ayırmak, görsel düzenekler kurmak ve çıkarılabilir raflar/masalar yapmak düzen aşaması için basit çözümler üretmektir (Zoroğlu2013,100).

5.1.3. Temizle (Seiso)

Temizlik, kalite hatalarına neden olacak veya makine arızalanmaları yaşatabilecek sorunların önceden tespit edilip, teftişe hazırlanmış gibi proseslerde temizlik yapmaktır. Temizlik, 5S'in üçüncü aşamasıdır. Bu aşamada kirlenen kaynakları bulunarak bir temizlik haritası çıkarılmaktadır. Harita ile birlikte temizlik bölgesi sorumluları ve görevlileri belirlenmektedir. Amaç kaynağında önlem almaktır. Toz, çöp ve yabancı maddeleri çalışma ortamından uzaklaştırmalı, bu işlemleri pratik hale getirmeli ve sorumluların takibi yapılmalıdır (Liker2004,150).

Temizlikteki amaç tertemiz bir alan yaratmak ve verimsizliği en aza indirmektir. Çalışanların tümü kendi bölgelerinin günlük, haftalık ve aylık temizliklerinden sorumlu olmalıdırlar. Hangi bölgeyi, kimin, hangi sıklıkla, hangi aletleri kullanarak temizleyeceği belirlenmiş, çalışanlara görev ve sorumlulukları duyurulmuş ve düzenli kontrollerinin yapılıyor olması gerekmektedir. Zeminler, kullanım alanlarına göre farklı renklerle boyanmalıdır. Bütün çalışma alanları, tezgâhlar, makineler, dolap içleri, dışları ve altları daima temiz ve aydınlık tutulmalıdır. Bu sağlandığı takdirde çalışanların moralini yükselecek ve verimli ve etkin bir çalışma ortamı sağlanarak işler daha kaliteli, daha verimli ve daha güvenli yapılabilecektir (Zoroğlu2013,101).

5.1.4. Standartlaştır (Seiketsu)

Standartlaştırma, ilk üç aşamanın devamlılığını sağlamak için sistem ve prosedür geliştirmektir. Bu aşamaya kadar gelinen nokta standartlaştırılarak, geriye dönüşe asla izin verilmemektedir. Bunu için, önce kimin neyi yapacağı planlanmalı, yapılacak işlerde kullanılacak araç ve zaman belirlenmeli, ilk 3S'in kullanımı günlük hayata indirgenmeli ve sonuçların denetlenip bir önceki veriye göre kıyaslama yapılmalıdır. İşaretlerin kullanımı, sınırların bant ve boya ile işaretlenmesi, renklerin kodlanması, yerleşim planları, ürünlerin üzerine konulan minimum ve maksimum miktar seviyelerini gösteren bilgiler ve dökümanite edilmiş ve asılmış temizlik planları gibi çalışmalar standartlaştırmanın bir parçasıdır. Standartlaştırma sonucunda fazla veya eksik bir malzemenin ya da ekipmanın olup olmadığını söyleyebilmek kolay olmaktadır. Bir şeyin kaybolup kaybolmadığının tespiti veya doğru olarak yerine koyulmamış bir şeyin tespiti kolaylaşmaktadır (Liker2004,150).

5.1.5. Disipline Et (Shitsuke)

Disipline etme 5S'in sonuncu adımı olup, sistemin sürekliliğinin sağlanmasında kalıcı bir alışkanlık yaratılmasıdır. 5S oluşturulmuş olan çalışma ortamındaki düzelmelerin kalıcı olması gerekmektedir. Kalıcılık, disiplin kuralları ile paralel yürütülmeli ve kontrol edilmelidir. 5S çalışmasından önceki üretim ortamı ile sonraki halinin fotoğraflarının kıyaslanması panolara asılmalı ve herkese anlatılmalıdır. Çalışma ortamlarına uygulanan 5S sonucu kazanılan alanlar, maliyetler, getirdiği kolaylıklar sloganlarla desteklenerek herkese gösterilmelidir. Disiplin sağlanabilmesi için öncelikle yönetimin destekleyeceği bir disiplin planının yapılması gerekmektedir. Faaliyetlerin içinde olan herkes 5S ile ilgili bilgilendirilmeli ve eğitilmelidir. 5S panosu oluşturulup görsellik sağlanmalı ve veriler ve çıkan sonuçlar takip edilip güncellenmelidir. Tüm çalışanların aktif katılımı sağlanmalıdır. 5S denetimini yapacak kişilerin ve takvimlerinin belirlenerek günlük, haftalık, aylık, üç aylık veya yıllık denetimler yapılarak, gelinen noktayı hep biraz daha iyiye götürecek sürekli iyileştirme faaliyetleri gerçekleştirilmelidir (Zoroğlu2013,103-104).

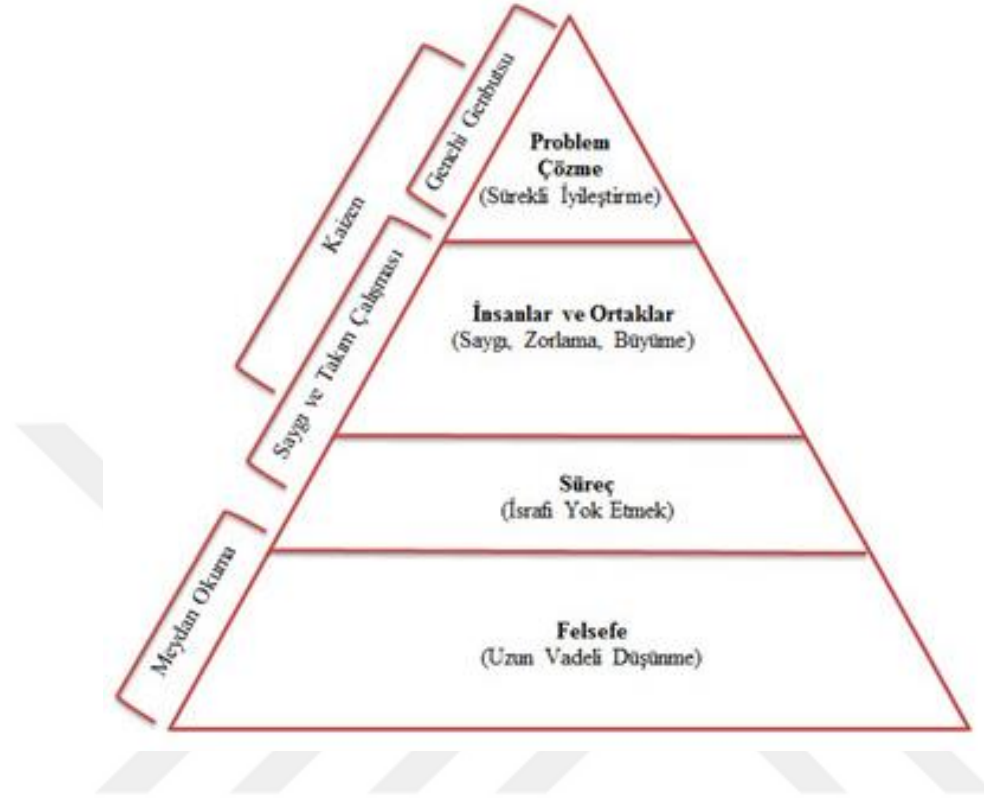
5.2. Kaizen

Kaizen, her sürecin gerekli süre, kullanılan kaynaklar, kalite bileşkesi ve süreçle ilgili diğer durumlar açısından sürekli değerlendirildiği, geliştirildiği ve küçük iyileştirmeler ile daha iyi yapıldığı sürekli gelişim felsefesi olarak tanımlanmaktadır. Kaizen, kaliteyi; en yaygın biçimde iyileştirebilen her şey olarak da tanımlanmaktadır. Kaizen yaklaşımında amaç iyileştirme yapmak ve dolayısıyla kaliteyi arttırmaktır (Aksu2013, 29). Okur'a (1997) göre, üretimin iyileştirilmesine yönelik sürekli ve istikrarlı çalışmalara ve firmanın bütün kısımlarına yayılan dinamik iyileştirme anlayışına Japonca'da "kaizen" denmektedir. Kaizen, problemlerin çözülmesinde kullanılan bir araçtır. Problemin çözüldükçe yapılan iyileştirmeler geliştirilmeli ve daha ileri düzeye taşınmalıdır. Gerçekleşen iyileştirme standartlaştırılmaya çalışılmalıdır. Böylece kaizen sayesinde standartlaşma sağlanmış olunacaktır (İmai2003,163-165). Rother'e (2010) göre sürekli iyileştirme yapılarak gelinen noktada standartlaştırma yapılmalı ve durumun bir önceki noktaya dönmesine izin verilmemelidir. Kaizen adımlarını aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Rother2010,12);

- Ekibin kurulması,
- Konu seçimi/ problemin tanımlanması,
- Mevcut durum analizi,
- Hedeflerin belirlenmesi,
- Potansiyel kök nedenlerin belirlenmesi,
- Kök nedenin tespiti,
- Tespit edilen problemler için çözüm üretilmesi,
- Bulunan çözümlerin uygulanması,
- Sonuçların izlenmesi, kontrolü ve kazançların hesaplanması,
- Ekip değerlemesi,
- Çözümlerin ve gelinen noktanın standartlaştırılması.

Siparişten üretime kadar her kademedeki kaizen, bir problem çözme süreci olup, israfi ve verimsizliği ortadan kaldırır. Toyota sürekli iyileştirme kültüründe, altta yatan varsayım, insan süreçleri ve teknik süreçlerin birbiriyle bağlantılı ve dinamik

olmasıdır. Şekil 1'de görüldüğü gibi, bu yüzden başlangıç tasarımları sadece kaba bir başlangıç noktasıdır ve her ekip üyesi tarafından sürekli geliştirilmesi gerekir.



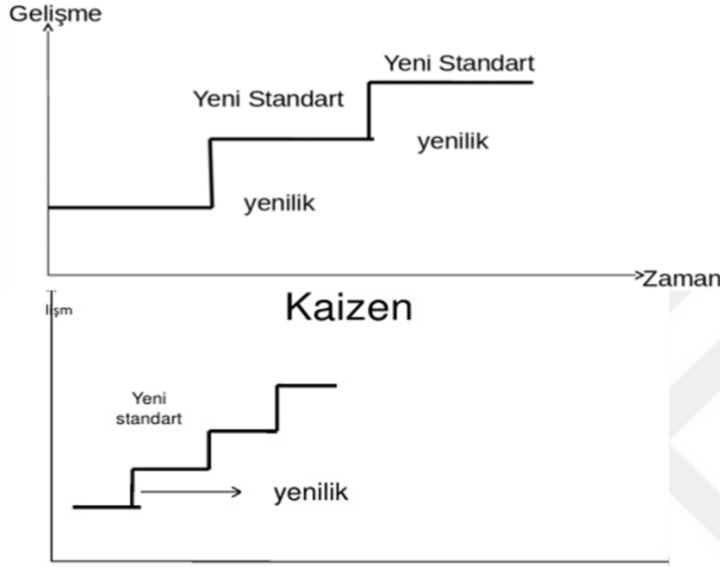
Şekil 1. Toyota'da Sürekli İyileştirme Kültürü

Kaynak:Liker, J. K. ve Hoseus M., Toyota Kültürü. Kıvanç Tanrıyar(Çev.), İstanbul: Optimist Yayınevi, 2008, s.41.

Kaizen, insanların yaptıkları işin ve iş ortamının kalitesini iyileştirme arzusu olan bir düşünce şeklidir. Kaizen, sürekli iyileştirme olup çok sayıda küçük iyileştirmelerle büyük değişimler sağlamaktır. İyileştirme, kaizen ve inovasyon (yenilik) olarak ikiye ayrılabilir (İmai 2003, 25; Zoroğlu 2013,108). İmai'ya göre (2003) kaizen faaliyetleri uzun vadeli olup sabır gerektirmektedir. Yenilik ise kısa vadeli ve heyecanlıdır. Yenilikte büyük adımlar atılır ve teknolojik büyük yatırımlar yapılır. Kaizen çalışmalarında ise küçük adımlar atılır ve dolayısıyla küçük yatırımlarla yürür. Yenilikte sınırlı sayıda “yıldız” oyuncu söz konusuysen, kaizende tüm ekipler söz konusudur ve geniş katılım vardır. Kaizen prensiplerine baktığımızda ilk olarak “şirketin en önemli varlığı insanlardır” diyebiliriz. Sonrasında, “süreçlerin geliştirilmesi sürekli iyileştirmeyle mümkündür”, “iyileştirmeler hemen gerçekleştirilmelidir”, “iyileştirme önerileri proseslerin istatistiki ve rakamsal

değerlendirmelerini baz almalıdır” diyebiliriz. Kaizeni gerçekleştirmek için mevcut durumu yetersiz bulmak, insan faktörünü geliştirmek ve problem çözme tekniklerini yaygın bir şekilde kullanmak gerekir (İmai 2003, 226-229).

Şekil 2'de Yenilik ve Kaizen' in değişim yapısı gösterilmiştir.



Şekil 2. Yenilik ve Kaizen

Kaynak: İmai, M., Kaizen: Japonya'nın rekabetteki başarısının anahtarı. KalDer.2003, s.25-26.

Kaizen bir ekip işidir ve şirketlerde israfların eliminasyonu ve potansiyellerden yararlanmak için kaizen ekipleri kurulur. Bunlar, malzeme/enerji ve zaman tasarrufu, maliyet tasarrufu, iş güvenliği, dökümantasyon, alan kazanımı, kalite, verimlilik, bakım, iş kolaylığı, çevre, sağlık, 5S ve ekipman tasarrufu gibi birçok konuda kaizen çalışması yapabilirler. Eğer başarı isteniyorsa, süreçleri mükemmelliğe yaklaştıran kaizen, sadece bir yalın üretim tekniği olarak görmemeli, yaşam felsefesi olarak benimsenmelidir. Kaizen felsefesinde insana saygı, çevreye saygı, fikirlere saygı ve dinamizm vardır (Zoroğlu 2013,140).

5.3. Altı Sigma

Sigma, bir prostedeki değişkenliği ölçen ortalamadan standart sapma olarak bilinir. Altı sigma yaklaşımı, ölçüm aracı olarak “ünite başına hata sayısı (Defects per unit, (DPU))”ı kullanır. Ünite başına hata sayısı, bir prosesin veya ürünün kalitesini ölçmek için iyi bir araçtır. Kusurlar, maliyet ve zaman arasında bağlantı kurar. Sigma değeri kusurların hangi sıklıkta meydana geldiğini ifade eder. Daha yüksek sigma değeri, daha düşük kusur olasılığı demektir (Gecü 2008, 32).

Altı Sigma bir organizasyonun mükemmel yakın ürün ya da hizmetler geliştirip sunmasına yardım eden yüksek disiplinli bir süreçtir. Altı Sigma, iş performansını iyileştirmek için bir problem çözme, süreç yeniliği yaklaşımıdır. Altı Sigma müşteri için değer katan proseslerdeki israfın elimine edilmesi ve hataların düzeltilmesidir. Altı Sigma iyileştirme projeleri altı adım içeren bir süreçtir. Bunlar; tanımlama, ölçme, analiz, iyileştirme, uygulama ve kontrol şeklindedir. Her bir adımda istatistiksel araçlar kullanılmaktadır (Doğan 2011, 39).

5.4. Süreç Yönetimi

Bir sürecin performansını en yüksek seviyeye ulaştırmak için planlama ve yönetim faaliyetlerini gerçekleştirmek, kaliteyi arttırarak nihai olarak müşteri memnuniyeti sağlamak süreç yönetiminin temel amacıdır. Yalın düşüncüyü benimseyen işletmelerin üretim süreçlerini yalın ilkelere göre en iyi şekilde tasarlamaları gerekmektedir. Bunu sağlamak, bu süreçleri uygulayacak olan iş gücünün gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasına bağlıdır. (Ayçın 2016, 43).

5.5. Toplam Kalite Yönetimi(TKY)

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), yalın üretim için gerekli şartlardan biridir ve tam zamanında üretim (JIT) ile beraber uygulanmalıdır. TKY en basit anlamda, “müşterinin ihtiyaçlarının en iyi şekilde karşılanması için kurulması gereken bir

yönetim sistemi olarak” tanımlanabilir. Bu sistem müşteri ihtiyaçlarını odak noktası olarak, işletme performansını her alanda ve her düzeyde, tüm çalışanların katılımı ile sürekli olarak geliştirmeyi hedefler. TKY, tüm organizasyon süreçlerinin sürekli geliştirilmesi, iyileştirilmesi ve çalışan, müşteri memnuniyeti ile bağlılığının sağlanmasına yönelik çağdaş, katılımcı bir yönetim anlayışıdır. TKY hem süreç odaklıdır, hem de beşeri unsurları temel alır (Güre 2006, 65).

5.6. Değer Akışı Haritalama

Herhangi bir kuruluşta bulunan değer, uzun bir adım dizisinin sonucudur. Değer akışı bir süreçtir ve akış haritası, müşterinin ihtiyaç duyduğu ürün için yapılması gereken her şeyin bir resmidir(Kaplan2008, 15). Değer akışı haritalama(DAH), malzeme ve bilginin akış yönünün resmedildiği görsel bir analiz aracıdır. Ürünün sistemde nasıl aktığını gösterir. Gerekli olan malzeme ve bilgileri işler. DAH aracı süreç haritalarından farklı olarak sürecin bütün alt basamaklarında zaman unsurlarını belirlemekte ve süreç haritalarından farklılaşmaktadır. Her prosesin alt birimlerinin ne kadar zaman aldığı ve her birim arasındaki bekleme süresini belirlemektedir. Gelecek durumu tespit etmek için ideal bir araçtır. Malzeme ve bilgi akışı arasında bir bağ kurar ve bütün sürece bütüncül bakmayı sağlar (Çam 2011, 26).

Doğru sonuçlarla ulaşabilmek için, tüm adımlar uygun zamanda uygun sırayla yapılmalıdır. DAH, çeşitli faaliyet unsurlarını ve bölümler ve birimler arasında var olan engelleri "görmek" için bir yoldur(Kaplan 2008, 17-20). DAH sayesinde iş yapma biçimi değişmektedir. Yalın üretim sisteminde değer akımı yaklaşımı ile sisteme bütün olarak bakarak, bu bütünlük içinde süreç değerlendirmesini yapılır. Değer akımı analiz sürecinde öncelikle, liderin ve sınırlarının belirlenmesi gerekir. Bunun için, iş hedeflerinin belirlenmesi, değer akımlarının tanımlanması gerekir. Değer akışı için inceleme yapılacak birimde verinin toplanıp analiz edilmesi gerekmektedir. Verinin toplanması, mevcut durumun akış haritası çıkartılır. Mevcut durum haritası hizmetin gerçekleşmesi için gerekli olan tüm adımları içermelidir (Çam 2011, 26). Değer akışının haritalanmasında, sürecin her adımı değer katıp katmadığına göre

kodlanmaktadır. DAH teknikleri bireysel değer akışlarındaki israfın tanımlanmasında ve bundan dolayı en uygun taşıma yolunu bulmasına ya da bu israfı azaltmasına yardım eder. Üretim sistemlerinde üç tane açık operasyon tanımlanır. Bular (Güzel 2011, 50);

- **Değer Katmayan Eylemler:**Saf israftır ve tamamen ortadan kaldırılabilir eylemleri içerir.
- **Gerekli Ancak Değer Katmayan Eylemler:**İsraftır ancak, belirlenmiş mevcut işlem eylemleri için gereklidir.
- **Değer Katan Eylemler:**Malzeme ya da hizmet dönüşümü için operasyonları kapsar.

Birçok yazar değer akış haritalama uygulamasının sağlık hizmeti süreçlerindeki avantajlarından bahsetmektedir. DAH uygulamalarının sağlık hizmetlerindeki avantajlarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Güzel 2011, 53; Akçaoğlu 2012, 35);

- Sağlık hizmeti süreçlerinde israfın görünürlüğünü arttırarak, akışta oluşan israf kaynaklarına ışık tutar.
- Sağlık hizmeti süreci için ortak bir konuşma dilinin oluşumuna katkı yapar.
- Harita apaçık olduğu için sıkıntılı durumların tartışılmasını sağlar.
- Yalın terminoloji ile araçlarını işlevselleştirir.
- Eylem planının temelini oluşturur.
- Bilgi ve malzeme akışı arasındaki koralasyonu gösteren ideal araçlardan biridir.
- DAH teknikleri değer akışındaki israfın tanımlanmasında ve bundan dolayı en uygun taşıma yolunu bulmasına ya da bu israfı azaltmasına yardım eder.

DAH tekniğinin kullanılabilmesi için sırasıyla takip edilmesi gereken adımlar vardır (Akçaoğlu 2012, 56; Güzel 2011, 25-45; Kaplan 2008, 19-25; Özfindık 2011, 15-16; Özgürler 2007, 70);

- **Ürün Ailesinin Seçimi:**Bir ürün ailesi, benzer proses adımlarından geçen ve özellikle üretimin son aşamalarındaki proseslerde ortak ekipman kullanan ürünler grubudur. Bir süreç ailesi, aynı zamanda bir grup ürün ya da hizmetin aynı ya da benzer süreç basamaklarında işlem gören bir ürün ailesi olarak da bilinir. Değer akışı haritalandırma, değer akışı içindeki belirli bir ürün ya da hizmet ailesindeki her etkinliğin tanımlanmasıyla başlar ve sonrasında bütün değer akışı mevcut durum haritası formunda görsel olarak tanımlanır.

- **Mevcut Durum Haritası:**Atıkları ve neler yapılmadığını tespit için geçerli bir durum haritası oluşturmadaki nihai hedef, atıkların değer akışını müşterinin gözlerinden görüldüğü gibi incelemektir. Mevcut durum haritası, özellikle fazla üretime ve devam eden akışın engellenmesine neden olan çeşitli israf kaynaklarını ve değer katmayan eylemleri inceler. Mevcut durum haritasının çizilmesinde verilerin toplanması için başlangıç noktası son süreçlerdir ve son süreçten ilk süreçlere doğru hareket edilerek ürün ailesi ile ilgili gerekli inceleme ve gözlemler yapılır. Haritanın oluşturulabilmesi için, akış içinde yürüyerek ve insanlarla yaptıkları iş üzerinde görüşerek gerekli veri ve bilgiler toplanmalıdır. Yalın düşüncüyü savunanlar yalın üretimin organizasyonların mevcut yapı haritalarının oluşturulmasına, değer yaratan ve yaratmayan eylemlerin belirlenmesine yardımcı olma konusundaki faydalarını göstermiştir.

- **Gelecek Durum Haritası:** Nereye gitmek istediğinizin, yani sürecin nasıl akması gerektiği gibi hedef olarak hizmet eden gelecekteki durum haritası, işlerin nasıl yürüdüğü değil; ideal olarak nasıl çalışacaklarını ve bir değer akışını tasarladığınız yolu tasvir eder. Yüksek verimlilik elde etmek için bütün bölüm ve ürünlerin en başında hatasız olması gerekir. Amaç, üretim sisteminin sürekli gelişmesi sayesinde hatasız ürün için çalışmaktır. Bu yüzden sıfır hata yalın işletmelerin başarıyı yakalamak için nasıl çalıştıklarını gösterir. Yalın üretim sistemi üretim kontrolünün yüksek dereceye taşınmasında önemlidir. Sürecin değişkenleri hakkında bilgi toplanması yoluyla her süreç kontrol edilir. Bu yüzden üretilen parçaların kontrolü yerine süreç kontrol altında tutulur. Süreçler bekleme süresi, sırada bekleme süresi, taşıma süresi ve diğer gecikmeleri azaltmak için

değer katmayan eylemlerin en az seviyede tutulmasıyla gerçekleştirilmelidir. Bunun yanı sıra iş süreçlerindeki standardizasyon, kaliteyi koruyarak verimliliği sağlamak, iş güvenliği yöntemlerini geliştirmek ve israfın ortadan kaldırılmasını kolaylaştırmak için gereklidir. Böylece tutarlı bir performans sağlanır ve sürekli gelişim için bir temel oluşturulur. Yalın üretim süreçleri uygun hale getirerek israfları ortadan kaldırırken (boş zaman, makine bozulması, süreçteki envanter), bütün karışıklıkları azaltır ve süreçte değer ekleyen eylemleri ortaya çıkarmaya yardım eder. Bütün israfların ortadan kaldırılmasına yönelik gerçekleştirilmesi uygun görülen yalın üretim teknikleri gelecek durum haritası ile gösterilir.

- **İş Planı ve Uygulama:**DAH son aşama gelecek durum haritası ile birlikte bir faaliyet planı hazırlanmalıdır. Plana göre faaliyet sorumluları atanmalı, planın zaman takvimi çıkartılmalı, her bir faaliyet için gerekli maddi kaynaklar sağlanmalı ve faaliyetler tatbik edilmelidir. Her bir iyileştirme sayısal hale getirilmeli ve planla karşılaştırma yapılmalıdır. Gereken durumlarda revizyona gidilmelidir.

DAH tekniğinde çok sayıda görsel işaret ve sembol kullanılmaktadır. Özellikle üretim sektörüne yönelik hazırlanan DAH'larda daha fazla sayıda işaret ve sembol kullanılmaktadır. Hem mevcut durum hem de gelecek durum haritası müşterinin hizmet kanalları üzerindeki akış kesintilerini bertaraf etme üzerine kuruludur (Efe 2011, 42-43).

6. YALIN DÖNÜŞÜM

Yalın yönetim felsefesinin çekirdeğinde, istekli ve işi yapılırken sürekli iyileştirecek insanların geliştirilmesi vardır. Buna insan değer akışı denilmektedir. Yetkin ve bağlı insanların gelişimi çekirdeği oluşturur ama bu gelişim yalıtılmış bir şekilde gerçekleşmez. İşini öğrenen, problemleri su yüzüne çıkarma ve çözüme inisiyatifi eline alan ve şirkete kendini adayan insanların gelişimi şirket içerisinde devam eden bir süreçtir. “İnsanı destekleyen süreçler” ekip üyesini işi öğrenmede, işini

güvenle yerine getirmede ve problem çözmede destekler. Toyota’da destek, en çok ekip lideri ve çalışma ekibindeki öncülerden gelmektedir. Bu çalışma grubu yapısı hem ekip üyesinin hem de liderlerin gelişimi ve iletişim için bir araçtır. Toyota’da problem çözmede ekibin bireyden daha iyi olduğuna dair kuvvetli bir inanç vardır, çünkü ekiplerin problemin sebebine ilişkin daha çok sağduyusu vardır. Bu yüzden, iyileştirmeyle ilgili daha çok fikir üretirler ve çözümünü uygulamak için beraber çalışabilirler. Liderin rolü ekipteki problem çözmeye hizmet etmek ve ekip üyelerinin problem çözme kapasitelerini geliştirmektir (Liker ve Houseus 2008, 272).

Bir problemin çıkması halinde kişilere değil, kök nedenlere ve süreçlere odaklanılır. İyi insanların kötü süreçlerin içine atılması halinde çok kısa sürede birbirlerini suçlayan “kötü” kişiler olup çıkacakları varsayılır. Daha da kötüsü, iyi süreçler yönünde bir eğilimin olmaması halinde, süreçler yerine insanların suçlanması söz konusu olabileceği durumun israfa neden olacağına inanılır (Womack ve Jones2005,48). Klasik yaklaşımda yöneticilerin insanların yoğun çalışıp çalışmadığının kontrolü önem kazanırken, Toyota yaklaşımında süreç geliştirerek problemlerin çözülmesi ve bir ortak hedef doğrultusunda birlikte çalışma söz konusudur (Rother 2010,149).

Toyota’nın kurum içi belgesi, Toyota Tarzı 2001 “düşünceli liderler” den bahseder; düşünceli liderler, diğerlerine enerji ve canlılık verme becerisi olan, gerçekçi zorluklar ve gelişim fırsatları vermeye ve astlarına bir başarıma hissi aşılamaya istekli olan liderlerdir. Düşünceli liderler, “bireysel performansı ve ekip performansını gözlemler ve insanları kendi eylemlerinden sorumlu tutar ve onları eylemleri için sorumluluk alır” diye tanımlanırlar. Toyota liderleri son derece gelişmişlerdir ve örgüte enerji sağlamada, aktif koçlukta ve Toyota kültürünün büyümesini sağlamada anahtar olarak görmektedirler. Liderlerin rolü, ekip üyelerini ihtiyaç duyduğu şeyler konusunda desteklemektir; Toyota kültüründe bunlar iş stratejisi, uzun vadeli planlama, eğitim ve sürekli gelişimi kapsar (Zoroğlu 2013, 86).

Hizmetkâr liderlik, Toyota Tarzı liderlik kültüründe önemli bir değerdir. Liker ve Hoseus’a (2008) göre, hizmetkâr liderliğin anahtar görüşü, bir kişi değer akışından ne kadar uzaktaysa, üst düzey yönetimde söz konusu olduğu gibi, bu kişi doğrudan

daha az değer ekler. Yazarlar hizmetkâr liderlerin, piramidin ne kadar altına yaklaşırsa desteklemek için daha çok insandan sorumlu olduğu görüşünü savunmaktadır. Ekip üyeleri tepedeyken, örgüt daha büyük bir birey havuzunun kolektif kapasitesini ve hayal gücünü kendine çekebilmektedir. Geleneksel bir yukarıdan-aşağıya organizasyonda, kapasite ve hayal gücü tepedeki bir kaç liderle sınırlı kalmaktadır (Liker ve Hoseus 2008, 377- 379).

7. YALIN SAĞLIK HİZMETLERİ

Yalın sağlık hizmetleri konusunda yapılan araştırmalar, 2000'li yılların başından beri önemli bir araştırma zinciri haline gelmiş ve dünya çapında birçok araştırmacı konuya daha fazla ilgi gösterir hale gelmiştir. Çok sayıda kitap basılmış ve çok alıntılanan çalışmalar ön planda görünür hale gelmiştir (D'Andreamatteovd. 2015,1197). İngiltere ve ABD'nin önemli ve prestijli kurum ve enstitüleri (NHS Confederation ve Institution for Innovation ve Improvement (İngiltere), Institute for Healthcare Improvement (ABD)), yaptıkları çalışma ve incelemelerin sonucunda yalın düşüncenin sağlık hizmetleri için elverişli olduğu konusunda mutabakata varmışlardır. Bu kuruluşlar yalın yönetim uygulamalarının, hem değeri maksimize eden hem de israfları ortadan kaldıran katkısını kabul etmiş ve yalın yönetimi sektörde algılanan değişim ihtiyacını karşılayacak potansiyel bir araç olarak görmüşlerdir(Westwood vd. 2007, 1-10; Jones 2006, 8).

Sağlık hizmetlerinde yalın konusunda yayınlanan ilk çalışmalardan birinde hasta bakımını iyileştirmek için endüstriyel süreçlerin kullanımı incelenmiştir. Yalın düşünce, kısıtlar teorisi ve altı sigmadan oluşan üç karma endüstriyel yaklaşım sağlık sektörüyle ilişkilendirilmiş ve ayrıntılı örneklerle izah edilmiştir. Sonuçta üç yaklaşımın başarılı olabilmesi için güçlü liderlik, sürekli iyileştirmeye dayalı problem çözme için algoritmik yöntemlerin benimsenmesi ve çalışanların sürece dâhil edilmesi önerilmiştir (Young vd. 2004,162).

Sağlık sektöründe yalın uygulamaların en çok acil servis, satın alma, malzeme yönetimi, taburculuk süreci, hemşirelik hizmetleri ve görüntüleme merkezinde yoğunlaştığı görülmektedir. Yalın uygulamaların en çok çözmeye çalıştığı sorun ise bekleme süresini azaltmak, hasta akışını düzenlemek, proses verimliliğine odaklanmak ve hasta bakımını iyileştirmektir. Ülkelere göre yalın sağlık hizmetleri alanında uygulanan çalışmalar Tablo 2' de verilmektedir.

Tablo 2.Sağlık Hizmetlerinde Yalın Yönetim Alanında Yapılan Çalışmalar

YAZARLAR	ÜLKE	SORUN	SÜREÇ
Heinbuch	ABD	Maliyet bilinci ve rekabetçi kalabilmek	Satın alma ve malzeme yönetimi
Bowen ve Youngdahl	Kanada	Öncü bir sağlık hizmeti sunamamak	Tanı
Bushell vd.,	ABD	Hastanın deneyimini ve bakım hizmetini iyileştirmek	Tanı
Kim vd.,	ABD	Sevk ve hasta akışını düzenlemek	Hastaneye sevk Taburcu etmek
Jimmerson vd.,	ABD	Zayıf olarak belirtilen etkinliğe ve karmaşık bir yola hitap etmek için	Çoklu işlemler
King ve ark	Avustralya	Acil serviste hasta akışını düzenlemek	Acil servis
Weber,	ABD	Proses verimliliğini artırmak	Genel işlemler
Ben-Tovim vd.,	Avustralya	Bakımı yeniden tasarlamak	Çoklu işlemler
Pham ve.	ABD	Bakım hizmetini yeniden tasarlamak için	Çoklu işlemler
Balle'de ve Régnier	Fransa	LT öğretmek	Hemşirelik
Kim vd.,	ABD	Hasta bakım erişimini iyileştirmek ve fazla işi azaltmak için	Çoklu işlemler
Smith vd.,	ABD	Katma değer vermeyen zamanı azaltmak	Kistik fibrozis merkezleri
Toussaint ve Berry	ABD	Yalın uygulama için bir şablon oluşturmak	Radyolojide zamanlama

Kaynak:Narayanamurthy, G.,& Gurumurthy, A., Is the hospital lean? A mathematical model for assessing the implementation of lean thinking in healthcare institutions, Operations Research for Health Care.,2017, s.3.

Sağlık sektöründe uygulanan yalın yönetim araçlarına bakıldığında israfi azaltma, akışın önündeki engellerin kaldırılması ve değer yaratma süreçlerine odaklanmaktadır. En çok kullanılan yalın araçlar ise JIT, DAH, U şekilli üretim için mekânsal tasarım, A3 raporlama tekniği ve 5S'tir. Konu ile ilgili daha geniş bilgi Tablo 3' de verilmektedir.

Tablo 3.Sağlıkta Yalın Düşünce İlkeleri ve Uygulamaları

Yazarlar	Yalın düşünce	Yalın eleman
Heinbuch	İsraf azaltma ve akış oluşumu	Just-in-time (JIT) stok yönetim sistemi, çalışanların işten çıkarılmamaları, satıcıların konsolidasyonu ve haftalık operasyonel toplantılar yapma alma, malzeme yönetimi,
Bowen ve Youngdahl	Mutlak mükemmellik, akışı sağlamak, Sürekli katma değer ve hasta çekimi	Odaklanmış fabrika, arka ofis standartlaştırması, hasta katılımını sağlama e-postayla tıbbi uygulama, üretim kapasitesini dengeleme, ekip olarak çalışan cerrahlar, cerrahlar atama rotasyonu, U-şekilli ameliyat odaları konfigürasyonu ve Hizmet Buluşmalarında Sevecenlik Bakımı gibi pratikler
Bushell vd.,	Katma değer ve akış	DAH, akıllı kart tabanlı otomatik check-in, süreci yürüten, fonksiyonel alanlardaki temsilciler arasındaki bilgi paylaşımı, danışman katılımı, tüm sınav materyallerinin standardizasyonu, hemşirelerin odaları ve yerlerinin düzenlenmesi
Kim vd.,	İsraf azaltma ve akış oluşumu	DAH, cerrahi aletlerin standardizasyonu PDCA döngüsünü kullanma, hataya karşı koruma, deneyimli kişilerin kullanımı, sipariş standardizasyonu
Jimmerson vd.,	İsrafi yok etmek	DAH ve bir sayfalık problem çözme, A3 raporu
King vd.,	İsraf azaltma ve akış oluşumu	Personelle süreç eşleştirilmesi, değer akışlarının tanımlanması ve Acil Serviste karmaşık bekleme süreleri en aza indirme
Weber,	İsraf azaltma	U-şekilli hücre, hekimler için standardize edilmiş çalışma sıralaması ve işten çıkarmama politikası
Ben-Tovim vd.,	Akış oluşturma ve İsrafi giderme	İşe öncelik verme, değer akışlarıyla hizalanan üretim hücreleri, PUKO döngüsü, çalışanların eğitim programları, görsel yönetim planı ve yük dengeleme
Pham vd.,	İsraf azaltma	Uygun hizmet hacminin azaltılması, personel eğitimi ve yeniden yapılanma, farklı rahatsızlıklar için VSM, dokümantasyon ve tedavi esaslarının düzenlenmesi, maliyet performansı üzerine geribildirim ve Paydaşlarla işbirliği yapma
Balle'de ve Régnier	İsraf azaltma ve sıfır kusurlar	5S, sistematik denetim, süpermarket düzenlenmesi, günlük koğuş gezisi standardizasyonu ve A3 raporu
Kim vd.,	İsraf azaltma ve akış oluşturma	DAH, tek parça akış ve standardizasyon
Toussaint ve Berry	Değer yaratma İsrafları azaltma	Hastanın sesi, işin sesi, eğitilmiş klinik personeli ve Haftalık ekip toplantısı sırasında kayıtları taramak için kontrol listesi
Heinbuch	İsraf azaltma	Ön hat işçilerine saygı, görsel takip, esnek tasnif, iç iletişim, ekip çalışması, A3 raporları, renk kodlaması ve numaralı ekipman ve süpermarket raf düzenleme tekniği

Kaynak: Narayanamurthy, G., & Gurumurthy, A., Is the hospital lean? A mathematical model for assessing the implementation of lean thinking in healthcare institutions, Operations Research for Health Care., 2017, s.7.

7.1. Yalın Sağlık Hizmetlerinde Öncü Çalışmalar

Bu başlık altında yalın sağlık hizmetlerindeki öncü çalışmalar, Dünya ve Türkiye olmak üzere iki (2) ayrı şekilde incelenecektir.

7.1.1. Yalın Sağlık Hizmetlerinde Uluslararası Uygulama Örnekleri

İlk öncü çalışmalardan ön plana çıkan üç saha uygulaması bulunmaktadır: Virginia Mason Medical Center, ThedaCare, Inc.ve Pittsburgh Regional Healthcare Initiative' dir. Bunlardan ilk ikisi ile iyi uygulama örneği ve işe nasıl başladıkları ve Toyota üretim sistemini kendi bünyelerine nasıl adapte ettikleri konusundan bilgi verilecektir*.

7.1.1.1. Virginia Mason Medical Center uygulaması

Seattle'da bulunan Virginia Mason Medical Center, 336 hastane yatağı, dokuz lokasyon, 400 hekim ve 5000 çalışanı ile entegre bir sağlık hizmeti sistemidir. Ekonomik gerginlik dönemi ve organizasyon kültüründeki genel keyifsizliğini takip eden 2000 yılında yönetim kurulu, değişimi öngören bazı direktifler ortaya koymuş ve Virginia Mason yeni yönetim ile birlikte, daha keskin iş odağı ve daha fazla hesap verebilirlik içeren yeni bir stratejik plan geliştirmiştir.

Virginia Mason Stratejik Planı, besin piramidine benzer bir biçimde bölmelere ayrılan bir üçgen formunda şelillenmiştir ve birincil müşteri – hasta – en tepede olmak suretiyle, dört “ayakla” eşit olarak desteklenmiştir: insan (işe alınan ve tespit edilen en

* Virginia Mason Medical Center ve Theda Care uygulaması ile ilgili bilgiler Amerikan Sağlık iyileştirme Enstitü tarafından yayınlanan White Paper serisinden yedincisi olan “Sağlık Hizmetlerinin Yalınlaştırılması” adlı metinden yararlanılarak ve genişçe özetlenecek şekilde alıntılanmıştır. Buradan itibaren dört sayfa adı geçen metinden özetlenerek alıntılanmıştır (www.ih.org/whitepaper, Erişim tarihi:23/10/2017)

iyi personel), kalite (en iyi sonuçlara ulaşmaya odaklı), hizmet (dahilive harici “müşterilere” verilen), ve inovasyon (kültürle desteklenen). Virginia Mason’ın hedefi hizmet sağlayıcıların ve personele yönelik ihtiyaçlarını karşılamak yerine, hastaların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir sistem ve sistem süreçleri tasarlamaktır. Kurumun vizyonu, sağlık hizmetinde kalite lideri olmaktır. Virginia Mason Üretim Sistemindeki (VMÜS) vizyon olan liderliğin uygulamak üzere seçtiği metot, Toyota Üretim Sisteminde modellenmiştir. Tüm üst düzey liderleri “bir noktada buluşturmak” ve yalın prensipleri benimsemelerinde yardımcı olmak için Virginia Mason, 2002 yılında tüm üst düzey icracı yöneticilerini, yalın yönetimin nasıl işlediğini “kendi gözleriyle görebilmeleri” için Japonya’ya göndermiştir. Hitachi Klima tesisinin üretim hattında gözlemlerde bulunan icracı liderler iş akışını kaydetmişler, çevrim sürelerini ölçmüşler ve süreç akışını belgelemişlerdir. Üst düzey liderler, sağlık hizmeti ile ürün üretimi arasında birçok ortak adım ve konseptin olduğunu öğrendiklerini belirtmişlerdir. Sağlık hizmetinde olduğu gibi Japon üretim süreci de kalite, güvenlik, müşteri memnuniyeti ve maliyet etkinliği kavramlarını içermektedir. Ürünün veya hizmetin tamamlanması, birçoğu oldukça karmaşık olan binlerce süreç içermektedir. Sağlık hizmetinde de olduğu gibi riskler yüksektir: Bir ürün arızası, ölümlere yol açabilir.

Japonya’ya yapılan birinci yolculuğun ardından (ilk ziyaretin ardından yöneticiler, hekimler, hemşireler ve ön saflarda çalışan personelin dahil olduğu birçok gezi olmuştur), üst düzey yöneticiler VMÜS' ni Toyota Üretim Sistemine (TÜS) göre geliştirmişlerdir. VMÜS’ nin arkasındaki fikir, para, insanlar, büyük makineler, alan veya envanter eklemekten değer katmak suretiyle sürekli gelişmeyi başararak bir tek genel hedefe, israfı ortadan kaldırmaya doğru ilerlemektir. VMÜS’ nin odaklandığı altı alan vardır:

- Tüm süreçlerin itici gücü olarak “Önce Hasta”,
- İnsanların kendilerini güvende hissedecekleri ve gelişmeye katılmak için özgür hissedecekleri bir ortamın yaratılması (İşten Çıkarmama Politikasının benimsenmesi de dahil),

- “Hasta Güvenlik Uyarı Sistemi” olarak bilinen bir kusur alarm sisteminin şirket genelinde uygulanması,
- İnovasyonun ve “deneme fırtınasının” teşvik edilmesi (deneme fırtınası, beyin fırtınasının ötesinde, yeni fikirlerin ve modellerin hızlı bir biçimde denenmesidir),
- Öncelikle israfı ortadan kaldırarak başarılı ekonomik organizasyonun oluşturulması,
- Hesap verebilir liderlik.

Virginia Mason’da, Hasta Güvenlik Alarm Sistemi, herkesin, bir şeylerin yanlış olduğunu hissettikleri anda “hattı veya bakım sürecini durdurma” hakkının olması, aslında durdurması gerektiği, kültürün bir parçasıdır. Alarmı aktif hale getiren kişi, hasta güvenlik bölümünü arar (veya uyarıyı websitesi üzerinden gönderir) ve bir idareciyi veya başka bir ilgili yöneticiyi çağırır ve durumu tespit etmek ve kök neden analizi yapmak üzere ilgili süreç sahipleri derhal olay yerine gelir.

VMÜS, birbirlerine bağlı olan süreçlerin ve yaklaşımların entegre bir sistemidir ve entegre bir biçimde düşünülmelidir. Değer akış haritalaması, sistemin ana bir bileşenidir. Tıp merkezindeki neredeyse her mekânda, yüksek seviyeli değer akış haritalaması ve detaylı süreç akış grafiği bulunmaktadır. Virginia Mason’daki kaizen etkinlikleri veya hızlı füreç geliştirme atölyeleri haftalık olarak yapılmakta ve israfın ortadan kaldırılmasındaki anlık sonuçların arşivlenmesi amacıyla yalın araçların kullanılması için insanları bir araya toplamaktadır. Diğer VMÜS araçları arasında, çerçevelerin organize edilmesiyle ilgili kısaltmalar olan 5S ve 3P de dahildir. 5S, faaliyetlerin düzgün ve etkili akışını maksimize etmek ve israf edilen zamanı ve çabayı azaltmak için, iş alanlarını organize eden bir metottur. 3P (üretim, hazırlık, süreç / production, preparation, process), yeni süreçleri veya iş alanlarını tasarlamaya odaklanmaktadır.

Virginia Mason’da ileri klinik iyileşmeler sağlamıştır. Örneğin, yalın, standartlaştırılmış süreçlerin tutarlı ve güvenilir kullanımını desteklediği için, ventilatörle ilişkili pnömoni (VAP) insidansını azalttığı kanıtlanmış bir takım belirli

adımlar olan “ventilatör paketinin (bundle)” başlatılmasına yönelik temeller atılmıştır. 2002 yılında Virginia Mason’da tahmini maliyeti 500.000\$ olan 34 VAP vakası görülmüştür. 2004 yılında, ventilatör paketinin uygulanmasından sonra, Virginia Mason’da tahmini maliyeti 60.000\$ olan sadece dört VAP vakası görülmüştür.

7.1.1.2. ThedaCare Sağlık Sistemi

ThedaCare, Inc. Kuzeydoğu Wisconsin’de bulunan ve kaliteli performansı ile tanınmakta, üç hastanesi, 27 hekim kliniği ve 300.000 üyeli sağlık planı olan bir sağlık hizmeti sistemidir. Elde ettiği kalite performans sonuçlarıyla ülke çapında tanınan Theda Care ayrıca, ülke genelinde bilgisayar kullanımına aşina sağlık hizmeti kuruluşudur. 5.000 çalışanı ile kuzeydoğu Wisconsin’in en büyük ikinci işvereni konumundadır.

Bazı detaylar değişiklik gösterse de ThedaCare’in “yalın hikâyesi” Virginia Mason’ın hikâyesine çok benzemektedir. Kullanımdaki prensipleri görmek yararlı olmasın rağmen, Amerika’daki üretim şirketleri de yalın prensipleri uygulamakta olduğundan yalın düşünceyi tam olarak kavramak için Japonya’ya gitmek gerekmemektedir. ThedaCare liderleri yakında bulunan Wisconsin merkezli şirket olan ve yıllardır yalın yönetimi başarılı bir biçimde uygulamakta olan Ariens Outdoor Power Equipment Company ile görüşmeleri sonucunda kültür değişimini başlatmak amacıyla iddialı ve spesifik hedefler koymuşlardır. Bunlar; kaliteyi “birinci sınıf” hale getirmek (yüzde 95’lik veya daha iyi dilim), tercih edilen sağlık hizmeti işvereni olmak, Fortune 100 en iyi işverenler listesine girmek, hizmetler için ödenen ücreti azaltmak amacıyla maliyetleri düşürmek ve maliyet tasarrufu ve artan üretkenlik yoluyla yılda 10 milyon \$ kazanmaktır. Hasta, bu hedeflerin merkezinde bulunmaktadır. ThedaCare liderleri israfın büyük çoğunluğunun personelin “yangını söndürmek” için harcadığı zamandan kaynaklandığını ve daha iyi işleyen tasarlama sürecinin israfı azaltacağını ve personelin hastaların gereksinimini daha iyi bir biçimde karşılayacağını farkına varmışlardır.

Virginia Mason'da olduğu gibi, ThedaCare de etkinlik haftası olarak adlandırdıkları geliştirme çabalarının yoğunlaşmış sürecine personelin katılımını sağlamaktadır. Tüm personel için en azından bir tane etkinlik haftasına katılım zorunludur (personel, her hafta altı değişik etkinlik haftası başlığından birini seçebilir). Etkinlik haftası için bir araya gelen gruplar, çalışmalarının çerçevesini oluşturmakta olan üç değişim prensibi içermekte olan ThedaCare İyileştirme Sistemini kullanmaktadırlar. Bu prensipler şunlardır:

- İnsana saygı,
- Deneyim yoluyla öğretme,
- Birinci sınıf performansa odaklanma.

Prensipin detayları liderler ve personel kendi iş iyileştirme süreçlerinde kullanmaları amacıyla listelenmiştir. ThedaCare'in değişime yönelik ilk prensibi 'insana saygı' dır.Prensipin en önemlisi ise'deneyim yoluyla öğretme' dir. Çünkü insanlar en iyi şekilde doğrudan katılım sağladıkları zaman öğrenirler. İşin hızlı sonuçları (ThedaCare liderlerinden bir tanesinin değişimiyle “Çarşamba günü tasarlanmış olanın Cuma günü uygulanması”) katılımcıların yaptıkları işin gücünü göstermekte ve momentum oluşturmaktadır. ThedaCare Gelişim Sisteminin üç hedefi aşağıda belirtilmiştir:

- Personel moralini arttırmak,
- Kaliteyi arttırmak (kusurların azaltılması),
- Üretkenliği arttırmak.

ThedaCare'in elde ettiği sonuçların örnekleri aşağıda belirtilmiştir:

- 2004 yılında 3.3 milyon \$ tasarruf,
- Kateterizasyon laboratuvarı sarf malzemesi tedarik sürecinde 154.000 \$ tasarruf,
- 2004 yılında, alacak hesaplarını 56'dan 44 güne düşürerek 12 milyon \$'a denk gelen nakit akışı,
- Çeşitli alanlardaki personelin çalışma yerlerini yeniden belirleyerek 33 TSE'ye eşdeğer tasarruf,

- ThedaCare Hekimlerinin telefon triyaj sürelerini 89 saniyeden 58 saniyeye düşürmek,
- ThedaCare Hekimlerinin telefonla triyajı bırakma oranlarında yüzde 48 azalma (yüzde 11.6' dan yüzde 6.0'a),
- Kabul sırasında klinik evrakların tamamlanması için gereken zamanın yüzde 50 azalması,
- Appleton Medical Center Med/Surg, ilaç dağıtım süresini etkileyerek 15 dakika/ ilaç verme (bir hastaya bir medikasyon verilmesi esnasında geçen süre) oranından 8 dakika/ ilaç verme oranına düşürülmesi.

7.2. Yalın Sağlık Hizmetlerinde Ulusal Uygulama Örnekleri

Türkiye özelinde yalın sağlık hizmetleri ile ilgili uygulama örneklerine danışmanlık yapan en etkili kurum Yalın Enstitüdür (lean.org.tr). Enstitünün internet sitesinde yalın sağlık hizmetleri için ayrı bir bölüm yer almış ve toplam altı başlıktan oluşan bir bilgi kaynağı derlenerek okuyucuların hizmetine sunulmuştur. Yalın sağlık (YS) yaklaşımı, YS haberleri, YS makaleleri, YS eğitimleri, YS uygulama desteği ve YS kitaplığı bu altı başlığı oluşturmaktadır. Özellikle haberler konusunda hem yerli hem de YS zirveleri, seminerleri, eğitimleri ve yeni çıkan YS kitaplarının tanıtımı gerçekleştirilmektedir. Makaleler bölümünde ise daha çok blog tarzı yazılar bulunmaktadır. Burada Türkçe makaleler kısmında herhangi hakemli bir dergide yayınlanmış yazıya rastlanılmamıştır. İngilizce makaleler kısmı da aynı Türkçe yazılar gibi blog yazıları şeklinde konumlandırılmıştır. Eğitim bölümünde ise toplam dört kişiden oluşan uzman ekip, daha çok değer akışı haritalama üzerine eğitimler vermektedir.

Yalın Enstitünün, YS kitaplığında toplamda 10 kitap bulunmaktadır. Esasında sekiz kitaptan oluşan ve en çok satılan YS kitaplarının kısa tanıtımı ve bir kısmının da satışı yapılmaktadır. Türkçeye kazandırılan kitaplar ise Graban' ın Yalın Hastane kitabı ile Barnas'ın Beyond Herous kitaplarıdır. Diğer kalan kitapların bir kısmı

prestijli kurumların tecrübelerinin aktarıldığı kitaplar iken bir kısmı ise hastanelerdeki verimlilik ve etkinlik konularını işlemektedir.

Türkiye'de kamu kurumları arasında ilk yalın çalışmalara Bolu Kamu Hastaneleri öncülük etmiştir. Bolu Kamu Hastanelerindeki ilk yalın çalışma 2006 yılında uygulanan “Akıllı Kart Uygulaması” olmuştur. Bu uygulama ile o yıllarda randevu sistemi olmayan hastanelerde, hasta için değer oluşturmayan poliklinik muayene kayıt işlemlerinde bekleme süresi sıfırlanmıştır.

2013 yılında Elginkan Vakfı Eğitim Merkezi'nde "Yalın Uygulama Teknikleri" eğitimleri ve 2014 yılında Köroğlu Ünitesi Acil Servis 5S Çalışmaları ile yalın çalışmalara devam eden Bolu Kamu Hastaneleri 2015 yılında Yalın Hastane Sistemleri ve Uygulamaları Projesi ile tüm sağlık tesislerinde kapsamlı olarak yalın yönetim araçlarını uygulamaya başlamıştır.

Bolu Kamu Hastaneleri' nin 2015 ve 2016 yılları arasında sağlık tesislerinde yürüttüğü yalın çalışmalar, yalın hastane uygulamaları koordinatörü Uzm. Zeynep Baysal'ın 2016 yılında II. Yalın Uygulamalar Sempozyumunda sunduğu “Yalın Hastane Yolculuğu” adlı çalışmasından derlenen bilgiler ışığında Tablo 4'de özetlenmiştir.

Tablo 4. Bolu Kamu Hastanelerinde Yalın Yönetim Uygulamaları

Birim	Uygulamalar
İzzet Baysal Fizik tedavi ve Rehabilitasyon EAH.	1.Nörolojik Hasta Yatış Süreçleri 2.HIMMS (Dijitalleşme) Süreci 3.HemiplejikHasta Fizik Tedavi Süreci 4.Personel Çalışma Saatleri Düzenleme Süreci
İzzet Baysal Ruh Sağlığı ve Hastalıkları EAH	1. Ev Ziyaretleri Dijital Süreci 2.Kliniklerde 5S Uygulamaları Süreci 3.Dokümantasyon Süreci 4.E-OrderUygulama Süreci
İzzet Baysal Devlet Hastanesi	1. Aile Hekimliği Laboratuvar Hizmetleri Süreci 2.Acil Servis Süreci 3.Acil Servis Faturalama Süreci
İzzet Baysal Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi	1.Pedodonti (Çocuk) ve Klinik Süreçleri 2.Sterilizasyon Süreci 3.Diş Protez Süreci

Kaynak:Bolu İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği<https://uygulama.saglik.gov.tr//GenelSekreterlikWeb/Resimler/Bolu/38538e12-b801-429c-87dfbca4a117cfb0.pdf>(erişimtarihi: 17/10/2018)

Türkiye' de özel sağlık kuruluşları arasında yalın çalışmalara öncülük edip gerek kongre ve eğitimlerle gerekse iyi uygulama örnekleri ile yalın sağlık uygulamalarının sürdürülebilir bir boyuta gelmesini sağlayan Özel Medicabil Hastanesi bulunmaktadır.Özel Medicabil Hastanesi 2009 yılında faaliyetlerine hastane binasının yalın mimari inşaatı ile başlamış ve hastanenin açılış yılı olan 2011 yılına kadar yalın yaklaşım ile Kalite Yönetim Sistemi eğitimlerini tamamlamıştır. Özel Medicabil hastanesi ilk sayısı 2012 yılında olmak üzere her yıl düzenli yayınladıkları Özel Medicabil Hastanesi Dergisi'nde kendi kliniklerindeki yalın sağlık uygulamalarına geniş yer vermektedir.

2013 yılında Kalite ve Yalın Sağlık Koordinatörü Prof. Dr. Aysun Yılmazlar tarafından yazılan "Akredite, Yalın, Digital Anestezi" kitabı literatüre kazandırılmıştır. Ayrıca Özel Medicabil Hastanesi tarafından 2014 ve 2018 yılları arasında 6 kez olmak üzere Yalın Hastane Kongresi gerçekleştirilmiş ve 2016 yılında Yalın Sağlık Enstitüsü kurulmuştur.Özel Medicabil Hastanesi vizyonunu "sürekli geliştirdiği ve iyileştirdiği yalın sağlık hizmetleri alanında; sıfır hata, sıfır hasar, sıfır stok, sıfır iş gücü kaybı, sıfır şikâyet, sıfır gereksiz üretim, sıfır bekleme, sıfır gereksiz hareket, sıfır gereksiz işlem, sıfır gereksiz taşıma, sıfır memnuniyetsizlik sağlamış, ulusal ve uluslararası referans bir yalın hastane olmak" şeklinde belirlemiştir. Özel Medicabil Hastanesi' nde uygulanan Yalın Sağlık Projeleri Tablo 5'da verilmektedir.

Tablo 5. Özel Medicabil Hastanesi YalınYönetim Uygulamaları

PROJE ADI	KAZANIM
Kalça Protezi Ameliyatı Anestezisi	İşlem süresinde % 45, iş gücü kayıplarında % 25, ilaç maliyetlerinde % 88,4 kazanım sağlanmıştır.
Shadow BoardKullanımı	Spinal Anestezi hazırlığında Shadow Board kullanımı ile 26,2 sn zaman kazanımı elde edilerek, hızlı, tam ve hatasız uygulamalar sağlanmıştır.
Fiziksel Ergonomi	Laboratuvar ve Rayoloji ünitesinin konumunun her kullanıcı tarafından optimum ulaşılabilir seviyede olması, gereksiz hareketleri engelleyerek hizmete erişimi kolaylaştırmaktadır.
Hasta Kayıt Süreci	İş yükünde % 6,2, İş gücü kaybında % 25 iyileşme sağlanmıştır. 2 personel farklı alanda görevlendirilmiştir.
Yalın Dökümantasyon	Dökümantasyon maliyetinde yıllık yaklaşık 9000 TL' lik israf önlenmiştir. Diğer olumlu etkileri; fiziki arşiv alanı kazanımı, iş gücü kazanımı, gereksiz hareketlerin azaltılması, doğaya katkı.
Malzeme Yönetimi	Hazırlanan malzeme miktarında %33, hazırlanan malzemenin iade miktarında % 52 oranında iyileşme sağlanmıştır. Diğer olumlu etkileri; güvenli malzeme transferi, iş yükünün dengelenmesi, çalışan memnuniyeti.
Sitem Odası	5S ile kablolar düzenlendi, etiketlendi, kabloların güvenliği sağlandı.
Enerji Verimliliği	Bilgisayar kullanımında aylık yaklaşık 1300 TL' lik enerji tasarrufu sağlanmıştır.
Bilgi Sitemleri	Enerji kesinti süresinde %6,25 oranında iyileşme sağlanmıştır.
Klinik Bakım Kılavuzları	Total diz artroplasti olgularında kullanılan klinik bakım kılavuzlarının hastanede kalış sürelerine bakıldığında preoperatif dönemde ortalama bekleme sürelerinde % 9,19, postoperatif dönemde ortalama taburculuk sürelerinde % 5,60 oranında iyileşme elde edilmiştir.
Kurumsal İletişim Çalışma Alanı 5S	Bütün basılı ve promosyon malzemeleri 5s kullanılarak düzenlendi. Alan kullanımı arttı, iş gücü ve zaman kayıpları azaldı.
Depoda Fiziksel Ergonomi	Depo stoklama alanı hacim bazlı % 25, tüm depo alanı hacim bazlı %75 iyileştirilmiştir.
Depo Yönetimi	Malzemelerin erişim sürelerinde, Acil Servis; % 56,9, Klinik; % 70,4, Yoğun Bakım; %76,4 iyileşme sağlanmıştır. Malzemeyi bulma süresinde ortalama 40 sn iyileşme, 1 personelin 25 dk/gün gereksiz hareketi ortadan kaldırıldı.
Ortopedi Ameliyat Setleri	Alet sayısı %44,27, Ameliyat malzeme sayım süresi %78,21, Sterilizasyon malzeme toplama süresi %21,44 oranında iyileşme sağlanmıştır.
Otoklav Bandı	%42,5 oranında otoklav bandı kazanımı elde edilmiştir.
Radyoloji DR Sistemi	(24*30) filmleri okutma süresi % 90, (35*43) filmleri okutma süresi % 94,79, Radyoloji bölümü hasta şikayetleri % 90,48 oranında azalmıştır.
Sterilizasyon Etiketleme	İş gücü kayıpları % 50, İşlem süresi % 93, etiketleme maliyetleri % 45 iyileştirilmiştir. 1 personel başka bir alanda görevlendirilmiştir.
Malzemeİsrafını Önleme	Klinik hasta bakım malzemelerinin kullanımında Aylık hasta bezi tüketim maliyetinde % 27,1 iyileşme sağlanmıştır.

Kaynak: www.yalinsaglikenstitusu.com, (Erişim tarihi:12/03/2018)

8. YALIN SAĞLIK HİZMETLERİ VE DEĞİŞİM SÜRECİ

Yalın sağlık hizmetlerinin engel ve zorlukları, yalın sağlık hizmetlerinin başarı faktörleri, yalın sağlık hizmetleri ve uygulama süreci, yalın sağlık hizmetleri ve sürdürülebilirlik ve yalın sağlık hizmetlerinin ölçüm çerçevesi değişim ve dönüşüm sürecinde en çok dikkat edilmesi gereken hususlardır. Konu ile ilgili ayrıntılar konu başlıkları çerçevesinde verilecektir.

8.1. Yalın Sağlık Hizmetlerinin Engel ve Zorlukları

Pek çok çalışmada, yalın yönetim yolculuğunu etkileyen kritik özellikleri, yani engelleri, zorlukları ve başarı faktörlerini vurgulamıştır. Personelin kabulde zorlanması, kabullenme sürecinin karmaşıklığı, yeniliğin doğası gereği bilinmezliği ve yenilikten kaynaklı değişim zorluğu, sağlık hizmetlerinin matris yapısı başarılı uygulamaları etkileyen çeşitli zorluklardır (De Souza ve Pidd 2011, 59; Hayward 2011,165; Morrow 2012, 237). İsrar düşüncesinin çalışanlar tarafından zor anlaşılması, iyice odaklanılmamış ve hevesli başlangıçlar değişim sürecinin önündeki birer engeldir (De souza 2009, 121; Grove vd. 2010, 204).

Yalın dönüşüm ve değişim programı başladıktan sonra iyi bir liderlik ve teşvik edici ortam yok ise başlangıçtaki coşku azalmaktadır. Kritik olan ise azalma ivmesinin çalışanlar tarafından kurum yetkililerinin yeni bir yönetim hevesi ve yönetim modası olarak görülmesidir(Davis2012,354). Önemli zorluklardan birisi de özel sektörden kamu sektörüne yalın yönetimin uyarlanması aşamasında yaşanan zihinsel yönetim anlayışı farklılıklarıdır. Aynı zamanda, özellikle hastane ortamlarında, hizmet iyileştirmelerini uygularken temel gerginlik kaynakları çözümlenmelidir. Verimliliği ve performans hedeflerini elde etmek (devlet mali baskısından kaynaklı) ile sürekli iyileştirme kültürünü beraber yürütmek için zaman ve kaynak yaratma sorunu ve gerginliği oluşabilmektedir (Burgess ve Zadnor 2012, 594).

8.2. Yalın Sağlık Hizmetlerinin Başarı Faktörleri

Yalın sağlık hizmetlerinin uygulanmasında karşılaşılan engelleri ve zorlukları çözmek için, literatür birçok faktörü vurgulamaktadır. Her seviyedeki yöneticilerin yalın düşüncesinin kurumda yerleşebilmesi için desteği gereklidir ve liderlik güvence altına alınmalıdır (Poksinska 2010, 319; Holden 2011, 265). Değişimin yönetilebilmesi için üst düzey yönetici veya yönetim kurulu düzeyinde desteğin görünür olması sağlanmalıdır (Morrow 2012, 237). Kültürel değişim yaratma, önceki deneyimlerinden öğrenme, sürekli iyileştirmeyi uzun vadeli bir bakış açısına oturtma, yüksek düzeyde etkili eğitimin düzenlenmesi ve her seviyede daha fazla katılımı sağlanması için ödüller ve teşvikler sağlanması gibi önlemler başarılı uygulamada katalizör görevi görecektir (Kovach vd. 2008, 254; Holden 2011, 265). İyi bir kıyaslama uygulaması veya iyi uygulama yapılan yerlerdeki gözlemin de faydası vardır. Değişimi ölçmeye yarayacak temel performans göstergelerinin takip edilmesi gerekecektir (Kollberg vd. 2006, 7).

Sahadaki her bir değişim proje mantığı ile yürütülmelidir. Hasta güvenliği, hasta memnuniyeti ve hastanenin işletme- ekonomik performansı gibi parametreler, sağlık hizmetleri sunumunda iyileştirme çalışmalarında bir başka kritik başarı faktörü olacaktır (Niemeijer vd. 2011, 152). Örgütün kurumsal olarak ciddi bir hazırlık yapması gerekmektedir. Örgütsel hazırlık koşulları, projenin başlatılması ve daha sonraki uygulamalarının ön koşuludur. Yalın yönetimin başarılı olması için, kalite hedeflerinin net bir tanımı, veri kullanılabilirliğinde bir artış, müşterilerine yönelik müşteri odaklılık anlayışının sağlanması, değişim başlatmadan önce süreçlerin belirlenmesi ve paydaşların katılımına yönelik bilginin mevcudiyeti gerekmektedir (Kollberg vd. 2006, 8-10; Niemeijer vd. 2011,152). Ayrıca, uygulama sürecinde bilgiden kaynaklanan eksikliklerin kapatılması için liderlerin örgütü tasarlaması gerekmektedir. Organizasyonun istikrarlı bir yapıda hayatını devam ettirebilmesi ve uygulama teşebbüsleri ile bir iyileştirme stratejisi arasındaki kuvvetli bir ilişki olmalıdır (Radnor 2011, 1-3; Kinder ve Burgoyne 2013, 271).

8.3. Yalın Sağlık Hizmetleri Uygulama Süreci

Literatürde vurgulanan iyi uygulama kalıpları şu şekildedir: Yalın eğitim verme, pilot projeler başlatma ve değişiklikleri uygulama gibi adımlar en çok tekrarlanan kalıplardır (Poksinka 2010). Standart yalın dönüşüm süreci, mevcut durumu anlamak, gelecekteki durumu tanımlamak, yalını uygulamak ve uygulamayı sürdürmek şeklinde olmalıdır (Machado ve Leitner2010,383). Esasen, yalın uygulanma süreci (NHS tarafından denendiği gibi) "geçici", "sadece üretken koğuş", "birkaç proje", "program" veya "sistemik" olarak beş değişik şekilde ayırt edilmektedir (Burgess ve Zadnor 2013, 594). Yalın uygulamaların tüm potansiyelinden yararlanmak için bir firmada yapılması gereken ise örgütün tüm düzeylerini kapsayan tam bir uygulama (Sistemik düzey) yaklaşımıdır (Radnor ve Walley2008, 13). "Tam uygulama" - ya da sistemik yapılanma - örgütün kurumsal stratejik vizyonuna göre kendini kurgulayan ve uzun vadede faydalı olacak olan yaklaşımdır. Bu model maliyet tasarrufuyla çalışanların gelişimini, sürekli iyileştirmeyi ve kısa sürede kazanılan kurumsal beceri değişikliklerinin sürdürülebilirliğini sağlayacaktır (Ballé ve Régnier 2007, 33).

Sağlık bakım sürecini iyileştirmek için kurum dışından yapılan baskılar, personelin değişimi kabul etme isteği ve hasta hacmindeki değişiklikler, yalın araçların nasıl uygulandığını ve zaman içinde değişikliklerin nasıl sürdürülebileceğini etkilemektedir (Ulhasan vd. 2013, 48). Öğrenilmesi gereken temel derslerden biri de yalın yönetim düşüncesinin bütün terimleri ve felsefesi ile imalat(üretim)sektöründen doğduğudur. Bunu başka bir sektöre uyguladığınızda "başka bir sektörün terminolojisine çevrilmiş" bir fikir olduğu asla akıldan çıkartılmamalıdır (Tragardh ve Lindberg 2004, 383). Ayrıca, yalın yönetimin süreçleri ve çıktıları yalnızca teknolojinin kendisine değil, aynı zamanda yalın projenin planlanması ve uygulanmasının gerçekleştiği müzakere ortamına, özellikle de sektörün kamusal özellik taşıyıp taşımadığına bağlı olarak uygulama kısmı değişebilmektedir. Sonuç olarak, yalın tarafsız ve değersiz bir faaliyet değildir, ancak uygulandığı sektörün rengine bürünebilmekte ve çoklu yorumlara, çıkarılara ve mantığa açıktır (Pedersen vd. 2011, 550).

8.4. Yalın Sağlık Hizmetlerinin Ölçüm Çerçevesi

Yalın sağlık hizmetlerine özgü geliştirilen ölçüm çerçeveleri eksikliklerin nerede bulunduğu konusunda bir değerlendirmeye izin vermektedir. Kuruluşlar, uygulama süreçlerini yalnızca geçici, üretken koğuş, birkaç proje, program veya sistematik olarak değerlendirebilmektedir. Anılan beş aşama kendi içinde bir derecelendirme barındırmaktadır. Yalın yolculuğu zaman içinde izlenerek yapılan değişiklikler bir yaklaşımdan diğere farklılaşabilmektedir (Burgess ve Zadnor 2012, 594). Sürekli iyileştirme yaklaşımı da önemli bir ölçüm yaklaşımıdır. Planla, uygula, kontrol et ve önlem al çerçevesi firmaya bir geri bildirim alanı oluşturmaktadır. Sürekli iyileştirme yaklaşımında üzerinde en çok durulması gereken konu firmanın değer yaratan süreçleri planlaması, uygulaması, kontrol etmesi ve önlem almasıdır. Böylece yalın düşünce sayesinde organizasyonlar öncelikleri belirler ve personele rehberlik edilir. Bu sayede işi yapan insanlara saygı artmaktadır (Toussaint ve Berry 2013,74-75). Yalın düşünce ilkelerini benimserken, alınan girişimleri ve sağlık kuruluşlarının etkinliğini yansıtan bir ölçüm sistemi tasarlamak önemlidir. Karşılaştırma(benchmarking)yalın düşünceye yönelik değişiklikleri göstermek için uygun bir modeldir. Zaman parametrelerini ölçen oldukça basit bir süreç modeli olan akış modeli de kurgulanabilir. Akış modeli hasta memnuniyeti, sevk yönetimi, süreç haritalama, hedeflerin ve politikaların yerine getirilmesi gibi performans göstergelerine odaklanmalıdır (Kollberg vd. 2006, 10).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü kavramı örgüt ve kültür kavramlarıyla iç içedir. Güçlü'ye (2004) göre bu kavramları anlamadan örgüt kültürü kavramı üzerinde net tanımlar yapılamamaktadır. Literatür incelendiğinde bu kavramların da net bir tanımı yapılmadığını görülmektedir. Şüphesiz bunda örgüt ve kültür kavramlarının çok geniş bir anlam ifade etmesi ve birçok sosyal bilimin çalışma alanlarının kesişim noktasında bulunmasının payı yadsınamaz bir gerçektir. Dolayısı ile öncelikli olarak bu kavramların açıklanması gerekmektedir.

1.1. Örgüt

Örgüt kavramı insanların doğada hayatta kalmaları için yaptıkları işbirliklerinden başlayarak günümüze kadar insanoğlunun yaşadığı gelişim ve değişime bağlı olarak şekillenmiş bilinçli ortaklıklardır. Örgüt bireyleri arasında resmi ve resmi olmayan işbirlikleri ile amaçları vardır (Battal 2007, 45). Etzioni'nin (1964) "amaç arayan (goal-seeking) sistemler" olarak tanımladığı örgütler; yasal düzenlemeler, kıt kaynaklar, mali olanaklar ile çevrelenen ortak amaçlarını gerçekleştirmek için çevresel aktifleri ahenkli şekilde koordine eden karmaşık da olsa bütüncül sistem yaratmak üzere bireylerin, işbirliği yaptıkları ve çabalarını eşgüdümledikleri yapılardır (Balcı 2005, 144). Örgüt genel anlamda, ortak amacı gerçekleştirmek üzere bir arada bulunan insanların oluşturduğu yapılar olarak tanımlanabilir. Daha detaylı olarak örgüt; "insanların girdi ve/veya kaynakları, yetki ve sorumluluk düzeni bağlamında belirli bir hiyerarşik düzen içerisinde amaçlarını gerçekleştirmek için kullandıkları ve çevresel etkileşime duyarlı sosyal ve teknik sistemler" şeklide açıklanabilir (Giddens 2008, 684).

Örgütler, süreç ve insan odaklı yapılardır. Bazı insanların istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için mal ve hizmet üretip onların kullanımına sunması süreç odaklı yapısını gösterirken, bazı insanların da hayatını devam ettirmelerini sağlama, iş ve statü gereksinmesini giderme, bir gruba ait olma duygusunu kazandırma ve manevi tatmin duygusunu sağlama da insan odaklı yapısı olduğunu göstermektedir (Genç 2005, 99). Örgüte “sonuçlar” ve “amaçlar” yönüyle bakan Rouse; işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli bütün uğraşların, bir takım görev ve sorumluluklar oluşturmak üzere gruplandırılması ve analizi olarak tanımladığı örgütü, meydana getireceği sonuçların yönetim tarafından saptandığı bir mekanizma olarak görmektedir (Güllüoğlu 2011, 17-18). Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi örgüt tanımı araştırmacıların bakış açısına ve çalışma alanına göre değişmektedir ve pek çok sosyal bilimlerdeki kavramlar gibi örgüt kavramının da tek bir tanımını yapmak oldukça güçtür (Kaya 2008, 122). Ancak buna rağmen örgüt tanımlarında odak noktalar bulunmaktadır ve literatürde “örgüt” kavramına ilişkin yapılmış tanımlamaların odak noktaları şunlardır (Taşcıoğlu 2010, 8; Özgen ve Yalçın 2011, 129; Özcan 2011, 6);

- Birden fazla kişinin ya bir otorite ve sorumluluk düzeni içinde ya da iş ve işlev bölümü yapılarak, bilinçli olarak düzenlenmiş faaliyetlerinin ya da kuvvetlerinin hedef odaklı sistemidir.
- “İş ve iş”, “iş ile insan” ve “insan ile insan” arasındaki düzen, ilişki ve düzenlemelerden oluşan sosyal bir yapı/birim/kuruluşlardır.
- Ortak ve açık bir amaca yönelik, beşeri ve fiziki kaynakların bir araya getirildiği etkinliklerinin akılcı koordinasyonudur.
- Üyelerin beraberce iş görme ve verimli şekilde çalışmasını sağlayan planlı ve koordineli oluşturulmuş açık faaliyet sistemidir.

Örgüt için yapılan farklı tanımlarda ve ilk insanlardan günümüze kadar olan toplumsallaşma sürecine bakıldığında; ilk odak noktanın “amaç” olduğu görülmektedir. Kavrama rasyonel bir bakış açısıyla yaklaşan Şişman (2007) örgütleri, “belirli amaçları gerçekleştirmek için oluşturulmuş yapılar”, “önceden belirlenmiş ortak amaçlar tarafından oluşturulan araçlar” olarak görmektedir. Bu bağlamda örgütsel amaçlar, örgüt etkinlikleri için bir dayanma noktası, eşgüdümlü etkinlikler

için bir gereklilik ve aynı zamanda yöntemlerin, stratejilerin ve ilkelerin saptanmasında ön bilgiler sağlayan bir işlev görürler. Örgütün kurulması ve yaşamını sürdürebilmesi için, anlaşılabilir, gerçekçi ve ulaşılabilir bir amacının olması gerekir (Aydoğan 2004, 2). İkinci ortak nokta; örgütün sosyal bir varlık olduğunun göstergesi olan “insan” kavramıdır. İnsanlar yaşamlarının pek çok aşamasında kendilerinin oluşturduğu ya da var olan örgütlerle etkileşim halindedirler. Örgütteki bireylerin istenilen amacı gerçekleştirme isteğinin olması ve diğer bireylerle işbirliği ve doğru bir iletişim içinde olması gerekmektedir. Buradan örgütlerin toplumsal birimler, örgütlerin en temel ögesinin de insan olduğu anlaşılmaktadır. İnsanların bireysel güçlerini aşan ve ortak çabalarını gerektiren amaçlarını gerçekleştirebilmek için bireylerin güç ve eylemlerini birleştirmesi yani iş birliği yapmaları zorunludur. İşbirliği olmaksızın toplumsal yaşamın olamayacağı yadsınamaz bir gerçekliktir (Hasanoğlu 2004, 44).

Bu yönüyle Mucuk (2011) örgütü, “ortak amaçlara yönelmiş, birbirine bağımlı insan ilişkileri sistemi” olarak tanımlarken, Özbudun, “üyeler, grup yapısı ve yönetsel sistem arasındaki ilişkiler örgüsünün tümü” olarak tanımlamaktadır. Davranışsal modele daha yakın olan bu tanımlara paralel olarak Applewhite (1965), “insanların, davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapı” olarak açıkladığı örgüt kavramını Fichter (1996) de benzer olarak “çoğunluğun paylaştığı davranış örüntüleri bileşimi” şeklinde tanımlamaktadır (Eren 2004, 376). İnsanları tek başlarına ulaşamadıkları amaç ve hedeflere ulaşmak için ellerinde bulunan kaynakları anlamı bir şekilde bir araya getirip, planladıkları, örgütledikleri, koordine ettikleri, yönettikleri sürecin gerçekleştiği ve en az iki kişiden oluşan yapıya örgüt denilmektedir. Bunların yanında örgütte yeterli insan gücünün, finansal kaynağın, gerekli malzeme, araç ve gereçlerin ve tüm bu süreci takip edebilecek bir yönetimin bulunması gerekir. Bu yapı yaşam süreci içerisinde belli bir kültür geliştirir.

Kültür ise Scott’un “sosyal organizma” olarak tanımladığı örgüt içindeki bireylerin ortak bir amaç doğrultusunda toplanmalarında, nitel ve nicel etkileşimde bulunmalarında ve bu amacı gerçekleştirmeye yönelik yürüttükleri çalışmalarındaki başarı, etkililik ve etkinliklerini belirleyen ana unsurdur. Birer sosyal sistem olan

örgütler de ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmek, ruhsuz insan yığınlarından ziyade ortak değerlere sahip olmak ve meşruiyetlerini ilan etmek adına kültür ve kültürel değerlere ihtiyaç duymaktadırlar (Barutçugil 2004, 101). Görüldüğü üzere kapsamı geniş olan ilgili kültür olgusunun ayrıntılı olarak tanımlanması ve ele alınması kavram ile ilgili karışıklıkların giderilmesi adına önem arz etmektedir.

1.2. Kültür

Kültür her toplumun ve bireyin hayatını etkileyen, yaşam biçimini düzenleyen önemli bir kavramdır ve bundan dolayı birçok tanımı yapılmıştır. Kültür aynı zamanda tanımlanması zor bir kavramdır. Günlük yaşam içerisinde sıklıkla karşılaşılan ve hatta çok sık kullanılan “kültür” kelimesinin ne anlama geldiğini araştırıldığında bütünlük içeren bir tanımın olmadığı görülmektedir. Bu değerlendirmenin en büyük kanıtı geçmişten günümüze birçok bilim insanınca kültürle ilgili çok çeşitli tanımlamaların yapılmış olmasıdır. Birbirinden farklı ilgi ve uzmanlıklara sahip, farklı disiplinlerden gelen bu kişiler “kültür” kavramına farklı pencerelerden bakarak farklı tanımlamalar yapmışlardır. Bu insanların her birinin aynı kavramı farklı yönlerden tanımlama gayretleri kültürün ne kadar geniş anlama sahip bir kavram olduğunun göstergesidir. Yapılan tanımların her biri birbirinden az ya da çok farklılıklar gösterse de hepsi doğrudur, çünkü hepsi aynı kavramı anlatmaktadırlar (Güvenç 2011,123).

Yönetim literatüründe kültürü Smircich (1983) paylaşılan semboller ve anlamlar sistemi, Schein (1985) benimsenen değerler, var olan eserler ve temel ortak varsayımlar olarak, Swidler (1986) hareket halindeki eylemler olarak, Fiol (1991) ise kimlik yönetimi veya kimlik olarak tarif etmiştir (Güvenç 2011,128-129). Tüm bu tanımlar dışında Koçel’in ortaya koyduğu genel bir kültür tanımı ise değerleri, inançları, davranış özellikleri ve sembollerin toplamına dikkat çekmektedir (Koçel 2005, 23). Morgan (1998) Örgüt ve kültür arasındaki ilginç ilişkiyi “Örgüt paylaşılan bir gerçekliğin sahnelenmesi ise kültür iyi hazırlanmış bir senaryosu” şeklinde açıklamaktadır. Her bir örgütlenme doğal olarak kendine has bir birliktelik meydana getirmekte, bunun sonucunda da zamanla örgüte özgü davranışlar, duygular, değerler,

normlar oluşmaktadır. Morgan'a (1998) göre, örgütler, kendi ayırt edici kültür ve alt kültür modellerine sahip toplumdur. Her toplum kişilerarası ilişkileri düzenleyen ve toplumun devamlılığını sağlayan bir düzene sahiptir (Terzi 2005, 5).

Örgüt kültürünün aslında insanların belli olay, hareket, nesne, ifade veya durumu belirli şekillerde görme ve anlamasını sağlayan bir gerçeklik olduğunu belirten Morgan (1998) bu kültürünün kişinin davranışlarının mantıklı ve uygun olarak görülebilmesi için bir temel sağladığını ifade etmiştir. Mevcut bir kültürü dışarıdan değerlendirmek veya onun hakkında bir fikir yürütmek zordur; çünkü dışarıdan bakıldığında kabul edilemez gibi görünen bir durum, örgüt içinden bakıldığında oldukça makul olabilmektedir (Yılmaz 2008, 13). Bir kültürün örgütlerde kültürel analizin üç önemli seviyesi gözlemlenebilir. Birinci seviye, gözlemlenebilir kültür ya da "burada işleri yapış şeklimiz" ile ilgilidir. Bunlar, grubun geliştirdiği ve yeni üyelere öğrettiği yöntemlerdir. Gözlemlenebilir kültür, başarılı bir çalışma grubunun tarihini oluşturan eşsiz hikâyeleri, törenleri ve ortak adetleri kapsar. Analizin ikinci seviyesi, paylaşılan değerlerin insanları birbirine bağlamakta kritik bir rol oynayabileceğini ve kültürün üyeleri için güçlü bir motivasyonel mekanizma sağlayabileceğini kabul eder. Kültürel analizin en derin seviyesinde ortak varsayımlar ya da kurumsal üyelerin tabakasının ortak deneyimleri olarak paylaştıkları kesin gözüyle bakılan gerçekler vardır. Bu seviyeler, katmanlar olarak düşünülebilir. Daha derinleştikçe kültürü keşfetmek de daha zorlaşır (Schermerhorn vd. 2000, 269).

Sosyal ve örgütsel bir yapıdaki insan yaşamı ve problem çözme yaklaşımıyla ilgili olan önemli bir düşünce sistemi olarak da tanımlanan kültür, Adler'e (1991) göre bir grubun üyelerinin davranışlarının, değerlerinin ve tutumlarının karmaşık bir şekilde etkileşimi sonucunda meydana gelmiştir. Ayrıca yazara göre, kültür bir toplumun üyeleri tarafından paylaşılıp, aktarılan bir kavram olduğu için insanlara sosyal bir seçim imkânı sağlar. Geertz (1973) ise kültür kavramını "paylaşılan anlamların tümüdür" diye tanımlarken; Herskovits (1955) "insanın yaptığı her şeyin toplamı" olarak nitelendirmektedir (Çuhadar 2005, 2). Kültür iki yaklaşımda ele alınmaktadır. Birincisi, işlevsel yaklaşımdır. Bu yaklaşımda, kültür toplumların hayatta kalması ve sorunların çözümü için hangi yolların kullanılması gerektiğini

göstermektedir. İkincisi ise yapısal yaklaşım şeklindedir. Bu yaklaşım, kültürün nasıl ve hangi öğelerden oluştuğunu ve neleri kapsadığını içermektedir (Schabracq 2007, 8).

Giddens'in (2008) "ortak bir kültürü paylaşan bireyleri bir arada tutan karşılıklı ilişkiler sistemi" şeklinde "örgüt" kavramına yaptığı gönderme, birey ile kültür kavramları arasındaki çok yakın ilişkiye ve ayrıma dikkat çekmektedir. Buna göre toplum olmadan kültür, kültür olmadan birey var olamaz. Fakat temel merkezdeki birey olmadan hiçbir şey var olamaz. Yazara göre yapılan kültür tanımında ortak noktalarından ilki; kültürün insanlar tarafından yaratılan değerler ve türevleri maddi ve/veya manevi unsurlar bütünü olmasıdır. İkincisi ise insana, topluma ya da topluluğa özgü olması ve ayırt edici olmasıdır. Bu açıdan bakıldığında kültür bağlı bulunduğu topluma kimlik, benlik ve meşruiyet kazandıran unsurlardır. İnsanların ortak amaçlar ile bir araya gelerek oluşturdukları insan yığınları olan topluluklara ruh katan, topluluğa paylaşımı ve amaçları konusunda birlik duygusunu geliştiren en önemlisi benzer amaçlar doğrultusunda bir araya gelen diğer topluluklardan ayrılmasını sağlayan unsurlardır (Güney 2011,183).

Kültür kavramını, bir topluluktaki bireysel ya da ortak davranışı belirleyen, semboller ve işaretler aracılığıyla gelecek nesillere aktarılan değer ve normlarla açıklayan bir tanım da iki Amerikalı antropolog, Kroeber ve Kluckhohn (1954) "temelde insanların var olduğu maddi yapıtlar da dahil olmak üzere, örgütlerin etkinliği sonucunda ortaya çıkan semboller aracılığıyla kazanılan ve iletilen düşünce algılama ve şematize edilmiş belirli tepki birimlerine dayanmakta ve kültürün çekirdeğini, geleneksel düşünceler ve özellikle bu düşüncelerin bağlı olduğu değerler oluşturmaktadır" ifade edilmiştir (Karanlık 2014, 4). Jenks, (1993) kültürün insan beyininde bilinçli bir şekilde kurgulandığını vurgulamaktadır. Sadece kişilere bireysel olarak ait olamaz, toplumdaki kişiler arasında paylaşılıyor olması gerekir. Ona göre kültür günlük hayatla iç içedir ve toplumun her katmanında farklı özelliklere sahiptir. Kültür toplumların hayatlarının her alanındaki yaşam biçimidir. Bireylerin çocukluk, gençlik, yaşlılık gibi dönemlerinin yaşam özelliklerini yansıtır. Aynı zamanda ailevi ve özel hayat ile iş hayatına dair birçok doneler barındırmaktadır. Bu yapısı ve özelliği

itibari ile bir taraftan hayatın bütün parçalarına ayrı ayrı kimlik kazandırırken bir diğer taraftan tüm parçalarını bütünleyerek anlamlı bir bütün haline getirmektedir. Jenks, (1993) kültür kavramının dört katlı bir tipolojiye sahip olduğunu ifade etmektedir (Güçlü 2003, 147-148).

1.3. Örgüt Kültürü

Kültür kavramı gibi örgüt kültürü kavramı içinde birçok farklı tanım mevcuttur. İlk ifadesini, 1950'lerden sonra Crozier (1964), Tumer (1971) ve Pettigrew (1979) gibi yenilikçi yazarlar aracılığıyla bulan örgüt kültürü 1980 sonrasında artan bir ivmeyle araştırmacıların ilgisine haiz olup literatürde sıkça yer almıştır. Günümüzde tarih, sosyoloji, antropoloji, güzel sanatlar, felsefe, iletişim gibi birçok bilimsel alanda kullanılan kültür kavramı için çeşitli bilim ve fikir adamları tarafından çok sayıda kültür tanımı yapılmıştır (Vural ve Çoşkun 2007, 5). Bazı araştırmacılara göre ise örgüt kültürü tanımları aşağıda gösterilmektedir (Şahin 2010, 22; Şişman 2011, 80; Bakan 2008, 19; Yılmaz ve Karahan 2010, 274- 275; Eşki 2009, 167; Robbins ve Judge 2012, 520; Bayram 2011, 11; Gönen 2012, 13-15; Şimşek vd. 2008, 47; Abu-Jarad, Yusofve Nikbin 2010, 34-35; Tunçer 2011, 109-110):

- Adler (1986), sosyal bir gruba ait üyelerin tümü veya büyük çoğunluğu tarafından paylaşılan grubun eski üyeleri tarafından yeni üyelere aktarmaya çalıştıkları ya da örgütün yapı ve davranışlarına biçim veren unsurlardır.
- Anthon (2004), örgütün en güçlü öğeleri arasında yer alan ve örgüt çalışanları tarafından paylaşılan değer ve inançlar bütünüdür.
- Brooks (2003), kültür paylaşılan bir olgudur ve paylaşımın örgüt seviyesinde gerçekleşmesi olarak ifade edilebilir.
- Cameron ve Quinn (1999), örgütte hakim olan liderlik tarzı, dil başarısı gibi örgütü eşsiz yapan değerlerdir.
- Campbell (1977) eşi bulunmayan örgüt tarihinin bir fonksiyonudur.
- Deal ve Kennedy (1982), örgütte işlerin yapılış şekli olup örgütün özünü, örgüt üyeleri ve müşterilerine ilişkin değerlerin oluşturduğu bir yapıdır.

- Denison (1996), örgüt kültürünün, “bir kuruluşun yönetim sisteminin temelini oluşturan etkenlerin altında yatan değerler, inançlar ve ilkeleri ifade etmesinin yanı sıra, aynı zamanda bu temel ilkeleri hem örnekleyen hem de güçlendiren bir dizi yönetim uygulamaları ve davranışlar kümesi” olduğunu belirtmektedir.
- Deshpande ve Webster (1989) , örgütsel işleyişi ve süreçleri anlamaya yardımcı eden, örgütteki davranışlar için kural koyan, paylaşılan normlar, değerler ve inançlar setidir.
- Dill (1982), bireyleri harekete geçiren ve onların hareketlerine anlam veren bir grubun paylaşılan inançları, ideolojisi ve dogmalarıdır.
- Dubrin (2005), çalışan davranışını etkileyen ortak değer ve inançlar bütünüdür.
- Fraser (1996), örgütteki bireylerin birbirleriyle ve çevreleriyle olan ilişkilerini nasıl değerlendireceklerine karar verdikleri değerler sistemidir.
- Hofstede (1980), bir örgütün üyelerinin bir diğerinden ayırt edilmesini sağlayan mantığın toplu programlanmasıdır. Paylaşılan değerler, inançlar ve bir örgütü diğerinden ayıran tecrübeleri içerir.
- Kilmann, Saxton ve Sepra (1986), grubu bir arada tutan ve grup tarafından paylaşılan normlar, tutumlar, inançlar, değerler ve ideolojilerin toplamıdır.
- Martin (1984), örgütün kuralları, davranış tarzları, gelenekleri gibi modelleri ve şekilleri uygulama biçimidir.
- Morgan (1998), bireylerin belirli olayları, faaliyetleri, amaçları, ifadeleri ya da durumları farklı biçimlerde görmelerine ve anlamalarına imkan veren gerçekliği inşa etme sürecidir
- Ouchi (1981), örgütün kendi çalışanlarına önemli olan inanç ve değerleri bildiren seremoni, sembol ve mitlerdir.
- Peters ve Waterman (1982), paylaşılan değerler bütünü, kabul edilen normlardır.
- Pettigrew (1979), toplumda gruplar tarafından ortaklaşa paylaşılan sembol, dil, ideoloji, inanç ve törenlerdir.
- Sanchez ve Yurrebaso (2009), bir örgütü diğerlerinden ayıran, üyeler tarafından ortaya konulan paylaşılmış amaçlar sistemidir.

- Schein (1984), paylaşılan düşünceler, ideolojiler, inançlar, hisler, varsayımlar, beklentiler, davranışlar ve değerler sistemidir.
- Sullivan (2001), bütün değerleri, fikirleri, bilgileri ve davranışları içeren insanların yaşam tarzlarının toplamıdır.
- Swartz ve Jordon (1980), davranışları şekillendiren normları oluşturan, üyeler tarafından paylaşılan beklenti ve inançlar modelidir.
- Taylor (2004), bir örgütte çalışanların nasıl davranmaları gerektiği ile ilgili beklentilerden elde edilen mesajlardan oluşur.
- Trompenaars (1993), örgüt kültürü insanların problemlerini çözen bir yoldur. İnsanların neye dikkat etmeleri gerektiğini, nasıl hareket edeceklerini ve neyin kendileri için değerli olduğunu belirler.
- Uttal (1983), davranışsal normları oluşturmak için bir örgütün yapısı ve kontrol sistemleri ile etkileşim içinde olan paylaşılan değer ve inançlardır.
- Wagner (2005), çalışanların kendileri ve işleri hakkında ne düşüneceklerine etki eden ve çalışanları bir arada tutan resmi olmayan unsurlardır.
- Wiesner (2002), örgütün paylaşılan değer ve inançları vasıtasıyla örgütlere bakış yöntemidir.
- Wood (2001), örgüt üyelerinin davranışlarına rehberlik eden ve örgütte veya alt birimlerinde paylaşılan değer ve inançlar sistemidir.

Tüm bu yapılmış olan tanımlar doğrultusunda örgüt kültürünün bazı temel özelliklerinden bahsetmek mümkündür. Bu özellikler (Sabuncuoğlu ve Tüz 2008,333; Ekşi 2009,167):

- İlk ortak özellik, örgütte paylaşılan değerler bütünüdür. Bu değerler örgüt içindeki davranışların doğru ya da yanlış, kabul edilebilir veya kabul edilemez olduğunu belirtir.
- İkinci ortak özellik, değerlerin doğruluğunun tüm örgüt üyelerince itiraz edilmeksizin benimsenmesidir. Bu değerler yazılı olmamakla birlikte tüm davranışlara yön verirler.
- Üçüncü ortak özellik, örgüt kültürünün örgüt içinde karşılaşılan sorunlara çözüm bulma özelliği olmasıdır.

- Dördüncü ortak özellik ise, örgütteki değerlerin paylaşımında örgüte ait sembollerin, hikâyelerin ve mitlerin kullanılmasıdır.

Örgüt kültürü ile ilgili yapılmış olan tanımları arttırabiliriz. Fakat tanımlarda hedef aynı, örgüt kültürünü benimseyen kişi ve gruplar farklıdır. Bunun sebebi örgüt kültürünün insanla bir bütün olmasıdır (Savaş 2006, 11). Örgüt kültürünü açık bir sistem olarak kabul eden yaklaşımlardan “karşılaştırmalı yönetim” yaklaşımında kültürün örgüt dışında bir değişken olarak örgüt kültür unsurlarını etkilediği savunulurken, “durumsallık” yaklaşımında ise kültürün örgüt içindeki değer ve inançlardan oluşan bir iç değişken olduğu vurgulanmaktadır. “Örgütsel özümleme”, “örgütsel sembolizm” ve “yapısal/psikodinamik” gibi diğer yaklaşımlarda ise kültür örgütün kendisi veya örgütün bizzat kendi parçası olarak ele alınmıştır (Eren 2012, 139-142). Örgüt kültürü araştırmalarında izlenen farklı yaklaşımları inceleyen çalışmasında Smirchich (1983) kültür kavramının örgüt çalışmalarıyla ilişkilendirilmesinin nedenleri üzerine yoğunlaşmış ve kültürün örgütsel analizler için artmakta olan önemini araştırmıştır. Bu kapsamda kültür ve örgüt kavramlarının kesiştiği beş araştırma alanının örgüt kültürüne bakış açısını incelemiştir. Yazar kültür kuramı ile örgüt kuramının ortak noktalarını aşağıdaki sıralamıştır (Şişman 2007, 13-14; Terzi 2005,424; Kabakçı 2014, 34; Tandaçgüneş 2004, 280-282);

- “Karşılaştırmalı yönetim” araştırmalarında kültür bağımsız bir değişken olarak görülmektedir. Bu yaklaşımda kültürün örgütün dışında olduğu ve örgüt üyelerince örgüte taşındığı kabul edilmektedir. Bu kapsamda kültür inançların desteklemesinde ve gelişmesinde açıklayıcı bir değişken ve etkili bir kavramsal çerçeve olarak değerlendirilmektedir.
- “Örgütsel kültür” yaklaşımında kültür örgüt içi bir değişken olarak kabul edilir. Bu tür araştırmalarda kültür paylaşılmış inanç ve değerler olarak önemli işlevleri yerine getirir. Kültür bir kişilik duygusu oluşturarak örgütsel bağlılığı geliştirir ve davranışları şekillendirir.
- “Örgütsel biliş” yaklaşımına göre kültür paylaşılan bilgi, inanç sistemleri, eylem ve değerlendirme standartlarından oluşur. Önemli olan, kültürü paylaşan

üyelerin çevrelerini nasıl gördükleri ve nasıl tanımladıklarını belirleyen kuralların iyice anlaşılmasıdır.

- “Örgütsel sembolizm” yaklaşımında kültür paylaşılan simgeler ve anlamlar sistemi olarak ele alınır. Örgütün anlaşılabilmesi için deşifre edilmeye ve yorumlanmaya ihtiyacı vardır. Bu yaklaşımın odak noktası bireylerin kendi deneyimlerini nasıl algılayıp yorumladıkları ve bu yorum anlayışlarını eyleme nasıl dönüştürdükleri sürecidir.
- “Bilinçaltı süreçler ve örgüt” yaklaşımında ise kültür insanın bilinçaltında kalan psikolojik süreçlerin ifade edilmesi olarak görülmektedir. Bu nedenle kültür araştırmalarında asıl amaç insan zihninin gizli kalmış evrensel boyutlarını ortaya çıkarmaktır.

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ

Örgüt kültürünün yapısında bazı temel özellikler bulunmaktadır. Hofstede, Neuijen, Ohayv ve Sanderes’e (1990) göre örgüt, bütünsellik, tarihsellik, antropolojik, sosyal yapı, belirsizlik, zor değişme gibi özelliklere sahip olmalıdır. Örgütün bütünsel yapıda gösterilmesi de örgütlerde bireysellikten çok grup ve takım çalışmalarına verilen önemin olmasındandır. Tarihsellik, örgüt kültürü oluşturmadaki evreleri ve adetlerin, değerlerin gelecek kuşaklara aktarılmasında faktör oynamaktadır. Örgüt kültürü içinde törenler, efsaneler ve kahramanlar gibi antropolojik kavramlar kullanılmaktadır. Örgütler insanlar tarafından kurulur ve değişik gruplar tarafından paylaşılan bir sosyal yapısı vardır. Örgüt kültürleri farklı olmalarına rağmen diğer örgütsel kültürlerle benzeşebilirler. Örgüt kültürleri tarihsel bir süreçten geçmeleri ve içinde bulunan grupların yaşadığı, alıştıkları ve içselleştirdiği değerleri değiştirmek oldukça zordur ve bu nedenle örgüt kültürleri zor değişirler (Buluç 2013,104).

Örgüt kültürünün en önemli özelliklerinin başında değer kavramı gelmektedir. Her örgüt kendi içinde oluşturduğu değerler içinde yaşamını sürdürmektedir. Bu özellik, örgütte neyin istenip neyin istenmediğini de açıkça ortaya koymaktadır. Örgüt içinde çalışan iş görenlerin örgüt içinde oluşmuş bu değerleri kabullenip

içselleştirmesi de önemlidir (Tutar 2013, 354). Örgüt sahip olduğu özellikleri ile örgütsel sosyalleşmeyi kolaylaştırabilen bir yapıya sahiptir. Yapısı gereği ilişkilerin daha sıkı ve bağlı olması, “biz” duygusunun yapılan işten dolayı daha ön planda olması örgütsel sosyalleşmeyi kolaylaştırmaktadır. Örgütte geliştirilmesi beklenen örgütsel sosyalleşme incelenmeden önce örgüt kültürü bilinmelidir. Genel olarak kültürle ilgili kullanılmış kelimeler grupta paylaşılan veya grup genelinde var olan belirgin özellikler üzerinedir. Schein, (2004) kültürle ilgili gözlenebilen temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralamaktadır (Güvenç 2010, 100);

- **Etkileşimle Oluşan ve Seçilmiş Düzenli Davranışlar:**Dikkatle seçilen ve insanların etkileşimi sonucu oluşan davranışlar, insanların kullandıkları dili, alışkanlıkları, gelenekleri ve geliştirdikleri geleneksel törenleri ifade eder ve insanlar bunları geniş bir alanda kullanırlar.
- **Grup Normları:**Grup çalışmalarında dile getirilen gizli standartlar ve değerler, grubun davranışlarını yönlendiren normlar oluşturur. "Bu kadar paraya bu kadar iş yapılır ya da yapılan hizmet toplum içindir" yaklaşımı buna birer örnek olarak verilebilir.
- **Benimsenen Değerler:**Grup üyeleri tarafından açıkça belirtilen ve grubun gerçekleştirmeye çalıştığı ürünün kalitesini ya da değer liderliğini temsil eden prensiplere değerler, grup üyelerinin davranış ve yaklaşımlarını belirler.
- **Formal Felsefe:**Örgütün resmi felsefesi, grup üyelerinin yöneticilere, diğer üyelere, örgütün hizmet sunduğu bireylere ve diğer insanlara karşı davranışlarının kaynağını oluşturan genel politikaları ve ideolojik prensipleri yansıtır
- **Kurallar:**Örgüte yeni katılan üyelerin öğrenmek zorunda oldukları ve onları örgüte bağlayacak olan, örgütün yaşamı boyunca oluşturulan ancak açıkça ifade edilmeyen kuralları vardır. Tüm üyeler bu kurallara göre çalışmak durumundadırlar.
- **İklim:**Bu duygu, fiziksel çevrenin etkisiyle ve örgüt üyelerinin birbirleriyle, hizmet alanlarla ya da dış çevreyle etkileşimi sonucu örgüte taşınan

duygulardır. Örgütsel iklim üyelerin İş doyumunu ve örgüte adanmışlıklarını belirleyen önemli etkenlerin başında gelir.

- **Yerleşmiş Beceriler:**Örgüt üyelerinin asıl görevlerini yapmada sergileyecekleri özel yetenekleri ifade eden beceriler, yazılı olmadan kuşaktan kuşağa aktarılarak sürdürülür. Bu beceriler üyelerin örgüte alınış gerekçeleri olan görevlerini yerine getirmeleri için gereken temel iş becerileri olarak tanımlanabilir.
- **Düşünce Alışkanlığı, Zihinsel Modeller ve Dil:**Anlayışa, düşünceye ve grup üyelerinin kullandığı dile kaynaklık eden ortak zihinsel yapılar vardır. Bunlar örgüte yeni katılanların sosyalleşmesi için örgüt üyelerince kullanılır.
- **Ortak Anlamlar:**Örgüt kültürünün önemli bir parçasını oluşturan ortak anlamlar, örgüt üyelerinin birbirleriyle etkileşimiyle ortaya çıkan ve örgüt üyelerince kullanılarak oluşturulan anlayış biçiminden oluşur. Olay, nesne ve insanlara karşı tutum ve davranışları şekillendiren ve zihinlerde benzer anlamlar ifade eden anlayış biçimleri de örgütsel etkileşim sonucu oluşur ve her üyeyi örgütün bir parçası haline getirir.
- **Kök Metafor:**Metafor düşünceler, duygular ve grubun kendisini tanımlamak için geliştirdiği imajdır. Bunlar bilinçli olarak ele alınmayabilir, ancak bir kurumda, bir büroda ya da grubun herhangi bir unsurunda somut olarak ortaya çıkabilir. Kültürün bu düzeyi üyelerin kendi zihinsel ya da değerlendirme sorumluluğuna karşılık estetik ve coşkularını yansıtır.
- **Ritüeller ve Kutlamalar:**Terfi, görevlerin yerine getirilmesi ve dönüm noktaları gibi grup üyeleri tarafından önemli değerlerin yansıtıldığı anahtar olayların bir grup tarafından kutlandığı yoldur.

Yukarıda verilen tanımlara ve açıklamalara ilave olarak, örgüt kültürü kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için örgüt kültürünün üç özelliğinin (algıya dayalı, tanımlayıcı ve paylaşılan) bu çalışmada belirtilmesinde büyük yarar vardır. Örgüt üyeleri örgüt içerisinde ne gördüğüne, ne duyduğuna ya da neleri tecrübe ettiklerine bağlı olarak örgüt kültürünü algırlar. Örgüt üyelerince algılanan örgüt kültürü örgüt üyelerinin bireysel özellikleri, görevleri ve uzmanlıklarından bağımsız olarak benzer kavramlarla tanımlanır. Çünkü örgüt kültürü örgüt üyelerinin ondan hoşlanıp

hoşlanmaması ile değil, onu nasıl algıladığıyla ilgilidir. Bu nedenle söz konusu kültürel özellikler üyelerin hepsi tarafından paylaşılan ortak değerler ve tecrübelerdir. Başka bir deyişle örgüt kültürü örgüt üyelerince sahip olunan bir ortak algıyı ifade eder (Robbins ve Judge 2007, 582). Bir işletmenin benimsediği örgüt kültürü o işletmenin en değerli varlığı olduğu kadar o işletmenin sorumluluğunu taşıdığı kimliğidir. Bu sebepten işletmelerin kendi örgütsel yapılarına yönelik oluşturdukları örgüt kültürü modellerinin taklit edilebilme ihtimallerinin düşük olması, o işletmeleri rakiplerinin bir adım önünde iş dünyasında mücadelelerine devam etmeleri anlamına gelmektedir.

Örgüt kültürünün oluşumunda kurucuların önemli bir payı vardır. Örgüt kültürünün oluşumunda etkili olan diğer unsur inanç ve değerlerdir. Örgütte içerisinde çalışan bireyler değer ve normlarını beraberlerinde örgüte getirmiş olurlar ve sonuç olarak da birden farklı alt kültür oluşur. Örgüte getirilen bu değerler, birleştirilerek ortak bir payda oluşturulur ve örgüte has bir kültür oluşur. Daha sonra bu kültür örgüte katılan yeni personellerle paylaşılarak örgüt kültürü oluşturulmuş olur. Örgüt kültürünün oluşmasında örgüt liderlerinin yönetim uygulamaları da önemli bir katkı sağlar (Terzi 2000, 25-32). Bir örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için, çalışanlarının ancak hepsi tarafından benimsenmiş ortak felsefe, değerler, amaçlar, standartlar ve ideolojilere sahip olması gerekir. Bu sebeple örgüt kültürü, örgütte çalışanlar arasında ortak bir iş bağlılığı oluşması için ortak dil ve kavramları bir araya getiren, örgütte çalışanlar arasındaki sosyal bir bağdır (Karahana 2008, 459). Araştırmacılar için örgüt kültürünün bu kadar çok önemli olmasının nedenleri kısaca özetlenmek istenirse (Şişman 1994, 28-29);

- Örgütsel değişimi idrak etmede ve bütünleşmede, kontrol, verimliliğin bir anahtarı olarak görülmesi,
- Politik, sosyolojik, ideolojik ve ekonomik faktörlerin toplumsal kuram üzerindeki etkisi,
- Örgütü tanımlama ve çözümlemede düşünce ve kültürel sistemler gibi yeni yaklaşımların ortaya çıkması sonucu kullanılmaya başlanması,
- Çalışanların iş ve örgütsel yaşamdaki beklentilerinin farklılaşması ve ücretin tek başına yeterli olamayacağına anlaşılması,

- Deneycilik, olguculuk, akılcılık gibi geleneksel yöntemler üzerindeki sürdürülen tartışmaların etrafında, örgüt kuramıyla ilgili geçmiş görüşlerin tatmin edici olmaması,
- Örgütsel bilimlerde evrensellikten durumsal ilişkilere ve nesnellikten öznelliğe doğru bir eğilimin gelişmesidir.

Örgüt kültürünün iç etkileri, olumlu ve olumsuz olarak örgütte yansıma bulmaktadır. Steinmann ve Scheyogg, güçlü bir örgüt kültürünün işletme için hem olumlu hemde olumsuz etkilerinin olabileceğini belirtmişlerdir (Okay 2002, 236- 237).
Olumlu etkiler;

- Örgüt kültürü, işletmede oluşan davranışlar arası karmaşayı azaltmasından dolayı davranışlardaki oryantasyonu sağlar. Bu tip örgüt kültürleri çok açık bir şekilde belirlenmiş olduğundan, işletmede çalışan personel nerede, ne şekilde ve nasıl davranması gerektiğini bilebilmektedir.
- Örgüt kültüründe, açıklığa ve şeffaflığa dayanan bir iletişim sisteminin varlığı söz konusudur. Bu sistem içindeki bilgiler açık ve net olduğundan daha güvenli bir biçimde yorumlanmakta, yanlış anlaşılmalardan ortadan kalkmaktadır.
- Örgüt kültürü, işletmelerde bilgi hızını artırdığı ve karar vermedeki süreyi kısalttığından işletmenin işleyişine olumlu etki yapmaktadır.
- Örgüt kültürü çalışanlar arasında yüksek bir motivasyon ve sadakat da sağlamaktadır. Örgüt kültürünün yönlendirici gücü ve işletmenin merkezi değerlerine karşı duyulan sorumluluk, çalışanlarda büyük bir istek ve hazırlık duygusu yaratır.
- Aynı zamanda örgüt kültürünün oluşturduğu örnek davranışlar, işletme içinde güven sağlayarak çalışanların işletmeye daha çok bağlanmalarında etkili olur.

Olumsuz etkiler;

- Derinden gelen değer sistemleri ve bunların içinde oluşan oryantasyon gücü, çok kolay olarak hükmetme gücü oluşturabilir. Bu da mevcut olan kültüre karşı çeşitli eleştirilerin ortaya çıkmasına yol açar.

- Örgüt kültürü, yeni oluşacak oryantasyonlara baskı yaparak, onları bloke edebilir. Güçlü örgüt kültürü, yapısı itibariyle çabuk değişmez bir özelliğe sahiptir. İşletmede yeni fikirler oluştuğunda ve bunlarla ilgili karar sürecine girildiğinde bile değişmesi güç olan güçlü bir örgüt kültürü, çalışanlar için bir engel haline gelebilir.

Sonuç olarak, örgüt kültürü, işletmeler için olumlu bir etki ve gelişme yaratabildiği gibi aynı zamanda statik bir işletme yapısının oluşmasına da neden olabilir. İşletme yapısının statik hale gelmesine izin vermemek için örgüt kültürünün sürekli izlenmesi ve yeniden değerlendirmeye tabi tutulması önemlidir. Bu şekilde kültür, çalışanlar için bir sorun haline gelmekten çıkar ve başarıyı yakalamak için bir basamak haline dönüşmüş olur.

3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN FONKSİYONLARI

Örgüt kültürüne üç ana fonksiyon atfedilmektedir. Bunlar; örgüt kültürünün bütünleştirme, koordinasyon ve motivasyon fonksiyonlarıdır (Okay 2002a, 297).

3.1. Bütünleştirme Fonksiyonu

Bütünleşme, kurumların faaliyetlerinin devam ettirirken, çevreye uyum sağlamaları amacıyla, bölümleri arasında oluşturduğu işbirliğinin ve koordinasyonun seviyesi olarak ele alınabilir (Handegül, 2007). Kurum içerisinde, farklı bölümlerin yöneticileri ve çalışanları arasında, zihinsel ve hissiyat farklılıkları olabilir. Güçlü bir örgüt kültürüyle, farklı zihinsel ve duygusal olarak farklı olan çalışanlar, kurumun ortak değerleri, normları ve davranışları altında bir araya gelerek, kurumun ortak hedeflerine ulaşmak için birleşeceklerdir. Bütünleşme, bireyin kurumla olan psikolojik bağıdır. Çalışanlar kurumda paylaştıkları inançlar, değerler ve normlar aracılığı ile kurumla ve kurumun amaçlarıyla bir bütün olurlar. Bütünleşme kurumun temel amacıdır. Güçlü bir örgüt kültürü bütünleşmeyi sağlayan en etkin araçtır (Şimşek 2005, 212).

3.2. Koordinasyon Fonksiyonu

Örgütün bütünlüğü ve devamlılığı için büyük bir zorunluluk niteliği taşıyan koordinasyonun sağlanmasında örgüt kültürü önemli bir role sahiptir. İşletmelerde koordinasyon ihtiyacını karşılamaya yönelik olarak oluşturulan biçimsel kuram ve düzenlemeler yetersiz kalmaktadır. Bunların yanı sıra işletmede ortak düşünce ve davranışı gerçekleştirecek mekanizmaların gerçekleştirilmesi, koordinasyonun etkinliğini arttıracaktır. Ortak değer, norm ve davranışlar bütünü olarak ele alınan örgüt kültürü ise söz konusu mekanizmalardan biri olup, yapısal olmayan bir koordinasyon aracı niteliği taşımaktadır. Ortak amaçlar ne kadar çoksa kişilerin birbiriyle koordinasyon sağlaması da o kadar kolaydır (Türk 2007, 39-40). İşletmenin güçlü bir örgüt kültürüne sahip olması, koordinasyonun sağlanmasını kolaylaştırır. Kurumun tüm kademelerinde çalışan personel, ortak değer, düşünce ve normlar çerçevesinde sorunlara çözüm arayacak ve bu şekilde belirli davranış kalıpları ortaya çıkacaktır.

3.3. Motivasyon Fonksiyonu

Motivasyon en basit anlamıyla isteklendirme olarak tanımlanabilir. Motivasyonu bir veya birden fazla kişiyi belli bir amacın gerçekleştirilmesine yönelik harekete geçirmek için yapılan faaliyetlerin tümü olarak da tarif edebiliriz. Motivasyonda, motive edilmek istenen kişi ya da kişilerin istekleri, ihtiyaçları, dürtüleri önemlidir. Örgüt kültürünün iş görenlerin güdülenmesini pozitif olarak etkilediği su götürmez bir gerçektir. İş görenlerin yalnızca maddi ödüllendirme ile etkin ve verimli çalışmayacakları örgüt üyelerinin sosyal gereksinimlerin de karşılanması gerekmektedir. İç motivasyonu yüksek çalışanlar işlerini anlamlı ve keyifli bulduğu, amaç ve hedeflerini örgütle birlikte belirlediği, değerli ve güvende hissettikleri sürece motive olurlar. Uygun ve uyumlu bir kültür, çalışanlara ortak norm ve davranışlar aracılığıyla kimlik ve sadakat duygusu verir, çalışanların kendilerini faydalı bir iş yapan yüksek performanslı kişiler olarak görmesini sağlayan sosyal tatmin duygusu oluşturur ve bu bireyin motivasyonunda büyük önem taşır (Akyol

2009, 40). Özetle örgüt kültürünün bir güdülenme ve güdüleme aracı olduğu ve özellikle güçlü örgüt kültürünün olduğu örgütlerde çalışanların motivasyonun yüksek olduğu, işgücü devri, işten ayrılma ve işe devamsızlık gibi durumların yaşanmadığı söylenebilir (Erkmen 2010, 4)

4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ YAKLAŞIM VE MODELLER

Literatürde örgüt kültürüne ilişkin birçok farklı modelle karşılaşılmaktadır. Genel olarak örgütte üyelerce paylaşılan, benimsenen değer ve inançların ölçüt olarak kabul edildiği örgüt kültürü sınıflamaları, bu araştırmanın konusuna çok fazla hizmet etmemekle birlikte örgüt kültürü kavramının daha iyi anlaşılması için farklı şekilde sınıflandırmaları ve farklı açılımları içermesinden dolayı tek bir modele odaklanmanın mümkün olmadığını göstermektedir. Her bir modelin literatüre katkısı incelendiğinde örgüt kültürü modellerinin örgütü sınıflandırmaya veya örgütteki yapıyı tanımlamaya odaklandığı görülmektedir.

4.1. Harisson ve Handy'nin Örgüt Kültürü Sınıflaması

Harrison (1972) ve Handy'nin (1995) kültür sınıflaması, örgütte merkezi otorite varsa güç, bürokrasi varsa rol, örgütsel amaçlar ağırlıktaysa görev ve bireysel amaçlar öncelikli ise birey kültürü etkin olmaktadır.

Yönetici örgütün kuruluşundan başlayıp sürekliliği devam ettirmek istiyorsa örgüt amaçlarını iyi belirlemeli ve çalışanlarına amaçları gerçekleştirme duygusu yerleştirmelidir (Şişman 2002, 143; Armstrong 2009, 390-391; Erkmen 2010, 85; Koşar ve Çalık 2011, 589; Özdevecioğlu ve Çelik 2010,100; Şişman2010, 143; Taşçıoğlu 2010, 83).

- **Rol (Apollo) Kültürü:**Kurallar, roller ve prosedürlerle ya da iş tanımıyla işlerin kontrol edildiği rol kültürü kendisini üstlenen kişiden daha önemlidir.

Örgütte hiyerarşi ve otorite ön plandadır. Roller ayrıntılı olarak planlanmış, iş tanımları ve kurallar plana dahil edilmiştir.

- **Birey (Dionysus) Kültürü:**Bireysel başarı ile bireylerin bilgileri, tecrübeleri ve yetkinlikleri sonuç elde edilmesinde önemli rol oynar Merkezinde insan vardır. Kurum sadece içindeki insana yardım ve hizmet için vardır.
- **Görev (Athena) Kültürü:**Proje ve takım gruplarında görülen, görev merkezli, işlerin yapılmasının önemli olduğu örgütlerdir. Yetki devri ve esnek bir yapı söz konudur. Amaç doğru insanları bir araya getirerek ona ayak uydurmalarını sağlamaktır. Etki; pozisyon ya da kişisel güçten daha çok uzman gücüne dayalıdır.
- **Güç (Zeus) kültürü:**Birkaç kural veya prosedür vardır ve atmosfer rekabetçi güç odaklı ve politiktir. Merkezileşme ve otokratik bir yönetimin uygulandığı bu örgütlerde kararlar üst yönetim tarafından alınır. Alt kademedekiler alınan kararların sadece uygulayıcısıdır ve otoriteye karşı çıkmazlar. Üyeler çalışmaya istekli ve itaatkârlardır. Bu kültür modeli çok abartılı uygulanırsa örgütte korku ortaya çıkar.

4.2. Hofstede 'in Örgüt Kültürü Sınıflaması

Geert Hofstede'nin Türkiye'nin de içinde bulunduğu 40 ülkedeki IBM şirket çalışanlarını kapsayan işe ilişkin değerler ve tutumlarla ilgili araştırması, literatür de en çok bilinen çalışmalar arasında yer almaktadır. IBM şirketlerinde topladığı ve IBM'in baskın örgüt kültürünün verilerinden arındırılmış verileri incelemiştir; bunun sonucunda da ülkeler arasındaki kültürel farklılıkları istatistiksel olarak ayırmayı başarmıştır. Kültürü tanımlarken Piramit Modeli adını verdiği bir model kullanmıştır. Hofstede Piramit Modelinde de insan-kültür ilişkisini göstermiştir. Bu piramit Kişilik, Kültür ve İnsan doğası katmanlarından oluşmaktadır (Ünal 2012, 131);

- **Kişilik:**Piramidin en üst katmanını oluşturan bu faktör kişiye özeldir. Öğrenilmiş ve daha önceki nesillerden miras kalmıştır.

- **Kültür:**Piramidin orta katmanı “kültür” belirli bir grup veya kategorideki insanlara özeldir. Öğrenilmiştir, ancak daha önceki nesillerden gelmemiştir. Hofstede’nin araştırmalarının odak noktası bu katmandır.
- **İnsan Doğası:**Piramidin en alt katmanını oluşturan insan doğası tüm insanlarda ortaktır. Evrenseldir ve önceki nesillerden günümüze aktarıldığı kabul edilir. İnsan doğası sonradan öğrenilmemiştir.

Hofstede, örgüt kültürüne ilişkin değer ve uygulamaların, toplum kültüründen etkilendiği tezi üzerinde durmaktadır. Bu çalışmasında, ilk başlarda en çok üzerinde durduğu katman olan kültürel değerlerin dört boyut altında toplandığını ileri sürmüştü, daha sonra bunlara bir boyut daha eklemiştir. Bu boyutlar bireycilik-toplumculuk, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erkeklik-dişilik, uzun dönemli planlamadır (Erkmen 2010, 71-72; Ünal 2012, 131).

Hofstede’ye göre(1980) kültürün beş boyutu aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır (Erkmen 2010, 71-74; Ünal 2012, 132-135; Sargut 2001, 180-185; Dursun 2013, 54-55; Faugere ve Moulettes 2007,12-18; Sıgır ve Tıgılı 2006, 330-331).

- **Güç mesafesi:**Bu boyutta çalışanlar arasındaki güç dağılımının önemli olduğu vurgulanmaktadır. Güç mesafesinin az olduğu kültürlerde, çalışanlar daha etkin bir role sahip olmakla beraber fikirleri alınmakta ve karara katılımları sağlanmaktadır.
- **Bireycilik-toplumculuk:**Bu boyutta iki farklı durum söz konusudur. Örgütteki çalışanların örgütün amaçlarından ziyade kendi amaçlarını önemsemesi bireyciliği, örgütün amaçlarını kendi amaçlarının önünde tutması ise toplumculuğu beraberinde getirmektedir. Toplumculuk kültürüne sahip olan örgütlerin daha başarılı olması beklenmektedir. Ancak bireyleri ön plana alan kültür yapılarına sahip başarılı örgütler de bulunmaktadır.
- **Dişilik-erkeksilik:**Örgütlerde güç, baskıcılık, saldırganlık, başarı, egemen olma ve bağımsız olma gibi değerler hâkim ise bu kültürler erkeksi; merhamet, sevgi, nezaket, ilişkiler ve uyum gibi değerler egemen ise dişî kültür şeklinde ifade

edilmektedir. Dişilik kültürünün ön planda yer aldığı örgütlerin erkeksi kültüre sahip örgütlerden daha başarılı olması beklenmektedir.

- **Belirsizlikten kaçınma:**Risk alan, yeniliğe ve değişime açık olan ve farklılıklar oluşturma çabası içine giren örgütlerde belirsizlikten kaçınmanın az olduğu belirtilmektedir. Örgütlerde belirsizlikten kaçınma ne kadar az olursa o örgütün çevreye uyum sağlaması ve yenilikleri takip etmesi o kadar kolay olmaktadır. Bunun yanında kuralların, prosedürlerin ve kontrol sistemlerinin fazlalığı örgütlerde belirsizlikten kaçınmayı artırmaktadır.

Hofstede'ye göre (1980), kültürün yönetim tarzı, belirli rollerde eğitim düzeyi gibi konularda ortaya çıkan eşitsizlik miktarını (güç mesafesi), bireylerin olağandışı durumlardan kendilerini ne derecede rahatsız hissettiklerini (belirsizlikten kaçınma), varolan bireysellik ya da toplumsallık düzeyini (bireycilik/toplumsallık) bireylerin iddialı olma veya yarışmayı eğilimleri (erillik), yaşam kalitesine önem veren ve çevreye duyarlı olmaları ya da korumacı eğilimlerini (dişilik) gösteren bir modelin dört boyutu olduğunu belirtir. Bu dört boyuta M.H.Bond (2002) bir beşincisini ekler. Konfiçyus'un iş dinamizmi. Bu boyuta sahip ülkeler hem geçmişe hem de geleceğe uyarlanmışlardır (Aşan ve Aydın2006, 20). Araştırmada kullanılan anket formunun birinci bölümünde, Harrison'ın "Örgüt kültürünü belirleme ölçeği" kullanılmıştır. Çalışmada, "temel kaynak" olarak, Harrison'ın örgüt kültürü yaklaşımına ilişkin tanımlamalar/bilgiler ele alınmıştır. Harrison tarafından ortaya konan yaklaşımda örgüt kültürü, Güç-odaklı kültür, Rol- odaklı kültür, Görev-odaklı kültür ve Birey-odaklı kültür olmak üzere dört sınıfa ayrılmaktadır (Erkmen 2010, 71-74; Ünal 2012, 132-135; Dursun 2013,54-55).

4.3. Ouchi'ın Örgüt Kültürü Sınıflaması

William Ouchi, Z Yönetim Teorisi adını verdiği kitabında ilk olarak katılımcı bir kültür olan Japon yönetim uygulamalarını açıkladıktan sonra, bu yönetim anlayışının Amerikan yönetim biçimine nasıl uyarlanabileceğini belirtmiştir. Bunu yaparken de, özellikle Japon ve Amerikan topluluklarının değer yargıları üzerinde

önemle durmuştur. Bu konudan yola çıkarak, Amerikalı işletme yöneticilerini Z tipi yönetim kültürünü örgütlerine uyarlarken, Japonlar ise kendileri için en büyük silah olan başarılı yönetim biçimlerini kendi işletmelerine uygulayabileceklerini açıklamışlardır (Leblebici ve Karasoy 2009, 286). Bu sınıflandırma modelinde, klasik batı anlayışının alternatifi olan Z tipi örgüt yönetimlerinin insana değer veren, örgütte işbirliğini öne çıkararak, “biz” anlayışıyla hareket eden, katılımcılık, ortak değerleri geliştirme, güven gibi konuların büyük önem arz ettiği bir örgüt kültürü olduğu belirtilir (Erdem 2007, 64). Bu sınıflandırma modelinde, yedi temel nokta dikkate alınarak araştırma yapıldığında, klasik Japon şirketlerinin ve Z tipi Amerikan şirketlerinin kültürel yapısının, klasik Amerikan şirketlerinin kültürel yapısından çok daha farklı özelliklere sahip oldukları görülmektedir. Bu sebeple, klasik Japon şirketleri ve Z tipi Amerikan şirketleri, klasik Amerikan şirketlerinden daha başarılıdır. Quchi tarafından ifade edilen sınıflandırmaya aşağıda yer verilmiştir (Özkalp ve Kirel 2005, 63).

- **Çalışanlara Bağlılık:** Quchi 'ye göre Japon ve Z tipi Amerikan şirketleri uzun süreli istihdam politikası gütmektedirler. Japon şirketlerinde uygulanan hayat boyu istihdam politikasına karşılık, Z tipi Amerikan şirketlerinde uzun süreli istihdam politikası uygulanmaktadır. Japon şirketlerinde çalışanların işten atılma durumları sözkonusu olmamakta, Z tipi Amerikan şirketlerinde ise; çalışanların performansları istenilen düzeyde olmadığından işten çıkarılabilmektedirler. Her iki kültürün bünyesinde barındırdığı işletmelerin aynı kültürel değerleri paylaşmadıkları görülmektedir. Amerikan şirketlerinde kısa dönemli istihdam politikası uygulanmakta, şirketin durumu kötüye gittiğinde veya sahiplik durumu değiştiğinde çalışanların ve yöneticilerin işine son verilebilmektedir.
- **Değerlendirme:** Quchi'nin yapmış olduğu değerlendirme; Japon şirketlerinde ve Z tipi Amerikan şirketlerinde çalışanların ve yöneticilerin performansı hakkında bilgi alabilmek amacıyla yapılmaktadır. Sözkonusu amaçla yapılan değerlendirmelerde uzun süreli ve niteliksel yöntemlere ilaveten niceliksel yöntemlerin de kullanıldığı görülmektedir. Örgütlerde çalışanların uzun süreli değerlendirmelere tabi tutulmaları, onların uzun süren değerlendirmelerden

sonra terfilerine karar verilebilmesini gündeme getirmektedir. Amerikan şirketlerinde ise değerlendirmelerin nicel yöntemlerle ve hızlı bir şekilde yapıldığı görülmektedir. Böyle şirketlerde terfiler hızlı olabilmekte fakat kısa dönemli sürebilmektedir.

- **Kariyer:**Quchi'ye göre; Japon şirketlerinde çalışanlar pek çok fonksiyonu yerine getirerek (altı veya yedi) kariyer basamaklarında yükselmektedirler. Buna karşılık Z tipi Amerikan şirketlerinde sözkonusu faaliyet alanlarının daraldığı görülmektedir. Sözkonusu durum Amerikan şirketlerinde daha da daralmakta, bir veya iki farklı fonksiyonu yerine getiren yöneticilerin yükseldikleri görülmektedir. Bu bağlamda Amerikan şirketlerinde uzmanlaşmanın önem taşıdığı görülmektedir.
- **Kontrol:**Bütün organizasyonlarda bazı düzeylerde kontrol faaliyetlerinin gerçekleştiğinin belirtilmesi mümkündür. Japon şirketleri ve Z tipi Amerikan şirketleri kontrollerini gizli ve informal kanallar aracılığıyla yerine getirmektedirler. Burada en güçlü mekanizmanın örgüt kültürü olduğunun belirtilmesi mümkündür. Bunun aksine Amerikan şirketlerinde iş tanımlamalarının, otorite dağılımlarının, kurallar ve prosedürlerin resmi ve açık olarak yapıldığı dikkat çekmektedir. Böyle örgütlerde kontrollerin hakim olan norm ve değer yargılarına göre yapılması önem kazanmaktadır.
- **Karar vermek:**Japon şirketlerinde ve Z tipi Amerikan şirketlerinde kararlar bir grup şeklinde, katılımcılık esasıyla gerçekleşmektedir. Buna karşılık Amerikan şirketlerinde kararların bireysel olarak verildiği dikkat çekmektedir.
- **Sorumluluk:**Japon şirketlerinde sorumluluğun gruba ait olduğu, Z tipi Amerikan şirketlerinde ve Amerikan şirketlerinde ise bireysel olduğu ifade edilmektedir. Amerikan şirketlerinde sorumluluk anlayışının bireye dayalı olmasının, Amerikan toplum yapısından kaynaklandığı öne sürülmektedir.
- **Çalışanlara İlgi:**Japon ve Z tipi Amerikan şirketlerinde çalışanlara ve yöneticilere karşı bütünsel ve geniş kapsamlı davranılmaktadır. Yani böyle örgütlerde çalışanlarla ev yaşamlarında ve sosyal aktivitelerde yakın ilişkiler kurulmakta, onlara korkularının, inançlarının ve ümitlerinin dinlendiği bütüncül bir yaklaşım politikası uygulanmaktadır. Amerikan işletmelerinde ise

çalışanlara olan ilginin iş ortamı ile sınırlı olduğu dikkat çekmektedir. Böyle örgütlerde bireylerle bütünsel, yakın bir ilişki kurabilmek yerine görev odaklı olabilmek önem kazanmaktadır.

4.4. Peters ve Waterman'ın Örgüt Kültürü Sınıflaması

J.Peters ve Robert H.Waterman'ın 1982 'de yazdıkları "Mükemmeli Arayış: Amerika'nın En İyi Yönetilen Şirketlerinden Dersler" adlı kitapta Amerika'da en iyi yönetilen firmaları başarılı yapanın ne olduğunu açıklamışlardır.Araştırmaları sonucunda başarılı firmalarda sekiz niteliğin bulunduğunu ve bunların hepsinin örgüt kültürünü oluşturduğunu belirtmişlerdir (Akıncı 2012, 32). Yönetimde mükemmellik yaklaşımı olarak da anılan Peters ve Waterman'ın bu modeli örgüt kültürü ile ilgili çalışmalara öncülük etmiş ve işletmelere başarılı olma doğrultusunda hangi değerlerle yönetilebilecekleri konusunda ışık tutmuştur (Erkmen 2010,76). Peters ve Waterman yüksek düzeyde başarı gösteren ABD firmalarını araştırmış, söz konusu şirketlerin başarılarını etkileyen faktörleri tanımlamışlardır.Buna göre yapılan araştırma sonuçları; sahip olunan kültürel değerler ile başarılı yönetim uygulamaları arasındaki ilişki üzerine odaklanmış ve işletmelerin sahip olmaları gereken mükemmel değerlere ilişkin bir sınıflandırma yapılmıştır.

Peters ve Waterman'na göre (1982), "Mükemmel İşletmelerin Özellikleri" isiminde sınıflandırılan bilgiler aşağıda yer almaktadır (Özkalp vd. 2013, 105):

- **Hareketi tercih etmek:**Hareketi tercih eden işletmeler, verecekleri kararları ertelemeyen, hızlı karar verebilme yeteneğine sahip olan işletmelerdir. İşletmelerin sahip olduğu kültürel değerler bünyesinde hareketi tercih edebilen bir yapının olması, onların performanslarına olumlu yansımalarda bulunabilecektir.
- **Müşterilerle yakın ilişkiler kurmak:**Peters ve Waterman tarafından müşterilerle daha iyi ilişkiler kurabilen işletmelerin kuramayanlara kıyasla daha başarılı olabilecekleri ifade edilmektedir.

- **Bağımsızlık ve girişimcilik:**Peters ve Waterman başarılı firmaların devamlılığının yenilikçi ve bürokrasiyi mümkün olabildiğince azaltmaları ile sözkonusu olacağını savunmuştur.
- **Bireylere değer vererek verimliliği artırmak:**Quchi gibi Peters ve Waterman da en alt kademeden en üst kademeye kadar olan tüm çalışanlarına değer veren işletmelerin başarılı olabileceğini ifade etmiştir.
- **İşin yapılışı ve departmanlara yakın ilgi:**Peters ve Waterman yöneticilerin işletmeyi iyi tanımaları, faaliyetler hakkında bilgilendirme yapmaları, departmanlarda araştırma ve geliştirme faaliyetlerine önem vermeleri gerekliliği üzerinde durmakta, sözkonusu hususları yerine getiren yöneticilerin örgüt performansının artmasına katkıda bulunabileceklerini ifade etmektedir.
- **Temel yeteneğe bağlı kalabilmek:**Peters ve Waterman tarafından mükemmel işletmeler; belirli bir alandaki bilgilerine bağlı kalan işletmeler olarak ifade edilmiştir.
- **Basit yapılar kurabilmek, az kurmayla çalışabilmek:**Peters ve Waterman'a göre yönetim kademeleri göreceli olarak küçük gruplardan oluşmalıdır. Mükemmel yönetilen işletmelerde önemli olan düşünce; yöneticilerin örgüt performansına olan etkileridir.
- **Gevşek ve sıkı kontrolü aynı anda kullanabilmek:**İşletmelerin sıkı bir şekilde organize olabilmeleri, çalışanların birbirlerini anlamaları ve onların işletme değerlerine inanmaları ile gerçekleşebilecektir.

Sözkonusu düşüncelerden hareketle; örgütte gerekli görülen bazı durumlarda sürekli ve dikkatli bir kontrole yer verebilmek, bazı durumlarda ise bağımsızlık tanımak önem teşkil etmektedir.

4.5. Phesey'in Örgüt Kültürü Sınıflaması

Diana Pheysey'in(2003), "Organizational Cultures: Types ve Transformations" adlı kitabında örgüt kültürünü sınıflarken Harrison (1972) ve Handy'nin (1995) çalışmalarını temel aldığı görülmektedir. Pheysey insan doğası

konusunda Mc Greogor Douglas'ın X-Y kuramının varsayımlarından temellendirdiği modelde Handy ve Harrison'da olduğu gibi "Rol" ve "Güç" kültürü sınıflandırmasına ek olarak "başarı" ve "destek" kültürlerinden de bahsetmektedir (Çetin 2004, 47-48; Erkmen ve Ordun 2001, 69-70).

Pheysey (2003), örgüt kültürü üzerine yaptığı araştırmada örgüt kültürü sınıflamasını şu şekilde yapmıştır (Şişman 2011,143-144):

- **Başarı kültürü:**Bu kültürün hâkim olduğu örgütlerde yapılan işe odaklanmak önemlidir. Tüm çalışanlar kendileri ile ilgilenirler ve örgütün başarısında payları bulunmaktadır. Çalışanlar kendilerinden ziyade başkalarının problemlerini çözerek motive olurlar. Küçük danışmanlık firmaları ve araştırma enstitüleri başarı kültürünün görüldüğü örgütlerdir. Örgütte güç belirli kişilerde toplanır. Amaçların gerçekleştirilmesi kuralların işlemlerinden daha önemli görülmektedir. Uzmanlaşmaya ve bireysel sorumluluk önemlidir. İnsan doğasına ilişkin Y kuramının varsayımları kabul edilir.
- **Destek Kültürü:**Bu kültür tipinde, herkesin kendini üyesi olarak gördüğü ve kendilerine değer verildiği belirtilmektedir. Burada destek gönüllü ve ilişkiler müşterek olarak şekillenmektedir. Örgütlerde bürokrasiye, uzmanlaşmaya ve hiyerarşiye yer verilmeyen kültür türüdür. Çalışanlar yöneticileri tarafından bireysel çalışmalarını için teşvik edilmektedir. Karar alma sürecinde ise çalışanların katılımı önemli görülmektedir.
- **Güç Kültürü:**Güç, statü, denetim, itaat gibi kavramlar önemlidir. Lider otoriterdir ve hiyerarşi ön plandadır. Yetkiler, üst yöneticilerde toplanır. Örgütte dikey iletişim esastır. Oldukça otoriter bir yönetim anlayışı egemendir. Örgütlerde belirli kişilerin hâkim olduğu ve diğer çalışanların ise itaatkâr davrandığı kültür türüdür. Otoriteye saygı ön plandadır. Bu kültür türüne sahip örgütlerde alışkanlıklara dayalı olarak sosyal düzen kurulmaktadır. Bunun yanında örgütlerde nispeten sınırlı ve istikrarlı bir oluşum bulunmaktadır.
- **Rol kültürü:**Küçük işletmelerde görülebilir ve hiyerarşinin söz konusu olduğu örgütlerde gözlenen bir kültürdür. Rol kültüründe lider yetkisi neyi gerektiriyorsa onu yapar. Roller, iş tanımları, kurallar, işlevler, önceden

belirlenmiştir. Daha çok klasik yönetim kuramcılarının örgüte, insana ve örgütsel süreçlere bakış açısını yansıtmaktadır. Bunun yanında rasyonellik, kurallar, örgüt amaçlarının önce geldiği klasik bürokrasilerdir. Rol kültürüne sahip örgütlerde beklentilere yönelik davranılması uygun görülmektedir. Devlet daireleri gibi büyük örgütlerde rol kültürü yaygındır.

Pheysey (2003), Handy ve Harrison'un sınıflamasını temel alarak; otoritenin ve piramit tipi hiyerarşinin söz konusu olduğu rol kültürü, kurallardan çok işlerin yapılmasının ve amaçlarının gerçekleştirilmesinin ön planda görüldüğü başarı kültürü, güç, statü, denetim, itaat gibi kavramlara vurgu yapılan hiyerarşinin ön planda olduğu güç kültürü ve herkesin değerli olarak görülüp ilişki, iletişim, yardımlaşma, güven gibi kavramların olduğu destek kültürü şeklinde bir sınıflandırmaya gitmiştir (Pheysey 2003, 19; Şahin ve İra 2011, 3-4).

4.6. Cameron ve Quinn'ın Örgüt Kültürü Sınıflaması

İlk olarak Quinn ve Rohrbaugh tarafından gündeme getirilmiş olan sınıflandırma daha sonra Quinn ve McGrath (1985) daha sonra da Freeman tarafından geliştirilmiştir. Yazarların çalışmalarının temelini oluşturan "Rekabetçi Değerler Yaklaşımı" işletme çalışmalarının önemli modellerinden biri olarak adlandırılmaktadır. Örgütsel etkinliğin göstergeleri nedir sorusuna cevap verme amacıyla olan "Rekabetçi Değerler Modeli" Quinn (1988) tarafından geliştirilmiştir. Quinn (1998), örgütleri, yöneticilerin birçok rekabetçi beklentileri karşılamak zorunda oldukları karmaşık, dinamik ve çelişki dolu yapılar olarak tanımlamaktadır. Rekabetçi değerler modeli iki eksende dört farklı örgüt kültürü ortaya koymaktadır. Yatay eksen örgütün bakış açısını vermektedir. Örgütün odaklandığı nokta, örgütün kendisi, süreçleri, çalışanları ya da çevresi ile olan ilişkileri olabilir. Dikey eksenin bir ucunda esneklik diğer ucunda kontrol, yatay eksenin bir ucunda içsel odaklanma diğer ucunda dışsal odaklanma bulunmaktadır. Dışsal odaklanma, dış çevrede oluşan değişimlere verilen tepki ve rekabetçi bir çevrede üretim yapmak anlamındadır. İçsel odaklanma ise örgüt içindeki insan ve teknik sistemler

anlamındadır. Bu iki eksendeki oluşan dört bölüm örgütsel teoride yer alan dört ana modeli sunmaktadır (İspir 2008, 73). Matris bir modellemeye sahip sınıflandırmada, klan kültürü; “organik ve içsel”, pazar kültürü; “mekanik ve dışsal”, adhokrazi kültürü; “organik ve dışsal”, hiyerarşi kültürü; “mekanik ve içsel” yapıdadır.

Bu yaklaşımda “kültürel açıdan sağlıklı bir örgüt”, her bir tipolojinin kimi özelliklerini bünyesinde barındıran örgüttür. Tek bir tipolojinin özelliklerinin ağır basması örgütleri başarısızlığa götürmektedir ve değişimlere kapalı bir hal almaktadır (Öcal ve Ağca 2010, 165). Rekabetçi değerler yaklaşımı bir örgütün mevcut veya ulaşılmak istenen kültürel profilini gözler önüne sermektedir. Bu doğrultuda kültürel değişim amacı güden lider, yönetici ve danışmanlara rehberlik edici bir nitelik taşımaktadır. Cameron ve Quinn, modellemesinde bir örgüt içerisindeki örgütün dominant kültür tipi özelliklerini, dört kültür türü ve örgütsel kültürün altı boyutu olan örgütün baskın özellikleri, örgütsel liderlik, çalışanların yönetimi, örgütsel bağlılık, stratejik önem ve başarı kriterleribakımından ele almışlardır(Lund 2003, 221). Cameron ve Quinn’in örgüt kültürü tipolojisine göre her bir kültür tipinin (Klan, Adhokrazi, Hiyerarşi ve Pazar) kendine has paylaşılan inançlar, liderlik tarzı, üyeleri bir arada tutmaya yarayan değerleri ve stratejik açıdan vurguladığı faaliyetler bulunmaktadır (Murat ve Açıkgöz 2007, 5).

Modelde yer alan kriterler bir biri ile çatışma halinde olduğundan dolayı model “Rekabetçi Değerler Modeli” olarak adlandırılmıştır. Örneğin yöneticiler örgütlerinin değişen koşullar için esnek olmalarını isterken aynı zamanda istikrar ve kontrol da istemektedirler. Örgütler insan kaynaklarının değerini vurgularken aynı zamanda planlama ve amaçlara da vurgu yapmaktadırlar.Model örgüt kültürüne uyarlandığında iki eksen (esneklik / kontrol - içsel odaklanma / dışsal odaklanma) dört farklı örgüt kültürü ortaya çıkmaktadır (İspir 2008,73- 77):

- İnsan ilişkileri (takım) kültüründe, katılım, işbirliği, insan temelli olmak, karşılıklı güven, takım ruhu ve bireysel gelişim gibi değerler öne çıkmaktadır. Biçimsel olmayan ve sözlü iletişim baskındır. Çalışanlar iş hakkındaki düşüncelerini ifade etmeleri için teşvik edilir.

- Açık sistem kültüründe, yeni bilgi kaynaklarının aranması, yaratıcılık, değişime açıklık, içgörü, önsezi gibi değerler öne çıkmaktadır. Değişime uyum sağlama hızı, gelişimin anahtarı olarak görülür.
- İçsel süreçler (hiyerarşi) kültüründe, otorite, rasyonel süreçler ve iş bölümlemesi önem kazanmaktadır. Hiyerarşik bir yapı söz konusudur. Yukarıdan aşağıya doğru yazılı iletişim vardır. Gücün kaynağı otoritedir ve istikrar için merkezi karar verme önem kazanır.
- Rasyonel amaçlar kültüründe, rasyonel amaçlar, performans göstergeleri, başarı, hesap verebilirlik önem kazanmaktadır. Çıktıları maksimum düzeye getirmek, üretkenlik, planlama olmazsa olmaz konulardır.

Şekil 3'de Cameron ve Quinn tarafından geliştirilen örgüt kültürü modelinin klan kültürü, adokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü ve pazar kültürüne ilişkin sınıflandırması yer almaktadır.



Şekil 3. Rekabetçi Değerler Modeli

Kaynak:Lund, 2003: .221; İspir 2008,74; Öcal ve Ağca 2010,166.

Şekil 3'de yer görüldüğü gibi Cameron ve Quinn (1988) modelde yer alan her bir örgüt kültürü çaprazında bulunan örgüt kültürünün karşıtıdır. Esneklik ve dışsal odaklanma ile tarif edilen açık sistem kültürü ile kontrol ve içsel odağı vurgulayan içsel süreçler kültürü birbirinin karşıtıdır. Aynı şekilde esnekliği ve içsel odaklanmayı

vurgulayan insan ilişkileri kültürü ile kontrol ve dışsal odaklanmayı vurgulayan rasyonel amaç kültürü birbirinin karşıtıdır. Modeldeki kültürlerin yerlerinin birbirleri ile olan paralelliği de önemlidir. İnsan ilişkileri kültürü ve açık sistemler kültürü esnekliği paylaşmaktadır. Açık sistem kültürü ile rasyonel amaç kültürü dışsal odaklanmayı paylaşmaktadır. Rasyonel amaç kültürü ile içsel süreç kültürü kontrolü paylaşmaktadır. Son olarak içsel süreç kültürü ile insan ilişkileri takım kültürü içsel odaklamayı paylaşırlar.

Bu dört örgüt kültürü türü arasından içlerinde “en iyi” tek bir tipoloji olduğunu söylemek yanlış olmakla birlikte, Deshpande ve arkadaşları (1993) yaptıkları çalışma sonucunda çevresel değişimlere bağlı olarak hızlı cevap verebilme açısından pazar kültürünün, esneklik açısından adhokrasilerin, uzmanlaşma özelliğinden dolayı klanların ve düzgün bürokrasilerinden dolayı da hiyerarşi kültürünün başarılı olabileceğini öne sürmüşlerdir. Cameron modelinde liderlik tipinde pazar kültürü, strateji belirlemede klan kültürü hâkim olabilir. Pazarkültüründe pazara hâkimiyet, rekabet üstünlüğü, amaca ulaşma ve başarıya odaklanma özellikleri baskındır. Adhokrasi kültüründe girişimcilik, yaratıcılık, yenilikçilik, esneklik, çevreye uyum ve risk alma; klan kültüründe fikir birliği, takım çalışması, sadakat ve geleneklere bağlılık söz konusudur. Hiyerarşi kültüründe ise kurallara ve yönetmeliklere bağlılık örgüte hâkimdir (Murat ve Açıkgöz 2005, 3). Söz konusu tipolojilerden birisinin örgütte az da olsa ağır basması oldukça doğaldır. Örgütsel değerler açısından yapılan birçok çalışmada bu model yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Herhangi bir örgüt kültürü için diğerlerinden daha iyidir şeklinde yorum yapılamaz. Ancak önemli olan örgüt amaçları ile örgüt kültürü arasındaki gerekli eşleştirmeyi yapabilmektir. Örnek verilecek olunursa, hiyerarşi kültürünün hâkim olduğu işletmelerden biri de Mc Donald’s’tır. Ford Motor’da da organizasyon şeması 17 dikey basamaktan oluşan hiyerarşik yapıdadır. General Electric ise pazar kültürünü benimsemektedir. Bir işletmenin farklı departmanlarında farklı örgüt kültürlerinin hâkim olması da muhtemeldir. İşletme içindeki proje grupları adhokrasi kültürünü benimserken, pazarlama departmanlarında pazar kültürü, insan kaynakları departmanlarında ise klan kültürü hâkim olabilir.

4.6.1. Adhokrasi Tipi Örgüt Kültürü

Stoica, Jianwen ve Harold'a (2004) göre örgüt kültürü tipi dinamizmi, girişimciliği ve yaratıcılığı, risk almayı, bireysel inisiyatifi ve özgürlüğü desteklemektedir. Değişime ve yeni fırsatlarla karşılaşmaya hazır olmayı gerektirmektedir. Liderler girişimci ve yenilikçi; çalışanlar ise, yeniliğe ve gelişmeye açıktır. Kişiler arası bağlar kuvvetlidir. Büyüme ve yeni kaynaklar elde etmeyi hedefleyen stratejiler benimsenmektedir (Murat ve Açıköz 2007, 6). Yeniliğe ve gelişmeye adanmışlık, örgütü bir arada tutan faktörlerdir (Öcal ve Ağca 2010). Esnek, yenilikçi ve daha fazla kar elde etmek amaçlı yeni kaynakların kullanımını gerektiren bir kültür tipidir. Yüksek risk ve belirsizlik taşımaktadır. Bireysellik, risk alma ve geleceği tahmin etmeye odaklanır (Cheng ve Liu 2007; Torun 2012, 43). Bu kültür tipi daha çok yüksek teknoloji, bilişim ve telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren firmalarda görülmektedir (Kuşçu 2011, 39).

Adhokrasi kültürü, dinamik, girişimci ve yaratıcı bir çalışma alanıdır. İnsanlar tehlikeye girer ve risk alırlar. Pazar ya da hiyerarşilerden farklı olarak, adhokrasilerin merkezi gücü ya da otorite ilişkileri yoktur. Aksine, soruna göre güç kişiden kişiye ya da iş takımından iş takımına geçer. Etkili liderlik hayalperest, yenilikçi ve risk odaklıdır. Değişime hazırlıklı olmak ve yeni sorunlarla yüzleşmek önemlidir. Adhokrasideki herkes üretim, müşteriler, araştırma ve geliştirme ve diğer sorunlar dâhilinde olduğu için bireysellik, risk alma ve geleceği sezme vurgusu, çok önemlidir. Başarı, tek ve orijinal ürünler ve hizmetler üretmek anlamına gelmektedir. Örgütün uzun süreli vurgusu, hızlı büyüme ve yeni kaynaklar elde etmektir (Cameron ve Quinn 2006, 43; Şişman 2011, 145).

Şişman (2011) Adhokrasi kültürünü Türkçeleştirirken "Girişimci Kültür" ifadesini kullanmaktadır. Bu kültür tipi dinamik, girişimci ve yaratıcı iş yerlerini tanımlamak için kullanılmaktadır. Çalışanlar genelde öne çıkıp risk almaktadır. Liderler yenilikçi ve risk alan olarak görülür. Örgüt çalışanlarını bir arada tutan şey deneyim ve yeniliğe olan bağlılıktır. Teknolojide gelişmiş olmak önemlidir. Değişime hazır olma ve yeni fırsatlarla karşılaşma çok önemlidir. Uzun dönemde gelişme ve yeni kaynaklar edinme önceliklidir. Başarı biriciktir ve yeni ürünler veya hizmetler

anlamına gelir. Bireysel inisiyatif ve özgürlük desteklenir (Kuşçu 2011, 39). Çalışanlar örgütün uzun vadeli hedeflerini büyütmek için risk alırlar. Hedef çalışılan alanda lider olmaktır. Kurum bireysel girişimciliğe ve özgürlüğe teşvik eder. Kurumu bütün halinde tutan şey deneyimler ve yeniliklere olan düşkünlüktür (Cameron ve Quinn 2006, 66).

4.6.2. Hiyerarşi Tipi Örgüt Kültürü

Hiyerarşi kültürü, formüle edilmiş ve yapılaştırılmış işyerlerini nitelemektedir (Cameron ve Quinn 2006, 41). Yöneticiler iyi organizatör ve koordinatör olmakla övünürler. İyi işleyen bir örgütü korumak çok önemlidir. Uzun dönemde denge, öngörülebilirlik ve yeterlilik aranır. Bu anlamda daha çok denge, kontrol, resmi işbirliği, merkezileşmiş kararlar, dikey iletişim ve üyelik bu kültürün baskın özellikleridir. Düzen, resmi kural ve düzenlemeler ile sağlanır. Resmi kural ve politikalar örgütü bir arada tutar. Hiyerarşi kültüründe öne çıkan unsurların kurallar, politikalar, prosedürler, emirler, yönetmelikler ve istikrara önem verilmesi hususları olduğu ifade edilmektedir. Söz konusu kültürde liderlerin düzenleyici ve yönlendirici özelliklerinin öne çıktığı ve istikrarlı ve öngörü sahibi oldukları görülmektedir. Hiyerarşi kültürüne modern bakış açısını Alman sosyolog Max Weber kazandırmıştır. Weber (1947) tarafından önerilen bürokratik yapının özellikleri ise; kurallar, uzmanlaşma, uzmanlaşmaya dayalı personel seçimi, hiyerarşi, yönetim ile sahipliği ayırmak ve hesap verme zorunluluğu olarak belirtilmiştir (Kuşçu 2011, 39).

4.6.3. Klan Tipi Örgüt Kültürü

Cameron ve Quinn (2006), klan kültürünü çalışanların birçok şey paylaştığı arkadaşça bir çalışma ortamının olduğu kültür tipi olarak özetlemektedir. İşletme ortamında çalışanlar arası ilişkiler aile ortamı havasındadır. Yöneticiler anne ve baba figürüne sahiptir. Örgütsel sadakat ve değerler bir arada tutulur ve örgütsel bağlılık yüksektir. Takım çalışmasına katılma ve fikir birliğine öncelik verilir (Cameron ve

Quinn 2006, 66). Örgütün lideri ya da başındaki kişi daha çok bir mentor, yol gösterici veya bir aile üyesi figürü olarak görülür. Lider örgütte sadakati sağlar ve gelenekleri sürdürür. Bu tür örgütler yüksek bağlılık ve moralin önemli olduğu insan kaynakları gelişiminin uzun dönem faydalarına öncelik vermektedirler. Başarı, kişi memnuniyeti açısından tanımlanır. Yapısal olarak resmi işbirliğine ve kontrol sistemlerine daha az önem verilir. Katılım ve kararların merkezileşmemiş olması en önemli özelliklerden biridir. Bu anlamda bilgiye dayalı karar alma süreci yer alır, yatay iletişim daha yaygındır ve takım çalışması daha çok vurgulanır (Kuşçu 2011, 39)

Klan kültürünün baskın davranışlarının; dayanışma, katılımcılık, takım çalışması ve ailevi duygular olarak belirtilmesi mümkündür. Söz konusu kültürde liderler; yol gösterici ve geleneksel yapıdadırlar. İnsan kaynaklarını ve manevi duyguları geliştirebilmek klan kültürünün özellikleri arasındadır. Klan kültürünün geliştiği örgütlerde takım çalışmaları, personel geliştirme programları ve çalışanlar için örgütsel bağlılık duygularını artıracak aktiviteler önem kazanmaktadır. Takım çalışmaları neticesinde gösterilen başarılar ise bireysel olarak değil, grup olarak değerlendirilmektedir (Şişman 2007,145).

4.6.4. Pazar Tipi Örgüt Kültürü

Amaç ve sonuç odaklıdır. Zorlayıcı, üretken, yetiştirici, talepkâr, sert ve rekabetçi bir liderin öncülüğü söz konusudur. Kişileri birbirine bağlayan unsurlar görev ve amaçların başarıyla sonuçlandırılması, kısacası “kazanma” düşüncesidir. Rekabetçi bir fiyatlandırma politikası ve pazar liderliğini önemsemektedir. Başarı kriteri olarak pazar payının büyüklüğü ve elde edilen kar alınmaktadır. İnsanlar sürekli rekabet içindedir (Murat ve Açıkgöz 2007; Dosoğlu-Güner 2001; Dwyer 2003; Jung 2003). Liderler, mücadeleci ve sonuç odaklıdırlar. Rekabet üstünlüğü sağlama ve kazanma örgütün başarı kriteridir (Öcal ve Ağca 2010). Bu kültür tipinde üretkenlik ve etkinlik temel değerdir. Başarı odaklı olarak merkezileşmiş kararlar ve daha resmi işbirliği ile kontrol sistemleri yer alır (Kuşçu 2011,39).

Pazar terimi, pazarlama işlevi ya da pazar alanındaki müşterilerle eşanlımlı değildir. Bundan ziyade, kendisi bir pazar gibi işleyen bir örgüt türü anlamına gelmektedir. Karlılık, sonuçlar, pazarda güç, zaman hedefleri ve güvenli müşteri temelleri, örgütün temel hedefleridir. Pazar tipi örgütleri açıklayan temel değerler, rekabetçilik ve üretkenliktir. Pazar kültüründe sonuç odaklı bir çalışma alanı mevcuttur. Liderler, istekli, sert ve talepkardırlar. Örgütü bir arada tutan şey, kazanma vurgusudur. Bu kültürde hedef, amaçların başarılmasıdır. Başarı, pazar payı terimiyle tanımlanmıştır. Rakipleri geride bırakmak ve pazar liderliği önemlidir (Cameron ve Quinn2006, 41).

5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DİĞER ÖRGÜTSEL SÜREÇLERLE İLİŞKİSİ

Örgüt kültürünü incelerken sadece kavram olarak örgüt kültürünün kendisinin incelenmesi yeterli olmaz. Bununla birlikte örgüt kültürü diğer birçok kavramla yakından ilgilidir. Bir bakıma bu diğer kavramlar örgüt kültürünün besleyicileridir. Örgüt kültürü ile ilişkili olan, yakın anlamlarda kullanılan ve oluşumuna etki eden faktörlerin bir kısmı aşağıda incelenmektedir.

5.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi

Örgüt iklimi, bir örgütü diğerlerinden ayıran görece devamlılık gösteren özellikler bütünü olup örgüt üyelerinin karşılıklı ilişkileri aracılığıyla oluşan, örgütte var olan özerklik düzeyi, güven, bütünleşme, işbirliği, destek, kabul görme, yeniliğe açıklık, şeffaflık gibi özelliklerin örgüt üyelerince algılanmasını içeren, örgüt üyelerinin içinde buldukları durumu yorumlamalarına ve davranış biçimlerinin oluşmasına kaynaklık eden ve örgüt kültürünün önde gelen normlarını, değerlerini ve tutumlarını yansıtan özellikler bütünüdür (Doğan 2007). Örgütün kısa vadeli özellikleri için "iklim" ; daha uzun vadeli özellikleri için ise "kültür" kavramı kullanılır. Örgüt ikliminin alt ve orta kademe yönetimiyle, örgüt kültürünün ise üst yönetimle

ilgili olduğu söylenebilir. İklim kısa süreli olduğu için "taktiksel" ; kültür ise uzun vadeli olduğu için "stratejik" önem taşır. Dolayısıyla iklimin değişmesi kültürün değişmesinden daha kolaydır (Dinçer 2004, 339; Karcıoğlu 2001, 271; Arslan 2001, 178).

Literatürde yer alan tanımlardan yola çıkarak, örgüt iklimi, çalışanların ortak algılarını ve içinde buldukları ortak koşulları anlatan bir kavram olarak tanımlanabilmektedir. Örgüt iklimi, örgüt kültürünün içinde belirli bir yeri teşkil etmektedir. Algıları ve öznel süreçleri düzenleyen örgüt kültürü, iklime etki etmektedir. Örgüt iklimi, çalışanlar tarafından paylaşılan algılardır. Örgüt kültürü ise değerler ve inançlar bütünüdür. Bu nedenle, örgüt kültürünün iklime göre daha net bir kavram olduğu belirtilmektedir (Aydoğan 2004, 15-16). Kavramlar arasında yer alan farklılıklar incelendiğinde, örgüt kültürünün örgüt iklimine göre daha kapsamlı bir kavram olduğu çıkarımı yapılabilir. Farklılıklara rağmen, iki kavram yakın ilişki içindedirler. Örgüt kültürü, örgüt ikliminin oluşmasında belirleyici bir role sahiptir. Örgüt iklimi de örgüt kültürü tarafından oluşturulan normların denetleyicisi niteliğindedir (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci 2001,67-68).

5.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği

Kurumların bireyler gibi birbirlerinden ayrılmasını sağlayan kendilerine has özelliklere sahip olması gerekmektedir. Her bireyin nasıl ki kendine ait kendisini dışarıya çevresine tanıttığı, tanındığı ve diğer insanlardan bu özellikleri ile ayrıldığı kimliği mevcut ise kurumlarda özgün olabilmek adına bir kimliğe ihtiyaç duymaktadır (Görpe 2001, 26). Günümüzdeki başarılı işletmeleri diğer işletmelerden ayıran özelliğe bakarsak, birçoğunun benzer yapıları ve teknolojileri olduğu halde, daha çok tanınan ve güven uyandıran işletmelerin her zaman tercih edilmesi gerçeği görülmektedir. Böyle bir imajın oluşturulabilmesi için, öncelikle işletmenin kurumsal kimliğini oluşturması ve bu kimlikte tutarlı olması gerekmektedir (Suceddinov 2008, 18). Çalışanların örgüt ile bütünleşmesini sağlamak ve örgütleri diğerlerinden farklılaştırarak hatırlanabilirlik derecesini yükseltmek, cazip bir kurum imajı

oluşturmak gibi fonksiyonları olan örgüt kimliği, bir örgütün kim olduğu, ne yaptığı ve nasıl yaptığı'nın göstergesidir (Uzunçarşılı 2001, 44).

Bir örgütün kimliği, hem fiziki, hem de kültürel faktörleri içermektedir. Fiziki faktörler; örgütün yapısı, büyüklüğü, yönetim şekli, hukuki yapısı ve faaliyet alanı gibi hususları içine alırken, kültürel faktörler ise; mitler, kahramanlar, adetler ve örgütün tarihçesi gibi hususları kapsamaktadır. Fakat örgütün kültürü örgütün kimliğini etkilemektedir. Örgüt kimliği, örgüt kültürünün bir parçasıdır. Örgütün başarısı için her ikisinin de birbiriyle uyumu önemlidir. Örgütlerin topluma ilettikleri kimlik ile örgüt kültürü arasındaki tutarsızlık, örgüte olan güveni olumsuz etkileyebilecektir. Her örgütün kendine has bir kimliği olması, kimliğin zaman zaman kültürün yerine kullanılmasına sebep olmaktadır. Kimlikte, düşünsel ve kültürel faktörler mevcuttur. Bu nedenle kimlik, bir örgütü özgünleştiren ve etrafındaki diğer örgütlerden ayıran özellikleridir. Kimlik kavramı örgütler açısından ortak kimlik ve örgütsel kimlik şeklinde birbirinden ayrılmaktadır. Örgütsel kimlikte, örgütteki üyelerin örgüt hakkında kendi bireysel algı ve hisleri hakimdir. Ortak kimlik ise, üyeler ve tepe yönetiminin birbirleriyle etkileşimi sonucunda ortaya çıkmaktadır.

5.3. Örgüt Kültürü ve Örgüt İmajı İlişkisi

Örgüt kültürü ile bağlantılı diğer bir kavram ise örgüt imajıdır. Örgüt imajı en geniş ifadeyle, “örgüt kültürünün çalışanlar ve örgütün dış çevresi tarafından algılanış şeklidir ve bireylerin organizasyon hakkında ne düşündüklerini açıklayıp organizasyonun karakterini ortaya koymaktadır. Kişinin kurumla ilgili genel değerlendirmeleridir. İşletmenin çalışma şekli, projeleri, stratejileri, vizyonu, misyonu, hedefleri, hedeflerine ulaşma şekilleri, kısaca işletme hakkındaki her şey örgütün imajı ile yakından ilgilidir. Örgütün kültüründe yapılan her değişiklik örgüt imajını yakından etkilemektedir. Örgüt imajının başarılı olabilmesinin tek yolu, bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde oluşturulan imajın örgütün kültürü ve kimliği ile uyumluluğunun sağlanmasıdır (Göçer ve Akyüz 2009, 30).

Örgüt imajı örgüt kimliğinin dış çevrede görülen şeklidir. İmaj kişiden kişiye göre farklılık gösterdiği için öznel bir yargıdır. Örgütlerin imaj çalışmaları ilk olarak 1900'lü yıllarda AEG şirketinde başlamıştır. İşletmeler rakiplerine fark atmak amacıyla logolar geliştirmekte, semboller kullanmakta, akılda kalacak sloganlar üretmekteydiler. Artık günümüz şartlarında örgütler televizyon ve internet aracılığıyla insanların evlerine kadar girip, beyinlerinde pozitif bir imaj oluşturmaya çalışmaktadırlar. Örgüt kültürü ve örgütsel imaj arasında güçlü bir ilişki vardır. Çalışanların inandığı güçlü bir örgüt kültürü, örgütsel imajı da güçlendirecektir. Örgütsel imaj işletmeler için örgüt kültürüyle birlikte rekabet avantajı sağlayabilir (Okay 2000, 51).

5.4. Örgüt Kültürü ve Örgüt Stratejisi İlişkisi

Stratejinin kelime anlamı “sevk etme, yönlendirme, gönderme, götürme ve gütme” demektir (Eren 2000,8). Yönetim bilimi açısından strateji; işletmelerin çevreleri ile olan ilişkilerini düzenleyen ve ticari rakiplerini alt edebilmek maksadıyla işletme kaynaklarını harekete geçirme anlamını da içermektedir. Strateji ile örgüt kültürü etkileşim halindedir. İşletmelerin belirlemiş oldukları stratejiler, o işletmelerin kültürlerinin yansımalarıdır. Önemli olan örgüt kültürü ile örgüt stratejisi arasındaki uyumdur. Bu uyum yüksek ise, yüksek bir performansın altyapısını oluşturmakta, düşük ise, performansı olumsuz etkilemektedir (Uzunçarşılı 2001, 4). Schein (2002), Örgüt kültürü ile strateji arasındaki uyumu iki farklı boyutta incelemektedir;

- **Örgüt Dışı Kültürel Uyum:**Örgütün toplumun sosyo - kültürel yapısı ile uyumlu olması gerekmektedir. Örgüt kültürünün oluşmasında, dış çevre koşullarının da büyük etkisi bulunmaktadır. Örgüt kültürü, işletmeyi başarıya götüren toplumun işletmeden beklediği veya diğer işletmelerin geliştirdiği tüm hususlarla uyumlu olmalıdır.
- **İç Kültürel Uyum:**İşletmelerin ortaya koymuş oldukları stratejileri başarı ile uygulayabilmeleri için iç kültürel uyum da sağlanmalıdır. Bir kültürün içsel uyumluluğunun derecesi ve gücü, örgüt içi ilişkilerin istikrarı ve süresi, örgüt

kurucuları ve liderlerin sahip oldukları inançların kuvveti ve açıklığına bağlıdır.

İşletme içinde örgüt kültürü, tüm çalışanlar tarafından benimsenmemişse, yani güçlü bir örgüt kültürü yok ise, başarılı bir stratejiden bahsedilememektedir (Erdem 2007, 63). Örgüt içi uyum, kültüre bağlılık ve kültürel tutarlılık açısından önemlidir. Dış uyum ise, örgüt kültürü ile stratejisinin uyum derecesini göstermektedir. Örgütün hayatını devam ettirebilmesi, karlılığını artırabilmesi, çalışanlar ve çevre ile uyumlu bir çalışma gerçekleştirebilmesi için, örgüt kültürü ile örgüt stratejisi arasında uyum büyük bir önem arz etmektedir (Uzunçarşılı, Toprak ve Ersun 2000, 96). Örgütteki içsel uyum kültüre bağlı iken, dışsal uyum da örgüt kültürünün ve örgüt stratejisinin uyumlu olmasına bağlıdır. Örgütün başarılı olması, karlılığını sürdürebilmesi için örgüt kültürü ve örgüt stratejisi uyum içinde olabilmelidir (Halis 2003, 118).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

1. DEĞİŞİM VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

Değişim kavramı, günümüzde pek çok çalışma ve araştırma alanında odak nokta haline gelmiştir. İnsanlığın varoluşundan bu yana yaşam seyrine yön veren bu kavram, etkilerini daha belirgin olarak ve daha geniş kitlelerde hissettirmiştir (Helvacı 2010, 1). Uzun yıllardan beri birçok düşünür ve/veya araştırmacı, değişim olgusuna odaklanmış; gerek mikro gerekse makro düzeyde değişimi anlamaya ve açıklamaya çalışmıştır. Değişim sorununu felsefe tarihinde ilk kez ele alan düşünür Herakleitos, “değişmeyen tek şey değişimin kendisidir” ya da “Aynı nehirde iki defa yıkanamayız” sözleriyle dile getirmiş ve değişimin bir nitelikten karşıtına dönüşme şeklinde olduğunu savunmuştur (Madden 2008, 8). Daha ilk çağlardan bu zamana vurgu yapılan “değişim” kavramı, gizemi aralanmaya, etkisi tartışılmaya, sonuçları anlaşılmaya başlanmış ve uygarlığın gelişmesine paralel olarak önemini her geçen gün daha da artırmıştır (Fichter 2001, 166).

Antik Yunan düşünürlerine kadar uzanan değişim hakkındaki ilk tanımlarında benzerlikler yanında farklılıklar da vardır. Değişim ve devamlı aykırılık, gerçekliğin temelini oluşturur. Herakleitos’a göre değişimin nedeni, eşit statü ve eşit evrelerin arka arkaya gelmesinden oluşan zıtlıklar doktrinidir. Varlığın asıl gerçekliğinin değişmediğini, görünüm ve şekilde duyuların yanılsaması olduğunu savunan Parmenides’e göre tek gerçeklik değişim olsaydı dürüst konuşmak bile imkânsız hale gelirdi. Çünkü bugün söylenen söz gerçekleri anlatsa dahi, sürekli değişen karşısında söylenen söz hiçbir zaman gerçeği anlatmayacaktır. Çünkü gerçek sürekli değişir ve bugün söylediğimiz yarın gerçeği yansıtmayabilir (Yeniçeri 2002, 21).

Değişim kavramını, öz değişmeden, görünüşte geçici bir farklılaşma olarak kabul eden Aristoteles değişimi, hareket, bozulma ve meydana gelme şeklinde üç ana boyutta tespit ederken iyimser bir yaklaşım sergilemektedir. Gerçek olanla görünen arasında ayırım yaparak gerçeğin değişmeyip, sadece görünüşün değiştiğini ileri süren

Platon, değişimin yalnızca maddesel alanda ve görünüşte olduğunu, duyuları aşan alanda ise durgunluk ve değişmezliğin var olduğunu savunur. Platon ayrıca, “iyi” olanı koruma çabası nedeniyle değişimi bir bozulma ve çürüme olarak tanımlamaktadır (Yıldırım 2013, 28).

Drucker’in (1992) tabiri ile çağımız bir evrilme dönemi periyodundadır ve bu köklü değişim tüm dünya tarihini ve medeniyetlerini kapsamaktadır. Dolayısıyla, hedefi ne olursa olsun, örgütler, Agarwal ve Helfat’un (2009) nitelediği “stratejik yenileme” sürecinden uzak tutulamazlar (Çalışkan 2007, 7). Değişim kavramı, bazı kaynaklarda farklılaşma, ileriye gitme, gelişme, modernleşme veya yenilik gibi kavramlarla eş anlamlı kullanılıyorsa da, gerçekte tüm bunları içerisine alan geniş bir kavram olarak ele alınmalıdır. Bu nedenle ileriye gitme, gelişme gibi kavramlar anlamca birbirine benzer gözükse de farklı durumlarda insanlar tarafından bir yön, bir değer yargısı veya bir ideali ifade etmek için kullanılmaktadır. Dolayısıyla değişimin bir kavram olarak farklı anlamlar içermesi söz konusudur (Erdoğan 2012, 9).

Değişim kavramıyla ilgili olarak yapılan tanımlarda ortak nokta, bireyler birimler ya da örgütler için değişim, bir durumdan başka bir duruma geçiştir. Diğer bir ortak nokta ise, değişimin bir süreç olmasıdır. Süreç olarak değişim için birey ya da örgütte farklılık yaratan bir durum olduğunu söylenebilir. Bu bağlamda güncel gelişmeler ışığında oldukça ilgi çekici bir kavram haline gelmeye başlayan örgütsel değişim kavramının değişik açılardan farklı disiplinler tarafından değerlendirilmeye çalışıldığı, ağırlıklı olarak, örgütsel değişim “evet” ama “nasıl” sorusuna cevap arandığı, bunun yanında örgütsel değişim “evet” ama “niçin” sorusunun da cevaplanmaya çalışıldığı söylenilebilir (Burgess ve Güleş, 2000).

Her oluşum, zaman içinde türlü değişikliklere maruz kalmakta, dıştan ya da içten kaynaklanan bu değişim olgusu, o oluşumun mevcut özelliklerinde farklılaşmaya yol açmaktadır. Değişim kavramının en önemli getirisi de budur. Değişimin getirilerini anlamak için değişimin ne olduğunu kavramak gerekmektedir. Geçmişe bakıldığında, değişimin sloganının “kırılmazsa, tamir etme” olduğu, daha az küresel rekabetle beraber, daha yavaş yürüyen bir iş çevresinin olduğu, buna bağlı olarak değişim sürecinde hataların yapılmasının daha fazla tolere edilebilir olduğu fakat günümüzün

küresel rekabetçi dünyasında durağanlığın artık bir norm olarak kabul edilemeyeceği görülmektedir (Kotter 2012, 16). Örgütsel değişimin ortaya çıkmasının temelinde örgütlerin var olma ihtiyacı yatmaktadır. Rekabet koşulları, örgüt çevresinde meydana gelen gelişmeler vb. örgütleri değişime zorlamaktadırlar. Örgütsel değişim hareketleri yalnızca çevrenin zorlaması nedeniyle değil örgütün bulunduğu pozisyonda çekici kuvvet halini alma isteğinden de çıkabilir. Bu noktada örgüt üyelerinin ve özellikle örgütlerdeki yöneticilerin vizyon ve hedefleri örgütlerin değişim çabasına girmelerinde önemli bir etkidir. Bu çabanın temelinde örgütteki dışlıların daha iyi çalışması ve daha yüksek performans göstermesi düşüncesi yatmaktadır. Bu noktada örgütsel değişimin aslında örgütün var olmasından kaynaklanan bir eylem olduğu söylenebilir (Çapraz 2009, 3).

Literatürde değişim kavramı için farklı tanımlamalar yapılmakla birlikte, birbirine benzer birçok tanımlı bulunmaktadır. Değişim kavramını daha iyi açıklayabilmek için değişime yönelik oluşturulan tanımlar aşağıda yer almaktadır (Kaynar 2004; Leblebici 2003; Akdemir 2008, 221; Balcı 2002);

- Değişim, mevcut durumdaki herhangi bir alterasyon,
- Değişim, başka bir biçim yada duruma girme,
- Değişim, belirgin bir biçimde farklılaşma, karakterde yaşanan radikal bir evrilme veya başka bir şeyle yer değiştirme,
- Değişim, çoğu zaman aynı sistem içerisinde yeni durumun gerçekleşmesi,
- Değişim, inanç davranış ve tutumlardaki modifikasyonu,
- Değişim, yeni durumun ortaya çıkması yani yeni bir paradigma olgusu,
- Değişim, karakteristik yapıda yada operasyonel boyutta yaşanan farklılaşması,
- Değişim, planlı veya plansız, varlığın (organizma, örgüt veya kişi), bir süreç veya ortamın belirli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi,
- Var olan sistemin mevcut halinin dışına çıkarak yeniliklere uyum sağlaması,
- Değişim, gerçekleştirilmek isteyen sistemleri içine alan serbest ve işbirliğine dayanan bir yöntem,
- Değişim, varlığın evrilen yönetsel, fiziksel ve mekanik yapısının verimliliği artırması,

- Değişim, istendik bir sonuçtur.

Yukarıdaki tanımların yanı sıra literatür içerisinde değişimi farklı değişkenlerle açıklayan araştırmacılar da bulunmaktadır. Rothwell, Sullivan ve Mc Lean (1995), değişimi amaç odaklı bir eylem olarak görmekte ve değişimi statü durumdan ayrılma olarak tanımlamaktadırlar. Değişimin şu andan bir dakika uzaklıktaki durum, inanç veya davranış hali olmanın yanı sıra olması gerekene yönelik amaç, ideal durum ve vizyonu içerdiğini ifade etmektedirler. Nadler (1988) örgütsel değişimi; örgütün tamamını kapsayan ve birkaç yıla yayılan, örgüt, iş süreçleri ve yönetim hakkında kökten değişiklikler öngören bir süreç olarak tanımlamaktadır. Van de Ven ve Poole'e (1995) göre ise değişim, bir varlık içerisinde zamanla gerçekleşen yapı, kalite veya durumdaki farklılığın görgül olarak incelenmesidir. Bu varlık, bir kişinin işi, bir çalışma grubu, bir örgütsel strateji, bir program veya tüm örgüt olabilmektedir (Çapraz 2009, 5). Watkins ve Marsick (1993) öğrenme boyutuyla ilişkilendirdiği değişimi, yeni bilgi üretimi, bilginin dağıtılması, değişimin uygulanması ve bu durumun örgüt rutini haline getirilmesi ile doğrultusunda kurumsallaştırılması boyutlarını içeren bir döngü olarak tanımlamıştır. Değişime, gelişim perspektifinden Bakan Porras ve Robertson (1992) örgütsel değişimi, "bireysel gelişimin artırılması ve örgütsel performansın iyileştirilmesi amacıyla örgüt üyelerinin iş davranışlarını değiştirerek örgütün çalışma ortamındaki planlı değişimini sağlamak için kullanılan davranış-bilimine dayalı kuramlar, değerler, stratejiler ve teknikler" şeklinde belirtmektedir (Şimşek ve Akın 2003, 238).

Polat'a (2003) göre, örgütsel değişim; örgütlerin yaşamlarını sürdürme amacıyla çevresindeki değişikliklere karşı tepki vererek kendini uyumlaştırmasıdır. Jones'a (1998) göre değişim süreci olumlu olabileceği gibi aynı zamanda olumsuz da sonuçlanabilmektedir. Değişim devamlıdır ama devamlılık değişim değildir (Basım vd. 2009, 11). Değişim, etkileşim içinde olunan çevrenin ihtiyaçları karşısında eksik kalınması halinde gereksinimleri karşılayabilecek seviyede kişisel ya da örgütsel yeni düşüncelerin ortaya çıkarılması, örgütlerin yeniden dizayn edilmesi, karar verme ve bu kararların uygulamaya geçilmesi sürecidir (Çalık 2003, 539).

Örgütsel değişim, örgütlerin iç ve dış çevrelerindeki değişim taleplerine cevap verebilmek amacıyla yaptığı değişimlerdir. Bu tür değişimler, herhangi bir teknolojinin değişmesi olabileceği gibi, bir iş sürecinin değişmesini de içerebilmektedir. Bu tanımda örgütsel değişim, sistem anlayışına uygun bir şekilde ele alınmaktadır. Örgütün herhangi bir bölümünde oluşabilecek bir değişim de tüm örgütü etkileyebilir niteliktedir. Örneğin; teknolojik bir değişim, örgüt açısından sadece teknik bir sorun değil, aynı zamanda beşeri bir sorun olarak da düşünölmelidir. Tüm boyutlarıyla olmasa da genel bir tanımlama yapmaya çalışacak olunursa değişim; bir yapının “pozitif” veya “negatif” bir yön belirtmeksizin bilinçli, bilinçsiz, planlı, plansız, çevre koşullarına bağlı veya iç mekanizması gereği, tüm bileşenlerinin yahut herhangi bir bileşenin o an ki durumundan başka bir duruma dönüşmesidir. Değişimin evrensel olma niteliği, tüm toplumsal sistemler açısından kaçınılmazlığını vurgulamaktadır (Basım ve Varoğlu 2009, 4).

Tüm bu çalışmalara genel olarak baktığımızda örgütsel değişim, örgütün hayatta kalabilme ve/veya meşruiyet kazanma amacı ile attığı adımların bütünü olarak tanımlanabilir. Örgütsel değişimi anlamak için öncelikle örgütü, tüm bileşenleri ile çok iyi ortaya koymak gerekmektedir. Sonuç olarak, örgütlerde değişim her ne suretle olursa olsun kaçınılmaz şekilde oluşmaktadır, firmanın bu değişimlerden etkilememesi mümkün olmamaktadır. Burada firma için söz konusu olan bu değişimi kendi lehine çevirebilmesi, kendi amaç ve hedefleri ile uyumlu hale getirebilmesi için örgütsel değişimi planlı bir şekilde kendi kontrolünde nasıl yapabileceğinin metotlarının aranmasıdır.

2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Değişim kavramı, eski çağlardan bu yana çok farklı kavramlar, disiplinler altında açıklanmıştır. Alan yazınında değişim kimi zaman yenileşme, gelişme gibi kavramlarla da ilişkili şekilde betimlenmiştir. Özellikle işletme disiplini içinde değişim kavramı önemli bir yerde ele alınmaya başlanmasıyla birlikte, son dönemde benzer ifadelerle tanımlanmaya başlanmıştır (Dursun, 2007). Demirtaş’a (2012) göre;

değişim daha geniş kavram iken, çoğu zaman yerine kullanılan yenilik, yenileşme gibi kavramların değişimin altında yer alan kavramlar olduğu görülmektedir. Değişimin vazgeçilmez olduğu bir dünyada bireyler ya da örgütler için değişimle birlikte tanımlanan ve pek çok araştırmada da ifade edilen kavramlar bulunmaktadır. Bunlardan gelişme, büyüme, kalkınma, yenilik, yaratıcılık, yönetimin iyileştirilmesi kavramlarını değişim kavramıyla ilişkili buluyor ve birbirleriyle iç içe geçmiş kavramlar olarak görüyoruz. Üzerinden geçtiğimiz pek çok araştırmada da bu kavramlara verilen önemi görülmektedir. Ülgen (1997), Gordan L. Lippit'in çalışmasından hareketle örgütsel değişim konusunun içerdiği ve çoğu kez eş anlamda kullanılan kimi kavramlara, açıklık kazandıracak şu tanımları açıklamaktadır; Değişim kavramına yakın olarak, dönüşüm, gelişim, metamorfoz, transmutasyon, yenilenme, innovasyon, ihtilal, reform ve geçiş, evrim, devrim ve yapılanma gibi çok farklı kelimeler ve benzeri kavramlar da kullanılmaktadır (Demirtaş 2012, 20-21).

2.1. Dönüşüm

Dönüşüm, farklı insan gruplarının felsefe, ideoloji ve kurallarıyla, toplumsal sınıfların irade ve eylemlerinin karşılıklı çatışmasının sonucunda ortaya çıkan değişime uğrama halidir (Bedir 2002, 1). Dönüşüm, kısa süreli ve bir seferlik bir iş değil daha kapsamlı ve devam eden bir süreçtir. Dönüştürücü değişim örgütün ve çalışanlarının dünyayı, müşterilerini, işlerini ve kendilerine bakışını değiştirir (Anderson ve Anderson, 2001). Bununla birlikte, değişim daha az kavramsal, daha çok maddesel boyutta iken dönüşüm daha kavramsal boyuttaki bir farklılığı ifade eder. Böylece maddesel boyutun ötesinde, kavramsal boyutta olan değişimler, dönüşüme neden olabilmektedir (Ülgen ve Mirze 2004, 378).

2.2. Gelişim

Gelişme; düzenli, uyumlu ve sürekli bir ilerlemeyi içerir. Bunun yanında, beğenilen, kabul edilen ve istenen yönde gerçekleşen bilinçli bir harekettir ve

değişimin olumlu yönde ilerleme içeren şeklini yani olumlu bir farklılaşmayı ortaya koyar. Yani gelişme olumlu yönde değişmeyi ifade etmektedir. Oysa değişim, olumsuzlukla da sonuçlanabilir (TDK, 2011). Başaran'a (1982) göre gelişim, küçükten büyüğe, basitten karmaşığa doğru nitelik ve nicelik açısından bir değişme sürecidir. İlerleme ve olgunlaşma anlamında da kullanılan gelişme, belki de değişme ile en çok karıştırılan kavramdır. Ama çok temel bir noktada bu iki kavramı ayırmak mümkündür. Gelişme doğası gereği ileriye doğru olumlu bir atılım süreci iken değişme sadece olumlu değil olumsuz yanları da bünyesinde barındırmaktadır (Özdemir, 2000).

2.3. Yenileşme

Başaran'a (1982) göre, yenileşme, toplumun gereksinimlerini karşılamak için örgütün yeniden örgütlenmesi, toplumda meydana gelen değişimlere göre hareket etmesidir. Değişim, gelişim, çağdaşlaşma gibi kavramlar yenileşme kavramı içerisindedir. Drucker'a (1998) göre, mevcut teknolojileri yaymak, genişletmek, motive etmek ya da onları uyarlama yoluna gitmek artık yeterli olmamaktadır. Gerekli olan kelimenin tam anlamıyla yenilik yapmak ve yeni gerçek, zenginlik üreten kapasiteler yaratmaktır. Yenilik mutlaka araştırma demek değildir. Araştırma yenilik için sadece bir araçtır. Yenilik ilk olarak dünü bir kenara bırakmak demektir. Yenilik bir değişimdir, ancak örgütlerde değişim kavramıyla karıştırılmamalıdır. Her değişim yenilik olarak nitelendirilemez. Örgütlerde değişim kavramı yenilik kavramına göre daha kapsamlıdır. Ayrıca yenilik kavramı transfer alınabilen bir özellik taşıyabilir. Örgütlerde değişim ise adaptasyona uygun değildir. Bir örgütün varlığını sağlıklı bir biçimde sürdürebilmesi için yeniliklere ihtiyacı vardır. Bu yenilikler hem kamu sektörü hem de özel sektör kurumları için önemlidir. Örgütler sadece mekanik bir bakış açısıyla başarılı olamazlar. Yeni düzenlemeler olumlu biçimlerde sonuçlandığında, o örgüt ileriye dönük adımlar atmaktadır (Naktiyok 2007, 212).

2.4. İyileştirme

Örgütlerin ilgi odağı olan yönetim konusu kamu, özel ya da diğer örgütler için aynı önem düzeyine sahiptir. Değişen sosyal, ekonomik, kültürel koşullar doğrultusunda yönetimin de değişmesi kaçınılmazdır. Yönetimde değişim ve gelişmeler; Osmanlı İmparatorluğu' nun çöküş sürecine girmesiyle yönetimde güçlüklerle karşılaşmaktadır. Bu güçlüklerin yönetim yapısından ya da yöneticilerden kaynaklandığı düşüncesiyle hareket edilerek yönetim yapısında yapılan düzenlemeler için "Tanzimat", "Islahat", "İnkılâp" ve "İdarede Reform", "İdarenin Yeniden Düzenlenmesi" ve "Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi" kavramları kullanılmıştır. Yönetimin İyileştirilmesi kavramı ise "İdarede Reform" kavramıyla özdeşleştirilmektedir. Ancak yönetimin iyileştirilmesi kavramının devam arz eden bir durum olması nedeniyle farklılaştığı ifade edilmektedir (Elçi 2006, 12).

2.5. Evrim ve Devrim

Evrım veya devrim bir anlamda değişimdir. Fakat kavram olarak evrim veya devrim daha çok örgütsel değişim gerçekleşme biçimi şeklinde kullanılmaktadır (Özer 2008, 160). Coşkun'a (2009) göre evrim, uzun, kademeli şekilde kendiliğinden oluşan bir süreç iken devrim, insanların bilinçli çabaları sonucunda ortaya çıkan birden bire ve çabuk gerçekleşen değişimleri ifade etmektedir. Ancak tanımlarda da geçtiği gibi değişim yavaş ve düzenleyici biçimde gerçekleşir (Altundal 2013, 102).

2.6. İnovasyon

İnovasyon latince innovare- innovatus kökünden gelmektedir, yeni ve değişik bir şey yapma anlamındadır. Türkçe karşılığı olarak kullanılan yenilenme, yenilik ve yenileşim kelimeleri kavramı tam olarak ifade edememektedir (Oslo Kılavuzu 2005, 50). İnovasyon, genel anlamda, hem bir süreci (yenilemeyi/yenilenmeyi/farklılaşmayı) hem de bir sonucu (yeniliği/ farkı) anlatır. Örgütsel yazında farklı bakış

açıları ile ortaya konulmuş “inovasyon” tanımlamalarından bazıları şunlardır; (Naktiyok 2007, 213; Elçi 2006, 12). Spence (1994) göre inovasyon, daha önce hiç olmamış bir şey olabilir, bizim için yeni olan ve daha önce farkına varmadığımız bir yeteneğin yeniden keşfedilmesi de olabilir. Aslında inovasyon kavramı; “buluş”, “geliştirme”, “yeniliğin yayılımı ve benimsenmesi” anlamları ile beraber genel bir çerçeve olarak değerlendirilmektedir. İnovasyon bilgi, yaratıcılık, değer yaratma, farklı olma ve ticarileştirme kavramlarını içeren bir terimdir; yaratıcı fikir, ürün ticarileştirilebildiği ve talep ile buluşturulabildiği ölçüde değer yaratmaktadır (Hobikoğlu, 2009). Ancak yaratıcılık ve inovasyon arasındaki nüansları ayırt etme gerekliliği vardır. Yaratıcılık yeni bir şeyi fikir olarak düşünmek, inovasyon ise yeni bir şeyi ortaya çıkarmaktır. Çünkü uygulanmayan / uygulanamayan fikirlerin değer yaratması söz konusu olamaz (Naktiyok 2007, 213).

Yenilik, bilgi ve değişim kavramları üzerine kurulu inovasyon kavramı, literatür de inovasyonun yaratılması, evrimleşmesi ve dönüşümü sağlaması açısından yoğunlukla konu edilmiştir. Yeni bir somut çıktı, yeni bir ürün veya kaliteli yeni bir ürün, üretimde yeni bir yöntem, yeni bir pazar, üretim için yeni bir kaynak veya yeni bir örgütsel yapı kısaca farklı şeyleri yapıyor olmak inovasyon olarak değerlendirilmiştir. İnovasyon; yeni bir yönetim sisteminin kurulması, yeni üretim yöntemlerinin geliştirilmesi, ürün ve hizmet pazarlarının yenilenmesi ve genişletilmesi, sosyal ve ekonomik alanlarda katma değer yaratan yeniliğin üretilmesi veya benimsenmesi, özümsemi ve geliştirilmesi olarak da tanımlanmaktadır. Bu hem süreç hem de sonuçları içeren genel çerçevedeki bir tanımlamadır (Crossan ve Apaydın 2010, 1158-1159; Naktiyok 2007, 213).

3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM TÜRLERİ VE SINIFLANDIRMALARI

Örgütsel değişim bir taraftan birey, grup ve örgüte yönelik kendiliğinden meydana gelen bir değişim iken diğer taraftan sosyal sistem veya sosyal sistemin alt sistemleri tarafından yönetilen bir gelişmedir. Örgütsel değişim kavramı çok geniş olduğu için araştırmacılar konuya çok farklı açılardan yaklaşmışlardır. Örneğin; bazı

araştırmacılar hızlandırıcı faktörleri ele alarak değişim için ihtiyacı tanımlamaya çalışırlarken; bazıları değişimin içerdiği yorumlayıcı süreçleri incelemiştir. Diğer yandan bir grup araştırmacı ise örgütsel değişimin gerçekleşmesi sürecine odaklanarak değişimin nasıl olduğunu; değişimi kimin başlattığını ve değişimi kimin kısıtladığını incelemiştir. Çevresel tehditler ve fırsatlara tepki olarak örgütsel değişimin nasıl olduğunu araştıran Child (1972) , Hedberg ve diğerleri (1976) ve Pfeffer ve Salancik (1978) gibi araştırmacılar örgütsel değişim konusunda birinci seviye ve ikinci seviye olmak üzere iki temel ayırım yapmışlardır. Buna göre örgütsel değişim, özellikle kültürel anlamda, iki şekilde değişmektedir. “Birinci seviye (yüzeysel) değişim” yönetilmeyen, müdahale edilmeyen, kendiliğinden olan değişimdir. “İkinci seviye (yapısal) değişim” ise bilinçli bir çabanın ürünü olan, belli bir planlamaya dayanan değişimdir (İbicioğlu 2000, 14-16). Literatürde birinci ve ikinci derece değişimler; Tip I, Tip II ve Tip III problemleri anlatarak ayrıştırılmaktadır (Marzano vd. 2005, 66);

- Tip I problemler geleneksel çözümlerin yeterli olmasının beklendiği problemlerdir.
- Tip II problemler tam olarak tanımlanamayan ve kesin çözümün bulunamadığı problemlerdir.
- Tip III problemler ise mevcut düşünme şekillerinin çözüm sağlayamadığı problemlerdir.
- Tip I ve Tip II problemler birinci derece değişim gerektirirken, Tip III problemler ikinci derece değişim gerektirmektedir.

Literatürde odak noktasına göre değişim türlerine ilişkin yapılmış birçok çalışma vardır. Örneğin, Johne (1999) değişim türlerini ürün değişimi, süreç değişimi ve pazar değişimi olmak üzere üçe ayırmıştır. Ürün değişimini sağlayan en belirgin özellik gelir getirici faaliyet olmasıdır. Süreç değişimi, maliyetleri koruma, kaliteyi artırma ve güvenliği geliştirme ile ilgilidir. Pazar değişimi ise, en iyi pazarlara nasıl ulaşılacağı ile ilgilidir. Buradaki amaç, yeni veya daha iyi potansiyel pazarları belirlemek ve faaliyet bulunduğu pazarda en iyi hizmeti sunabilmektir. Pazar değişimi kullanmanın en önemli katkısı ise içsel faaliyetlerin iyileştirilmesi ve yeni ürünlerin üretilmesidir (Ojasalo, 2008).

Dunphy ve Stace(1993) örgütsel değişimi, genişliğine göre ince ayar, artırımı ayarlama, modüler dönüşüm ve kurumsal dönüşüm şeklinde dört gruba ayırmaktadır (Keçecioglu 2001, 55-65; By 2005);

- İnce ayar, çalışan, strateji, süreç ve yapıdaki sürekli ancak küçük değişikliklerdir. Stratejiye uygun olarak kişilerin yeteneklerini geliştirme, bağlantı mekanizmaları oluşturma, maliyet ve kaliteye dikkat çekme ve politika ve süreçleri gözden geçirmek, ince ayar şeklindeki değişime örnek olarak verilebilir.
- Artırımı ayarlama ise radikal değişimleri içermeyen dönüşüm çabaları olup, yönetim süreçlerinde ya da örgütsel stratejideki belirgin modifikasyonları içermektedir.
- Modüler dönüşüm ise bir veya birkaç departman ya da bölümdeki büyük değişimlerdir. Artırımı ayarlama farklı olarak modüler dönüşüm, oldukça radikal değişimleri de kapsayabilir. Burada önemli olan değişimin birkaç bölümle sınırlı olmasıdır.
- Kurumsal dönüşüm, eğer dönüşüm tüm örgüt çapında gerçekleşiyorsa ve işletme stratejisini tamamen değiştiriyorsa, bu kurumsal dönüşüm olarak adlandırılabilir. Bazı firmaların bazı dönemlerde yaşadığı temel değerlerdeki değişim, örgütün misyonunun tamamen yenilenmesi gibi örnekler, kurumsal değişim olarak nitelenebilir.

Örgütsel değişimin nasıl gerçekleştiği dikkate alındığında, farklı değişim türlerinin ortaya konulduğu görülmektedir. Bamford ve Forrester'a (2004) göre, her ne kadar yazında planlı ve ani değişim olmak üzere iki temel değişim türü baskın olarak görülse de Burnes (1996) bu iki türe ilave olarak tercihli değişimi; Dunphy ve Stace (1993) durumsal değişimi; Gaffney (2010) ise travmatik ve organik değişimi önermektedir. Örgütsel değişim konusundaki en baskın görüş, kuşkusuz, planlı değişim yaklaşımıdır. Planlı değişim yaklaşımının en temel düşüncesi, değişimin örgütün istenmeyen bir durumdan, istenen bir duruma nasıl geçeceğinin planlandığı ve uygulandığı bir süreç olarak görülmesidir (Gaffney 2010, 78).

Örgütsel değişimi anlamak üzere oluşturulan birçok teori ve model, planlı değişim düşüncesini temel almıştır. Ancak, uzun yıllardır planlı değişim modellerine yönelik ciddi eleştiriler de getirilmektedir (Senior 2002);

- İlk eleştiri, planlı değişimin daha çok küçük çaplı değişimlere uygulanabilmesi ve artırılmış değişimi temel almasıdır. Ancak, hızlı, geniş çaplı ve dönüşümsel değişimleri açıklamada, planlı değişim teorileri etkili değildir.
- İkinci eleştiri, planlı değişim düşüncesinin, daha çok durağan çevreyi dikkate almasıdır. Çünkü planlama, sabit bir durumdan başka bir sabit duruma geçmeyi içermektedir. Oysaki günümüzün dinamik ve rekabetçi çevresel koşullarında bu pek mümkün değildir.
- Üçüncü nokta ise planlı değişimin kriz dönemleri gibi, değişim ajanlarının çok daha kontrollü olması gereken değişim süreçlerini açıklayamamasıdır.

Planlı değişim düşüncesine getirilen bu eleştiriler, ani değişim yaklaşımını ortaya çıkarmıştır. Planlı değişimden farklı olarak ani değişim düşüncesi, değişimi yukardan aşağıya planlanan ve uygulanan bir süreç olarak değil, aşağıdan yukarı bir olgu olarak görmektedir (Bamford ve Forrester 2004). Bu görüş değişimi oldukça hızlı gerçekleşen bir süreç olarak değerlendirmekte, bu nedenle üst kademenin değişimi fark etme, planlama ve yürütme konusunda gereken tepkileri veremeyeceğini belirterek, örgütsel değişim konusundaki sorumlulukların aşağıya doğru dağıtılması gerektiğini savunmaktadır.

Ani değişim düşüncesi, değişimin doğrusal bir süreç olarak algılanmaması gerektiğinin altını çizerek, değişimi değişen koşullara uyum sağlamayı amaçlayan sürekli ve açık uçlu bir döngü olarak tanımlamaktadır (Burnes 2004). Altman ve Iles'e (1998) göre, bu görüş, değişimi sadece örgütsel bazı uygulamaların değişmesi olarak değil, aynı zamanda bir öğrenme süreci olarak da görmektedir. Dolayısıyla ani değişim fikrini savunan yazarlar, çevrenin belirsiz ve karmaşık yapısına tepki vermede ani değişim teorisinin, planlı değişimden daha başarılı olacağını iddia etmektedirler. Dunphy ve Stace'ye (1993) göre, örgütler birer açık öğrenme sistemi olarak, çevrelerini takip etmekte ve ani, hızlı değişimlerle çevreye tepki göstermektedirler. Bu

iki görüşün ortasında yer alan değişimin durumsallık yaklaşımı ise koşul bağımlılık kuramından hareketle, hiçbir örgütün tamamen birbiriyle aynı olamayacağını ve asla aynı değişkenlerle karşılaşamayacağını belirterek, örgütsel değişimin ne planlı ne de ani olarak “tek bir doğru” yu içermediğini savunmaktadır. Bu görüşe göre planlı ve ani değişimler bir spekturumun iki ucu ise, her bir örgütte yaşanan değişim, içsel ve dışsal durumsal faktörlere bağlı olarak farklı gelişecektir (Gaffney 2010, 79).

4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİNDE ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER

Örgütsel değişim sürecinde etkili olan faktörler dış ve iç çevresine bağlı değişim faktörleri olmak üzere iki (2) başlık altında incelenecektir.

4.1. Örgütün Dış Çevresine Bağlı Değişim Faktörleri

Örgüt kuramları içerisinde işlem maliyeti kuramının haricindeki diğer kuramlar örgütün bir dış çevresinin varlığını kabul eder ve ilişki düzeyinin yoğunluğuna göre çevreye bir görev atfeder. Bu bağlamda Parsons, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi için, toplumdaki normatif yapıları ve çevresel etkenleri içselleştirerek kendilerini meşrulaştırmaları gerektiğine işaret etmektedir. Ekonomik, toplumsal ve siyasal koşullar, doğal kaynaklar, iklim, jeolojik özellikler içinde yer aldığı alandaki tüm örgütleri etkileyen örgütün genel dış çevresini oluştururlar. Örgütlerin açık bir sistem olduğu varsayımından hareketle örgüt dış çevre unsurlarında meydana gelen sismik değişimler örgütün bütününde etkili olmaktadır. Bununla birlikte Zucker, örgütlerin sadece kurumsal çevre tarafından sınırlandırılmadığını, aynı zamanda onu inşa ettiğini ifade ederek, çevre-örgüt açısından bir karşılıklı bir etki alanına işaret etmektedir (Özen 2010, 273-275). Kaynak bağımlılığı teorisine göre de çevreyi yönetmek, örgütü yönetmek kadar öneme haizdir. Makrokurumsal yaklaşımlar aktöre hareket alanı tanımadıkları için; değişimi sadece dışsal şokların bir sonucu olarak değerlendirmekte ve örgütün içinden kaynaklanabilecek değişimi göz ardı

etmektedir. İlgili teorik yaklaşıma göre; değişim tüm sistemi etkileyen, büyük bir yıkıma yol açan bir olaydır ve gerçekleşmesi kolay değildir (Gökşen 2010, 362-363).

4.1.1. Ekolojik Çevre Koşullarındaki Değişim

Günümüzde çevresel baskılardan dolayı işletmeler, rekabetlerini güçlendirmeli ya da sürekli olarak değişim yapmalıdırlar. Değişim kapasitesinin işletme performansı üzerinde etkisi güçlüdür. Değişim müşterilerin beklentilerine yönelik farklı tercihler sunabilme imkânı sağlar. Bu aynı zamanda sürekliliği sağlama açıdan önemli bir avantajdır (Skerlavaj vd. 2010). Örgütler çevrelerine sağladıkları kaynaklar ve olanaklar açısından bağımlı olmaktadır, çevre faktörü de örgütün sağladığı çıktılar ve iş imkânları nedeniyle bağımlıdır. Bütün örgütlerin çevreleri ile kaynak alışverişinde bulunmaları ve kendilerini kontrol edebilecekleri bir yer edinmeleri; programlanmayan rastgele ortaya çıkan durumlardan kendilerini korumaları için şarttır (Barutçu 2000, 38).

Doğal çevre koşullarındaki değişim öncelikle direkt olarak doğal ve tarımsal girdi kullanan işletmelerde ön plana çıkmaktayken, iklim koşullarındaki değişmenin de örgütsel değişim üzerindeki etkileri göz ardı edilmemelidir; zira bu tür olgular neticesinde örgütler farklı yapılanma biçimleri geliştirmeye mecbur kalabilirler. Bununla birlikte, örgütler doğrudan çevresel koşullardan etkilenmiyor olsalar bile günümüz koşulları doğrultusunda çevre konusunda hassas ve dengeli bir anlayışın bütün örgüt düzeyinde benimsetilmesi ve çevreye duyarlı yönetim anlayışının oluşturulması örgütlerin sorumluluğu altındadır (Ülgen ve Mirze 2010, 85).

Barnard'a göre (1938), örgütlerin değişmesine geniş ölçüde, fiziki ve toplumsal çevredeki değişmeler neden olmaktadır. Bir örgütün fiziki çevresi; örgütün bulunduğu yer, iklim gibi coğrafi boyutlar ile kullanılan teknolojidен oluşmaktadır. Ancak, teknoloji bu çalışmada ayrı bir başlık altında incelenmektedir. Fiziki çevre insanların buldukları yer, coğrafi durum, yerleşme düzeni, iklim gibi etkenlerle sınırlanmaktadır ve fiziki çevre, bu çevredeki değişmeler örgütsel değişimi

etkilemektedir. Herhangi bir örgütte insan ilişkileri belirli bir fiziki çevrenin koşul ve özelliklerine uygun olarak gelişir. Fiziki çevredeki bazı değişmelerin örgütleri nasıl etkilediğini somut biçimde gözlemek mümkündür (Aydın 2010, 35). Son zamanlardaki sorumsuz ekonomik büyüme sonucunda çevre kirliliğinde büyük oranda artış meydana gelmiştir. Bu ekolojik bozulmanın farkında olan birçok ülke, faaliyetleri ile bu duruma sebebiyet veren organizasyonların faaliyetlerinin yasaklanmasına ya da sınırlandırılmasına karar vermektedir. Sonuç olarak bu ekolojik değişiklikler, insanların ve tüm canlıların geleceği açısından organizasyonların faaliyetlerini etkileyen önemli bir unsurdur (Çiçek2007, 43).

4.1.2. Ekonomik Çevre Koşullarındaki Değişim

İşletmeler ekonomik olay ve olgulardan ayrı düşünülemez. Çünkü ekonomik değişmeler işletmeleri olumlu veya olumsuz olarak etkiler. Hükümetlerin almış olduğu ekonomik kararlar da işletmeler için hayati bir önem taşır. İşletmelerin faaliyette buldukları ülke ve o ülkedeki ekonomik koşullar, işletmelerin amaçlarına ulaşma konusundaki başarı ve başarısızlığında önemli rol oynamaktadır. Söz konusu ekonomik koşullar olarak; ülkenin GSMH'sı, ülkenin uyguladığı para politikaları, faiz oranları, devalüasyon, reelüasyonlar, ücretler, işsizlik oranları, fiyat kontrol politikaları, enerji kaynaklarının bulunabilirliği ve maliyetleri, maliye politikaları, ödemeler dengesi, enflasyon ve deflasyon eğilimleri sayılabilir (Barutçu 2000, 41).

Ayrıca ekonomik büyüme ve uluslararası ekonominin bu etmenler yanında dikkate alınmasında büyük yarar vardır. Bütün işletmeler için ekonomik baskılar önem taşır. Zira bu baskılar işletmeyi ve işletmenin büyümesini etkiler. Özellikle geri kalmış ve gelişmekte olan ülkelerde ekonomik görünüm geniş bir küçük ve orta ölçekli işletme yaygınlığı şeklindedir. Diğer taraftan ekonomik dalgalanmalar işletmenin büyümesini etkileyen faktörlerdendir. Özellikle enflasyonist baskılar büyümeyi hızlandırıcı bir etken olmakta ve piyasa talebi genişlemektedir. Bu artan talebi karşılamak için işletmeler büyüme yolunu seçmektedirler (Tokat 2012, 99-100).

Alıç'a göre (1990) bir toplumun ekonomik yapısındaki gerek gelişmeler gerekse gerilemeler ilgili toplumdaki örgütleri de etkilemektedir. Her iki durumda da görüldüğü gibi değişimler kaçınılmaz olmaktadır. Yapılan araştırmalar, kalkınmış ülkelerdeki örgütlerinin oldukça gelişmiş olduğunu, kalkınmakta olan ülkelerin ise geri kaldığını göstermektedir. Bir toplumdaki ekonomik yapı, örgütü ekonomik sisteme uygun biçimde etki etmektedir. Kapitalist ekonomiyi benimsemiş toplumlarda örgütler, ekonomik yapıya uygun yönde olarak serbest teşebbüs, karlılık, verimlilik ve usallık öğelerine sahi olma eğilimi göstereceklerdir. Sosyalist ekonomiyi benimsemiş toplumlardaki örgütler ise merkezci nitelikte bir yapıya sahip yönde bir değişime gösterecektir. Karma ekonomi sisteminde ise örgütler, kamu ve özel sektör felsefesini uzlaştıran bir anlayış geliştireceklerdir (Çalışkan 2007, 28-29; Çakır 2009, 17). Enflasyon oranları, ulusal üretim, para arzları, faiz oranları ve endüstri rekabeti gibi ekonomik etkenler, örgütsel değişim için büyük bir baskıya yol açarlar. Ne zaman, nerede nasıl gerçekleşeceği bilinemediği için ekonomik krizler, örgüt yapısında bir takım değişimleri zorunlu kılmaktadır (Çiçek 2007, 44; Yürükoğulları 2012, 8).

4.1.3. Sosyopolitik ve Yasal Çevre Koşullarındaki Değişim

Örgütlerin faaliyette bulunduğu ülkenin politik ve hukuki durumu, örgütlerin yaşamasını ve gelişmesini sağlayan en önemli çevre faktörlerinden biridir. Politika denilince yüksek düzeyde yönetim faaliyeti yani devlet yönetimi akla gelmektedir. Devletin izlediği ekonomik politika, işletme yöneticilerinin ileriye görme, tahminde bulunma ve gerekli önlemleri alma çalışmalarını güçleştirdiği için örgüt planlarını doğrudan doğruya etkilemiş olacaktır. İstikrarsız siyasal yönetim durumlarında planlamanın etkinliği azalacak, yöneticilerde planlamaya karşı isteksizlik ortaya çıkacaktır. İstikrarlı politik ortamda ise yerinde varsayımlar, uzun süreli ve isabetli tahminler yapılarak planlarda etkinlik ve başarı sağlanacaktır (Barutçu 2000, 51).

Çelebioğlu'na (1990) göre, örgütler, yaşanan değişimlere uyum sağlamak ve kanunlarla düzenlenen iş hayatına uymak durumundadırlar. Diğer bir ifadeyle hukuki değişiklikler toplumun düzenini, aynı zamanda da o toplumda yer alan örgütlerin düzenini etkileyecek değişikliklerdir. Bu açıdan bakıldığında hukuki çevre hem değişimi tetikleyen hem de gerçekleşen değişimi meşru hale getiren bir araçtır. Dolayısıyla örgütlerin, içinde bulunduğu ülkenin hukuki sisteminde gerçekleşen değişimler ve yönetmelik ile tüzüklerce düzenlenen iş hayatına hem adapte olma noktasında gerekeni yapma şeklinde değişimlere katılması, hem de iş hayatını etkileyen bu düzenlemelere değiştirme konusunda çaba harcamaları doğal bir durumdur (Sabuncuoğlu ve Tüz 2008, 215). Buna ek olarak, uluslararası işletmeler ve küreselleşen dünya çoğu yerel işletmenin hukuki açıdan yeni düzenlemeler yapmasına neden olmaktadır. Pazarını büyütmek ve bütçelerini düzenli bir şekilde şekillendirmek isteyen işletmeler uluslararası kuruluşların düzenlemelerine uyum sağlayarak uluslararası yaptırımlara maruz kalmadan, dünyada tanınırlık hakkını elde etmeye çalışmaktadırlar (Hassan 2008). Bu hukuki düzenlemelerde bir diğer nokta, hukuksal değişimleri kabul eden işletme veya yerel kurumlar haricinde, bireylerin de bu düzenlemeleri benimsemesinin düzenlemelerin sistematik bir şekilde işlenmesini sağlayacak olmasıdır (Ülgen ve Mirze 2004, 82- 83).

4.1.4. Teknolojik Çevre Koşullarındaki Değişim

Değişim süreci mevcut durumdan yeni bir duruma geçme sürecini ifade etmektedir. Eski durumdan yeni duruma geçiş genel itibari ile eski teknolojilerin bırakılması ve yeni teknolojilerin örgütün iş süreçlerine dâhil edilmesi ile mümkün olabilmektedir. Örgütün değişime karar vermesi ve bu kararın işi yapan çalışanlarca alınması ve uygulamaya konulması değişim süreçlerinin daha etkin ve hızlı olmasını sağlayacaktır (Yeniçeri 2002, 32).

Barutçu'ya (2000) göre, teknolojinin en ilginç örnekleri makineleşme ve otomasyondur. 19. yüzyılın başlarında buharlı makinelerin kullanılmasıyla birlikte, üretim sürecinde köklü bir değişim ve hızlı bir gelişim sağlanmıştır. Teknolojik

gelişmeyle birlikte ortaya çıkan otomasyon, insan emeği ile üretilen mal ve hizmetler azaltmış, makinelerle mal ve hizmetlerin bol miktarda üretilmesine yol açmıştır. Tabii ki bu da bazı alanlarda insan emeğinin önemini azaltmış, makinelerin kullanımı ve bakımı dahil olmak üzere birçok hizmet alanları ortaya çıkarmış, yeni bilgi ve becerileri gerekli kılmıştır (Uslu 2006, 13). Bugün artık iletişim ve haberleşmedeki büyük gelişme sayesinde ürünler, müşterileriyle birebir ilişkiyi gerektirmeden pazarlanabilmektedir. Böylece, hem gereksiz araçlar ortadan kalkmakta hem de müşteri oturduğu yerden ihtiyaç duyduğu ürüne sahip olabilmektedir. Bunun en son örneği internet ile pazarlama ve ticarettir (Barutçu 2000, 45; Toker 2007, 13-14).

Teknoloji alanında yaşanan değişimler sadece yeniliklerin örgütlere aktarılmasını değil aynı zamanda bu teknolojileri kullanabilecek yetişmiş personel sorununu da beraberinde getirmektedir. Wolff'a (2005) göre, " Bilgiye ulaşmak artık kolaydır ancak önemli olan bu yeni teknolojiyi verimli şekilde kullanacak yetişmiş insan unsurudur". Teknolojinin verimli bir şekilde kullanılma zorunluluğu, örgütleri personel değişimine yöneltmiş ve gelişime açık, yenliğe uyum sağlayabilen, çeşitli dilleri bilen ve yeni teknolojileri kullanabilen kişileri çalıştırmaya neden olmaktadır. Sonuç olarak, teknolojideki değişimin, örgütlerin yapı ve süreçlerinde köklü değişimlerin yaşanmasına sebep olduğu görülmektedir (Dursun 2007, 51).

4.2. Örgütün İç Çevresine Bağlı Değişim Faktörleri

Örgütün iç çevresini çalışanlar, kurum kültürü, yönetim yapı ve sistemleri, davranış, ilişkiler ve dinamikler oluşturur. İç çevre faktörleri örgütün bünyesinde yer alan ve örgütün performansını doğrudan etkileyen faktörlerdir. Bahse konu olan örgütsel iç çevre faktörlerinde meydana gelen gerek yapısal gerekse çevresel düzeydeki farklılaşmalar örgütsel değişime kaynaklık edebilecek düzeydeki sebeplerdir. Bunun yanında örgütsel değişim, iç çevre bazında örgütteki güç bağımlılıkları, değer, bağlılık ve hareket kabiliyetine doğrudan etki eder. Örgütün dış çevresindeki değişimlerin bütünü parçalarında ortaya çıkaracağı etkileri yukarıda ifade etmiştik. Örgüt iç çevre unsurları dış çevre unsurlarına nazaran daha çok edilgen

bir karakter göstermekle beraber, planlanmış bir değişimin kurumsallaşması bağlamında stratejik bir önem arz etmektedir (Wolff 2005, 146).

4.2.1. Yapısal Değişimler

Örgüt yapısındaki değişmeler, örgütsel ilişkileri yeniden tanımlamayı ve rolleri yeniden düzenlemeyi gündeme getirmektedir. Örgütsel yapı içindeki bileşenler, örgütsel değişim için belirleyici unsurlardır. Örgüt içindeki ilişkiler, ast üst yapıları, süreçlerin ilerleme şeklini göstermek açısından değişim çalışmalarının yön ve hızını belirlemede önemlidir. Örgütsel yapıdaki bu özellikler örgüt birimlerinin kültürlerinin farklılaşmasına ve çalışanlarının değişime farklı bakmalarına neden olabilir. Günümüzdeki teknolojik gelişmeler işletmelerdeki hiyerarşik kademelerin azalmasını ve bazı bölümlerinde matriks organizasyon yapısına doğru gidilmesini sağlamıştır. Aynı zamanda müşterilerin kaliteli hizmet beklentileri işletmelerin esnekliği ilke olarak edinmelerini ve organik bir yönetim anlayışını benimsemelerini gerektirmiştir. İşletmeler, pazarda değişimi sunma konusunda hem içsel ve hem de dışsal çevre tarafından etkilemektedir (Morales vd. 2007).

Kuruluşu eskiye dayanan ve uzun yıllardır eski yönetim anlayışını sürdüren ve kendini yönetsel anlamda yenilememiş olan örgütlerin yapıları değişime karşı daha serttir ve değişim gerçekleştirmek de daha zordur. Örgütlerdeki prosedür, rol ve yapılar yerleşik hale geldikçe örgütler artan oranda durağanlaşmaktadır. Dolayısıyla örgütlerin yaşları ilerledikçe örgütsel değişim gerçekleştirme şansı da düşmektedir (Niğdelioğlu 2007, 6-7).

4.2.2. Yönetim Anlayışındaki Değişimler

Tepe yönetim işletmeler içerisindeki ve dışarısındaki şartların gerektirdiği değişimleri başlatmakta ve uygulamaktadır. Sistemin işleyişi ile ilgili olarak devamı ya da değişim konularındaki yaklaşımların değişiklik göstermesi tepe yönetimin rolünün

değişmesine yol açmaktadır. Geleneksel yaklaşım tepe yönetimler için bir sistemi kurma, bu sistemin amaçlarını gerçekleştirme, sistemin uygulamalarını standart hale getirme, sistemin bu standartlara uygun işlemlerini sağlama görevlerini vermektedir. Bu görevin sonucunda; merkezci kararlar alınmakta, denetim mekanizmaları sıkı olmakta, standart uygulamalar değişmesin diye yeniliklere karşı çıkılmakta ve değişime ihtiyaç duyulmamaktadır (Tunçer 2013, 402). Başaran'a (1982) göre, çevresel şartlar hızla değiştiği için örgüt içerisindeki sorunların da artması ile tepe yönetim geleneksel tavrından uzaklaşmakta, örgüt içerisindeki sorumluluğu örgütün dışına da çıkarmakta, eğer amaçlara başaramıyorsa sistemin devamını sağlamak yerine sistemi değiştirmeyi yeğlemektedir. Örgütlerde değişim için tepe yöneticisinin değişim ihtiyacını hissetmesi, değişime açık olması ve desteklemesi, değişim için gerekli olan önderliği yapabilmesi ve kendine güvenebilmesi gerekmektedir (Tokat 2012, 110). Değişim başlangıcı dış kaynaklı olsa dahi, bu girişimi sonuçlandıracak birim, kaçınılmaz olarak, tepe yöneticileridir.

Boeker (1997) , örgütlerin amaçlarını ve gidecekleri doğrultuyu belirlemede tepe yöneticilerinin aldıkları kararın çok önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, örgütte çalıştığı süre ile tepe yöneticilerin değişimi gerçekleştirmede herhangi bir etki bulunamazken; tepe yöneticilerin bireysel başarıları ile değişimi başlatabilme gücü arasında pozitif etki oluşturduğu belirtilmektedir. Tepe yöneticilerinin bulunduğu kurullar ise; stratejik değişimi başarı açısından değil ama kurulları oluşturan bireylerin karakteristiklerinin çeşitliliği ile sağlamaktadır. Bunun nedeni olarak, örgütte yöneticilerin arasında çeşitliliğin sağlanmasının, önemli kararlar alınmadan önce farklı bakış açılarının ortaya konmasını ve doğru adımlar atılmasını sağladığı şeklinde ifade edilmektedir (Karakışla 2009, 36).

4.2.3. Değişimi Yöneten Liderler

Günümüz örgütlerinde, genel müdürler, genel müdür yardımcıları ve yönetim kurulu üyelerinden oluşan en üst yönetim kademeleri ile birim başkanlıkları ve yöneticileri ile en küçük şube müdürlerine kadar oluşan kademelerdeki yöneticiler için

"liderlik" özelliklerini taşımak önem kazanmıştır.Yöneticilerin yaptıkları işlerden taşınması gereken özelliklere kadar değişen süreçler artık gözlerin liderler üzerine çevrilmesine neden olmuştur.Liderlerin varlık nedeni, hızla değişen dünyada örgütü etkilemek, sonucu değiştirmek ve iz bırakmaktır (İzgören 2001, 212). Belli durum veya koşullarda, istenilen amaçlara ulaşabilmek için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatı olan liderlik, günümüz örgütlerinde bir değişim yönetimi sürecinde en önemli faktörlerden biri olarak düşünülebilir (Şimşek 2005, 192). Örgütler, hızlı değişimlerin yaşandığı bir çevrede faaliyet göstermelerinden dolayı, modern liderlik kuramları da liderleri örgütsel değişimin yöneticileri olarak görmektedir (Çömez 2007, 24).

Değişim faaliyetlerinin etkin bir şekilde yönetilmesi, örgütsel dönüşümlerin başarıyla tamamlanması ve bunun performansa olumlu yansımaları değişim liderliği olgusunu da beraberinde getirir.Çevrenin hızla değiştiği ortamlarda, çok büyük ve karmaşık yapıya sahip olan birçok örgütün değişim sürecinin yönetilmesi de güçleşmektedir.Örgütün büyüklüğü, yönetim yapısının karmaşıklığı, hızı ve esnekliği ile birlikte, değişimlerin yönetilmesi de o oranda etkin liderlik becerileri gerektirmektedir.Değişim sürecinde, geleneksel liderlik anlayışı yetersiz kalmaktadır.

Değişim liderlerinin diğerlerinden farklı olarak bazı temel özelliklere sahiptirler.Değişim liderleri daima daha iyiye odaklanırlar.Mevcut durum onlar için yeterli ve tatmin edici değildir; daima daha iyiye yönelik bir arayış içindedirler.Olumsuzluklarla mücadele etmek ve koşulları iyileştirmek için mevcut dinamikleri harekete geçirir ve teşvik ederler.Bilinen sınırların ötesine geçmek için kişisel inisiyatif alırlar.Başarıya ulaşmak için kendi kazanımlarını kaybetme riskini dahi göze alırlar. Hem kendilerini hem de başkalarını motive ederler.Çalışanların durumları ile yakından ilgilidirler.Çalışanların sadece emek gücüyle değil, kişisel özellikleri ve sorunlarıyla da alakalıdır.Gözlerden uzak dururlar.Etkin olmanın ardında daha düşük bir profile sahip olmanın yattığına inanırlar.Makamlarının değişim yaratmada çalışanlar üzerinde baskı yaratıcı/zorlayıcı etkisi olabileceğini düşünürler ve çok gerekli olmadıkça bu güce başvurmazlar; çalışanları fikirleri ve karakterleri ile etkilemeyi tercih ederler.Kendileri ve kendi durumları hakkında gelişmiş mizah

duygusuna sahiptirler.Çabuk ümitsizliğe kapılmazlar, hatalarından dersçıkarırlar ve hatalarını gizlemek yerine öz eleştiri ve espri konusu yapmayı becerirler ve güçlenerek ayağa kalkar ve hedeflerine ilerlerler (Yalçın 2000, 97).

4.2.4. Amaç ve Hedeflerindeki Değişiklikler

Örgütsel amaçlar, örgüt içerisinden veya örgütün dış çevresinden kaynaklanan nedenlerle bir taraftan örgütün kendi varlığını sürdürme biçiminde; bir taraftan da örgüt üyeleri ve örgüt ile ilgili tüm kişilerin ihtiyaçlarına dayalı olduğundan değişen bir yapıya sahiptir.Diğer bir deyişle örgütsel amaçlar iç ve dış çevre unsurlarının da etkisi ile değişim gösterebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz 2008, 248). Örgütler ile çevreleri arasındaki etkileşimin, örgütsel amaçlar üzerine etkisini inceleyen bir çalışmada sürekli olarak değişen çevre şartlarında bulunan örgütlerin, amaçlarını sürekli olarak değerlendirmek zorunda olduklarını belirtmiştir. Örgütsel amaçlar bir taraftan toplumsal gereksinimlerin bir uzantısı olarak görülüp, örgütün bir sistem olarak kendi varlığını sürdürme ve koruma biçimindeki gereksinimlerine dayandırılarak örgüt ve çevre etkileşiminin örgütsel amaçlar üzerindeki etkisi incelenmiştir. Diğer taraftan örgütsel amaçlar örgüt üyelerinin kişisel gereksinimlerinin bir uzantısı olarak görülüp, üyelerin ve ilgili tüm kişi ve grupların gereksinimlerine dayandırılarak, örgüt ve çevre etkileşiminin örgütsel amaçlar üzerindeki etkisi incelenmiştir (Kerman, Altan ve Öztop 2012, 90).

Örgütsel amaçları örgüt üyelerinin kişisel gereksinimlerine dayandıran yaklaşıma göre örgütün nihai amaçları ile onu oluşturan bireylerin amaçlarında bütünleşme ve benzerlik sağlanmasını gerçekleştirmek için çaba harcanmıştır. Diğer bir deyişle, örgütte yönetimin amaçları ile örgüt üyesi olan iş görenin kişisel amaçları yaklaştıkça, örgütün amaçlarını gerçekleştirme derecesi artacak, uzaklaştıkça azalacaktır. Böylece örgütte hem yöneticilerin hem de iş görenlerin amaçları örgütün temel ve biçimsel amaçlarıyla bütünleşecektir. Örgütsel amaçları toplumsal gereksinimlere dayandıran yaklaşıma göre ise, örgütün sistem olarak varlığını

sürdürme ve koruma gereksinimlerine dayanan değişen toplumsal gereksinimleri bağdaştırma konusunda çaba göstermişlerdir (Eren 2000, 18).

4.2.5. Çalışanların Özellikleri ve Nitelikleri

Örgütsel değişim üzerinde etkili olan diğer bir grupta çalışanların kendileridir. Bireyin değişime yönelik gelen bakışı, örgütsel değişim yaşanacak alana ilişkin ön bilgileri, yeni dönemde ihtiyacı olacak bilgi ve becerilere sahip olma durumu ve özgüveni bu süreçte etkili olan unsurlar arasında sayılabilir (Çapraz 2009, 72). Örgütte değişim yaşanacak alana ilişkin yeterli bilgiye sahip olması çalışanın değişime yönelik tepkisi üzerinde belirleyici olacaktır. Çalışanlar, değişimin niçin yapıldığı ve neyin amaçlandığı konusunda yeterli bilgiye sahip olurlarsa değişime daha olumlu yaklaşacaklardır. Değişim süreci sonunda ihtiyaç olabilecek yeni bilgi ve becerilere sahip olan çalışanlar için değişim olumlu bir gelişme olarak görülür ve tepkileri de olumlu olur. Ancak tersi bir durumda birey, değişime yönelik son derece olumsuz bir algıya sahip olacaktır (Yelboğa 2006, 200; Tarlığ 2006, 630).

Değişim süreçleri, ne kadar iyi planlanırsa planlansın, bir konumdan başka bir konuma geçildiği için bir örgüt içinde, istenirse de güvensizlik ortamı gerçekleşebilir. Çalışanlar bu durumdan rahatsız olabilirler. İş süreçleri yavaşlayabilir. Bu nedenle örgüt içindeki güven ortamı ciddi anlamda önemli bir faktör olarak kendini belli etmektedir. Çalışanların kurumlarına bağlılığının ve yöneticilerine duyduğu güvenin yüksek olması örgütsel değişim süreci üzerinde de etkilidir. Ayrıca, iş çevresinde başka fırsatlar bulunması ise değişim üzerinde olumsuz etki oluşturabilmektedir. İşsizlik oranının yüksek olduğu dönemlerde çalışanlar işlerini kaybetme korkusuyla işlerine daha fazla sarılmakta ve örgütsel değişim sürecini daha fazla kabullenmektedirler (Sarıgül 2003, 14).

Örgütsel değişimi tetikleyen bir başka iç faktör ise örgüt içinde meydana gelen çatışma ve yakınmalardır. İnsanların birbirlerinden farklı olması ve işlerinde de farklı beklentilerde sahip olması bir gerçektir. Beklentilerin veya yeteneklerin zaman içinde

değişmesi ile çalışanların beklentileri ile örgütsel gerçeklik arasında zıtlıklarda artmaktadır. Zıtlıklar ise beraberinde örgüt içi çatışma ve yakınmaları getirmektedir. Bir örgütte ortaya çıkan çatışma ne kadar kuvvetli, devamlı, kapsamlı ise örgütü o derecede yenileşmeye ve değişime iter. Bir örgütte çalışan bireylerde görülen yakınma, kullanılan araç- gereçlerde, çalışma koşullarında ve örgütteki diğer iç unsurlarda meydana gelen sorunlar ile ortaya çıkabilmektedir. Bu faktörlerin örgüte zararı arttıkça örgütün değişim gereksinmesi de artacaktır (Turunç 2010, 253-254).

Başaran'a (1982) göre örgütte yakınmayı arttıran faktörler arasında, tatmin düzeyinde yaşanan düşüş, yapılan işe karşı ilginin azalması ve çalışanlarda monotonluğun oluşması sayılabilir. Örgüt içerisinde oluşan bu olumsuz faktörlerin dolayısıyla yakınmanın ortadan kaldırılması için örgüt içinde bazı değişimlere gidilmesi gerekmektedir. Yaşanan çatışmalar örgütlerde bazı olumsuz sonuçlara yol açmalarına rağmen beraberinde olumlu sonuçlar da doğurabilmektedir. Yenileşme süreci ile çatışma süreci arasında benzerliklerin varlığı dikkate alındığında, çatışma süreci iyi sevk ve idare edildiğinde yenileşmenin kaynağı olarak etkili bir biçimde kullanılabilir ve örgütsel değişime katkı sağlayan bir unsur olarak kendisini gösterebilir (Koçel 2005, 695).

4.2.6. Değişime Karşı Tutumlar

Örgütsel değişim ve yeniden yapılanma sürecinin insan kaynakları üzerinde yarattığı olumsuz algının nedeni, sektörü ve kurumları değişime zorlayan koşulların kendi rollerinde de köklü farklılaşmalara yol açacağı endişesidir. Dolayısıyla örgütsel değişim sürecinde örgüt mensuplarının algılarının nasıl belirleneceği ve olumlu yönde nasıl biçimlendirileceği bu süreç içindeki en önemli konulardan birini oluşturmaktadır. Değişimin türü ve kaynağı ne olursa olsun, değişim bir tehdit olarak algılanır ve travmatik bir süreç ortaya çıkarabilir. Bu nedenle birçok insan bundan kaçınmaya çalışır. Değişimin çalışanlar için bir tehdit değil, bir fırsat olduğu algısının oluşturulması başarılı bir değişim açısından önemli bir husus olmaktadır. Örgütsel değişimin çalışanlarda endişeye yol açmasının önemli unsurlarından birisi, değişim

sonucunda örgütün çalışanlarda ihtiyaç duyacağı bilgi ve yeteneklerde ortaya çıkabilecek değişikliklerdir.Yeni gereksinimler, çalışanların bireysel deneyimlerinin etkisini azaltabilecek ve yeni bilgiler ve çalışma yöntemleri öğrenmelerini gerektirebilecektir.Eğer değişim sonunda kendileri açısından elde edilecek bir fayda da bulunmuyorsa, çalışanların değişime katılımı yerine direnç göstermeleri beklenen bir durumdur (Yalçın 2000, 10).

Bir örgütün değişime yatkın olabilmesi için o örgütte insanların değişime yönelik olumlu bir algılarının bulunması gereklidir.Eğer örgüt içinde değişime yönelik olumsuz algılar çoğunluktaysa, değişimin başarıya ulaşması ihtimali de zayıf olacaktır.Değişim sürecine başlarken bu algılara olumlu etki edecek çözümler geliştirilmesine ihtiyaç olacaktır.Çalışanlarda, yeni ve farklı olana karşı, tamamen hakim olunamayacağı endişesi yaşanır.Endişe yaratan her şeye karşı da bir direnç gösterileceği bilinmelidir.Değişim, çalışanlar tarafından karşısında durulması ve direnilmesi gereken bir durum olarak algılandığında olumsuz etkisi de büyük olacaktır.Değişim sürecinde genellikle suçlama ve geri çekilme tutumları egemen olmakta ve bireysel sorumluluk alanının genişletilmesi zorlaşmaktadır (Baltaş 2008, 5). Erdoğan'a (2002) göre değişimden etkilenen ya da etkilenecek olanların değişime karşı oluşan tepkileri bazen pasif bir biçimde bazen de aktif bir biçimde ortaya çıkmaktadır.Pasif tepkiler kapsamında bireyler, değişime karşı kayıtsız kalabilir ya da hiç ilgilenmeyebilirler.Yalnızca söyleneni yapmak bir çeşit tepki olarak kabul edilebilir.İşi, tempoyu yavaşlatmak da bir tür tepkidir.Değişemeyen ve değişmek istemeyen kişiler genellikle kendi kısır döngülerini yaratırlar ve kendilerini haklı çıkaracakları bir neden bulmakta da zorluk çekmezler. Aktif tepkiler ise, değişimi sabote etme, işten ayrılma, bilinçli olarak yanlış yapma gibi tepkilerdir ve bireyler kendi durağan hallerini haklı çıkarmanın dışında, değişen kişileri ve yapıları da olumsuz niteliklerle yargırlar ve etiketlerler, bu da değişimin karşısında bir engeldir. Değişime karşı, yukarıda belirtilenlerin dışında kişisel özelliklerden ya da sistem ile ilişkili durumlardan dolayı da direnmeler olabilir (Ocaklı 2006, 24-27).

Sonuç olarak, örgütün değişiminden en çok etkilenen ve aynı zamanda değişim sürecini en çok etkileyen ögesi insan kaynağıdır.Örgütsel değişimde başarı sağlanması

için insan kaynaklarının bu değişime olumlu yönde katkısının sağlanması ve motive edilmesi gerekmektedir.Çalışanların bireysel hedeflerinin kurumsal hedeflerle örtüştürülmesi ve üzerlerine düşeni en iyi şekilde yapmalarının sağlanması değişim başarısı açısından çok önemlidir.Çalışanların enerjilerini, meslek hedeflerini ve üretkenliklerini örgütsel bir sinerji içinde sürdürmeleri, değişimin başarılması açısından ön koşuldur.Kurumları kurum yapanın, çalışanları olduğu düşüncesinden hareketle, insan kaynaklarına gereken önemin verilmesi ve bu alana yatırım yapılması, etkin bir devlet reformu için çok önemli bir faktördür (Burns 2004, 985).

5. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM MODELLERİ

Örgütsel değişim modelleri 1951’de sosyal psikolog Kurt Lewin ile başlamış ve daha sonra özellikle planlı örgütsel değişim kapsamında birçok örgütsel değişim modeli geliştirilmiştir.Örgütlerin değişim süreci hakkında bilgi veren ve yapılaş tarzını etkileyen örgütsel değişim modelleri, örgütlerin ihtiyacına ve yapısına göre geliştirilmiştir.Literatüre bakıldığında, örgütsel değişim temeline model olmuş, literatürde yer alan değişime yönelik geliştirilmiş modellemeler kronolojik sıra dikkate alınarak aşağıdaki gibi oluşturmuştur (Koçel 2010, 691; Basım vd. 2009, 23; Helvacı 2010, 24; Öztıp 2014, 27-28);

- Lewin'in (1947) Üç Aşamalı Değişim Modeli
- Lippitt, Watson ve Westley'in (1958) Yedi Basamaklı Değişim Modeli
- Kolb ve Frohman (1970) Genişletilmiş Değişim Modeli
- Weisbord'un (1976) Altı Kutu Modeli
- Berkhard ve Haris'in (1977) Örgütsel Değişim Modeli
- Aldrich'in (1979) Örgütsel Değişim Modeli
- McKinsey Consulting'in (1982) 7S Modeli
- Bartunek'in (1984) Yeniden Yapılanma Modeli
- Bullock ve Batten'in (1985) Dört Aşamalı Değişim Modeli
- Pettigrew'in (1985) Süreç-İçerik-Bağlam Modeli
- Tushman ve Romanelli'nin (1985) Kesintili Denge Modeli

- Tichy ve Devana'nın (1986) Örgütsel Değişim Modeli
- Beers ve arkadaşlarının (1990) Yedi Değişim Unsuru
- Isabella'nın (1990) Örgütsel Değişim Modeli
- Meyer, Brooks ve Goes'in (1990) Aralıklı Değişime Tepki Modeli
- Robbins'ın (1990) Örgütsel Değişimi Yönetme Modeli
- Jick'in (1991) On Adım Modeli
- Judson'un (1991) Beş Basamaklı Değişim Modeli
- Kelly ve Amburgey'in (1991) Dinamik Stratejik Değişim Modeli
- Bechard ve Pritchard'in (1992) Temel Değişim Modeli
- Burke ve Litwin'in (1992) Nedensellik Modeli
- Gustafson ve arkadaşlarının (1992) Örgütsel ve Bireysel Değişim Modeli
- Kanter'in (1992) On Görev Modeli
- Kanter, Stein ve Jick'in (1992) "Büyük Üçlü" Örgütsel Değişim Modeli
- Marshall ve Conner'in (1992) Örgütsel Değişim Modeli
- Pettigrew ve Whipp'in (1993) Stratejik ve Operasyonel Değişim Yönetimi Modeli
- Andersen Consulting'in (1994) Örgütsel Değişim Modeli
- Dawson'un (1994) Değişimin Prosedürel Çerçevesi
- Jaffe, Scott ve Tobe'nin (1994) Dört Aşamalı Model
- Nadler ve Tushman'ın (1994) Değişim Liderliğinin Kurumsallaşması Modeli
- Kotter'in (1995) Sekiz Aşamalı Değişim Modeli
- Roger'in (1995) Altı Basamaklı Adaptasyon Modeli
- Van de Ven ve Poole'nin (1995) Değişimin Dört Temel Motoru
- Galpin'in (1996) Değişim Yönetimi Süreç Modeli
- Greenwood ve Hinnings'in (1996) Örgütsel Değişim Modeli
- Vollman'in (1996) Dönüşümsel Zorunluluk Modeli
- Sastry'nin (1997) Simülasyon Modeli
- Appelbaum'un (1998) Stratejik Örgütsel Değişim Modeli
- Nader'in (1998) On İki Eylem Adımı Modeli
- Pendlebury ve arkadaşlarının (1998) On Anahtar Modeli

- Armenakis ve Bedeian'in (1999) Karma Değişim Modeli
- Senge ve arkadaşlarının (1999) Örgütsel Değişim Modeli
- Shield'in (1999) Beş Adımlı Değişim Modeli
- Taffinder'in (1999) Dönüşümün Yörüngesi
- Brass ve arkadaşlarının (2000) Örgütsel Karar Verme Şeması
- Garvin'in (2000) Yedi Adımlı Değişim Hızlandırma Süreci
- Anderson ve Anderson'un (2001) Dokuz Safhalı Değişim Süreci Modeli
- Evans ve Schaefer'in (2001) Değişimin On Görevi
- Kirkpatrick'in (2001) Adım Adım Değişim Modeli
- Marlene'nin (2002) Örgütsel Kimlik Dönüştürme Modeli
- Mento, Jones ve Dirndorfer'in (2002) On İki Adımlı Çerçeve
- Bamford ve Forrester'in (2003) Ani Etkiler ve Değişimin Yönü (EIAC) Modeli
- Carnall'in (2003) Beş Aşamalı Değişim Modeli
- Luecke'nin (2003) Yedi Adım Modeli
- Burnes'in (2004) Değişim Yönetimi Çerçevesi
- Light'in (2005) RAND'in Altı Adımı Modeli
- Leppitt'in (2006) Bütünleşik Model
- Alas ve Ruth'un (2007) Üçgen Örgütsel Değişim Modeli
- By'in (2007) Bilinçli-Bilinçsiz Değişim Modeli
- Gerhardt'in (2007) On İki Faktör Modeli

Örgütsel değişimi etkileyen birçok değişken bulunması nedeniyle, örgütsel değişim modellerinin bakış açıları da farklı olmakta, dolayısıyla örgütsel değişim modellerinin tümünde ortak olan bir nokta bulunmamaktadır. Modellerin bakış açılarına yönelik olarak bir sınıflandırma yapıldığında, bazı modellerin bakış açısında değişim ajanı örgüt kültürü veya birey, bazısında ise çevre veya lider merkeze yerleştirilmiştir. Aşağıdaki kısımlarda, genel kapsamlı temel değişim modelleri ve çalışmanın kapsamı itibarıyla örgüt kültürü merkezli modeller hakkında bilgi verilmektedir.

5.1. Kurt Lewin'in (1947) Üç Aşamalı Değişim Modeli

Değişim sürecini ilk inceleyenlerden biri Kurt Lewin olmuştur (Tokat 2012, 123). Lewin, değişimi bir sistemin davranışını düzenleyen güçlerin biçimlendirmesi olarak algılamıştır. Davranışın düzeyini belirleyen statükoculuğu sürdürme çabaları ve değişime itici güçler olarak iki temel güce dayandırmaktadır (Tüz 2004). Lewin'in (1947) modelinde bir örgütte değişim için tek yol bulunduğu ve bunun da planlı bir sürecin geçirilmesiyle gerçekleştirilebileceği belirtilmektedir. Modelde değişim, mevcut durumdan istenilen duruma geçiş anlamına gelmektedir. Hatch'a (1997) göre bu kuramda örgütler, değişime direnç gösteren ve değişimi destekleyen güçlerin oluşturduğu güç dengeleri olarak tanımlanmaktadır (Helvacı 2005, 93).

Üç aşamalı değişim modeli; örgütlerin mevcut durumdan başka bir duruma geçebilmesi için uygulanan sistematik süreçleri kapsayan, planlı değişim için önerilen modellerden ilkidir. Lewin, planlı değişim yaklaşımında, alan teorisi, grup dinamiği ve eylem araştırması yaklaşımlarıyla birlikte, tamamlayıcı bir faktör olarak üç adımlı değişim modelinden bahsetmiştir (Tokat 2012, 124). Lewin, en etkili değişimin gerçekleştirilmesi için bu faktörlerin hepsini beraber düşünmüştür fakat teorilerine gelen eleştiriler ile birlikte, bu faktörlerin hepsi ayrı değerlendirilmiş ve sonunda en güçlü, geçerli sayılan modeli olarak üç aşamalı model kabul görmüştür (Burnes 2004, 985).

Lewin'e göre herhangi bir yaşayan organizma, sürekli olarak bir değişim durumu içindedir ancak organizma sürekli olarak bir "yarı-durağan denge" durumu oluşturmanın peşindedir. Organizmayı farklı noktalardan değişim için itiren güçler, aynı zamanda bu denge durumunu da oluşturmaktadır. Dolayısıyla sistemin o anki davranışı, bu kuvvetlerden hangisinin güçlü olduğuyla ilişkilidir. Yani, mevcut durumu koruma gücü ile değişim gücü arasındaki bu mücadelede, hangi güç öne çıkarsa, organizasyon o davranış içinde gözlemlenecektir. Bu güçlerin şiddeti birbiriyle aynı ise denge durumu korunacaktır. Dolayısıyla, örgütü değişim yönünde harekete geçirmek için ya değişim yönündeki gücü artırmak ya da mevcut durumu koruma yönündeki gücü azaltmak gerekir. Lewin'e göre örgütsel değişimi gerçekleştirmede, mevcut durumu koruma yönündeki gücün azaltılması, değişim

yönündeki gücün artırılmasından daha az gerilime ve dirence yol açar. Bu kapsamda Lewin değişimi, sistemi dengede tutan güçlerin şiddetinin ayarlanması olarak değerlendirmiştir. Bu görüş doğrultusunda Lewin değişimi, üç aşamalı bir süreç olarak tanımlamaktadır (Koçel 2010, 677). Üç aşamalı değişim modeli Şekil 4’de gösterilmektedir.



Şekil 4. Kurt Lewin’in Üç Aşamalı Değişim Modeli

Kaynak:Koçel, T.,İşletme Yöneticiliği, İstanbul, Beta Yayıncılık,2010, s.677.

Kurt Lewin değişim sürecini üç aşamalı bir sistem olarak akışkan bir kavram olarak ele almaktadır. Değişim süreci olarak tanımlanan bu üç aşama sırasıyla çözülme (unfreeze), değişim (transition) ve yeniden dondurma (refreeze) aşamalarından oluşmaktadır (Burnes 2004, 985). Üç aşamalı değişim modeli değişim yönetimi sürecinin anlaşılması için genel çerçeve sunmaktadır.

5.1.1. Çözülme aşaması

Çözülme aşaması çalışanların değişim ihtiyacının farkına vardığı ve çalışanların içinde buldukları durumdan tatmin olmasının etkisinin bulunmadığı aşamadır (Koçel 2010, 677). Dengenin bozulması ile yani çözülme döneminde değişime zorlayan faktörlerin etkisiyle, mevcut durumdan uzaklaşma durumu söz konusudur. Çözülme sürecinde en önemli faktörler örgüt içerisinde değişim zorunluluğu hakkında işgörenlere bilgi vermek, değişiminin önemini kavratmak ve mevcut işlerin değişimden etkilenme şeklinin anlatılmasıdır (Özkalp ve Kirel 2001, 515). Lewin'e göre çözülme üç şekilde gerçekleştirilebilir(Kritsonis 2004, 1):

- Davranışları yönlendiren ve mevcut durumdan uzaklaşmayı sağlayan sürükleyici kuvvetleri arttırarak;
- Geçmiş denge noktasından hareketi engelleyen kısıtlayıcı kuvvetleri azaltarak;

- Her iki yöntemin bir karmasını kullanarak.

Modelin çözülme aşamasının gerçekleşmesi için statükonun geçerliliğinin reddedilmesi, suçluluk ya da hayatta kalma endişesinin tetiklenmesi ve psikolojik güvenliğin oluşması gibi üç sürecin varlığının gerekliliğine işaret etmiştir. Aslında ifade edilen nedenler değişimin gerçekleşebilmesi için güven unsurunun da varlığına işaret etmektedir (Burnes 2004, 985). Çözülme aşamasında öne çıkan en önemli etken, değişimden en çok etkilenecek olanların değişim ihtiyacının farkına varmalarının sağlanmasıdır. Bu merhalede yapılacak ilk iş, başlangıçta değişim için gerekli koşulların var olup olmadığını araştırmakla beraber problem tanımlanır, en iyi çözüm yolu seçilir (Yeniçeri 2002).

5.1.2. Erime (Değişim) Aşaması

İkinci aşama, değişimin fiilen gerçekleştirilmesi sürecinden oluşmaktadır. Erime aşamasında mevcut durumdan farklı bir duruma geçilecek tarzda değişiklikler yapılır (Koçel 2010, 677). Değişim aşaması, çalışanların yeni ve farklı yollarla düşündükleri, sorguladıkları ve uygulamada buldukları aşamadır. Çalışanların uyum zorlukları yaşadığı, pek çok değişim etmeninden dolayı zorlandığı ve bu yüzden endişe duydukları bu aşamada örgütler, değişimin neden gerekli olduğunu çalışanlara açıklamak ve gerekiyorsa çalışanların yeni becerileri öğrenmelerini sağlayacak eğitim programları düzenlemek zorunda kalabilmektedirler (Aşan ve Aydın 2006, 450). Yöneticiler bu noktada, örgütün hedeflerinde, görevlerde, insanlarda, kültürde, teknoloji ve yapıda değişimleri başlatırlar. Problemi iyi bir biçimde teşhis etme ve alternatiflerin dikkatli bir biçimde incelenmesi ideal bir biçimde gerçekleştirilir. Bununla birlikte, Lewin (1958), değişim aşamasında pek çok değişim uzmanının zamansız müdahalesinin, değişim olayının hızını artırdığını ve bu yüzden de değişime karşı direncin arttığını belirtir. O halde yöneticiler değişimi uygulamadan önce değişim gereksiniminin gerekli olduğu hissini kazandırmalıdır; aksi halde girişim başarısız olabilir (Helvacı 2010, 101-102).

5.1.3. Donma Aşaması

Lewin'in değişim modelinin üçüncü aşaması olan donma aşamasında yürütölen değişim çabalarının sonuçlarının kalıcı kılınması amaçlanmaktadır. Bunun için de bireylerin yeni gelişimi benimseyip kabul etmesi gerekir. Eğer bu merhale sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilemezse çalışanların eski denge noktasına hızla dönmeleri ve değişimin çok kısa sürmesi ihtimal dâhilindedir (Kritsonis 2004, 2). Bu süreçte olumsuzluklar ortadan kaldırıldığında ve yeni durum tümöyle benimsetildiğinde değişimler kalıcı olmuş demektir. Donma aşamasında yeni bir denge oluşmakta ve kurumsallaşma başlamaktadır (Burnes 2004, 986). Kurt Lewin modelinin en önemli çıkmaz noktasını değişim sürecinin yeniden dondurulması oluşturmaktadır. Zira değişim yaşayan bir organizma gibi devam eden ve sürekliliği olan bir süreçtir. Bu süreçte değişim tamamlandıktan sonra bile değişen durumlara uygun olarak geriye dönüp sürekli iyileştirmeler yapmak esastır (Kakırman Yıldız 2011, 36).

Robbins'e göre bu son safha gerçekleştirilmez ve yeni durumda güç dengesi kurulmaz ise değişim ani ve kısa süreli olacak ve iş görenlerin eski denge durumuna geri dönme eğilimleri ortaya çıkacaktır. Bu nedenle bu safhada yöneticiler değişimin dengelenmesi ve uzun dönemde kalıcı olmasıyla ilgilenirler. Çünkü değişimin sürekli olabilmesi onu destekleyici ortamın sağlanmasına bağlıdır. Değişim sonrası denge, performans için uygun ödöllerin verilmesi, destek olma, gerekli kaynak tedariki ile gerçekleştirilebilmektedir. Bir önemli husus da sonuçların iyi değerlendirilmesi ve değişime katkıda bulunan kişilere geri bildirim verilmesidir. Bu safha iyi yapılmadığı takdirde değişimler kolay unutulur veya zaman içinde bırakılır (Özençel 2007, 26; Kozak ve Güçlü 2005).

Kurt Lewin' in Üç aşamalı değişim modeli değişim yönetimi sürecinin anlaşılması için genel çerçeve sunmaktadır. Ancak Lewin'in değişim modeli nispeten genel göröldüğünden sonraki çalışmalarda model geliştirilmiştir. Self'e (2005) göre, Lewin'in (1947) modelinde belirttiği her aşamaya sosyal bilimciler tarafından önem verilmiştir.

- Çözülme aşaması Armenakis, Harris ve Mossholder (1993) , Beckhard ve Harris (1987) , Beer (1987) gibi pek çok araştırmacı açıklamak için çalışmıştır.
- Lewin'in ikinci aşaması erime ile ilgili olarak Bridges (1991) , Kotter (1996) , Vollman (1996) , Nadler (1982) ve diğerleri gibi organizasyonun geçmişten geleceğe köprü kurması adımıyla ilgili çalışmışlardır.
- Lewin'in üçüncü aşaması yeniden donma ile ilgili, Buller, Saxberg ve Smith (1985) , Goodman, Bazerman ve Conlon (1980) ve diğerleri önerilen stratejilerin hangilerinin başarılı olacağına dair çalışmalarda bulundular.

5.2. Weisbord'un (1976) Altı Kutu Modeli

Marvin Weisbord'un (1976) Altı Kutu Değişim Modeli, örgütsel değişimde etkili değişkenler arasındaki ilişkilerin incelendiği bir modeldir. Modelde çevre, örgüt içinde var olan ya da bir dönüşüm sürecinde ortaya çıkacak standartların belirleyicisi olarak görülmektedir. Örgütleri hem biçimsel (formal) hem de biçimsel olmayan (informal) açılardan bir başka deyişle hem örgüt yapısı hem de örgüt kültürü açısından değerlendiren araştırmacı, bu iki boyut arasındaki boşluğun azaltılarak etkililiğin yakalanabileceğini belirtmektedir (Burke 2002, 181).

Modeldeki örgütsel değişkenleri en ortada liderlik olmak üzere, örgütün amaçları, yapısı, örgüt içi ilişkiler, ödüllendirme sistemi ve teknoloji gibi yardımcı mekanizmalar oluşturmaktadır. Örgüte girdi sağlama ve örgüt çıktısını alma gibi işlevi olan çevre ise bir dış değişken olarak örgütü etkilemektedir. Örgütün içine bakıldığında ise örgütün amaçları, örgütteki görev paylaşımı, çalışanlar arası ilişkiler, liderler, örgüt içindeki teşvik sistemi ve örgüt içindeki yardımcı mekanizmalar Weisbord'un modelini oluşturan unsurlar arasında yer almaktadır. Modele göre; örgüt içinde en etkili değişkenlerden biri amaçlardır. Amaçlarda meydana gelecek değişim, örgütte meydana gelecek değişim tipini de belirler. Örgüt içinde etkili faktörler arasındaki örgüt içi ilişkiler ve yardımcı mekanizmalar arasında iki yönlü bir ilişki vardır. Çalışanlar arasındaki ilişkiler, yardımcı mekanizma olarak kullanılacak

teknolojinin belirlenmesine katkı sağlayabileceği gibi, kullanılacak yardımcı mekanizmalar da çalışanlar arası ilişkilerin yönetiminde belirleyicidir (Johnson 2004, 165).

5.3. Isabella'nın (1990) Değişim Süreci Modeli

Lewin'in çalışmaları, örgütsel değişim modelleri için bir bakıma kaynak model hükmü taşımaktadır. Bu durumu özellikle Isabella'nın değişim modelinde görmek mümkündür. Isabella'nın örgütsel değişim modeli, değişimin, üyelerin yorumları ile nasıl gelişeceğine dair fikir veren bir modeldir. Ayrıca bu modeli değişim hedefleri ile değişim süreçleri arasındaki gel-gitleri vurgulaması açısından da önem arz etmektedir. Model Lewin'in değişim modelinin gelişmiş bir hali gibi değerlendirilse de, Lewin'in aksine, değişime örgüt açısından değil, yöneticiler açısından bakmaktadır ki, bu bağlamda yöneticilerin değişimle karşılaştıklarında tutum, davranış ve direnç mekanizmalarının nasıl çalıştığını göstermesi açısından önemi olduğu kadar yaptığımız araştırmada yol gösterici bir perspektife de sahiptir. Isabella (1990); örgütsel değişim modelini kurgularken; örgütte meydana gelmiş değişimlerden yola çıkarak yöneticilerin zaman içinde bu süreci nasıl algıladıkları ve fikirlerinin ve tutumlarının değişim süreci ile hangi düzeyde ilişkili olduğunun keşfi üzerinde yoğunlaşmıştır (Yıldırım 2013, 43).

Isabella'nın (1990) değişim modelinin her aşaması kendi içerisinde ilgi çerçevesi, yorumlanmış görev ve anlamlandırılmış gerçeklikten oluşmaktadır. Aşamalar arasında geçiş tetikleyici bir olay ile meydana gelir. Değişimin davranışına olan genel etkisini süreç olarak incelendiği Isabella'nın (1990) bu modeli yönetici temelli bir model olması yönünden ve yöneticilerin değişim sonrası tepkileri ve uyum mekanizmalarını görmeleri açısından önem arz etmektedir. Değişim girişimi ilerledikçe örgüt üyelerinin (değişim hedefleri) olayları nasıl yorumladıkları incelenmiştir. Kırk yönetici ile yapılan mülakatlara bağlı olarak değişim süreci ilerledikçe örgüt üyeleri değişimi farklı aşamalarda yaşamaktadır. Örgüt üyelerinin

değişim olayını nasıl yorumladıkları üzerine oluşturulan bu model aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır (Self 2005, 5):

- **Beklenti:**Bireyler dedikodu ve çerez bilgiyi gerçekliğe çevirdiği zaman oluşur.
- **Teyit:**Geçmiş olaylar için geleneksel açıklamalar ve karşılaştırmaların olduğu referans çerçevesi oluşturulur.
- **Sonuç:**İnsanlar olay öncesi ve sonrası durumları karşılaştırır ve sembolik bir anlam arar.
- **Son:**Olayın sonuçları gözden geçirilir.

Isebella (1990) gerçekliklerin, yeni sorular neticesinde ortaya çıkan yeni gerçeklerden sonra değişeceğini düşünmektedir. Yöneticiler karşılaştıkları yeni bir olay karşısında, bu durumun örgüt ile nasıl entegre edilebileceği konusunda karşılaştırmalar yaparak tahminler yürütmektedir. Örneğin yönetilemeyen alanlar olarak da değerlendirilebilecek olan örgüt içi asılsız söylentiler, spekülatif önseziler ve bağlamından kopmuş bilgi parçaları, yöneticileri belirsizlikle mücadele etmeye ve geleceğe yönelik kestirimlere dayalı olarak adımlar atmaya zorlamaktadır (Çapraz 2009, 82).

5.4. Burke ve Litwin'in (1992) Nedensellik Modeli

Açık sistem yaklaşımına dayalı, YediS modelinin dış çevreyi ve örgüt performansını kapsamadığı eleştirisinde bulunan Burke ve Litwin (1992), geliştirdikleri yeni modelde, bireysel ve örgütsel performans dolayısıyla örgütsel koşullar ve sonuçta ortaya çıkan etkileri üzerinde durmuşlardır(Basım vd.2009, 24).Burke ve Litwin (1992)modelinin amacı, örgütsel teşhis ve planlı yönetilen örgütsel değişime yönelik nedensellik- etkisellik ilişkisini ortaya koyan bir model oluşturmaktır. Örgütün hangi boyutlarının başarılı bir değişimde kilit rolü oynadığı ve değişim amaçlarına erişilmesi için bu boyutların nedensellik içinde nasıl yer alması gerektiğinin çerçevesi çizilmektedir (Helvacı 2010, 25).

Daha karmaşık bir model olan ve açık sistem yaklaşımını benimseyen Burke ve Litwin (1992) geliştirdikleri modelde, uzun ve kısa vadede başarılı bir değişim için dikkat edilmesi gereken iki dinamik belirlemiştir. Dönüşümsel faktörler örgüt içi veya dışından gelen baskılar sonucunda çalışanların davranışlarındaki yenilikler ile ilgilidir. Bu faktörleri; dış çevre, liderlik, misyon ve strateji ve örgüt kültürü oluşturmaktadır. İşlemsel faktörler ise iş gruplarının performans ve motivasyon sonuçlarının izlenmesini sağlayacak psikolojik ve örgütsel değişkenlerle ilgilenmektedir. İşlemsel faktörleri, yönetim uygulamaları, yapı, sistemler, görev gereklilikleri ve bireysel beceriler, motivasyon, bireysel ihtiyaçlar ve değerler ve işyeri iklimi oluşturmaktadır. Burke ve Litwin'in modelinde, örgütte büyük ölçekli bir değişimde misyon, strateji, liderlik ve kültürün ağırlığı yapı, yönetim uygulamaları ve sistemlerin ağırlığından daha fazladır. Model dönüşümsel ve işlemsel faktörleri birbirinden ayırmakta ve değişim ajanları ve yöneticilere hangi faktörlerle ne zaman ilgilenmeleri gerektiği söylenmektedir (Burke ve Litwin 1992, 528-534).

5.5. Kotter'in (1995) Sekiz Aşamalı Değişim Modeli

Kotter, değişimin başarısızlıkla sonuçlanmasının nedenlerine odaklanarak bir değişim modeli sunmuştur. Birçok örgüt halen daha bu önerilen model çerçevesinde bir değişim dizaynetmeye çalışmaktadır. Kotter; çalışmasında örgüt içerisine yönelmiş ve başarısızlık nedenlerini düşük güven düzeyi, ekip çalışması eksikliği, bilinmeyenlerden kaynaklanan korku ve lider eksikliği gibi faktörlere bağlamıştır. Kurt Lewin'in (1951) üç aşamalı modeli daha sonra Kotter tarafından daha da geliştirilmiştir. Kotter (1995), Lewin'in modeline dayanan sekiz aşamalı süreç modelinde örgütsel transformasyon (dönüşüm) çalışmalarının başarısızlıkla sonuçlanma nedenlerini açıklamaya çalışırken konuya liderlik penceresinden bakmış fakat aynı zamanda da ideal değişim yönetimi süreçlerini ortaya koymaya çalışmıştır (Kotter 1995, 60).

Örgütlerin değişim uygulamalarında başarısız olmalarının nedenini araştırması sonucunda Kotter değişim ajanları için sekiz basamak önermiştir (Kotter 1995, 62-67);

- **Aciliyet hissi uyandırma:**Bu aşamada amaç öncelikle çevrenin sürekli olarak izlenerek, rekabetin şartlarının ayırt edilmesidir. Daha sonra, diğerlerinde örgütün değişmesi ve hızlı hareket etmesi yönünde bir ihtiyaç oluşturulur. Yine bu süreçte krizler, potansiyel krizler ve büyük fırsatlar tanımlanır ve tartışılır.
- **Yönlendirici bir koalisyon oluşturma:**Değişimi yürütecek yeterlilikte bilgi, istek ve güce sahip bir grubun oluşturulduğu aşamadır. Grup, problemlerin analiz edildiği ve fırsatların araştırıldığı birçok toplantı icra ederek, değişim takımı olma yolunda bir sinerji yaratmalıdır.
- **Vizyon ve strateji geliştirme:**Geleceğin geçmişten nasıl farklı olacağını ve bu geleceğin nasıl elde edileceğinin açıklığı kavuşturulduğu aşamadır. Değişim sürecinde iyi bir vizyon üç önemli amaca hizmet eder. Birincisi, insanlara bugün bulunulan yer ile birkaç yıl sonra bulunulması istenen yeri daha basit halde görmesine yardımcı olur, ikincisi, insanları değişime doğru motive eder ki bu adımlar sancılı adımlardır, son üçüncüsü, pek çok insanın uyumlu ve daha hızlı bir halde harekete etmesine yardımcı olur.
- **Değişim vizyonunu paylaşma:**Yeni değişim vizyonunun her fırsatta diğer kişilerle paylaşıldığı ve diğerlerine aktarıldığı aşamadır. Bu aşamada yönlendirici takımda yer alan herkesin rol modeli olması ve mümkün olan en fazla sayıda kişiyi vizyon konusunda ikna etmesi en önemli konulardır.
- **Değişim eylemini güçlendirme:**Sistem, yapı ve insan kaynağındaki engellerin kaldırıldığı aşamadır. Bu aşamada örgüt içinde vizyon ile uyumlu bilgi ve personel yapıları kurmak, çalışanların eğitimlerine önem vermek, gibi etkinliklerle değişime engel durumların ortadan kaldırılması için seferber olunmalıdır.
- **Kısa vadeli kazanım ve başarılar:**Bu aşamada kısa vadeli kazanımlar ve ödüllendirmeler ile bireylerin süreçte ihtiyaç duyduğu moral sağlanacak ve kişilerin kendilerini daha güçlü hissetmeleri sağlanmış olacaktır.
- **Kazanımları pekiştirme ve daha fazla değişim yaratma:**İlk başarının ardından, değişimin daha şiddetli ve daha hızlı bir şekilde devam ettirilmesidir. Yeni çalışanlar, projeler ve süreçlerle değişim canlı olarak tutulmalıdır.

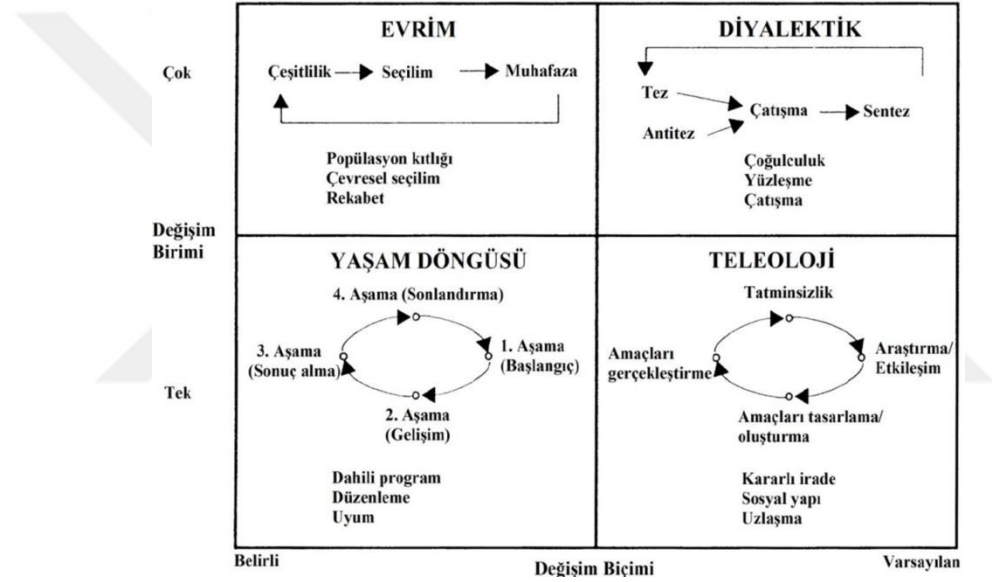
- **Kurumsallaştırma ve örgüt kültürüne sabitleme:**Yeni durumun sabitlendiği ve örgütün artık bir parçası olduğu aşamadır. Örgütsel başarı ile yeni davranışlar arasında mutlaka güçlü bağlantılar kurulmalı, yeni davranışların örgüt kültürünün bir ögesi olduğu inancı tüm çalışanlara kabul ettirilmelidir. Örgütte değişim sürecinin başlamasıyla birlikte tutum ve davranış değişikliği de başlar ve zamanla bu değişiklikler uygulamalara yansiyarak örgütün daha iyi ürün veya hizmetler üretmesine yardımcı olarak, örgüt kültüründe kökleşir

Kotter (1995), bu aşamalardan ilk dördünün amacının, statükoyu “eritme” olduğunu dile getirerek, aslında kendi modelinin Lewin’in modelinin bir devamı ve genişletilmiş hali olduğuna işaret etmektedir.Araştırmacının modelindeki değişimle ilgili “aciliyet duygusu yaratmak” adımının da, Lewin (1947) ’nin “buzları çözme” veya Armenakis vd’nin (1999) mevcut durum ile ulaşılabilecek hedef arasındaki “uyumsuzluk” kavramlarına yakın olduğu söylenebilir. Bu modelin en önemli özelliği, değişim için “ısıtma veya eritme” aşamalarının olması, bahsedilen her aşamanın belli bir sırayı takip etmesi gerektiği ve 1-4 arası aşamaların göz ardı edilmesinin, değişime devam etmek için gereken güçlü temelin kurulamadığı anlamına geleceğidir (Kotter 1995, 60).

Kotter (1995) örgütsel değişimin başarılı olabilmesi için bu sekiz adımın tamamen gerçekleştirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Araştırmacı, değişim modelindeki basamaklara sırasıyla riayet edilmesinin zorunluluğundan hareketle, eğer basamak dizinine dikkat edilmezse değişimden ziyade bir yanılsama ortaya çıkaracağını, değişim hedeflenirken kaosa doğru bir yönelim yaşanabileceğini ifade etmektedir. Araştırmacıdeğişim modelini geliştirirken, farklı sektörlerde faaliyet gösteren örgütler üzerinde incelemeler de bulunmuş, değişim basamaklarının önemine binaen önemli tespitler yapmıştır. Araştırmacıya göre, değişimi yönetenler; çalışanlara, değişimin gerekliliği hakkında bilgilendirmenin ve değişim hakkındaki vizyonun paylaşılmasının, değişimin sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesi açısından hayati bir öneme sahiptir (Yılmaz 2011, 23).

5.6. Van de Ven ve Poole'nin (1995) Değişimin Dört Temel Motoru

Van de Ven ve Poole, "değişim ve inovasyon teorilerinin tipolojisini" ortaya koyarak, değişim birimi ve değişim modu yönüyle hangi teorilerin uygulama alanı bulacağını açıklamışlardır. Örgütsel değişimi açıklamak üzere geliştirilen tüm teori ve modeller bu dört genelleyici düşünce yaklaşımı içinde değerlendirilebilir. Buna göre, değişime yönelik olarak, yaşam döngüsü, teleolojik, diyalektik ve evrim olarak adlandırılan dört temel teori bulunmaktadır. Örgütsel değişim teori ve modellerinin anlaşılabilmesi için bu yaklaşımların temel düşüncelerinin anlaşılması gerekmektedir (Van de Ven ve Poole 1995, 510).



Şekil 5. Van de Ven ve Poole'nin Değişim ve Gelişim Teorilerinin Tipolojisi

Kaynak: Van de Ven, A. H & Poole, M. S., Explaining development and change in organizations, Academy of Management Review, 20 (3), 1995, s.520.

Şekil 5'de gösterilen meta-teorik şemaya göre, yaşam döngüsü modeli bir örgüt içinde gerçekleşen ve belirli değişimi betimler; teleolojik model ise bir örgüt içindeki varsayılan değişimi içerir. Ancak, evrimsel ve diyalektik modellerde, değişim birden fazla örgütte gerçekleşir fakat değişimin biçimi, sırasıyla belirli ve varsayılan olarak birbirinden farklılaşır.

Van de Ven ve Poole (1995), değişim modellerinin anlaşılmasını sağlayan temelde birbirinden farklı silsilelere sahip üretici mekanizmalar olarak adlandırdığı bu dört yapı taşlarını aşığıdaki gibi açıklamaktadır (Van de Ven ve Poole 1995, 513-519);

- **Yaşam Evresi Yaklaşımı:** Örgütün gelişimine yönelik oluşturulan yaşam döngüsü, aslında değişimin yaşam seyri teorisidir. Bu değişim, örgütün yaşı, boyutu, büyüme hızı, evrim aşamaları ve devirler gibi tarihsel kuvvetlerin etkisi altındadır. Temel metafor organik büyümedir. Bu teorilere göre değişimin yakın bir zamanda gerçekleşmesi beklenir ve değişim sürecini belirleyen içsel mantık, program veya koda sahiptir.
- **Teleoloji Yaklaşımı:** Bir örgüt içindeki amaçların oluşturulması, uygulanması, değerlendirilmesi ve öğrenilenler sonucunda değiştirilmesini kapsayan bir gelişim sürecini ifade eder. Temel metafor işbirliğidir. Değişimi istenen sonuca doğru götürecekt amaç ya da sebep bulunmaktadır. Değişim bir dizi amaç geliştirme, uygulama, değerlendirme, tatminsizlik ve hedeflerin yeniden oluşturulması sürecidir. Bu çerçevede örgütsel değişim planlı, kontrol edilebilir ve yönetilebilir bir süreçtir.
- **Dialektik Yaklaşım:** Birden çok örgütün çeşitli karşıt görüşlerle çatışması ve bu çatışma sonucunda, birinin diğerini mağlup etmesi, iki örgüte de benzemeyen yeni bir örgütün ortaya çıkması veya yenişememe durumunun ortaya çıkmasını ifade eder. Temel metafor çatışma ve karşıtlıktır. Çatışan olaylar, muhalif güçler ve çelişkili değerler birbirleri ile rekabet etmektedir. Çatışan varlıklar arasında güç dengesinin dönüşümüyle değişim harekete geçmektedir.
- **Evrimsel Yaklaşım:** Evrim modeli, aynı kaynakları paylaşan örgütler topluluğunun bu kaynaklar için rekabet etmesi ve çeşitlilik-seçilim-sürdürme veya elenme yoluyla değişimin gerçekleşmesini ifade eder. Temel metafor rekabetçi ortamda yaşamını sürdürmedir. Evrim değişimi tekrarlayan; değişim, seçim ve koruma çeşitlerinin kümülatif döngüsü olarak açıklamaktadır.

Van de Ven ve Poole'a göre değişim, çeşitliliğin oluştuğu bu alternatifler içinden seçimin yapıldığı ve seçilenin kaybedilmemeye çalışıldığı, süreklilik arzeden

bir döngü şeklinde devam etmektedir.Yeni örgüt formlarının çeşitleri rastgele bir şekilde oluşmaktadır. Kıt kaynaklar için rekabet yoluyla seçim sonucunda çevreye en iyi uyum sağlayanlar hayatta kalmaktadır. Koruma mevcut örgütsel formları devam ettirmeye yönlendirmektedir (Van de Ven ve Poole 1995, 520).

5.7. Vollman'in (1996) Dönüşümsel Zorunluluk Modeli

Dönüşümsel zorunluluk modelinde, değişim sürecinin büyüklüğünün tanımlanması amaçlayan Vollman, (1996) modelinde değişimin birçok örgütte yaşandığını bu yüzden değişimin büyük bir süreç olduğunu belirtmektedir.Aslında tanımlanmasına çalışılan bu değişkenlerin çıkış noktası Vollman prizmasıdır. Vollman'a göre, her dönüşüm kültür, konfigürasyon ve koordinasyon şeklinde üç boyutu içermektedir (Öztop 2014, 45).

Kültür boyutu örgütün değerleri, inançları ve stratejileri gibi değiştirilmesi zor yönlerini içerirken; konfigürasyonla tanımlanmak istenen ise örgütsel tasarım ve ilişkilerdir. Bunun yanında işgücü, sermaye ve ekipmanların fiziksel ve coğrafi olarak nasıl dağıtılacağı da burada tanımlanmaktadır. Koordinasyon ise, örgütte sistemin yönetimi ve denetimi ile ilgilidir.Vollman'ın dönüşümsel zorunluluk modelinde, değişim çabasında rol oynayan çok sayıda düşünceyi detaylandıran 8 x 6'lık bir matris yer almaktadır.Matrisin satırlarında; stratejik amaç, yetkinlikler, süreçler, kaynaklar, çıktılar, stratejik geri bildirimler, mücadeleler ve öğrenme kapasitesi gösterilmektedir.Satırdaki değişkenler şunlardır (Çapraz 2009, 41);

- Stratejik amaç; doğru konuları belirleme,
- Yetkinlikler; mevcut yetkinlikler ile istenen dönüşümler arasında bağlantı kurma,
- Süreçler; verimlilik ve etkinliği değerlendirmek için ölçümlerin oluşturulması,
- Kaynaklar;insan kaynaklarının sistematik dağılımı,
- Çıktılar; müşteri beklentilerini belirleme,
- Stratejik tepkiler; hareket programları planlama,

- Sorunlar; engeller,
- Öğrenme kapasitesi; yeni gerekli bilgi, yetenek ve becerileri belirleme

Sütunlarda ise, üç örgütsel boyut ve üç örgütsel kaynak bulunmaktadır. Sütundaki değişkenler ise şu şekilde sıralanmaktadır (Öztop 2014, 46):

- Kültür;ortak değer ve inançlar,
- Yapılanma;örgüt tasarımı,
- Koordinasyon;gelişmeyi kontrol etme,
- İnsanlar;yeni davranışlar,
- Bilgi; yeni bilgi gereksinimleri,
- Teknoloji;yeni gerekli ekipmanlar ulaşılmak istenen dönüşümün büyüklüğünü ortaya koymaktadır.

Matristeki her sütun ve satırın analizi ile önerilen dönüşümün büyüklüğünü ortaya çıkarması beklenmektedir. Eğer doğru bir şekilde bağlantı yapılırsa başarılı bir dönüşüm girişimi için gerekli gereksinimleri ortaya çıkarması beklenmektedir.

5.8. Galpin'in (1996) Değişim Yönetimi Süreç Modeli

Galpin (1996), stratejik değişim ve aşağıdan yukarıya değişim (grassroots change) olmak üzere iki farklı yaklaşımla örgütsel değişimin gerçekleştirilebileceğini belirtmektedir (Çapraz 2009,41):

- Birinci aşamada, üst yönetim, çalışanlardan bir kaç temsilci ve danışmanlardan oluşan bir üst kurulun bir değişim kararı almaları gerektiğini vurgulamaktadır.
- İkinci aşamada ise, değişimin vizyonunun etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi için daha fazla çalışanın katıldığı bir değişim sürecinin olması gerektiğinin altını çizmektedir.

Galpin'e (1996) göre, değişim sürecinde bu aşamaların gerçekleşmesi 20 ay kadar sürebilir. Başka bir deyişle, değişime olan ihtiyaç öncelikle daha dar bir kurulda

belirlenir, sonra da diğerk çalışanların desteğini almak için değişim ihtiyacı çalışanlara iletilir ve çalışanların desteği alınır.Değişim yönetiminde örgüt kültürünün önemini ortaya koyan Galpin (1996) modellemesini çarka benzetmektedir. Yazara göre bu çarkın içinde değişime ihtiyaç olduğunu belirtme, planlı değişim vizyonu oluşturma ve yayma, mevcut durumu teşhis ve analiz etme, önerileri belirleme, önerileri detaylandırma, önerilerin pilot testinin yapılması önerileri açıklamaya hazırlama, önerileri açıklama, değişimi ölçme, eleme ve güçlendirme şeklinde dokuz aşama olduğunu ifade etmektedir (Öztop 2014, 46).

Galpin (1996), bu aşamalardan ilk 5'nin öncelikli olarak aşağıdan yukarıya (strategic change) değişim, sonraki aşamaların ise aşağıdan yukarıya değişimin aşamaları olduğunu belirterek, çalışanların değişime aktif katılımı ile üst yönetimin bir vizyon oluşturup, bu vizyonu yayması ve değişimin uygulamaya konmasının beraber işe koşulması gerektiğine vurgu yapmaktadır.Yazardeğişim modelinde, değişim sürecini örgüt içinde değişim ihtiyacının kabul edilmesiyle başlamakta, değişim vizyonunun oluşturulması ve yayılmasıyla devam etmektedir. Bu ilk süreç bir iki aylık bir süreyi kapsamaktadır. Değişim vizyonu örgüt geneline yayıldığında, örgüt içindeki mevcut duruma yönelik analiz ve teşhis işlemi gerçekleştirilmekte ve değişime yönelik öneriler oluşturulmaktadır. Daha sonraki adımda derlenen öneriler detaylandırılarak faaliyet geçilir. Gerçekleştirilecek pilot uygulamaya ilişkin kullanım önerileri oluşturulduktan sonra son değişiklikler yapılarak faaliyete geçilir. Süreç içinde elde edilen çıktılar sürekli ölçülerek kullanım için gerekli güçlendirme yapılır (Çapraz 2009, 43). Galpin, özellikle örgüt kültürünün anlaşılmasının önemine değinmiştir. Örgüt kültürün yansıması kurallar, politikalar, normlar, seremoniler, olaylar, ödüllendirme gibi birçok konuda görülmektedir(Tokat 2012, 123).

5.9. Armenakis ve Arkadaşlarının (1999) Karma Değişim Modeli

Karma değişim modeli, Lewin'in üç aşamalı değişim modeline değişim ajanlarının ne şekilde davranması gerektiğinin dahil edildiği modeldir. Değişim hedefleri de paralel olarak modelde yer almaktadır.Armenakis ve arkadaşları (1999),

bu modeli ortaya koymalarının amaçlarından birisinin, Lewin'in oldukça basit olarak nitelendirdikleri modelini geliştirmek olduğunu ortaya koymaktadırlar. Yazarlar, kimi değişim modellerinin, bilinci (cognition) değiştirmeden davranışı değiştirmeye çalıştığını dile getirerek, değişimin başarısı ve sürdürülebilirliği için, bireylerde öncelikle bir bilinç değişikliği yapmak gerektiğini, başka bir deyişle, çalışanların bir "paradigma değişimi" sürecine girmeleri gerektiğini belirtmektedir(Boztaş, 2007).

Armenakis ve arkadaşları (1999) değişim üzerine önerdiği modellerden birincisi değişim için hazırlıklı olmayı ve böylece tepkileri en aza indirmeyi kapsamaktadır. Diğer ise, istenilen değişime adaptasyon ve kurumsallaştırma ile ilgilidir. Her iki modelde de ifade edilen temel husus, değişim mesajıdır. Yazarlar, öncelikle çalışanlara değişimle ilgili güçlü bir mesaj verilmesi gerektiğini dile getirmekte ve bu mesajın belli unsurları barındırması gerektiğinin altını çizmektedirler. Yazarlara göre, etkili bir değişim mesajının aşağıdaki beş bileşeni içermesi gereklidir (Çapraz 2009, 42);

- **Uyumsuzluk:**Mevcut durum ile gidilmesi arzu edilen yer arasındaki uyumsuzluğun ortaya konması,
- **Öz yeterlilik:**Çalışanlara değişimi başarabileceklerine dair öz- yeterlik duygusunu aşılması,
- **Bireysel Valens:**Değişimin çalışanların kişisel çıkarlara uygun olduğu ve çalışanların çıkarlarını tehdit etmediğinin vurgulanması,
- **Temel destek:**Örgütteki iç ve dış liderlerin değişimin arkasında olduğu mesajının verilmesi ve örgüt yönetiminin değişim konusunda ciddi olduğunun vurgulanması,
- **Uygunluk:**Arzu edilen değişimin, örgüt için doğru bir değişim olduğu konusunda çalışanların ikna edilmesi.

İkinci modelde ise, bu mesaj verildikten sonra, çalışanlar değişime hazır hale gelmiş olacaklar ve araştırmacılar, bu süreçten sonrasında değişimi başlatma ve uygulamak için çalışanları etkileyecek şu 7 stratejiden bahsetmektedirler (Çapraz 2009, 41):

- İkna edici iletişim (Değişim ajanları tarafından yapılan konuşmalar),
- Değişimden etkilenenlerin değişime aktif katılımları,
- İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları,
- Sembolik aktiviteler,
- Değişimi yayma uygulamaları (en iyi uygulama programı, geçiş takımı vb.),
- İç ve dış bilgi kaynaklarının yönetimi,
- Değişim girişimlerine desteği göstermek için resmi faaliyetler.

Armenakis ve arkadaşları (2000), alan yazında önemli bir yer kaplayan bu değişim modellerini süreç modelleri olarak tanımlamakta ve temel olarak bu modellerin hedeflenen değişimin uygulanması için atılması gereken adımlara ve çalışanların bu değişim çabalarına karşı tepkilerine yoğunlaştığını belirtmektedirler. Yazarlar, bu modellerin hepsinin, değişimi gerçekleştirmek için farklı aşamaların ortaya konduğu, Lewin'in planlı değişim modelinin genişletilmiş halleri olduğuna vurgu yapmaktadır. Yazarlar ise (2000), değişim süreci üç aşamada ilerlemektedir. Çözülme aşaması 'hazır olma' olarak ta adlandırılmakta ve bu aşamanın kapsamında; ihtiyaçlar, aciliyet hissi, planlama, iletişim, öneriler ve değişimi kabul ya da red kararı yer almaktadır. Beklenti içindeki bireylerin süreci reddi ile karşılaşabilirsiniz, ya da onay sürecinde dirençle karşılaşılabilir. Bu iki aşama uygulayıcılar için önemlidir, çünkü eğer örgüt üyelerine değişim süreci uygunsuz ve hazırlıksız şekilde başlatılırsa, daha sonra red veya direnç öngörülebilir sonuçlarının yaşanması muhtemeldir. Değişim sürecinin zirve noktasında örgüt üyelerinin değişim öncesi ve sonrası koşulları karşılaştırması, keşfi sürer. Bu yüzden olası dirençlere karşı, bu aşamada karar vericiler tarafından alınacak tedbirler olumlu olarak görülür. Daha sonrası dönemde, örgüt üyelerinin sürecin işleyişine ne ölçüde katılacağına karar vermesi aşamasıdır. Bu aşamada yaşanan deneyimler ve rehberlik faaliyetlerinin katkısı büyüktür. Uygulayıcılar bu süreç boyunca olası stratejiler, anlayışlar ve taktikler geliştirmeli ve bunu üyelerine sunmalıdır (Tezcan 2014, 27).

6. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Çalışan değerlerinin örgüt değerleriyle uyumlu olduğu örgütlerde değişime destek daha fazladır. Yeni yönetim anlayışında çalışanların duyguları merkezdedir ve çalışanların hisleri, inançları, değerleri gibi örgüt kültürünü oluşturan hususlara önem veren örgütlerde değişim daha kolay olmaktadır. Çalışan duygularını ön planda tutan, çalışanı ailenin bir ferdi gibi gören örgütlerde değişime destek daha fazladır. Aksi durumlarda sinik tepkiler ortaya çıkacaktır. Değişime gösterilen dirençlerin dört temel sebebi vardır (Görmen 2012, 28):

- Bireyin çıkar odakları
- Güven ve bilgi eksikliği
- Değişim hakkındaki farklı görüş ve değerlendirmeler
- Değişime gösterilen düşük tolerans

Çalışanlar açısından değişim, belirsiz ve güvensiz bir ortamı çağrıştırdığından direnç göstermeleri doğaldır. Direncin azaltılması için yapılabilecekler; eğitim ve iletişim, katılım, destek ve kolaylık, idare ve tartışma, müzakere ve anlaşma, baskı olarak sıralanabilir. Örgüt kültürünün değişimini kolaylaştıran durumsal faktörler; lider değişimi, örgütün yaşı, hayat devresi, örgütün büyüklüğü, dramatik bir kriz, alt kültürün varlığı, mevcut kültürün gücü sayılabilir (Vural 2003, 121).

Örgütlerde hakim olan kültürler, çevredeki değişimlere yatkın olup olmamasına göre sınıflandırılabilir. Değişime yatkın olan kültürler; adokrasi kültürü, atılgan kültür, aktivite kültürü, klan kültürü, dinamik kültür, geliştirici kültür, analizci kültür, yenilikçi kültür ve pazar kültürü olarak sınıflanırken, değişime yatkın olmayan kültürler; yetki kültürü, hiyerarşi kültürü, depresif kültür, bürokratik kültür, durağan kültür ve muhafazakâr kültür olarak sınıflandırılabilir (Tüz 2004, 10; Erdem 2007, 69; Ergün 2007, 268; Bakan vd. 2004, 103; Vural 2003, 93-94; Aydın 2003, 86; Demirtaş 2012, 24; Tokat 2012, 114).

Değişime yatkın olan kültürler, içinde buldukları çevreye uyum sağlamaları, yenilikçi ve dinamik olmaları, çağın gerektirdiği değişimlere ayak uydurmaları bakımından şu şekilde sınıflandırılabilirler:

- **Adokrasi Kültürü:** Adokrasi kültürü endüstri çağından bilgi çağına geçişle beraber ortaya çıkan bir örgüt kültürüdür. 21.yy'ın hızla ve artan bir ivmeyle değişmekte olan şartlarına uyum sağlayabilmek için ortaya çıkmıştır. Bu tip örgüt kültürleri dışsal ve esnek yönelim gösterir, müşterilere, dinamik yaratıcılığa ve uyuma önem verir. Büyüme, değişim, yenilikçilik ve kaynak yaratma en önemli özellikleridir. Gücün kaynağı değerlerdir ve girişimcilik, yaratıcılık ve adaptasyon baskın değerlerdir. Risk merkezli, yenilikçi liderlik stili egemendir.
- **Atılgan Kültür:** Atılgan tip örgüt kültürlerinde yüksek risk ve hızlı geri bildirim esastır. Hızlı iniş çıkışlar, ani değişimler, beklenmeyen gelişmeler ve olaylar bu kültürde yaşanır. Burada etkin olan gruplar ve ekiplerden çok bireylerdir. Bu kültürde risk alıp başaranlar ödüllendirilir ve cesaretlendirilir. Örgüt içi rekabet, gerilim ve çatışma, çevredeki değişime çabuk cevap verme beklenen ve normal karşılanan durumlardır.
- **Aktivite Kültürü:** Bu kültürde vurdumduymazlık ve monotonluk başarısızlığa götüren en büyük tehlikedir. Yaratıcılık, rekabet, heyecan ve değişim teşvik edilen değerlerdir. Hiyerarşi gelişmemiş olup, örgüt oldukça dinamik bir yapıya sahiptir.
- **Klan Kültürü:** Klan tipi kültür, insanların kendilerinden çok şey kattığı sıcak bir ortamdır. Bu tip kültürlerde çalışanlar birbirlerine çok fazla bağlarla bağlı olduğu için kurumu bir tür klan olarak tanımlamaktadır. Otorite genellikle örgüt üyeleri tarafından verilir ve bu gücün kullanımı gayri resmi niteliktedir. Örgütün bulunduğu çevredeki değişimler takip edilir, değişimlere cevap vermeye çalışılır ve kararlar katılım ve anlaşma ile alınır. Bağlılık ve güven son derece önemlidir.
- **Dinamik Kültür:** Dinamik kültürde örgüt üyeleri yenilikçiliğe büyük önem vermektedir. Ortak değerleri paylaşır ve bir aile duygusu içinde hareket ederler. Örgütte herhangi bir yenilik yapıldıktan sonra, yeni oluşumla alışılması için

bireyler birbirlerini desteklerler. Örgütün amaçları açık bir şekilde anlaşılır ve çalışanlar yaptıkları işlerin anlamını bilirler. Örgüt içerisinde hem biçimsel hem de biçimsel olmayan iletişim gelişmiştir.

- **Geliştirici Kültür:**Geliştirici tip kültüre sahip örgütler yenilikçidir. Bu kültür tipine sahip olan kurumların liderleri yeni ürünler üretmek, yeni pazarlara girmek eğilimindedir ve risk almaktan çekinmezler. Bu kültür sürekli değişimin ve belirsizliğin yarattığı risk ve fırsatları yakalamayı hedef aldığı için liderler, yüksek rekabetten ve rakiplerden kaçınmazlar. Bu kurumların stratejisi gelişme, büyüme ve değişimdir. Liderlerin tarzı da girişimci ve risk almaya dönüktür.
- **Analizci Kültür:**Denge ve değişim bir aradadır. Risk alıp almama içinde bulunan çevre ve rakiplerdeki değişimlere bağlı olarak planlanır. Liderler maceraperest değil, kontrollü ve temkinli büyüme ve değişiklik taraftarıdır.
- **Yenilikçi Kültür:** Yenilikçi tip kültürler heyecan verici ve dinamiktir. Girişimci ve hırslı insanların var olduğu bir çevre söz konusudur. Yenilikçi kültür, yaratıcı, sonuç odaklı ve rekabetçi bir çalışma ortamını vurgular. Yenilikçi kültürlerde çağın gerektirdiği değişimleri yakalamak esas amaçtır.
- **Pazar Kültürü:**Bu kültürel yapının başlıca kaygısı, işin bitirilmesi, sonuca yönelik olmasıdır. Kişiler sıkı rekabetçi ve amaca ulaşma odaklıdır. Bireyler kendilerini somut olarak ürettiklerine göre değerlendirerek, başarı odaklı olmaları için teşvik edilirler. Pazar kültüründeki liderler, üretici ve rekabetçi rol üstlenirler. Liderler işlerin yürütülmesi konusunda katı ve talepkardırlar. Örgüt tarzı, sıkı ve sürdürülebilir rekabetçiliği içerir. Bu tür örgüt yapıları daha çok dış çevredeki faktörlere odaklanılır.

Değişime yatkın olmayan kültürler, diğer kültürlere göre daha durağan, içine kapanık ve değişim uygulamalarına olumsuz bir tutum sergileyen kültürlerdir. Örgütleri değişim karşıtı olmaya iten birçok faktör vardır. Örgütleri değişimin karşıtı olmaya iten örgüt kültürlerinin oluşmasına neden olan etkenler şu şekilde sayılabilir (Kabakçı2007, 82);

- Örgütsel tembellik,

- Bürokratik katılık,
- Kayıtsızlık,
- Kalıplaşmış kurallar,
- İleri ölçüde uyum,
- Değişime karşı korku ve güvensizlik,
- Daha önceki değişim sonuçlarının olumsuz olması,
- Kendine güvenmeme,

Değişime yatkın olmayan kültürlerde değişim çok yavaş olmakta, bazı durumlarda örgütte değişim hiç olmamaktadır. Değişime yatkın olmayan kültürler şu şekilde sıralanabilir:

- **Yetki Kültürü:** Yetki kültür tipi çevresel başarı riski yüksek fakat başarı için çevreden geri bildirim yavaş olduğu işletmeler için söz konusudur. Bu örgüt kültüründe başarılı olmanın sırrı, teknik rekabetteki üstünlüğe ve başarıya bağlıdır. Bürokratik prensipler ve örgüt içi aşırı kural ve bağlılıklar yaratıcılığı azaltabilmektedir ancak otoriteye itaat ve teknik yeterlilik beraber çalışma ve uyum için çok gereklidir. Bu kültürde varolan düzene ve kurallara bağlılık yüksektir.
- **Hiyerarşi Kültürü:** Hiyerarşi tipik kültürler denetim yönelimindedir. Bu tür kültürlerde resmiyet, kurallar, denetim, otorite, belirgin rol ve görevler ön plandadır. Liderler temkinli ve tutucudur; risk alma eğilimleri yok denecek kadar azdır. Bu tür kültürlerde dış çevredeki değişimler çok fazla önemsenmez; sadece koordinasyon ve denetim sağlanır. İstikrar, denetim ve değerlendirme önemli özelliklerdir. Gücün kaynağı teknik bilgidir. Üstün tutulan değerler var olan düzen ve kurallardır.
- **Bürokratik Kültür:** Bürokratik kültürde hiyerarşi ve bölümlendirme esastır. Yetki ve sorumluluk alanları kesin, açık ve nettir. İş, organize ve sistematik bir şekilde yapılır. Bu kültürlerin temelinde denetim ve güç yer alır.
- **Depresif Kültür:** Depresif örgüt kültüründe, üst yönetici ve ast yöneticiler olayların yönünü değiştirmede umutsuzluk içine gömülmüş, girişimden yoksun; kendilerine olan güvenini yitirmiş; kendilerine saygıları azalmış;

kısaca iş yapmaktan, örgütün sorunlarını çözmekten, karar vermekten kaçınan insanlardır. Depresif kültürün hakim olduğu örgütler yıllarca aynı teknolojiyi kullanırlar, yenileşmeye gerek görmezler; sağlam pazarlara dayanırlar ve başka örgütlerle yarışma içinde değillerdir.

- **Durağan Kültür:** Durağan tip kültürlerde eski davranış kalıplarının tekrarlanması esastır. Örgütte çevre değişimlerine karşı bir duyarsızlık vardır, bilgi toplamaları içe yöneliktir. Bu kültür çevredeki değişimlere karşı duyarsızdır ve yeni fikir üretme eğiliminde değildir.
- **Muhafazakâr Kültür:** Bu kültür türünde muhafazakâr inanç ve değerler esastır. Muhafazakâr kültürlerde girişimcilik, yenilikçilik ve değişim eğilimi çok azdır. Çalışanlar var olan düzene sıkı sıkıya bağlıdır. Bu örgüt kültürlerinde herkesin görev ve sorumlulukları açıkça belirtilmiştir; eski kararlara ve geleneklere aşırı bağlılık vardır.

Günümüz dünyasında değişim kaçınılmaz bir olgudur. Değişime ayak uyduramayan bir örgüt kültürüne sahip olan işletmeler çağın gereklerine ayak uyduramayacak ve giderek yok olacaktır. Yok olma tehlikesiyle karşı karşıya olan ve örgüt kültürü değişime açık olmayan kültürler, ayakta kalabilmek için örgüt kültürlerini değiştirmeleri gerekmektedir. Değişime yatkın olmayan kültürlerde, değişime ayak uydurabilen kültürlerdeki durumların tam tersi hava hakimdir. Örgütlerdeki yönetim tarzının baskıcı olması, çalışanların değişim algılarının olumsuz olması, iş görenlerdeki tembellik, daha önceki değişimlerin iş görenler üzerindeki olumsuz etkisi ve iş görenlerin iş yükünü arttırması gibi sebepler örgüt kültürünün değişime olan yatkınlığını olumsuz etkileyecektir (Kabakçı 2007,84).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞ PERFORMANSI

1. PERFORMANS

Performans kavramı çok geniş bir kavram olduğu için en genel performans kavramından iş performansı kavramına doğru bir seyir takip edilmiştir. Çalışmanın kapsamı itibariyle performans konusundaki bütün yaklaşımların ayrıntılı anlatılmasının imkânı olmadığından, çalışmanın sınırlandırılma ihtiyacı bulunmaktadır. İş performansı kavramı, iş performansı türleri, iş performansı boyutları ve bu boyutların toplam performans üzerindeki etkilerine yönelik literatürden yararlanarak genel bir değerlendirme çerçevesi çizilmiştir.

Performans, “şahısların kendi başlarına yapması gereken ve organizasyonun hedef ve amaçlarına katkıda bulunan faaliyet ve davranışlardır” (Rotundo ve Sackett 2002, 66). Bir başka tanımlamada ise performans, “bir işgörenin belirli bir zaman dilimi içerisinde kendisine verilen vazifeyi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır” (Uyargil 1994, 19). Türk Dil Kurumunun, yerine başarı kelimesini önerdiği performansı, “her bireyin sorumluluklarını geliştiren, hedeflerini ve amaçlarını belirleyen ve vizyonlarını genişleten bir faaliyet” şeklinde tanımlamaktadır. Gerçekleştirilen vazife sonucunda çalışanın yapılması gereken işleri ne kadar becerdiği ve başarı düzeyi hakkında bir kanaat gelişir. Yani faaliyetten sonra oluşan sonucun değerlendirilmesi performanstır. Sonuçlar, pozitif ise çalışanın görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getirdiği ve yüksek bir performansa sahip olduğu, yetersiz ise, düşük bir performansa sahip olduğu kabul edilmektedir (Özgen vd. 2002, 209-210).

Performans teorilerine dayanılarak oluşturulan üç çeşit performans perspektifi bulunmaktadır: Bireysel farklılıklar perspektifi, durumsal perspektif ve performans düzenleme perspektifinden oluşmaktadır (Ramawickrama, 2017).

- **Bireysel farklılıklar perspektifi:**Bireyler arasındaki performans farklılıklara odaklanmaktadır. Buna göre kişilik, bilişsel yetenek, motivasyon ve mesleki deneyimler bireylerin kişisel kapasiteleri ve dolayısı ile iş performansı üzerinde bir etki yaratabilir.
- **Durumsal perspektif:** Bireylerin performansını artıran, destekleyen ve engelleyen durumlarını dikkate almaktadır. Bu perspektifin odaklandığı temel soru “hangi durumlar bireylerin iyi performans göstermesini sağlar?” sorusudur. İşin karakteristik özellikleri ve iş rolünün stres düzeyi gibi özellikler bireysel iş performansını etkileyebilir.
- **Performans düzenleme perspektifi:**Diğer iki açıdan farklı bir görünüm arz etmektedir. Bu perspektif, performans sürecine odaklanır ve performansı bir eylem süreci olarak kavramlaştırmaktadır. Bu perspektif hedef belirleme, eğitim gibi iş performansının geliştirilmesi için örgütsel düzeydeki faaliyetleri değerlendirmektedir. İş performansı, dinamik yapısının doğru bir biçimde tanımlanması yoluyla değiştirilebilir ve geliştirilebileceğine inanan bir perspektiftir.

2. İŞ PERFORMANSI

Birçok araştırmacı, iş performansını "İşçi Performansı (Employee Performance)", " İş Performansı (Work Performance)" ve " Bireysel İş Performansı (Individual Work Performance)" gibi değişik terimlerle isimlendirmişlerdir. Literatürde iş performansı kavramı için farklı tanımlamalar yapılmakla birlikte, birbirine benzer birçok tanımla bulunmaktadır. İş performansı kavramını daha iyi açıklayabilmek için iş performansına yönelik ilk yıllardan günümüze kadar oluşturulan tanımlar Tablo 6’da yer almaktadır.

Tablo 6. İş Performansı Tanımları

Yazar	Yıl	İş Performansı Tanımları
Porter ve Lawler	1974	Verili bir durumdaki bireysel yetenek, beceri ve çabanın fonksiyonudur.
Bernardin ve Beatty	1984	Belirli bir işin fonksiyonu tarafından üretime kazandırılan veya belli bir zamandaki aktivite sırasında üretilen çıktının kayıdır.
Hunter	1986	İşgörenin çalışmasının tek sonucudur
Campbell	1990	Örgütün hedeflerine yönelik davranış veya eylemlerdir.
Borman ve Motowidlo	1993	İş performansının üç önemli özelliği vardır: İş performansı, sonuçlardan ziyade davranış açısından tanımlanmalıdır. İş performansı, yalnızca işe ilişkin kuruluşun hedeflerine yönelik davranışları içerir. İş performansı çok boyutlu bir kavramdır.
Ferris vd.,	1998	Çalışanların iş performansı, yetenek, çaba ve fırsattan oluşan belirli bir kombinasyonun sonucudur.
Bernardin ve Russell	1998	Belli zaman dilimi sırasında bir aktivite veya belli bir iş fonksiyonu tarafından üretilen sonuç kayıtlarıdır.
Viswesvaran ve Ones	2000	Çalışanların örgütsel hedeflerle bağlantılı olan iştirak ettiği, ölçülenebilir eylemler, davranışlarıdır. Bu tür davranışların sonuca örgütsel hedefe katkıda bulunmakla performansı geliştirir.
Mathis ve Jackson	2002	Çalışanların organizasyona yaptığı katkıdır.
Griffin	2007	Çalışanların davranışlarının toplamıdır.
Pushpakumari	2008	Çalışanın işini genişletme çabasına performans denir.
Stewardt ve Brown	2009	Bireylerin kendilerini istihdam eden kuruluşa yaptıkları katkıdır.
Opatha	2015	Bir çalışanın görev ve sorumlulukların ne ölçüde yerine getirdiğine dair derecelendirilmez. iki özelliğe bakılır: İşin miktarı ve iş kalitesi

Kaynak:Ramawickrama, J., Opatha, H. H. D. N. P., & PushpaKumari, M. D. (2017). A Synthesis towards the Construct of Job Performance. *International Business Research*, 10(10), s.66.

Tablo 6'daki tanımlar incelendiğinde, ön plana çıkan temel kavramlar ise çalışanın örgütsel hedeflere yaptığı katkı, belli davranış örüntüleri, işin kalitesi ve bireysel yetenek, beceri ve çaba gibi kavramlardır. Bu kavramların tümü iş performansı manasında kullanılmıştır.

Otley (1999) performans kavramını iki katmanlı bir şekilde kurgulamıştır. Örgütsel performans ve iş performansı iki katmanı oluşturmaktadır. Örgütsel performans, bir kuruluşun başarısını gösterdiği için yöneticilerin en büyük endişesi olmuştur. Örgütsel performans; bir örgütün faaliyetlerinin belirli bir süre içinde ne kadar iyi ve ne kadar ilerlediğini değerlendirmede kullanılmaktadır. Ona göre, bir organizasyonun performansı, organizasyonun iş çevresi, kültür, liderlik tarzı gibi faktörlere bağlıdır. İş performansı bir organizasyonun genel başarısının en küçük birimi gibi değerlendirilebilir (Ramawickrama vd. 2017, 66).

İş performansı, iş ve örgüt psikolojisinde en önemli bağımlı değişkenlerden biri olmaya başlamıştır (Viswesvaran 2005). Performans değerlendirme ve analizi konusu, örgütlerde kapsamını gittikçe genişletmeye başlamıştır. Örgütsel çıktıları etkileyen tüm davranışlar da dâhil olmak üzere, göreve özgü ve isteğe bağlı çalışma davranışları ve şartları değerlendirilmeye başlanmıştır (Podsakoff vd. 2000; Hoffman vd. 2007). Murphy (1989) ve Borman ve Motowidlo (1997), iş performansını belirli bir rolün, görev ve sorumluluklarının hayata geçirilmesi olarak tanımladılar. Campbell vd.(1990) iş performansını organizasyonun hedeflerine uygun bireysel gözlemlenebilir davranışlar olarak tanımlamaktadır.

2.1. İş Performansı Boyutları

İş performansı, öncü yazarlar tarafından grup performansı ve bireysel performans şeklinde iki boyutta incelenmiştir. Ana akım literatür böyle olmakla birlikte boyut sayısının fazla olduğunu iddia eden araştırma metinleri de bulunmaktadır. Campbell vd. (1990), iş performansının gizil yapısına yönelik sekiz performans bileşeninden bahsetmektedir (Avunduk 2016, 70);

- İşe özgü görev davranışları,
- İşe özgü olmayan görev davranışları,
- Sözlü ve yazılı iletişim davranışları,
- Çaba gösterilmesi,

- Kişisel disiplinin korunması,
- Akran ve takım performansını kolaylaştırmak,
- Denetim veya liderlik pozisyonu,
- Yönetim veya idare.

Toops(1944), iş performansının beş boyutu olduğunu tarif etmiştir: üretim birimi, işin kalitesi, denetim, liderlik yeteneği ve görev süresi (kıdem) iş performansının beş boyutunu oluşturmaktadır. Viswesvran ise 2001 yılında yazdığı çalışmaya göre iş performansının 6 boyutu içerdiğini dile getirmiştir: Çıktı, kalite, kayıp zamanı, iş hacmi, eğitim süresi veya terfi yeteneği ve memnuniyet başlıkları iş performansının boyutlarıdır.

Smith 1976'da sert (hard) ölçütler ve yumuşak (soft) ölçütler ayırımında bulundu. Sert ölçütler;örgütsel kayıtlar ikenyumuşak ölçütler; öznel değerlendirme olarak belirtilmiştir. Örgütsel kayıtlar, üretim verilerinin doğrudan ölçümü, üretilen birimlerin sayısı, üretilen hurda materyali bakımından ürün kalitesi ve benzeri somut ölçü konularını içermektedir. Böyle örgütsel kayıtların değerlendirilmesine objektif değerlendirme adı verilmektedir. Dolaylı önlemler bireyin yargısal düzeyine bağlıdır. Öznel değerlendirmeler ise bireylerin gecikmeleri, kazaları, işe geç gelmeleri gibi ölçütlerden yararlanılarak yapılmaktadır.Hunter(1986), gelecekteki iş performansını öngörebilecek özellikleri olarak beş özellik ön plana çıkarmıştır. Bunlar;işle ilgili geçmiş erformans, mesleki bilgi, psikomotor beceriler, bilişsel yetenekler ve sosyal beceri ve mesleğe ilişkin tutumlardır. Bernardin ve Beatty (1984) ise iş performansını altı boyut açısından değerlendirmişlerdir. Kalite, miktar, zamanlama, naliyet etkinliği, gözetim ihtiyacı ve kişilerarası etki altı boyutu temsil etmektedir.Murphy(1989), iş performansının dört boyutunu şöyle dile getirmiştir:

- **Görev Odaklı Davranış:**Görev veya sorumlulukları başarma.
- **Kişilerarası Odaklı Davranış:**Çalışanın diğer çalışanlarla olan herhangi bir etkileşimine odaklanır. Görevle ilgili ve görevle ilişkili olmayan işbirliği, iletişim kurma, işle ilgili bilgi alışverişi gibi davranışlar olabilir.

- **Çalışma Dışındaki Zaman Davranışı:**Çalışanların iş yerindeki boş zamanları veya tesis dışındaki davranışları (İşe geç kalma, gecikme ve devamsızlığa neden olan).
- **Tahrip Edici ya da Tehlikeli Davranış:**Kurallara ve proedürlere bilinçli bir şekilde uymama ve örgütün hedeflerine aykırı davranma.

Borman ve Brush (1993) çalışanların iş performansını iki basit alana göre tartışmışlardır:

- Rol olarak gözüken iş performansı (In role work performance).
- Ekstra rol performansı (extra role performance).

Borman & Motowidlo'na (1993) göre rol olarak gözüken iş performansı çalışanların resmi bir şekilde yapması gereken faaliyetlerdir. Williams ve Anderson'a (1991) göre ise resmen iş sözleşmesinde belirtilen görev ve sorumluluklardır. Ekstra rol performansı organizasyonun sosyal bir sistem olarak düzgün çalışmasına yardımcı olan ve önceden çalışanlara ne yapması gerektiği konusunda talimat verilmeyen işlerde çalışanların resmi olarak işinin parçası olmayan belirli davranışlar göstermesidir. Bateman ve Organ(1983), bu tür davranışları örgütsel vatandaşlık davranışı şeklinde de tanımlamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının da “örgüt - odaklı vatandaşlık davranışı” ve “bireysel - odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı” olmak üzere iki çeşidi bulunmaktadır.

Hunt (1996), perakende satış sektöründe yaptığı çalışmadan yararlanarak hem görev hem de bağlamsal performansı temsil edecek sekiz boyuttan oluşan ve adını “Genel çalışma davranışı” olarak koyduğu yeni bir taksonomik yapı önerdi. Çalışkanlık, titizlik, program esnekliği, katılımcılık, görev dışı davranış, kurallara uymama, hırsızlık ve madde kullanımı şeklin de sıralanan boyutlar; bu yapıyı oluşturan unsurlardır. Viswesvaran vd. (1996) iş performansının kavramsal olarak on boyut içerdiğini önermişlerdir. Verimlilik, çaba, iş bilgisi, kişilerarası yetenek, idari yetenek, kalite, iletişim yetkinliği, liderlik, otorite ile uyum ve toplam iş performansı on boyutu oluşturan hususlardır. Viswesvaran sonraki çalışmasında ise iş performansını görev

performansı, örgütsel vatandaşlık performansı ve üretim karşıtı çalışma davranışları olmak üzere üç geniş kategoriye ayırmıştır (Koopmans vd.2011).

Pulakos vd. (2000) çevrenin dinamik doğasına dikkat çekerek yeni ve farklı bir isimlendirme ile iş performansı literatürüne uyumcu performans adlı yeni bir kavramsal model kazandırdı. Kendini uyarlayabilen ve uyum gösteren yeni performans türü sekiz boyuttan oluşmaktadır:

- Acil durumlarla veya kriz durumlarıyla başa çıkma,
- İş stresinin üstesinden gelmek,
- Sorunları yaratıcı bir şekilde çözme,
- Belirsiz ve öngörülemeyen çalışma durumuyla uğraşmak,
- İş görevlerini, teknolojileri ve işlemleri öğrenme,
- Kişilerarası uyum gösterebilme,
- Kültürel uyulanabilirlik gösterme,
- Fiziksel olarak adapte edilebilir olma,

Rotundo ve Sackett (2002) genel performans faktörleri altında görev performansı, vatandaşlık performansı ve üretim karşıtı performanstan oluşan üç boyutun olduğunu öne sürmektedir. Görev performansı çalışanların yaptıkları iş için gerekli olan bilgi ve beceri düzeyine sahip olup olmadıklarını netleştiren ve böylece üretim özüne katkıda bulunan faaliyetleri başarıma derecesi olarak tanımlanmaktadır. Görev performansı açıklayıcı bilgi ve prosedürel bilgi ve beceri şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Yazarlar, vatandaşlık performansı da örgütsel vatandaşlık davranışı ve kişiler arası vatandaşlık davranışı şeklinde ikiye ayırmışlardır. Robinson ve Bennet (1995) üretim karşıtı performansın daha iyi anlaşılabilmesi için dört çeşit sapmadan bahsetmiştir. Üretim veya üründen sapma, mülkiyet sapması, politik sapma ve personelin saldırganlığı bu dört sapmayı içermektedir. Üretim ve mülkiyet sapmaları organizasyon ile ilgili iken politik ve personel saldırganlığı kişiler arası ilişkiler ile ilgilidir.

Koopmans vd. (2011) sistematik bir gözden geçirmeye dayalı olarak 123 göstergeden yararlanarak hazırladığı bir çalışmada, bireysel çalışma performansı için dört teorik boyuttan oluşan bir çerçeve çizmişlerdir (Koopmans vd. 2011, 860);

- Görev performansı,
- Bağlamsal performans,
- Adaptif performansı,
- Üretim karşıtı davranış

Bunlardan ilk ikisi diğer yazarlarca çokça işlendiği ve aynı zamanda kullanıldığı için konu ile ilgili tanım ve değerlendirmeler tekrar yazılmamıştır. Adaptif performans bir çalışanın çalışma sistemi ve çalışma rolü değişikliklerine karşı pozitif uyum sağlama kapasitesidir. Uyum sağlama davranışı, diğer gruplar veya kültürleri, anlama, yenilikçi fikirler üretme, duruma göre hedefleri ve planları ayarlayarak yeni görevler ve teknolojileri öğrenme sağlayan esneklikte olma, hızlı analiz yapma, sorunlar karşısında sakin kalabilme ve açık fikirli olma gibi davranışları içinde barındırmaktadır. Üretim karşıtı çalışma davranışı örgüt refahı için zararlı olarak kabul edilen davranışlardır. Kavga etme, hırsızlık, bilerek görevi yanlış yapma, sürekli şikâyet etme, işe geç kalma iş yerinde dedikodu yapma hakarete bulunma, çok fazla mola verme veya çok uzun mola verme devamsızlık güvenlik önlemlerine aykırı davranışlarda bulunma, saldırganlık ve madde bağımlılığı ile ilgili davranışlar bu gruba girmektedir.

İş performansına yönelik geliştirilen yaklaşımlardan biri de Campbel vd. (1993) ve Mc Cloy vd. (1994) tarafından düzenlenen üç latent (Örtük, gizli, ön planda gözükken kavramların arkasında yatan esas unsurlar manasında) iş performansı belirleyicileri yaklaşımıdır. Mc Cloy vd. (1994) latent bileşenleri etkileyen sekiz iş performansı değişkenine vurgu yapmaktadır. Latent belirleyiciler kısaca izah edilecektir:

- Açıklayıcı bilgi (Declarative Knowledge): ne yapacağını bilmek, gerçekleri bilmek.
- Prosedüre dayalı bilgi ve beceri (Procedural Knowledge ve Skill) yani bir görevin yerine getirilmesini sağlayan, neyin nasıl yapılacağına yol gösteren bilgi yeteneğinin elde edilmesidir.
- Motivasyon.

Tablo 7. İş Performansı Yaklaşımları ve Boyutları

Yazar	Performans Boyutları
Conway (2000)	Kişilerarası etkinliği
	İsteklilik farklı durumlarla başa çıkma
	Takım çalışması ve kişisel ayarı
	Adapte olabilirlik
	Liderlik ve geliştirme
Rothmann ve Coetzer (2003)	Görev performansı
	Yaratıcılık
	Yönetim becerileri
Vandaele ve Gemmel (2006)	İş rolü performansı
	Müşterilere karşı ekstra rol performansı
	Organizasyona karşı ekstra rol performansı
Griffin vd., (2007)	Bireysel görev: Görev Yeterlilik, uyum ve proaktiflik
	Takım üyesi: uyum ve proaktiflik
	Kurum üyesi: yeterlilik, uyum ve proaktiflik
Hettiararchchi ve Jayarathna (2014)	Özellik tabanlı
	Davranış tabanlı
	Sonuç tabanlı
Muindi vd., (2015)	Görev performansı dahil
	İşe özgü görev performansı
	İşe özgü olmayan görev performansı
	Bağlamsal performans dahil
	Efor
	Personel disiplini
	Takım çalışması
Rai veTripathi (2015)	Bilgi
	Beceri
	Kalite
	Sorumluluk
Hafeez ve Ekber (2015)	Ekip çalışması gösteren
	İletişim becerileri
	Müşteri servisi
	Kişilerarası ilişki
	Devamsızlık
Philippaers vd., (2016)	Görev davranış
	Yardımcı davranış
	Yaratıcı davranış

Kaynak:Ramawickrama, J., Opatha, H. H. D. N. P., & PushpaKumari, M. D. (2017). A Synthesis towards the Construct of Job Performance. *International Business Research*, 10(10), ss.75-76.

Ramawickrama vd. (2017) toplam 14 yazarın çalışmalarına dayanarak hazırlanmış olduğu Tablo7 yorumlandığında en çoktan aza doğru sırası ile en çok dile getirilen iş performansı boyutları görev performansı, bağlamsal performans ve örgütsel vatandaşlık, adaptif çalışma davranışı ve üretim karşıtı davranış olmaktadır. Yazarlara göre, görev performansı, işe özgü görev performansı ve iş performansı rolü aynı şeyleri dile getirmekte ve bir kategori altında değerlendirilmesi gereken bir boyuttur. Yukardaki çalışmalar incelendiğinde en çok atıf yapılan iş performansı boyutları görev ve bağlamsal performanstır.

2.1.1. Görev Performansı

Görev Performansı (Task Performance), bir çalışanın örgütsel amaçlara ulaşmak için uyması gereken ve yazılı hale getirilmiş rolüdür. Çalışanların organizasyonun teknik merkezine (organization's technical core; kuruluşun operasyonel süreçleri) katkıda bulunduğu ve geliştirdiği etkinliklerdir. Yani kuruluşun ürettiği ve verdiği hizmetlerin üretimine katkıda bulunan yetkinliklerdir (Díaz-Vilela vd. 2015).

Van Scotter ve Motowidlo'ya (1996) göre görev performansı, işe özgü görevlerdeki ustalaktır ve göreve özgü kalifiye performans ile ilgilenir. Bir ürünün üretilmesi ya da hizmetin sağlanmasına yardımcı olan davranışlardır. Görev performansı iki temel özelliğe sahiptir: İlki, teknik çekirdeğe katkıda bulunmakta, sonra işin formel olarak bir parçası olmaktadır (Rotundo ve Sackett 2002, 67).

Borman ve Motowidlo (1993), işletmelerin ürün veya hizmet üretmek için çevreden kaynak temin ettiklerini ve bu kaynaklara muhtaç olduklarını belirtmişlerdir. Kaynakları ürün veya hizmete dönüştüren ana unsurun ise organizasyonun teknik çekirdeğidir. İşletmelerdeki bir sürü teknik faaliyet çevredeki kaynakları örgütün nihai ürün ve hizmetlerine dönüştürme faaliyetidir. Böylece ham maddeler veya fikirler teknik çekirdek sayesinde işlenmiş ürün veya hizmete dönüşmektedir.

Teknik çekirdeğe doğrudan katkıda bulunan fiil ve eylemlere görev performansı denilmektedir. Görev performansı resmi olarak işin parçası olarak tanımlanan işlerin icra edildiği, işin gerektirdiği ustalık ve hünerdir. Bunlar ferdin uhdesinde olan, organizasyonun hedeflerine ulaşmasında yardımcı olan davranış ve faaliyetlerdir.

Bu aktiviteler, organizasyonun teknik çekirdeğine ya doğrudan bir şekilde ya da dolaylı olarak katkı yapmaktadır. Üzerinde önemle durulması gereken hususlardan biri de yönetimin diğer fonksiyonları teknik çekirdeğe katkıda buldukları sürece görev performansına katkıda bulunmuş olacaklardır. Görev performansı organizasyonun teknik çekirdeğine dolaylı destek sağlayan fiil ve eylemleri kapsayan davranış kalıplarıdır. İşgörenler, bir işi nihayete erdirmek için teknik bilgi ve beceriyi kullandıklarında görev performansının kapsamına girmiş olmaktadır (Borman ve Motowidlo 1993, 73).

2.1.2. Bağlamsal Performans

Bağlamsal performans (Contextual Performance), çalışanın vazifesi dışındaki işlerde kendi arzusu ile katılım sağlaması, ekip çalışmasına yatkın olması, firma kural ve talimatlarına uyması ve örgütün amaçlarını kendi amaçları gibi görmesidir. İş görenin gösterdiği davranışlar, doğrudan iş görevleri ile ilişkili olmamakla beraber, örgütsel, sosyal ve psikolojik bağlamlarda kuruma adanmışlık ile ilişkilidir. Bu davranışlar, emanet edilen görevlerin etkin bir şekilde üstlenilmesi için katalizörler olarak görev yapmaktadır (Díaz-Vilela vd. 2015).

Bağlamsal performans Türkçe'ye çeşitli çalışmalarda içeriksel (Avunduk, 2016), ortamsal (Eren, 2013) veya kurumsal performans (Ertan, 2008) olarak da çevrilmiştir. Borman ve Motowidlo (1997) bağlamsal performans için beş çeşit davranışı içeren bir model önermiştir:

- Birinin görev etkinliklerini tamamlamak için heyecan ve ekstra çaba sarf etmeye devam etmek,

- Kişinin işinin parçası olmayan görev faaliyetlerini yerine getirme konusunda gönüllü olmak,
- Diğerleriyle işbirliği yapmak ve yardımcı olmak,
- Örgütsel kural ve usulleri izleyerek desteklemek,
- Örgütsel amaçları savunmak.

Bu tür performanslarda, çalışanların göstereceği inisiyatif, destek ve sebat, gösterilen teknik yeterlilikten daha önemlidir. Bağlamsal veya sivil faaliyetler, görev merkezinin (task core) teknik merkezin kendisini desteklemesi ve yaratması için hizmet ederken, organizasyonun teknik merkezinin işlev görmesi gereken bağlam veya sosyal çevreyi desteklemekte ve yaratmaktadır. Bağlamsal performans (BP) ile görev performansı (GP) kavramları üç açıdan farklılık göstermektedir (Borman ve Motowidlo1997, 102-103):

- GP her işte farklılık gösterirken, BP ile ilgili beklenen davranış stilleri her iş yapma biçiminde aynıdır.
- GP yetkinlik ve yeterlilik ile ilgilidir. BP ise bireyler açısından farklılaşmakta ve motivasyona bağlıdır.
- GP kurallara bağlı ve resmi davranış kalıplarına özgü iken BP isteğe bağlı ve ilave rol davranışı ile ilgilidir

Borman ve Motowildo'nun bağlamsal performans sınıflandırması literatürden yararlanılarak beş ana faktör altında toplanmıştır. 21 alt değişken ve 5 faktör okumalardan yararlanılarak hazırlanmış ve Tablo 8'de listelenmiştir (Borman ve Motowidlo 1997, 102).

Tablo 8. Borman ve Motowildo'nun Bağlamsal Performans Sınıflandırması

Kendi görev etkinliklerini başarmak için kişide gerektiği kadar heyecan ve ekstra gayretli olma	Azim ve bilinçlilik
	İşte fazladan çaba
Formel görev tanımın dışında kendi işinin parçası olmayan görev faaliyetlerini yerine getirme konusunda gönüllü olma.	Organizasyonel iyileştirme önerisi
	Girişimde bulunma ve ilave sorumluluk alma
	Yapıcı önerilerde bulunma
	Kendini geliştirme
Başkalarıyla yardım ve işbirliği	İş arkadaşlarını desteklemek veya yardım etmek
	Müşterilere destek olmak veya yardım etmek
	Örgütsel nezaket
	Sportmenlik
	Altruizm
	İş arkadaşlarına yardımcı olmak
Organizasyon kuralları ve prosedürleri takip etmek	Emir ve yönetmelikleri takip ederek otoriteye saygı göstermek
	Örgütsel değerlere ve politikalara uymak
	Dürüstlük
	Toplantı tarihlerine uyum
	Organizasyonel değerler
Organizasyon amaçlarını methetme, destekleme ve savunma	Örgütsel sadakat
	Birim amaçları için endişe
	Zor zamanlarda örgütte kalarak ve organizasyonu olumlu yönde desteklemek
	Organizasyonu koruma

Kaynak:Borman WC and Motowidlo S. Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. Human Performance. 1997; 87(1): 99–109.

Organ (1988) bağlamsal performans davranışını, örgütsel vatandaşlık davranışı ve toplum yanlısı sosyal (pro-social bahaviour) davranış olarak sınıflandırmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışının ise beş alt bileşenin olduğunu ifadeetmiştir. Bunlar; altruizm, bilinç, toplumsal erdem, nezaket ve sportmenlik. Kısaca bahsedecek olursak;

- **Altruizm:**Bir çalışanın diğer çalışmalarına yardımcı olması eğilimi,
- **Bilinç:** Örgütsel normlar ve resmi olarak belirlenmiş kuralların üstünde bir işi yapma bilinci,

- **Toplumsal Erdem:** Bir çalışanın örgütün siyasi yaşamına ilişkin konularda çalışanın kendiliğinden sorumluluk alması,
- **Nezakat:**İş ilişkisinden kaynaklanan sorunların önlemeye çalışmak ve diğeri iş arkadaşlarına saygılı davranmak,
- **Sportmenlik:** nemsiz konularda çalışanın Őikâyetmesini sağlayan bir yaklaşım ve firma ile ilgili olarak pozitif bir tutumu sürdürmek,

Brief ve Motowidlo (1986) ise toplum yanlısı örgütsel davranış konusunda on üç başlıktan bahsetmişlerdir (Brief ve Motowidlo 1986, 710-725):

- İş arkadaşlarını, işle ilgili konularda destekleme,
- Hoşgörü göstermek,
- Örgütsel olarak tutarlı yollarla tüketicilere hizmet/ürün sağlama,
- Örgütsel olarak tutarsız yollardan tüketicilere hizmet/ürün sağlama,
- Organizasyon hizmetleri/ürünleriyle ilgisiz kişisel konularla tüketicilere yardımcı olma,
- Örgütsel değerlere, politikalara ve düzenlemelere uymak,
- Prosedürel, idari veya organizasyonel iyileştirme önerisinde bulunmak,
- Yanlış direktiflere, usullere veya politikalara itiraz etmek,
- İşe ekstra çaba harcamak,
- Ek ödevler için gönüllü olma,
- Geçici zorluklara rağmen örgütte kalma,
- Kuruluşa olumlu bir Şekilde istekte bulunma,
- İş arkadaşlarına kişisel meselelere yardımcı olma.

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Çalışmanın beşinci bölümünde ilk olarak araştırmanın çerçevesi belirlenmiştir. Daha sonra araştırmanın amaçları doğrultusunda araştırma değişkenleri açıklanmıştır. Bu aşamayı veri toplamak için kullanılacak olan yöntemin süreci, örneklemin belirlenmesi, veri toplama tekniğinin ön (pilot) uygulamasının yapılması ve toplanan verilerin analizinde kullanılacak istatistiksel testlerin belirlenmesi takip etmektedir.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Son yıllarda sağlık sektöründe yalın yönetim araçlarının uygulanmaya başlanması hastanelerde bir değişim sürecini gerekli kılmakta ve kültürel değişimi zorunlu hale getirmektedir. Temel ilkereri üretim sürecinin her aşamasında israfi ortadan kaldırmak ve performansı artırmak olan yalın yönetim anlayışı uzun süreli bir değişim ve iyileştirmeyi gerektirmekle birlikte, örgütün kültürel değişimine de neden olmaktadır.

Bu çalışmada sağlık sektöründe yalın yönetim araçlarının uygulanmasıyla gerçekleşen örgütsel değişimin iş performansı üzerine etkisi ve örgüt kültürünün aracılık etkisine sahip olup olmadığı belirlenmeye çalışılacaktır. Araştırma modelinden hareketle üç ana hipotez belirlenmiştir. Araştırmanın ilerleyen safhasında, örgüt kültürü, örgütsel değişim ve işletme performansı arasındaki ilişkiler incelenecek ve ilişkinin ne yönlü olduğu araştırılacaktır.

2. ARAŞTIRMANIN BİLİMSEL DAYANAĞI VE HİPOTEZ GELİŞTİRME

Günümüzde örgütler, küreselleşme, ürün yaşam süresindeki azalmalar ve hızlı teknolojik değişimlerin sonucuyla oluşan dinamik çevre ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu durumda örgütlerin, faaliyet gösterdiği pazarda büyüebilmek ve varlığını

sürdürebilmek için rakiplerine oranla daha fazla yaratıcı olmaları ve yeni teknoloji, yeni bilgi ve yeni yönetim yaklaşımları ile yapı ve süreçlerinde değişime gitmeleri gerekmektedir. Bu yeni düzende, değişimi en iyi yöneten, insan kaynağını ve fikir varlığını en iyi kullanan ve sürekli olarak güçlendiren, yeniliği tüm faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçası haline getiren örgütler, rekabet üstünlüğü sağlayabileceklerdir (Tutar vd. 2007).

Tüm sektörlerde olduğu gibi sağlık sektöründe de örgütlerin, sürekli değişen koşullarda rekabet üstünlüğü elde edebilmek için, yapı ve süreçlerini yenilikçi araçlara uyarlayabilmeleri ve onu etkin bir biçimde yönetebilmeleri gerekmektedir (Öğüt vd., 2007). Son yıllarda sağlık kurumlarının verimliliği artırmak amacıyla yalın yönetim araçlarını uygulamaya başladıkları, küresel ve ulusal ekonomide rekabet avantajı sağlamak için hastalara değer yaratırken israfı azaltma yönünde irade sergiledikleri görülmektedir. Hem hasta beklentilerini karşılayan hem de israf noktalarını tespit edip azaltan sağlık kurumlarının, verimliliğe ve operasyonel süreç etkinliğine odaklandıkları görülmektedir (Womack ve Jones 1996, 29). Yalın yönetim araçlarını etkili bir biçimde kullanan sağlık kurumları, kendi dış çevresinde doğabilecek fırsatları rakiplerden daha önce görebilme ve bu şekilde rekabet üstünlüğünü sağlayabilme avantajı elde edebilmektedirler (Gümüştekin 2004).

Sağlık kurumlarının değişime ihtiyaç duymalarının nedenleri; teknoloji, rekabet, ekonomik koşullar ve sosyo-kültürel-demografik koşullardan oluşan dış çevrenin etkisi ile olduğu gibi; düşük verimlilik, motivasyon sorunları, örgüt içi çatışmalar, örgüt kültürü, çalışanların beklentilerindeki değişimler gibi iç çevrenin etkisi ile de açıklanabilmektedir (Koçel 2013, 674- 675).

Örgütsel değişim modelleri incelendiğinde iç çevrenin örgüt üzerindeki etkilerinin örgüt kültüründe değişim konusunu ön plana çıkardığı görülmektedir. Bu konunun üzerine yoğunlaşan araştırmacılardan Kurt Lewin (1947) örgütsel değişim ile ilgili çalışmalara yön veren "planlı değişim" kavramını ilk kez gündeme getirmiş, değişimin başarılı olabilmesi için grup normları ve rutin davranışların tamamen değişmesi gerektiği aksi halde değişimin sürdürülebilir bir nitelik kazanmayacağını vurgulamıştır (Burnes 2004, 986). Değişim yönetiminde örgüt kültürünün önemini

ortaya koyan Galpin'in (1996) modelinde, değişim süreci örgüt içinde değişim ihtiyacının kabul edilmesiyle başlamakta, değişim vizyonunun oluşturulması ve yayılmasıyla devam etmektedir. Galpin, özellikle örgüt kültürünün anlaşılmasının önemine vurgulamış ve örgüt kültürün yansımalarını kurallar, politikalar, normlar, seremoniler, olaylar, ödüllendirme gibi birçok konuda görüldüğüne değinmiştir (Galpin, 1996). Harvard İşletme Fakültesi profesörleri Michael Beer ve Nitin Nohria'nın (2000) geliştirdikleri örgütsel yeterlilik teorisine göre ise değişimin amacı, öğrenmeyi ve yüksek performanslı bir çalışan kadrosunu destekleyen bir örgüt kültürü oluşturmaktır. Intel, Microsoft ve 3M gibi örgütlerin değişim politikaları örgütsel yeterlilik teorisi doğrultusundadır. Bu yaklaşımı benimseyen örgütler, bireysel ve örgütsel öğrenme yoluyla kültürlerini ve yeteneklerini güçlendirmeye çalışmaktadırlar (Beer ve Nohria, 2000). Bu bilgiler ışığında araştırmanın ilk hipotezi alt hipotezleri ile birlikte şu şekilde oluşturulmuştur:

H₁: Örgütsel değişim ile örgüt kültürü arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{1A}: Değişimde kurumsal politika ile adhokrasik klan kültürü arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{1B}: Değişimin sonuçları ile adhokrasik klan kültürü pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{1C}: Değişime direnç politika ile adhokrasik klan kültürü pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{1D}: Değişimde yönetim tarzı ile adhokrasik klan kültürü pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{1E}: Değişimde kurumsal politika ile pazar kültürü arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{1F}: Değişimin sonuçları ile pazar kültürü pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{1G}: Değişime direnç ile pazar kültürü pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{1H}: Değişimde yönetim tarzı ile pazar kültürü pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{1I}: Değişimde kurumsal politika ile hiyerarşi kültürü arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{1J}: Değişimin sonuçları ile hiyerarşi kültürü pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{1K}: Değişime direnç ile hiyerarşi kültürü pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{1L}: Değişimde yönetim tarzı ile hiyerarşi kültürü pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Örgüt kültürü, işletmenin çalışma biçiminden, ücret ve maaş yönetim biçimine, çalışanlarına olan tavırlarına kadar birçok olguyu içermektedir. Örgüt kültürünü; “baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışana sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki hikâyeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapı” olarak tanımlayan Peters ve Waterman (1995), çalışanların iş ortamı ve işin özellikleriyle uyum içerisinde olmaları, onların bu ortama karşı olumlu duygular geliştirerek iş performanslarının artacağı vurgulamışlardır. Örgüt kültürü, çalışanlara ortak norm ve davranışlar aracılığıyla kimlik ve sadakat duygusu verir, çalışanların kendilerini faydalı bir iş yapan yüksek performanslı kişiler olarak görmesini sağlayan sosyal tatmin duygusu oluşturur ve bu bireyin motivasyonunda büyük önem taşır. Erkmen (2010) örgüt kültürünün güdüleme aracı olduğu ve özellikle güçlü kültürünün olduğu örgütlerde çalışanların motivasyonun yüksek olduğu, işgücü devri, işten ayrılma ve işe devamsızlık gibi durumların yaşanmadığını ifade etmektedir. Bu bilgiler ışığında araştırmanın ikinci hipotezi alt hipotezleri ile birlikte şu şekilde oluşturulmuştur:

H₂: Örgüt kültürü ile iş performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{2A}: Adhokrasik klan kültürü ile iş performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{2B}: Pazar kültürü ile iş performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{2C}: Hiyerarşi kültürü ile iş performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Burke ve Litwin'e (1992) göre örgütsel değişim, iç ve dış çevresel faktörlerden fazlasıyla etkilenmektedirler. Örgütsel değişime yönelik geliştirdikleri modelde, başarılı bir değişim için dikkat edilmesi gerekenleri dinamikleri belirlemişlerdir. Dış çevre, strateji, örgüt kültürü, liderlik gibi örgüt içi veya dışından gelen baskılar sonucu çalışanların performans ve motivasyon sonuçlarının izlenmesini sağlayacak psikolojik ve örgütsel değişkenlerle ilgilenmektedirler. Örgütsel değişim sürecinde en çok etkilenen ve aynı zamanda değişim sürecini en çok etkileyen öge olan insan kaynağına odaklanmışlardır(Burke ve Litwin 1992, 525).Örgütsel değişim sürecinde çalışanların örgüte ve işe karşı tutumları, algıları ve düşünceleri, dolayısıyla iş performansları ve motivasyonları olumsuz yönde etkilenebilmektedir. Çalışanların değişimin neden yapıldığı konusunda bilgilendirilmesi, değişime daha olumlu bakmaları ve değişime katılım sağlamalarını kolaylaştıracaktır. Çalışanların bireysel hedeflerinin kurumsal hedeflerle örtüştürülmesi ve üzerlerine düşeni en iyi şekilde yapmalarının sağlanması değişimin başarısı açısından çok önemlidir.

Örgütsel değişim sürecinin başarısı ve çalışan performansının artırılmasında örgüt kültürünün anahtar bir role sahip olduğunu öne süren Conner (1992); örgüt kültürünün değişimle olan ilgisini açıklamak amacıyla kültürün karakteristik özelliklerini tanımlamıştır ve bu karakteristik özelliklerin örgütün amaç, strateji ve politikalarını etkilediğini vurgulamaktadır. Bu yüzden değişim kanaatler, davranışlar ve varsayımlarla başladığında başarılı olmaktadır. Ancak kültürün karakteristik

özelliklerini içermeyen değişimler dirençle karşılaşmaktadırlar. Kotter (1995) ise örgütsel değişimi tanımladığı sekiz aşamalı modelinde, değişimlerin örgüt kültüründe kök salması gerektiğine değinmiştir. Değişimi örgüt kültüründe kurumsallaştırmak açısından özellikle iki etken üzerinde durmuştur (Kotter 1995, 67);

- Çalışanlara yeni yaklaşım, tavır ve davranışların performans artışına nasıl yardımcı olduğunu göstermek,
- Üst yönetimi devralacak kuşağın gerçekten yeni yaklaşımın temsilcisi olmasını sağlamak için yeterince zaman harcamak.

Örgütsel değişim alanında geliştirilmiş olan yukarıdaki modellerin ortaya koyduğu üzere örgütsel değişim sürecinde örgüt kültürünün önemli bir role sahip olduğu ve çalışan performansını olumlu yönde etkilediği vurgulanmaktadır. Buradan hareketle araştırmanın sorunsalı; sağlık kurumlarında yalın yönetim araçlarının uygulanmasıyla gerçekleşen değişimi örgüt bünyesine alabilmek için öncelikle örgüt kültürünü bu felsefeye uyarlayacak şekilde değiştirmek ve bu değişim süresinde çalışan performansını artırmak için sürecin her aşamasında çalışanların etkin katılımını sağlamaktır. Bu fikir ve düşünceler ışığında araştırmanın üçüncü hipotezi alt hipotezleri ile birlikte şu şekilde belirlenmiştir:

H₃: Örgütsel değişim ile iş performansı arasındaki ilişkide örgüt kültürünün pozitif yönlü bir aracılık rolü bulunmaktadır.

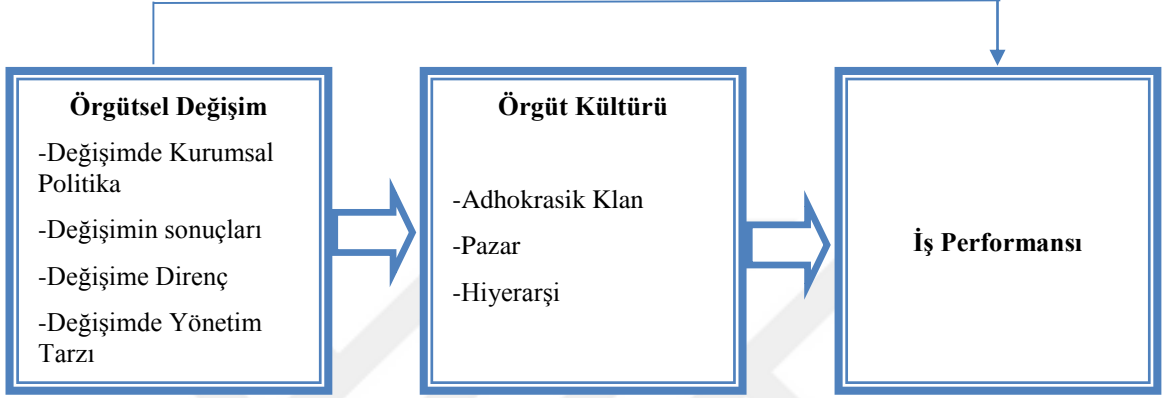
H_{3A}: Örgütsel değişim ile iş performansı arasındaki ilişkide adhokrasik klan kültürünün pozitif yönlü bir aracılık rolü bulunmaktadır.

H_{3B}: Örgütsel değişim ile iş performansı arasındaki ilişkide pazar kültürünün pozitif yönlü bir aracılık rolü bulunmaktadır.

H_{3C}: Örgütsel değişim ile iş performansı arasındaki ilişkide hiyerarşi kültürünün pozitif yönlü bir aracılık rolü bulunmaktadır.

3. ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL MODELİ

Araştırmaya konu olan değişkenlerin test edilmesi amacıyla aşağıda şekil 6'da gösterilen model oluşturulmuştur. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan örgütsel değişim kavramı ile bağımlı değişken iş performansı ve aracı değişken olan örgüt kültürü kavramları araştırma modelini oluşturmaktadır.



Şekil 6. Araştırmanın Kavramsal Modeli

4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırma kapsam itibari ile Türkiye'de sağlık sektöründe faaliyet gösteren ve yalın yönetim araçlarını uygulayan sağlık kurumlarında yürütülmüştür. Araştırmanın ana kütesini Bursa ilinde faaliyet gösteren bir özel sağlık kurumunun 350 çalışanı ve Bolu ilinde faaliyet gösteren kamu hastanesinin 790 çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmanın anket uygulaması için Bolu İl Sağlık Müdürlüğü ve Bursa ilindeki özel sağlık kurumunun başhekimliğinden izin alınmıştır. Seçilen sağlık kurumlarının katılımcıları ile görüşülüp araştırma hakkında bilgi verilmiş ve anketin uygulanması konusunda destekleri istenilmiştir. Her iki hastane yönetimi ve çalışanları anketin uygulanması için kolaylık göstermişlerdir. Söz konusu hastanelerde değişik pozisyonlarda görev yapan toplam 300 idari ve sağlık çalışanı araştırmaya dahil edilmiştir. Örneklem sayısının yeterliliği istatistiksel olarak aşağıdaki formülle hesap edilmiştir.

$$n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N-1)+t^2pq}$$

Bu formülde n örnekleme alınacak birey sayısını, N hedef kitledeki birey sayısını, t belirli bir anlamlılık düzeyinde t-tablosuna göre bulunan teorik değeri, p incelenen olayın görüş sıklığını yani gerçekleşme olasılığını, q incelenen olayın görülmeyiş sıklığını yani gerçekleşmeme olasılığını, d olayın görüş sıklığına göre kabul edilen örnekleme hatasını ifade etmektedir. Bu formülden yola çıkılarak, 0,95 güvenirlilik ve 0,05 örnekleme hatası ile temsil edilebilecek evren büyüklükleri Tablo 9da gösterilmiştir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan 2004, 49-50).

Tablo 9. Çeşitli Evren Büyüklükleri için Örneklem Sayıları

Evren Büyüklüğü	100	500	750	1000	2500	5000	10000	25000	50000	100000	1000000
Örneklem Sayısı	80	217	254	278	333	357	370	378	381	383	384

(0,95 güvenirlilik ve 0,05 örnekleme hatası için)

Tablo 9 değerlerine bakıldığında, 300 kişiden oluşan bir örneklemin 1000 kişiden daha fazla bir evreni temsil edebileceği; buradan hareketle, araştırma örnekleminin yeterli olduğu söylenebilir.

Araştırma evreninin belirlenmesinde bahsi geçen sağlık kurumlarının seçilmesinin nedeni ise, sağlık sektöründe faaliyet gösteren söz konusu hastanelerin yalın yönetim araçları ile örgütsel değişim sürecine başlamış olmaları, yalın sağlık hizmetleri alanındaki bilimsel araştırma faaliyetlerine katkı sağlamak yönünde olumlu yaklaşım geliştirmiş olmaları ve araştırma kapsamında anket uygulamasına izin vermiş olmalarıdır. Bu araştırmanın kapsamı olarak sağlık sektörünün seçilmesinde önem arz eden unsurlar ise sağlık kurumlarının kendisine has bir takım özelliklerinin olmasıdır. Bunları sırlamak gerekirse;

- Bağlam olarak hastalarla, ulusal ve uluslararası sağlık kuruluşlarıyla ve bilimle (tıp) mesleki; prosedür, standart ve yasalar çerçevesinde hukuki; toplumsal nitelik ve kamu malı özelliği sebebiyle toplumsal; tedarikçilerle, rakip hastanelerle ve sınır ötesi piyasalarla ticari; ilişkilerin yoğun olduğu sağlık hizmetlerinin küresel çapta değerlendirmelerin ve geniş çaplı örgütsel analizlerin yapılmasına olanak tanınması,
- Hizmetin boyutunu ve kapsamını talep edenin (hasta) değil, hizmet verenin (hekim) belirlediği ve matris bir yapıya sahip olsa da çalışanlar arasında yakın işbirliğini gerektiren sağlık hizmetinin çıktısının paraya çevrilemez olması,
- İrrasyonel davranışları sahip tüketicilerin ihtiyaç ve gereksinimleri temele alan sağlık hizmetleri; aynı zamanda önceden tahmin edilmesinin güç ve sürekli değişiklik gösteren müşteri taleplerine bağımlılığı fazla olan bir sektör olması,
- Tüketimi rastlantısal, ikamesi olmayan, ertelenemez sağlık hizmetinden sağlanan doyum ve kaliteyi önceden belirlemenin zor olması,
- Üretilen hizmet özelliği nedeniyle insan ögesi oldukça önem taşıyan sağlık hizmetlerinin, günün yirmi dört saati ve haftanın yedi günü sürekli hizmet talebinin olması nedeniyle, dinamik bir özelliğe sahip olması,
- Yetersizliği durumunda büyük sorunlara yol açabilen, garantisi olmayan, önceden test edilemeyen, hata kabul etmeyen, dışsal fayda ya da zararın fazlasıyla hissedildiği sağlık hizmetleri; prosedürler, yasalar ve standartlar nedeniyle esnekliği daraltan bir özelliğe sahip olması,

Öte yandan, son yıllarda sağlık kurumlarının yalın yönetim kapsamında daha profesyonel bir biçimde yapılandırılması, koordine edilmesi, yönetilmesi ve kurumsallaşmış olmalarından kaynaklanmaktadır.

5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Çalışmada geniş bir literatür araştırması sonucu geliştirilen araştırma modelinin test etmek için saha araştırması yapılmıştır. Veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmaya katılan bireylerin yaş, cinsiyet, medeni durum gibi demografik bilgilerini içeren sorular bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümü örgütsel değişim ölçeği, üçüncü bölümü örgüt kültürü ölçeği ve dördüncü bölümü ise performans ölçeği sorularından oluşmaktadır. Verilerin analizinde SPSS ve AMOS programları kullanılmıştır. Araştırmanın bağımlı değişkeni olan performans kavramı, bağımsız değişken örgütsel değişim ve aracı değişken olan örgüt kültürü kavramları araştırma modelini oluşturmaktadır.

Araştırmada verilerin analizi için Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) kullanılmıştır. YEM, basit doğrusal regresyon analize benzemekle birlikte, kurumsal yapılar arasındaki etkileşimleri yapılar ölçme hatalarını ve hatalar arasındaki ilişkileri dahil ederek modelleyen çok değişkenli bir yaklaşımdır. YEM, modellerinin ölçme hatalarını açık bir şekilde hesaba katmasına ilişkin güçlü karakteristiği, yapılar arasındaki etkileşimlerin ayrıntılı olarak ele alınmasına olanak sağlamaktadır (Yılmaz ve Çelik 2009, 5). Kısaca YEM'in doğrulayıcı faktör analizi ile regresyon analizinin birleşimi olarak ifade edilebilir. Ayrıca bu modeli diğer analizlerden farklı ve üstün kılan özelliği ise değişkenlerin hata oranlarının (paylarının) da analiz içerisinde görülebilmesidir.

Araştırmanın genel modelinde 1 bağımlı, 1 bağımsız ve 1 ara değişken olmak üzere toplamda 3 ana değişken bulunmaktadır. Fakat bu değişkenler bölüm bazında oluşturulan alt modeller ve ölçüm modellerine bağlı olarak bağımlı, bağımsız ve ara değişken olmak üzere farklı yapıları temsil etmek içinde kullanılacaktır. Bu doğrultuda kavramların kullanıldığı alana göre almış oldukları değişken özellikleri aşağıdaki Tablo 10'da sunulmaktadır.

Tablo 10. Araştırmanın Değişkenleri

Değişkenler	Değişken Türleri
Örgütsel Değişim	Bağımsız değişken
İş Performansı	Bağımlı değişken
Örgüt Kültürü	Ara değişken

6. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Veri toplama işlemi kaynaklarına ve yapılarına göre farklılık gösterebilmektedir. Veri kaynakları birincil ve ikincil kaynaklar olmak üzere iki kısma ayrılmaktadır. Birincil kaynaklara araştırmacının ihtiyacı olan veriyi bizzat toplaması örnek verilebilir. Diğer taraftan ikincil kaynaklara ise, hastanelerin kayıtları, bilançoları, daha önce yapılmış araştırma sonuçları, web sayfaları vb. örnek olarak gösterilebilir. Çalışmamızda birincil kaynak tercih edilmiş veriler bizzat araştırmacı tarafından toplanmıştır. Çalışmanın amacına ilişkin olarak veriler, anket tekniği ile toplanmaya çalışılmıştır. Veri toplama yöntemi olarak kullanılan anket yönteminin tercih edilme nedenleri arasında, örneklem sayısının büyüklüğü ve araştırma örnekleminin çok geniş bir coğrafi konum içerisinde yer almasıdır. Başka bir ifadeyle anket yönteminin seçilmesinin nedenleri olarak;

- Çalışmanın örnekleminin Türkiye genelindeki yalın yönetim araçları kullanan hastaneler olması ve bunların geniş bir coğrafya içerisinde yer alması,
- Anketi cevaplayacak olan kişilerin yoğun iş yükleri dikkate alınarak bu kişilerin zaman kısıtlaması ile karşı karşıya bırakılmadan kendi ortamlarında daha geniş bir zaman diliminde rahat bir şekilde anketi doldurmalarının istenmesi,
- Çalışma bütçesinin azlığı göz önünde bulundurularak bu yöntemin diğer yöntemlere göre maliyetinin daha az olması sıralanabilir.

Bununla birlikte, tutum ölçümü için en kullanışlı ölçütün anket olması, sayısal veriler sunması, her türden ölçüğe kolaylıkla uygulanabilmesi, anket formunu dolduracak kişinin işini kolaylaştırdığı kadar araştırmacının da işini kolaylaştırması gibi nedenlerden dolayı veri toplama tekniği olarak bu çalışmada anket yöntemi tercih edilmiştir (Kılınç, 2003).

Bu çalışmada anket oluşturulurken önem verilen noktalardan biride anketin şekilsel içeriğidir. Anketin şekilsel içeriği oluşturulurken üç önemli nokta göz önünde bulundurulmuştur. Bunlardan birincisi, ankette yer alan soruların ifade şeklidir. İkincisi, değişkenlerin sınıflandırılması, ölçeklerin belirlenmesi ve veriler toplandıktan sonra kodlanmasına ilişkin planlamanın yapılmasıdır. Üçüncüsü ise, anket formunun genel görünüşüdür (Erkuş 2005). Çalışmanın amacına uygun olarak değerlendirme yapabilmek için toplanan verilerin kullanılabilir olup olmadıkları açısından incelenmiştir. Verilerin kullanılabilirliğini ortaya çıkarmak için öncelikle bir pilot uygulama yapılmış ve anket formunun geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Geçerlilik, araştırma için toplanan verilerin araştırma konusunu ne derece doğru yansıttığının ortaya konulmasına yardımcı olmaktadır. Bu çalışmada kullanılan anketin geçerliliğini araştırmak için içerik geçerliliği kullanılmıştır. İçerik geçerliliği yöntemi, anket sorularının yeterli sayıda ve ölçmek istenen olguyu temsil edebilecek şekilde sorulmasını ifade eder (Altunışık vd.2005).

Yukarıda belirtilen bilgiler doğrultusunda anket formu hazırlanmış ve Anketin ön uygulaması 2017 Kasım ayında yalın yönetim araçlarını kullanan Bursa Özel Medicabil hastanesinde 40 sağlık çalışanı üzerine uygulanmıştır. Çalışmanın yürütülmesinde danışmanlık yapan öğretim üyelerinin görüşleri dikkate alınarak anketin araştırma konusunu ne ölçüde kapsadığı ve yansıttığı yönündeki değerlendirmeleri göz önünde bulundurularak anket formunda gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Daha sonra ön uygulama aşamasında anket formları doldurulurken sağlık çalışanlarının soruları algılama düzeyleri gözlemlenmiştir. Anket formları doldurulduktan sonra her sağlık çalışanına; ankette yer alan soruların içeriği, soruların sorulma şekli ve kullanılan kelimelerin anlaşılabilirliğine ilişkin görüşleri sorularak anket formunun içerik geçerliliği sınanmaya çalışılmıştır.Ön uygulamanın ardından anket

formuna son şekli verilerek anket uygulamasına başlanmıştır. Ülke çapında yalın yönetim araçlarını uygulayan hastaneler araştırılmış ve konu ile ilgili olarak başvurulmuştur. Anket uygulamasını kabul eden hastanelerde uygulama gerçekleştirilmiştir. Bu süreç Aralık 2017 ile Şubat 2018 tarihleri arasında kapsayan yaklaşık 3 aylık bir süreyi içermektedir. Anket formları elden dağıtılmış ve aynı şekilde geri toplanmıştır. Bu yöntemle Bolu ilinde faaliyet gösteren kamu hastanesinde 250 ve Bursa ilinde faaliyet gösteren özel hastanede 250 olmak üzere 500 anket formu katılımcılara ulaştırılmıştır ve bunlar arasında 300 anketin geri dönüşü gerçekleşmiştir.

Anketlerin toplanması ile elde edilen veriler SPSS programı kullanılarak kodlanmış ve demografik veriler hariç diğer verilere güvenilirlik testi uygulanmıştır. Anket formunun, genel güvenilirlik testi sonucunda alpha değerinin 0,9 olduğu tespit edilmiştir. Test sonucunda verilerin genel cronbach alpha'sı Nunnally'in (1967) belirttiği 0,7 düzeyinin üzerinde gerçekleşmiştir. Bunun anlamı anket formundaki veriler için yapılan güvenilirlik analizi sonucu elde edilen Cronbach alpha katsayısının oldukça yüksek olduğunu göstermekte ve ifadelerin güvenilirliğinin kabul edilebilir düzeyin üzerinde olduğu anlaşılmaktadır. Öte yandan veri toplamak amacı ile oluşturulan her bir ölçeğin alpha değerine bakılmıştır. Test sonucunda tüm ölçeklerin genel cronbach alpha'sı Nunnally'in (1967) belirttiği 0,7 düzeyinin üzerinde gerçekleşmiştir. Bu bağlamda tüm ölçeklerin güvenilirliği oldukça yüksek olduğunu ve ölçeklerin güvenilirliğinin kabul edilebilir düzeyin üzerinde olduğu görülmektedir. Araştırmada, yalın yönetim araçlarını uygulayan hastanelerde gerçekleşen örgütsel değişim ile iş performansı arasındaki ilişkide örgüt kültürünün aracılık etkisine ilişkin oluşturulan model, YEM (Structural Equations Modelling) ile incelenmiştir.

Araştırma yöntemi ortaya konulurken izlenen yollar aşağıdaki gibi özetlenebilir;

- Araştırma yaklaşımı olarak betimleyici ve keşfe yönelik yaklaşımlar belirlenmiş araştırma yöntemi olarak nicel araştırma yöntemi tercih edilmiştir.
- Araştırmanın verileri anket tekniğiyle elde edilmiştir.
- Anket formları araştırmacı tarafından yüz yüze toplanmıştır.

- Araştırmanın değişkenleri, örgütsel değişim, işletme performansı ve aracı değişkenleri ise örgüt kültürü olarak belirlenmiştir.
- Araştırmada örneklem olarak tam sayım yöntemi kullanılmıştır.
- Araştırmanın ön uygulaması 40 katılımcıya yapılmıştır.
- Ön uygulama sonucunda, verilerin geçerliliği ve güvenilirliği analiz edilmiş ve olumlu sonuçlar elde edilmiştir.
- Anket formlarının dağıtımı ve toplanması 3 ay sürmüştür ve toplamda 500 anket formu katılımcılara ulaştırılmıştır.
- Ulaştırılan anket formundan 300 geri dönüş sağlanmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı yaklaşık olarak % 60 dır.
- Araştırma sonucunda elde edilen veriler YEM ile analiz edilmiş ve betimleyici istatistik testleri, güvenilirlik analizi, kovaryans matrisi, standardize edilmiş parametre değerleri ve diyagramları, varyans analizlerine yer verilmiştir.

7. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Çalışmada ağırlıklı olarak; verileri bir isme göre gruplayabilen sınıflama ölçeği ile verileri eşit aralıklarla sıralayabilen likert ölçeği kullanılmıştır. Çalışmanın anketi hazırlanırken Likert ölçeğinin kullanılmasının iki nedeni vardır. Bunlardan ilki araştırmanın amacının gerçekleştirilebilmesi için araştırma örneğine dahil olan kişilerin düşüncelerini öğrenmenin gerekliliğidir. Diğer neden ise Likert ölçeğinin tutum ölçümleme çalışmalarında gerek betimleyici gerekse keşfe yönelik istatistik tekniklerini kullanma açısından sağladığı kolaylıklar nedeniyle tercih edilmiştir (Kılınç 2003).

Araştırmada yalın yönetim araçlarını uygulayan sağlık kurumlarında örgütsel değişimin iş performansı üzerine etkisini ve örgüt kültürünün aracılık rolünü ortaya koymaya yönelik ölçek; “değişime karşı tutum”, “örgüt kültürü” ve “iş performansı” olmak üzere üç faktörlü yapıda analize dahil edilmiştir. Oluşturulan anket formu 4 bölümden oluşmakta ve 69 soru içermektedir. Anketin ilk bölümünde sağlık

çalışanlarının demografik özelliklerini belirlemek üzere 7 soru ve sonrasında değişime karşı tutum (29 madde), örgüt kültürü (24 madde), iş performansı (9 madde) ölçekleri olmak üzere 69 soru yer almaktadır.

7.1. Değişime Karşı Tutum Ölçeği

Anket formu geliştirilirken öne çıkarılan temel unsur anket formunun konu içeriğidir. İçeriği oluşturan konular dört bölüm altında toplanmıştır. İlk bölümde yer alan önermeler örgütsel değişim türlerini içeren önermelerden oluşmaktadır. Her bir örgütsel değişimi açıklayan 29 önerme mevcuttur. Bu önermelerle; katılımcıların örgütsel değişimi ne kadar benimsediklerini veya örgütsel değişim farkındalıklarına ilişkin ne kadar bilgiye sahip olup oldukları belirlenmeye çalışılacaktır.

Örgütsel değişimi ölçmek için Seren (2005) tarafından geliştirilen ve geçerlik güvenilirlik çalışması yapılan Değişime karşı tutum kullanılmıştır. Ölçek 5’li likert tipte, 29 madde 4 boyuttan oluşmaktadır. Değişime karşı tutum ölçeğindeki 29 madde içerisindeki 5 ifade negatif, 24 ifade ise pozitifdir. Olumsuz ifadelerin numaraları 13, 21, 22, 23, 24’tür. Seren’in (2005) çalışmasında Değişime karşı tutum ölçeğinin kapsam geçerliği, alanında uzman 14 kişi tarafından değerlendirilmiştir. Mantık geçerliği için 22 kişilik pilot uygulama yapılmış, maddelerde geçen ifadelerin anlaşılır olup olmadığına bakılmış ve 29 maddelik yapının uygun olduğuna karar verilmiştir. Ölçeğin yapısal geçerliğine açıklayıcı faktör analizi ile bakılmıştır. Faktör yapısını ortaya çıkartmak için temel bileşenler analizi uygulanmıştır. Faktör yapısını belirgin hale getirmek için dik döndürme yöntemi olan varimax rotasyonu ile faktörler ilişkisiz hale getirilmiştir. Ölçeğin güvenilirliği, tutarlı ve kararlı bir yapı sergileyip sergilemediği ile ölçülmüştür. Tutarlılık için cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı ve kararlılık için ise test-tekrartest yöntemleri kullanılmıştır (Seren 2005, 77-83).

Değişime karşı tutum ölçeği dört boyuttan oluşmaktadır. Seren tarafından yapılan çalışmada ilk boyut olan ‘değişimde kurumsal politika’ya ait iç tutarlılık cronbach alfa katsayısı 0.88, ‘değişimin sonuçları’ boyutuna ait cronbach alfa

katsayısı 0.85, 'değişime direnç' boyutunun iç tutarlılık katsayısı 0.67, 'değişimde yönetim tarzı' boyutunun cronbach alfa katsayısı 0.66 olarak bulunmuştur (Seren 2005, 86). Ölçekteki maddelerin ölçeğe katkısı madde analizi ile incelenmiştir. Madde analizi kapsamında madde-toplam puan korelasyonuna bakılmıştır. Değişimde kurumsal politika isimli boyut 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 numaralı maddeleri kapsayan 12 adet sorudan oluşmaktadır. Değişimin sonuçları isimli boyut 16, 17, 20, 25, 27, 28, 29 numaralı maddeleri kapsayan 8 adet sorudan oluşmaktadır. Değişime direnç boyutu 13, 15, 21, 22, 23 numaralı maddeleri içeren 5 adet sorudan, değişimde yönetim tarzı boyutu ise 14, 18, 19, 24 numaralı 4 adet sorudan oluşmaktadır (Seren 2005, 84-85).

7.2. Örgüt Kültürü Ölçeği

İkinci bölüm örgüt kültürü bölümünü içermektedir. Bu bölümde hastanelerin genellikle içsel çevresi ile ilgilidir. Bu boyutlarda katılımcıların hastanedeki örgüt kültürüne ne ölçüde önem verdiklerini tespit etmek amaçlanmıştır.

Araştırmada; Cameron ve Quinn'in (1999) çalışmalarında geliştirdikleri 24 ifadeden oluşan ölçek, 5'li likert ölçeği esasına göre Türkçeye çevrilmiştir (Cameron ve Quinn, 2006). Kullanılan ölçek Karcıoğlu ve Timuroğlu'nun (2004) "Örgüt Kültürü ve Liderlik" adlı çalışmalarında da kullanılmıştır. Dört alt boyuttan oluşan örgüt kültürü ölçeğinde kültür tipleri klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar şeklinde tanımlanmıştır. Kurt (2010) tarafından yapılan tez çalışmasında Örgüt kültürü ölçeğine ait güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin tümüne ait iç tutarlılık cronbach alfa katsayısı 0,914 bulunmuştur.

7.3. İş Performansı Ölçeği

Üçüncü bölüm, iş performansını içeren boyutlardan oluşmaktadır. Bu araştırmada, iş performansını ölçmek amacıyla Goodman ve Svyantek (1999)

tarafından geliştirilen İş Performansı Ölçeği (Job Performance Scale) kullanılmıştır. Ölçek 25 madde 2 boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin ilk 16 maddesi bağlamsal performans ile ilgili iken, 9 madde ise görev performansını ifade etmektedir. Madde 4, 8 ve 10 ters ifadeler olduğu için, ters çevrilerek analize dâhil edilmiştir.

Goodman ve Svyantek (1999) tarafından geliştirilen iş performansı ölçeği 2 aşamada oluşturulmuştur. İlk aşamada, bağlamsal performans ölçen 16 madde Smith, Organ ve Near'ın (1983) örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek için geliştirdikleri ölçekten alınmıştır (Organ 1997). İkinci aşamada 9 maddelik görev performansı ölçeği eklenmiştir. Bu 9 madde Ohio State Midwestern Manufacturing Organizasyonu'nun çalışanların performansını değerlendirmek için oluşturduğu formdan alınmıştır (Goodman ve Svyantek 1999). Bu çalışmada araştırmanın kapsamı itibariyle 9 maddelik bağlamsal performans ölçeği kullanılmıştır.

8. ARAŞTIRMANIN ANALİZ VE BULGULARI

Araştırmamızdan elde ettiğimiz bulgular ve değerlendirmeler üç alt bölüme ayrılmıştır. Bulgular kısmının ilk bölümünde, katılımcıların demografik faktörlerine ilişkin bulgular, ikinci bölümde araştırmamızda kullandığımız ölçüm araçlarına ait geçerlik ve güvenirlik çalışmaları ve en son bölümde araştırmanın hipotezlerine ilişkin bulgular sunulmuştur.

8.1. Araştırmanın Demografik Faktörlerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların demografik faktörlerine ilişkin frekans, yüzde ve kümülatif yüzde oranları aşağıda Tablo 12 'de verilmiştir. Ayrıca yaş, cinsiyet, medeni durum, gelir, meslek, hizmet süresi, görev süresi, eğitim seviyesi ve çalıştığı birim değişkenine göre algılanan değişime karşı tutum ölçeği, örgüt kültürü ölçeği ve iş performansı ölçeği toplam puan ve alt boyutlarından alınan puan ortalamalarının karşılaştırılması sonucu elde edilen bulgular ve aralarındaki farklılıklar değerlendirilmiştir. Araştırmanın yürütüldüğü kurumların ve katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili bilgiler Tablo 11 ve Tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 11. Kurumlara Ait Demografik Özellikler

Kurumlar	Frekanslar (f)	Yüzdeler (%)
Kamu	150	50,0
Özel	150	50,0
Toplam	300	100,0

Tablo 11’de araştırmaya dahil olan katılımcıların görev yaptığı kurumlara ait yüzde, sıklık değerleri görölmektedir. Buna göre katılımcıların %50’si (n=150) özel ve %50’si (n=150) kamu sektöründe çalışmaktadır. Bu verilere dayanarak, araştırmadan elde edilen verilerin kamu ve özel sektörü eşit oranda temsil ettikleri görölmektedir.

Araştırmaya katılan 300 katılımcının cinsiyeti, eğitim düzeyi, yaş aralığı, mesleği, çalıştığı birim ve çalışma süresine ait tanımlayıcı istatistikler incelenmiş ve sonuçlar Tablo 12’de özetlenmiştir. Katılımcıların %73,3’ü kadınlardan, % 26,7’si erkeklerden oluşmaktadır. Eğitim düzeylerine bakıldığında ise %15,3’ünün Lise, %21,3’ünün Önlisans, %37,7’sinin Üniversite ve %16,3’ünün Yüksek Lisans ve %9,3’ünün Doktora mezunu olduğu görölmektedir. Araştırmaya dahil olan kişilerin yaş aralıkları incelendiğinde %22,7’sinin 21-25 yaş aralığında, %11,7’sinin 26-30 yaş aralığında, %16,7’sinin 31-35 yaş aralığında, %24,3’ünün 36-40 yaş aralığında, %17,0’sinin 41-45 yaş aralığında, %3,3’ünün 46-50 yaş aralığında, %2,7’sinin 51-55 yaş aralığında ve %1,7’sinin ise 56 ve üzeri yaşa sahip olduğu görölmektedir. Çalıştıkları kurumdaki mesleklerine bakıldığında, %11’inin hekim, %43’ünün hemşire-ebe, %22,3’ünün yardımcı sağlıkçı, % 16,7’sinin idari personel ve %7’sinin ise diğer mesleklerden olduğu görölmektedir. Çalıştıkları birimler incelendiğinde, %43,3’ünün serviste, %23’ünün idari işlerde, % 9,7’sinin yönetimde ve %23’ünün diğer yerlerde çalıştıkları görölmektedir. Çalışma sürelerinin ortalama 6,84 yıl, en az 1 yıl, en çok 27 yıl olduğu görölmektedir.

Tablo 12. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Demografik Faktörler		Frekanslar (f)	Yüzdeler (%)	Kümülatif Yüzdeler (%)
Yaş	21-25 yaş	68	22,7	22,7
	26-30 yaş	35	11,7	34,3
	31-35 yaş	50	16,7	51,0
	36-40 yaş	73	24,3	75,3
	41-45 yaş	51	17,0	92,3
	46-50 yaş	10	3,3	95,7
	51-55 yaş	8	2,7	98,3
	56 ve üstü yaş	5	1,7	100,0
	Toplam	300	100,0	
Cinsiyet	Erkek	80	26,7	26,7
	Kadın	220	73,3	100,0
	Toplam	300	100,0	
Meslek	Hekim	33	11,0	11,0
	Hemşire- Ebe	129	43,0	54,0
	Yardımcı_Sağlıkçı	67	22,3	76,3
	İdari_personel	50	16,7	93,0
	Diğer	21	7,0	100,0
	Toplam	300	100,0	
Eğitim Düzeyi	Lise	46	15,3	15,3
	Ön Lisans	64	21,3	36,7
	Lisans	113	37,7	74,3
	Yüksek Lisans	49	16,3	90,7
	Doktora	28	9,3	100,0
	Toplam	300	100,0	
Çalıştığı Birim	Servis	133	44,3	44,3
	İdari İşler	69	23,0	67,3
	Yönetim	29	9,7	77,0
	Diğer	69	23,0	100,0
	Toplam	300	100,0	
Çalışma Süresi	Ortalama=6,84, Standart Sapma=6,042, Minimum=1, Maksimum=27			

8.2. Araştırmanın Ölçeklerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde ölçüm araçlarımız olan Değişime Karşı Tutum, Örgüt Kültürü ve İş Performansı ölçeklerine ait faktör yapıları için geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Modellerin veri setimize uygunluğu çeşitli geçerlilik ve güvenilirlik istatistikleri ile değerlendirilmiştir.

8.2.1. Araştırmanın Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenirlik Analizlerine Ait Bulgular

Ölçekler bireylerin bilgi, tutum ve davranışlarını ölçmeye yarayan sorulardan oluşan ölçüm araçlarıdır. Sosyal bilimlerde en çok likert türü ölçekler kullanılmaktadır. Geçerlik ve güvenilirlik ölçeklerde bulunması gerekli olan iki önemli özelliktir. Geçerli ve güvenilir ölçek bizi doğru sonuçlara ulaştırır. Geçerlik, ölçmek istenen özellik ya da kavramı diğer özellik ve kavramlarla karıştırmadan doğru bir şekilde ölçmektir. Ölçmek istediğimiz özelliği diğer özelliklerden doğru olarak ayırt edebiliyorsa kullandığımız ölçek geçerli bir ölçektir. Kapsam, ölçüt ve yapı gibi birçok geçerlik türü vardır. Ölçek geliştirme aşamalarında ve ölçeğin farklı bir kültüre adaptasyonu çalışmalarında bu geçerlik türlerinin birçoğu kullanılır. Ölçeklerin bir ölçüm aracı olarak kullanıldığı çalışmalarda en çok merak edilen ölçeği geliştirenler tarafından bulunan faktör yapısının yürütülen çalışma için uygun olup olmadığıdır. Faktör yapısını ortaya çıkartmak için kullanılan geçerlik türü yapı geçerliğidir.

Yapı geçerliliği, Faktör Analizi Yöntemi ile değerlendirilir. Faktör analizi ölçeğin yapısını belirlemeye yönelik bir yöntemdir. Bu analiz türü, bir biri ile ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek, birbirinden bağımsız faktör adı verilen yeni değişkenler oluşturan çok değişkenli istatistiksel analiz yöntemidir. Ölçülmek istenilen özelliğe ait yapının ölçümünün bu ölçek ile nasıl yapılacağını belirlemek amacıyla kullanılmaktadır. Bir grup değişkenin kendi aralarındaki ilişkileri analiz eden bu değişkenlerin içerdiği önemli bilgiyi, mümkün olan en az bilgi kaybıyla daha az sayıdaki kavramsal ya da yapay değişkenle özetleyen bir analiz türüdür. Faktör ismi verilen gizli değişkenlerin oluşturulmasını amaçlamaktadır. Yorumlanması güç olan ilişkileri daha kolay yorumlanabilir hale getirmek istatistiksel tekniğin temel amaçlarından biri ve en önemlisidir. Değişkenlerin, çok değişkenli normal bir dağılımdan geldiği ve eşit aralıklı ölçekle ölçülmüş oldukları varsayımı ile hareket edilir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin doğrusal olduğu varsayılır.

Faktör analizi, boyut indirgeyerek ve bağımlık yapısını yok ederek çok sayıdaki değişkeni gözle görülemeyen ve ölçülemeyen daha az değişkenle yorumlanmasını daha kolay hale getiren yöntemdir (Kalaycı 2006). Faktör analizi,

ölçülebilen, gözle görülebilen, karmaşık yapıda ve birbiriyle ilişkili çok sayıdaki orijinal değişkeni adına faktör denilen birbirinden bağımsız boyutlar ile daha anlamlı, kolay, anlaşılır şekle sokar (Albayrak 2006). Açımlayıcı (açıklayıcı) faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi olarak ikiye ayrılır. Açıklayıcı faktör analizi, gözlenen değişkenlerin hangilerinin hangi faktör altında yeni bir yapı oluşturduğunu göstermek için kullanılır.

Doğrulayıcı faktör analizi ise teorik yapıya uygun olarak belirlenen faktör yapısı modelinin veri setine uygunluğunu test etmek için yapılır. Doğrulayıcı faktör analizi, yapısal eşitlik modellemesinin özel bir türüdür. Veri setinden elde edilen kovaryans matrisi ile modelden elde edilen kovaryans matrisinin uyumu hipotezini test eder. Açıklayıcı faktör analizi çalışmalarından sonra uygulanan ve analiz sonucu elde edilen faktör yapısına ait modelin katılımcılardan elde edilen verilerin yapısına uygunluğunu test eden çok değişkenli analiz tekniğidir.

Güvenirlilik, ölçüm sürecinde ölçüm işleminin tekrarlanabilirliği ya da tekrarlardaki tutarlılık olarak tanımlanabilir. Bir testin aynı bireylere birden çok kez uygulanması durumunda elde edilen sonuçların benzer olması testin güvenirliliğini gösterir. Geçerli bir testte bulunması gereken en önemli özellik güvenirliliktir. Güvenirlilik bir testin geçerliliğini etkiler. (Alpar 2016, 412) Bu yüzden yapısal geçerliğe başlamadan önce cronbach alfa iç güvenirlilik katsayı hesaplanır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen parametre tahminleri ile de kompozit (yapı) güvenirliliği elde edilir.

Bu bölümde araştırmamızda kullanılan değişime karşı tutum, örgüt kültürü ve iş performansı ölçeklerine katılımcılardan elde edilen veriler ışığında ölçeklerin geçerlik ve güvenirlilikleri hakkında bilgiler verilmiştir.

8.2.1.1.Araştırmanın Ölçeklerine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Araştırma kapsamındaki ölçeklerin belirlenen boyutlarına ayrılıp ayrılmadığının ya da hangi boyutlara ayrıldığıının ve katılımcılara sorulan soruların anlaşılıp anlaşılmadığının test edilmesi amacıyla ölçeklere açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Araştırmanın veri setini oluşturan 62 maddelik yapının kaç boyuttan oluştuğunu bulabilmek için boyut indirgeme yöntemlerinden Temel Bileşenler Analizi (TBA) kullanılmıştır. Bu analizin uygulanabilmesi için iki varsayımı sağlaması gerekir. İlki örneklem yeterliği, ikincisi korelasyon matrisinin birim matristen farklı olmasıdır. Örneklem yeterliliği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ile gözlenen korelasyon matrisinin birim matristen farklı olup olmadığı Bartlett Küresellik testi ile değerlendirilmiştir.

Kaiser-Mayer-Olkin (KMO), değişken değerlerinin tutarlılığı için geliştirilmiştir. KMO tüm değişkenlerin oluşturduğu veri kümesi için geçerli olmaktadır. Verilerin belirlenen faktörlerde modellenip modellenemeyeceği ile ilgili bir göstergedir. Kaiser (1974), KMO testiyle ilgili olarak, 0,50'den düşük değerini kabul edilemeyeceğini, 0,50-0,60 değerlerinin kötü, 0,60-0,70 değerlerinin zayıf, 0,70-0,80 değerlerinin orta, 0,80-0,90 değerlerinin iyi, 0,90'dan büyük değerlerin ise mükemmel olduğunu bildirmiştir (Kaiser 1974, 35):

Tablo 13. Araştırmanın Ölçeklerine Ait KMO ve Bartlett's Test İstatistikleri

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Uygunluğu Ölçüsü	0,914
Bartlett's Küresellik Testi Yaklaşık Ki-Kare Değeri	12698,98 (p<0,001)
Serbestlik Derecesi (df)	1378
Anlamlılık Düzeyi (Sig.)	,000

Tablo 13'deki Temel Bileşenler Analizi sonuçlarına göre KMO değeri olan 0,914 Kaiser'in belirlediği sınır değeri 0,50'dan büyük olduğu için eldeki örneklemin TBA için yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum bize değişken değerlerinin tutarlılığının mükemmel düzeyde olduğunu göstermektedir. Bartlett Küresellik testi ($\chi^2 = 12698,986$, $df=1378$, $p<0,001$) sonucuna göre gözlenen verilerden elde edilen Pearson Korelasyon matrisinin değişkenlerin arasındaki ilişkilerin sıfır olduğu birim matristen farklı olduğu görülmektedir.

Bu iki varsayım sağlandığı için eldeki örneklemin faktörlenebileceği anlaşılmıştır. 62 maddeden oluşan madde havuzunun faktör yapısını ortaya çıkartmak için faktör çıkartma yöntemi olarak Temel Bileşenler Analizi (TBA) seçilmiştir. Her değişkenin faktör yüklerinin tek bir faktör altında yüklenerek Thurstone'un (1947) önerdiği basit yapıya ulaşmak için dik döndürme yöntemlerinden Varimax rotasyonu kullanılmıştır.

Değişime karşı tutum ölçeği açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 14'de, örgüt kültürü ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 15'de ve iş performansı ölçeği açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 16'de verilmiştir.

Tablo 14. Değişime Karşı Tutum Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Değişime Karşı Tutum Ölçeği	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
Sorular	Değişimde Kurumsal Politika	Değişimin Sonuçları	Değişime Direnç	Değişimde Yönetim Tarzı
Yöneticilerimin değişim sırasında, diğer ekip üyeleriyle işbirliğimi cesaretlendirdiğini hissediyorum.	,764			
Değişimin, kurumumun misyon ve vizyonuna uygun olarak gerçekleştirildiğine inanıyorum.	,749			
Yöneticilerimin değişimin tüm aşamalarında biz çalışanları yeterince desteklediğine inanıyorum.	,747			
Yöneticilerimin, değişimin getirdiği tüm yenilikleri benimsememiz için çaba harcadıklarını düşünüyorum.	,733			
Kurumda ulaşılacak istenen amaç ve performans hedeflerinin yönetim tarafından açıkça ifade edildiğini düşünüyorum.	,695			
Kurumumdaki değişim sonucunda, kaynakların daha etkin ve verimli kullanıldığına inanıyorum.	,687			
Kurumumdaki değişim, kişisel gelişimime katkıda bulunuyor.	,682			
Kurumumdaki değişim uygulamalarına tam olarak katılıyorum.	,640			
Kurumumdaki değişim ile hasta ihtiyaçlarının daha hızlı ve kaliteli karşılandığına inanıyorum.	,634			
Kurum yöneticilerimin değişime önyargısız yaklaştığını düşünüyorum.	,619			
Kurumumdaki değişimle beraber yönetimin bilgi teknolojilerinden/bilgisayarlardan daha etkin yararlanmasını sağladığını düşünüyorum.	,611			
Bir üst yöneticimin yeni uygulamalarda bana model olduğunu düşünüyorum.	,583			
Değişim sürecinde kurumumdaki değerlerin korunduğuna inanıyorum.	,583			
Çalıştığım kurumun değişim ihtiyacının yönetim tarafından önceden belirlendiğine inanıyorum.	,547			
Kurumumdaki değişim sürecinde ekip üyeleriyle işbirliği içinde çalışıyorum.	,546			
Değişimin istenen sonuca ulaşmasında, ekip üyesi olarak kendimi sorumlu hissediyorum.		,741		
Değişim sonrasında oluşturulan çalışma gruplarının, değişimi sürekli kıldığına inanıyorum.		,705		
Yaşadığım değişim süreciyle kuruma bağlılığımın arttığını hissediyorum.		,584		
Kurumda yaşanan değişim sonucunda, kurumun verimliliğinin arttığını düşünüyorum.		,583		
Yaşanan değişimin kurumuma kalıcı bir başarı sağladığına inanıyorum.		,519		
Kurumdaki değişim sürecinde bazen işten ayrılmayı düşünüyorum.			,857	
Değişim sürecine katılımda çalışma isteğimin azaldığını hissediyorum.			,839	
Değişim sürecine katılımda çekimser kalıyorum.			,836	
Yöneticilerimin değişim sürecinde zorlayıcı bir yaklaşım sergilediklerini düşünüyorum.			,744	
Değişim ile ilgili istenen davranışı gösterdiğimde ödüllendiriliyorum.				,752
Değişim sürecinde yapılan ödüllendirmede performansımın dikkate alındığını düşünüyorum.				,739
Değişim sürecinde elde edilen sonuçların paylaşılması, değişimi kabul etmemi kolaylaştırıyor.				,529

Değişime karşı tutum ölçeğinin faktör dağılımı Tablo 14’de yer almaktadır. Ölçeğin faktör analizine bakıldığında ölçeğin tek boyut olarak karşımıza çıktığı görülmektedir. Ancak ölçekte bulunan 14. soru “Kurumdaki değişim sırasında, kendi iş alışkanlıklarımı sürdürmeme izin verilmediğini düşünüyorum.”, – 0,804 değerini alarak 0,500 değerinin altında kaldığı için; 13. soru “Kurumdaki değişim, ekip üyeleriyle ilişkiyi olumsuz etkiliyor.” ise 14. soru ile birlikte iki değişkenli yeni bir faktör oluşturduğu ve literatürdeki her bir faktör altında en az üç değişken olması ve değişkenlerin faktör yüklerinin de 0,500’den büyük olması gerektiği görüşünü sağlamadıkları için ölçekten çıkarılmıştır (Stevens, 1992).



Tablo 15. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Örgüt Kültürü Ölçeği Sorular	Faktör 1 Adhokrasik Klan	Faktör 2 Pazar	Faktör 3 Hiyerarşi
Bu hastanelerde lider; genellikle girişimci, yenilikçi veya risk alan biri olarak görülmektedir	,788		
İşletmemin yönetim tarzı; bireysel risk alma, yenilikçilik, özgürlük ve farklılık kavramları ile nitelendirilir.	,783		
Bu organizasyonu bir arada tutan bağ; yenilik ve gelişmeye kendini adamaktır. En yenilikçi olmaya önem verilir.	,778		
İşletmem başarıyı, en benzersiz veya en yeni ürünlere sahip olmakla tanımlamaktadır. İşletmem ürün lideri ve yenilikçidir.	,776		
İşletmem yeni kaynaklara ulaşma ve yeni girişimler yaratmayı önemsemektedir. Yeni şeyler denemeye ve yeni fırsatları araştırmaya değer verilmektedir.	,747		
Bu organizasyonu bir arada tutan bağ; sadakat ve karşılıklı güvendir. Bağlılık düzeyi yüksektir.	,746		
İşletmem çalışanların gelişimini önemsemektedir. Yüksek derecede güven, açıklık ve katılım önemsenmektedir.	,729		
İşletmem başarıyı, insan kaynaklarının gelişimi, takım çalışması, çalışan bağlılığı ve insana gösterilen ilgi olarak tanımlamaktadır.	,712		
Bu hastanelerde lider; genellikle yol gösterici, yardımcı veya yetiştirici olarak görülmektedir.	,691		
İşletmem oldukça dinamik ve girişimci bir yerdir. Çalışanlar gözü kapalı risk almaya isteklidirler.	,681		
İşletmemde yönetim tarzı; takım çalışması, fikir birliği ve katılım kavramları ile nitelendirilir.	,655		
İşletmem çok özel bir yerdir. Geniş bir aile gibidir. Çalışanlar birbirleri ile birçok şeyi paylaşmaya isteklidirler.	,576		
İşletmemin yönetim tarzı; sert rekabetçilik, yüksek talepler ve başarı odaklılık ile nitelendirilir.		,835	
Bu organizasyonu bir arada tutan bağ; başarı ve hedeflere ulaşmaya verilen önemdir. Saldırganlık ve kazanma ortak temalardır.		,811	
İşletmem, rekabetçi eylem ve başarıyı vurgulamaktadır. Yüksek hedefler koymak ve kazanmak esastır.		,728	
İşletmem başarıyı, pazarda kazanmak ve rekabette önde olmak olarak tanımlamaktadır. Başarının temel göstergesi rekabetçi pazar liderliğidir.		,714	
Bu hastanelerde lider; toleransı düşük, agresif, sonuç odaklı olarak tarif edilebilir.		,711	
İşletmem büyük ölçüde sonuç odaklıdır. İşlerin yapılmasına odaklanılmıştır. Çalışanlar çok rekabetçi ve başarı odaklıdır.		,701	
Bu organizasyonu bir arada tutan bağ; resmi kural ve politikalarıdır. Organizasyonu problemsiz çalıştırmak önemlidir.			,789
İşletmem, süreklilik ve istikrarı vurgulamaktadır. Etkinlik, kontrol ve faaliyetlerin sorunsuz işleyişi önemlidir.			,702
İşletmem başarıyı, etkinlik olarak tanımlamaktadır. Güvenilir teslimat, sorunsuz programlama ve düşük üretim maliyeti kritik öneme sahiptir.			,643
Bu hastanelerde lider; genellikle koordinatör, organizatör veya düzenleyici olarak düşünülür.			,552
İşletmem çok kontrollü ve yapılandırılmış bir yerdir. Biçimsel kurallar genellikle çalışanların ne yapacağını belirler.			,518

Örgüt kültürü ölçeğinin faktör dağılımı Tablo 15’de yer almaktadır. Ölçekte bulunan 12. soru “İşletmemin yönetim tarzı; istihdam güvencesi, uyum, tahmin edilebilirlik ve ilişkilerde istikrar kavramları ile nitelendirilir” 0,495 faktör yükü alarak 0,500 değerinin altında kaldığı için çıkarılmıştır.

Ölçeğin faktör analizine bakıldığında orijinal modelde Adhokrasi, Klan, Pazar, Hiyerarşi olmak üzere dört değişken olan faktör yapısının Adhokrasi ve Klan kültürlerinin birleşerek üç faktörlü bir yapı oluşturduğu görülmektedir. Belirli bir olgunun ölçüm verilerine veya belirli bir kavramsal yapıyı ölçmek üzere oluşturulan çok sayıda maddeye faktör analizi uygulandığında bir örneklem grubunda üç faktör çıkmışken başka bir örneklem grubunda beş faktör çıkabilmektedir. Belirli bir ana kütleden seçilen örneklerde etnik köken, cinsiyet, yaş, meslek, eğitim ve coğrafi durum gibi ölçümü etkileyebilecek diğer ara değişkenler, söz konusu farklı örneklerden elde edilen faktör yapılarının değişmesine neden olabilmektedir (Şencan 2005, 358). Tablo 15’de görüldüğü üzere dört boyutlu olan örgüt kültürü ölçeğinde Adhokrasi ve Klan boyutları birleşerek yeni bir faktör oluşturmuş ve bu faktöre Adhokrasik Klan ismi verilmiştir.

Cameron ve Quinn (2006) örgüt kültürlerini, organik ve mekanik süreçler, içsel koruma ve dışsal koruma unsurlarından oluşan bir düzlemde değerlendirmişlerdir. Bu bağlamda onlara göre örgüt tipleri şu şekilde adlandırılmaktadır: (1) Klan Kültürü, (2) Hiyerarşi Kültürü, (3) Adhokrasi Kültürü, (4) Pazar Kültürü. Modern örgütler bünyelerinde dört tipolojiden de özellikler gösterebilirler ancak doğaldır ki bazı özellikler, bazı örgütlerde daha baskın olabilmekte ya da çalışmamızda olduğu gibi bazı özellikler birleşebilmektedir.

Çalışmamızın önceki bölümlerinde örgütlerdeki hakim olan kültürler, çevredeki değişime yatkın olup almamasına göre sınıflandırılmış ve adhokrasi ve klan kültürlerinin değişime yatkın olan kültürler arasında olduğu görülmüştür (Tüz 2004,10; Erdem 2007, 69; Ergün 2007, 268; Bakan vd 2004, 103; Vural 2003,93-94). Klan tipi kültürün baskın olduğu örgütler, insanların pek çok paylaşımda buldukları geniş bir aile gibidirler. Bu yapı içinde takım çalışması, birlik duygusu ve örgütsel katılım büyük önem arz etmektedir. Çalışanların kendilerini geliştirmeleri ve örgütle

bütünleşmeleri teşvik edilir. Yine bu tarz bir örgütte, çalışanlar arasındaki iletişim gelişmiştir. Gönüllülük esasına göre çalışmayı, yaratıcı düşünciyi ve risk almayı teşvik eden esnek bir örgüt kültürü yapısında olan adhokrasî tipolojisinde ise amaç girişimci, yenilikçi ve yaratıcı bir örgüt yapısı oluşturmaktır. Adhokrasîk örgütlerde temel vurgu, yaratıcılık, risk alma ve hızlı çözümler üretebilme üzerinedir (Şişman, 2011). Çalışmamızda ise yalın yönetim araçlarının uygulanmasıyla örgütsel değişim sürecine girmiş olan sağlık kurumları çalışanlarının sahip olduğu birbirine bağlılık, paylaşımcılık, takım çalışması baskın nitelikleri ile klan kültürü ve risk alma, hızlı çözümler üretebilme, esneklik baskın nitelikleri ile de adhokrasî kültürlerinin bir faktör olarak birleştiği görülmektedir.

Tablo 16. İş Performansı Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İş performansı Ölçeği Soruları	Faktör 1
İşimle ilgili bütün görevlerde uzmanlıkla iş görürüm.	,847
İşin kapsadığı bütün alanlarda yetenekliyim. Bütün görevlerle ustalıkla başa çıkabilirim.	,834
İşin gerektirdiği tüm şartları yerine getiririm.	,831
Verilen görevleri istenilen şekilde yerine getirerek işin genelinde iyi ve performans sergilerim.	,824
İşin amaçlarına ulaşmayı planlarım ve verilen görevi tamamlanması gereken zamanda tamamlarım.	,818
Bütün performans kriterlerine uygunum.	,742
Daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim.	,676
İşimin bütün amaçlarına ulaşıyorum.	,669
Verilen görevlerden daha fazla sorumluluk üstlenirim.	,569

Performans ölçeğinin faktör dağılımı Tablo 16'da yer almaktadır. Performans ölçeğinin faktör analizine bakıldığında tek bir boyut olarak görülmektedir. Bu ölçekte herhangi bir soru ölçek dışına çıkarılmamıştır.

8.2.1.2.Araştırmanın Ölçeklerine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Çalışmamızın bundan sonraki aşamasında yapısal geçerliğin ikinci kısmını oluşturan Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. Açıklayıcı faktör analizi ile elde edilen faktör yapısının anket sonucu elde ettiğimiz veri yapısına uygun olup olmadığına DFA ile bakılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizi yapısal eşitlik modeli yardımı ile gerçekleştirilen bir yöntemdir. DFA yapmak için AMOS yapısal eşitlik modeli yazılımı kullanılmıştır. Ölçüm modeli 8 faktörden (gizli değişken) oluşmakta ve göstergelerin sadece tek bir gizli değişkeni oluşturmasına izin verilmektedir. Yani bir gösterge birden fazla gizli değişkeni oluşturmamaktadır.

Doğrulayıcı faktör analizi tekniği için gerekli olan en önemli varsayım gözlenen değişkenlerin dağılımının çok değişkenli normal dağılıma uygun olmasıdır. Eğer değişkenler, dağılımsal varsayımı karşılayamazsa, dağılımdan bağımsız tahmin edicilerden ağırlıklandırılmış en küçük kareler (WLS), ağırlıklandırılmamış en küçük kareler (ULS) ve genelleştirilmiş en küçük kareler (GLS) tahmin metotları kullanılabilir. Ölçüm modelinin birinci seviye doğrulayıcı faktör analizinde ağırlıklandırılmamış en küçük kareler (ULS) tahmin metodu kullanılmıştır. Ağırlıklandırılmış en küçük kareler (WLS) yönteminin tercih edilmeme sebebi büyük örneklem hacimlerine ihtiyaç duymasıdır. Ölçüm modelinin yapısal geçerliliği ve güvenilirliği üç aşamada incelenmiştir. Birinci aşamada, standardize faktör yüklerinin istatistiksel anlamlılığı t istatistik değerlerinin 1,96'dan büyük olup olması ile değerlendirilmiştir. Tüm t-değerlerinin yani tüm standardize faktör yüklerinin anlamlı olması, ölçüm modelinin doğru veya kabul edilebilir bir model olması için gerekli ancak yeterli değildir. Bunun yanı sıra ölçme modelinin bir bütün olarak kabul edilebilir bir model olup olmadığının bir ölçütü olarak uyum iyiliği (Goodness-of-fit) istatistiklerinin de istenilen düzeyde olması gerekmektedir. Bu yüzden ikinci aşamada, uyum iyiliği indeks değerlerinin standart uyum kriterlerine uygun olup olmamasına bakılmıştır. En son aşamada ise ölçeği oluşturan faktörlerin ortalama, standart sapma ve güvenilirlik değerleri incelenmiştir.

Tablo 17. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Kavram (Değişken) ve Göstergeler	Standart Olmayan Faktör Yükleri	Standart Faktör Yükleri	SE	t-değeri (Kritik Oran)
Değişimde Kurumsal Politika	D12	1	,702		
	D1	,948	,737	,081	11,716
	D2	,978	,642	,087	11,215
	D3	1,016	,706	,082	12,436
	D4	1,095	,753	,082	13,298
	D5	1,009	,750	,079	12,804
	D6	,993	,684	,084	11,873
	D7	1,423	,815	,094	15,099
	D8	1,366	,804	,091	14,931
	D9	1,201	,767	,085	14,062
	D10	1,168	,754	,092	12,712
	D11	,848	,598	,081	10,465
	D15	,940	,618	,084	11,148
	D16	1,104	,737	,086	12,894
D17	1,126	,811	,086	13,126	
Değişimin Sonuçları	D29	1	,929		
	D25	,704	,611	,058	12,044
	D26	,663	,605	,053	12,612
	D27	,809	,831	,045	17,793
	D28	,955	,869	,044	21,834
Değişime Direnç	D24	1	,900		
	D21	1,128	,932	,055	20,694
	D22	1,132	,886	,055	20,594
	D23	,969	,805	,055	17,511
Değişimde Yönetim Tarzı	D20	1	,744		
	D18	2,194	,834	,202	10,850
	D19	2,332	,894	,214	10,920
Adhokrasik Klan	K10	1	,710		
	K1	,993	,681	,086	11,591
	K5	1,220	,806	,086	14,231
	K9	1,176	,865	,081	14,592
	K13	1,225	,815	,084	14,523
	K17	1,198	,855	,081	14,863
	K21	1,246	,828	,087	14,324
	K2	1,060	,672	,089	11,591
	K6	1,177	,754	,085	13,897
	K14	1,141	,808	,080	14,248
	K18	1,024	,793	,074	13,783
	K22	1,114	,855	,081	14,532
Pazar	K23	1	,778		
	K3	,935	,721	,083	11,287
	K7	,912	,591	,086	10,619
	K11	1,117	,764	,085	13,201
	K15	1,011	,686	,087	11,661
	K19	,997	,752	,079	12,623
Hiyerarşi	K24	1	,680		
	K4	,865	,693	,092	9,366
	K8	,806	,502	,107	7,554
	K16	,874	,570	,091	9,632
	K20	1,164	,802	,102	11,424
Performans	P9	1	739		
	P1	,960	,871	,084	11,425
	P2	,889	,698	,070	12,681
	P3	1,191	,832	,073	16,305
	P4	1,136	,752	,071	15,973
	P5	,875	,462	,099	8,846
	P6	1,213	,662	,109	11,137
	P7	1,326	,719	,086	15,328
P8	1,161	,668	,074	15,731	

Tablo 17'ye göre kavramsal model ölçekleri olan değişime karşı tutum, örgüt kültürü ve iş performansı ölçeklerine ait gizil değişkenleri oluşturan 59 maddenin standardize faktör yüklerine ait t istatistik değerlerinin 1,96'dan büyük oluğu ve faktör yüklerinin 0,500'ün üzerinde değer aldığı görülmektedir. DFA sonuçlarına göre bütün t değerlerinin 0.05 anlamlılık düzeyinde 1.96'dan büyük değerler aldığı ve anlamlı olduğu belirlenmiştir. Tüm t test değerlerinin anlamlı olması değişkenlerin kavramı etkin bir şekilde ölçtüğünü göstermektedir (Anderson & Gerbing, 1988). Bu sonuca göre ölçüm modeline ait faktör yapısı modelinin geçerliği için gerekli olan ilk adım tamamlanmış olur.

Ölçeğe ait modelin geçerliği için ikinci adımda uyum iyiliği indeks değerlerine bakılmıştır. Elde edilen uyum ölçüleri ve standart uyum kriterleri Tablo 18'de yer almaktadır.

Tablo 18. Uyum Ölçüleri ve Standart Uyum Kriterleri

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Veri Yapımıza Uygun Model Uyum Değerleri
χ^2			2574,682
Df (p)			1567(p<0,001)
χ^2/ df	≤ 3	≤ 5	1,643
RMR	$0 < RMR < 0,05$	$0,05 \leq RMR \leq 0,10$	0,071
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,960
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,966
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$	0,962

Referans değerleri; Meydan ve Şeşen, 2015' den yararlanarak tablo hazırlanmıştır.

Kavramsal model ölçeklerinin DFA sonucu elde edilen uyum iyiliği istatistikleri Tablo 18'de görülmektedir. Analizsonucunda modele ait ki-kare/serbestlik derecesi (χ^2/ df) 1,643, iyi uyum sınırı olan 3'ten küçüktür. Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI=0,960) 0,95 ile 1 arasında olduğu için iyi uyumu göstermektedir. Mutlak uyum iyiliği indekslerinden uyum iyiliği test istatistiği (GFI) 0,90 ile 1 arasında değişen değerler alır. GFI için elde edilen 0,966 değeri, 0,95'ten büyük olduğu için iyi uyumu göstermektedir. Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi

(AGFI=0,962) 0,90 ile 1 arasında yer aldığı için iyi uyumu göstermektedir. Hata kareleri ortalamasının karekökü (RMR=0,071) 0,10'ten küçük olduğu için kabul edilebilir uyumu göstermektedir. Tablo 18'de incelenen indeks değerlerinin RMR dışında iyi uyum düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Modelin değerlendirilmesi için belirlenen uyum kriterlerine göre ağırlıklandırılmamış en küçük kareler tahmin yöntemi kullanılarak elde edilen uyum iyiliği istatistikleri modelin yapısal geçerliliğini desteklemektedir.

Ölçeğe ait modelin geçerlik ve güvenilirlik değerlendirilmesinde uygulanan üçüncü aşamada ölçeğe ait faktörleri ortalama, standart sapma ve güvenilirlik değerleri Tablo 19'da yer almaktadır.

Tablo 19. Ölçeklere Ait Ortalama, Standart Sapma, Güvenirlik Değerleri

Değişkenler	Değişimde Kurumsal Davranış	Değişimin Sonuçları	Değişime Direnç	Değişimde Yönetim Tarzı	Adhokrasik Klan	Pazar	Hiyerarşi	İş Performansı
Ortalama	3,88	3,93	4,26	3,53	3,94	2,79	3,74	4,37
Standart Sapma	0,74	0,76	0,96	1,04	0,84	1,01	0,80	0,97
Cronbach Alfa	0,94	0,88	0,93	0,84	0,94	0,86	0,78	0,89
Kompozit Güvenilirlik	0,94	0,88	0,93	0,86	0,94	0,86	0,78	0,90
AVE	0,53 (0,72)	0,60 (0,78)	0,77 (0,88)	0,68 (0,82)	0,61 (0,78)	0,51 (0,71)	0,43 (0,65)	0,51 (0,71)

Parantez içindeki sayılar AVE değerlerinin kareköküdür.

Kavramsal model ölçeklerinin güvenilirliğini değerlendirmek için ilk olarak cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı elde edilmiştir. Sekiz faktörlü yapı oluşturan ölçeğin boyutları tek tek incelendiğinde; değişimde kurumsal politika gizil değişkeni için iç tutarlılık katsayısı 0,94, değişimin sonuçları gizil değişkeni için iç tutarlılık katsayısı 0,88, değişime direnç gizil değişkeni için iç tutarlılık katsayısı 0,93, değişimde yönetim tarzı gizil değişkeni için iç tutarlılık katsayısı 0,84, adhokrasik klan gizil değişkeni için iç tutarlılık katsayısı 0,94, pazar gizil değişkeni için iç tutarlılık katsayısı 0,86, hiyerarşi gizil değişkeni için iç tutarlılık katsayısı 0,78, performans gizil değişkeni için iç tutarlılık katsayısı 0,89 olarak bulunmuştur.

Kavramsal model ölçeğine ait yapıdaki faktörlerin güvenilirliğini değerlendirmenin diğer bir yolu da DFA sonucunda elde edilen standartlaştırılmış faktör yükleri ve ölçüm hatalarını kullanarak elde edilen yapı (kompozit) güvenilirliğidir. Tablo 19’da değişimde kurumsal politika gizil değişkeni için kompozit güvenilirlik katsayısı 0,94, değişimin sonuçları gizil değişkeni için kompozit güvenilirlik katsayısı 0,88, değişime direnç gizil değişkeni için kompozit güvenilirlik katsayısı 0,93 ve değişimde yönetim tarzı gizil değişkeni için kompozit güvenilirlik katsayısı 0,86, adhokrasik klan gizil değişkeni için kompozit güvenilirlik katsayısı 0,94, pazar gizil değişkeni için kompozit güvenilirlik katsayısı 0,86, hiyerarşi gizil değişkeni için kompozit güvenilirlik katsayısı 0,78, performans gizil değişkeni için kompozit güvenilirlik katsayısı 0,90 olarak bulunmuştur.

Elde edilen cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı ve yapı (kompozit) güvenilirlik katsayılarının 0,700’den büyük olduğu görülmektedir.

Ayrışma geçerliliğinin kontrolü için, Fornell ve Larcker’ın (1981) önerdiği, her bir değişken için ortalama çıkarılan varyansın (AVE) kare kökü ile diğer ölçekler (kavramlar) ile olan korelasyon katsayıları karşılaştırılır. Eğer ölçeğin AVE’nin karekök değeri, diğer ölçekler ile olan korelasyon katsayılarından büyük ise, o ölçeğin ayrışma geçerliliğini sağladığı ispat edilmiş olmaktadır (Fornell and Larcker, 1981). Tablo 19’da görüldüğü gibi, her değişkenin AVE’lerinin kare kökü değeri korelasyon katsayılarından büyüktür. Bundan dolayı ölçeklerin ayrışma geçerliliğine sahip olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

8.3. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırma hipotezleri ve korelasyon analizine ait bulgular değerlendirmeler yer almaktadır.

8.3.1. Kavramsal Modele Ait Korelasyon Analizi

Değişime karşı tutum ölçeği puan toplamı, örgüt kültürü ölçeği puan toplamı ile iş performansı ölçeği puan toplamı aralarındaki ilişkinin yönünü ve gücünü ölçmek için Pearson momentler çarpımı katsayısı kullanılmıştır.

Korelasyon analizi iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin varlığını ölçer. Değişkenler arasındaki ilişkinin kuvveti ve yönünü belirlemek amacıyla kullanılır. -1 ile +1 arasında bir değer alır. Korelasyon katsayısının pozitif olması, analizi yapılan iki değişkenin verilerinin değerinin birlikte artıp birlikte azaldığını gösterir. Negatif katsayı ise iki değişkenden birinin artıp diğerinin azaldığını gösterir. 0,29-0,39 arası katsayı zayıf ilişkiyi, 0,40-0,69 arası orta düzey ilişkiyi, 0,70-0,89 arası kuvvetli ilişkiyi ve 0,90-1,00 arası ise çok kuvvetli ilişkiyi gösterir (Reha Alpar 2012, 335-338). Tablo 20'de değişime karşı tutum ölçeği puan toplamı, örgüt kültürü ölçeği puan toplamı ile iş performansı ölçeği puan toplamı aralarındaki ilişkilere ait korelasyon katsayıları yer almaktadır.

Tablo 20. Değişkenler Arasındaki İlişki (Korelasyon) Tablosu

	Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Değişimde Kurumsal Politika	1							
2	Değişim Sonuçları	0,66**	1						
3	Değişime Direnç	0,57**	0,48**	1					
4	Değişim Yönetim Tarzı	0,64**	0,54**	0,42**	1				
5	Adhokrasik Klan	0,66**	0,66**	0,47**	0,58*	1			
6	Pazar	0,03	0,13*	-0,08	-0,06	0,02	1		
7	Hiyerarşi	0,35**	0,41**	0,22**	0,25**	0,43**	0,37**	1	
8	İş Performansı	0,36**	0,35**	0,23**	0,21**	0,43**	0,03	0,24**	1

*p<0,05, **p<0,01,

Tablo 20'de görüldüğü üzere güçlü ilişkilerin başında değişimde kurumsal politika ile değişimin sonuçları arasındaki yüksek korelasyon ilişkisi gelmektedir (r: 0,66, p<0,01). Ancak pazar boyutunun diğer tüm boyutlarla ilişkisinin olmadığı görülmektedir. Değişimde kurumsal politika ve değişimin sonuçları ile adhokrasik klan kültürünün birbirini % 66 oranda orta düzeyde pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bu da yöneticilerin kararları ve davranışlarının yenilikçilik ve aile

bağları baskın nitelikleri barındıran adhokrasik klan kültürüne önemli derecede etkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

Aynı şekilde değişimde kurumsal politika ile adhokrasik klan kültürünün birbirini % 58 oranında orta düzeyde pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bu da değişim süresince yapılan ödüllendirme, çalışan performansının dikkate alınması, yöneticilerin değişim sürecindeki yaklaşımlarının yenilikçilik ve aile bağları baskın nitelikleri barındıran adhokrasik klan kültürüne önemli derecede etkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

Diğer taraftan değişimin boyutları ile hiyerarşi kültürünün birbirini düşük oranda etkilediği, pazar boyutunu ise etkilemediği görülmektedir. Bununla birlikte değişimin boyutları ile iş performansı arasında zayıf ilişki söz konusu iken adhokrasik klan kültürü ile iş performansının birbirini % 43 oranında pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bu da birbirine bağlılık, paylaşımcılık, takım çalışması baskın nitelikleri ile klan kültürü ve risk alma, hızlı çözümler üretebilme, esneklik baskın nitelikleri ile de adhokrasik kültürlerinin iş performansını önemli derecede etkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

Genel olarak bakıldığında pazar boyutu dışında örgüt kültürü boyutları ile örgütsel değişim ve iş performansı arasında karşılıklı ve pozitif yönlü orta şiddette ilişkiler olduğunu söylemek mümkündür. Bu sonuçlar araştırmanın hipotezlerini kısmen de olsa desteklemekte ve bundan sonraki analizler için olumlu sinyaller vermektedir.

8.3.2. Kavramsal Modelin Hipotez Testlerine Ait YEM Analizleri

Yapısal Eşitlik Modeli(YEM), bir araştırma modelindeki yapısal ilişkilerin tamamını ortaya çıkarmak için kullanılan çok yönlü bir istatistik yöntemidir. Bu teknik, faktör analizi ile çoklu regresyon analizinin birleşimidir; değişken ve sabit yapılar arasındaki ilişkileri ölçümlemek için kullanılmaktadır. Bu metodun

araştırmacılar tarafından tercih edilmesinin temel sebebi tek bir analiz kapsamında tüm çoklu ve bağlantılı değişkenleri tahmin edebilmesidir.

YEM gözlenen ve gözlenemeyen (gizil-latent) değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin sınanmasında kullanılan kapsamlı bir istatistiksel tekniktir. Özellikle ekonometri, psikoloji, sosyoloji, pazarlama ve eğitim bilimlerinde değişkenler arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesinde ve kuramsal modellerin sınanmasında kullanılan sistemli bir araçtır. YEM gizil değişkenler seti arasında bir nedensellik yapısının var olduğunu ve gizil değişkenlerin gözlenen değişkenler aracılığıyla ölçülebildiğini varsayar (Yılmaz, 2004a).

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için YEM kullanılmıştır ve aracılık hipotezinin testinde Baron ve Kenny (1986)'nin prosedürü izlenmiştir. Tablo 21'de örgütsel değişim boyutları (değişimde kurumsal politika, değişimin sonuçları, değişime direnç, değişimde yönetim tarzı), örgüt kültürü boyutları (adhokrasik klan, pazar, hiyerarşi) ve iş performansı arasındaki ilişkiler gösterilmektedir.

Tablo 21. Hipotez Testi Sonuçları

Hipotezler	Yol	Yol Değeri	Sonuç
H ₁	Örgütsel Değişim → Örgüt Kültürü		
H _{1A}	Değişimde Kurumsal Politika → AdhokrasikKlan	,273*	Kısmen desteklendi
H _{1B}	Değişimin Sonuçları → AdhokrasikKlan	,338*	
H _{1C}	Değişime Direnç → AdhokrasikKlan	,073	
H _{1D}	Değişimde Yönetim Tarzı → AdhokrasikKlan	,197*	
H _{1E}	Değişimde Kurumsal Politika → Pazar	,027	
H _{1F}	Değişimin Sonuçları → Pazar	,246*	
H _{1G}	Değişime Direnç → Pazar	-,188*	
H _{1H}	Değişimde Yönetim Tarzı → Pazar	-,078	
H _{1I}	Değişimde Kurumsal Politika → Hiyerarşi	,143	
H _{1J}	Değişimin Sonuçları → Hiyerarşi	,331*	
H _{1K}	Değişime Direnç → Hiyerarşi	-,009	
H _{1L}	Değişimde Yönetim Tarzı → Hiyerarşi	-,012	
H ₂	Örgüt Kültürü → İş Performansı		
H _{2A}	Adhokrasik Klan → İş Performansı	,397*	
H _{2B}	Pazar → İş Performansı	-,008	
H _{2C}	Hiyerarşi → İş Performansı	,077	
Uyum Değerleri	$\chi^2=8,936$ CFI:0,996IFI:0,996 $\chi^2/df=1,787$ RMSEA:0,051		

* p < 0,05

Tablo 21 incelendiğinde kavramsal modelin veri ile uyum içinde olduğu görülmektedir. Karşılaştırmalı uyum indeksi CFI=0,996 ve artımsal uyum indeksi IFI=0,996 Hatcher'in (1994) önerdiği gibi eşik değer olarak görülen 0,95'den büyük değer almıştır. Ki-kare ve serbestlik derecesi oranı önerildiği gibi 5'ten küçük bir değerdir($\chi^2/df=1,787$). Ayrıca yaklaşık hataların ortalama karakökü olan RMSEA değeri, eşik değer olan 0,05'ten küçük olduğu için kavramsal model ile veri arasında iyi uyum olduğu görülmektedir.

Tablo 21'de örgütsel değişim ile örgüt kültürü arasındaki ilişki incelendiğinde, değişimde kurumsal politikanın ($\beta: 0,273, p < 0,05$), değişimin sonuçlarının ($\beta: 0,338, p < 0,05$) ve değişimde yönetim tarzının ($\beta: 0,197, p < 0,05$) adhokrasik klan kültürü ile aralarında pozitif bir ilişki olduğu, değişimde direncin ($\beta: 0,073$) ise adhokrasik klan kültürü ile arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte değişimin sonuçların ($\beta: 0,246, p < 0,05$) pazar kültürü ile arasında pozitif bir ilişki olduğu, değişimde kurumsal politikanın ($\beta: 0,027$) ve değişimde yönetim tarzının ($\beta: -0,78$) pazar kültürü ile aralarında anlamlı bir ilişki olmadığı, değişimde direncin ise ($\beta: -0,118, p < 0,05$) iş performansı ile arasında anlamlı ancak negatif bir ilişki görülmektedir.

Ayrıca değişimin sonuçların ($\beta: 0,331, p < 0,05$) hiyerarşi kültürü ile arasında pozitif bir ilişki olduğu, değişimde kurumsal politikanın ($\beta: 0,143$), değişimde direncin ($\beta: -0,009$) ve değişimde yönetim tarzının ($\beta: -0,012$) hiyerarşi kültürü ile aralarında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Bu nedenle H₁ hipotezi kısmen desteklenmiştir.

Örgüt kültürü ile iş performansı arasındaki ilişki incelendiğinde, adhokrasik klan kültürünün ($\beta: 0,397, p < 0,01$) iş performansı ile arasında pozitif bir ilişki olduğu, pazar kültürünün ($\beta: -0,008$) ve hiyerarşi ($\beta: 0,007$) kültürünün iş performansı ile aralarında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla H₂ hipotezi de kısmen desteklenmiştir.

Araştırmanın aracılık etkisi hipotezinin testi literatürde en sık kullanılan, Baron ve Kenny' nin (1986) 'Nedensel Adım Yaklaşımı' çerçevesinde ele alınmıştır. Baron

ve Kenny (1986) aracı değişkeni bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki etkinin üretkenliği olarak tanımlamışlardır (Baron ve Kenny, 1986). Bu yaklaşımın teorisi, konu ile ilgili ilk makaleyi yayınlayan Judd ve Kenny (1981) tarafından ortaya konulmuştur. Nedensel Adım Yaklaşımı 4 adımdan oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla şu şekildedir (Judd ve Kenny 1981, 602-618);

1. Bağımlı değişken (İş Performansı) ile bağımsız değişken (Örgütsel Değişim) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmalıdır.

2. Bağımsız değişken (Örgütsel Değişim) ile aracı değişken (Örgüt kültürü) olduğu iddia edilen değişken arasında da yine istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki mevcut olmalıdır.

3. Aracı değişken (Örgüt kültürü), bağımlı değişken (İş Performansı) ile (bağımsız değişken ile birlikte model içerisinde kullanıldığında) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye sahip olmalıdır.

4. Bağımsız değişkenin (Örgütsel Değişim) bulunduğu modelde bağımsız değişkenin katsayısı (mutlak değer olarak), bağımsız değişken ve aracı değişkenin bulunduğu modeldeki bağımsız değişkene ait katsayıdan daha büyük olmalıdır.

İlk üç adımda analiz yapılmaktadır. Son adımda ise analizlerden elde edilen sonuçlara göre aracılık etkisinin olup olmadığı yorumlanmaktadır.

Tablo 22. Ara Değişken Hipotez Sonuçları

İlişki	Model A	Model B	Model C
Değişimde Kurumsal Politika→İş Performansı	,256*		,162
Değişimin Sonuçları→ İş Performansı	,223*		,103
Değişime Direnç→ İş Performansı	,012		-,014
Değişimde Yönetim Tarzı→İş Performansı	-,072		-,135
Değişimde Kurumsal Politika→ Adhokrasik Klan		,273*	,273*
Değişimin Sonuçları→ Adhokrasik Klan		,338*	,338*
Değişime Direnç→ Adhokrasik Klan		,073	,073
Değişimde Yönetim Tarzı→Adhokrasik Klan		,197*	,197*
Değişimde Kurumsal Politika→ Pazar		,027	,027
Değişimin Sonuçları→Pazar		,246*	,246*
Değişime Direnç→Pazar		-,188*	-,188*
Değişimde Yönetim Tarzı→ Pazar		-,078	-,078
Değişimde Kurumsal Politika→ Hiyerarşi		,143	,143
Değişimin Sonuçları→ Hiyerarşi		,331*	,331*
Değişime Direnç→ Hiyerarşi		-,009	-,009
Değişimde Yönetim Tarzı→ Hiyerarşi		-,012	-,012
Adhokrasik Klan→ İş Performansı			,318*
Pazar→ İş Performansı			-,018
Hiyerarşi→ İş Performansı			,054
	Full Model	$\chi^2= 0,364$ CFI: 1,000 IFI: 1,001 $\chi^2/df=0,364,$ RMSEA:0,000	$\chi^2= 0,364$ CFI: 1,000 IFI: 1,001 $\chi^2/df=0,364,$ RMSEA:0,000

Tablo 22’ de görüldüğü üzere örgüt kültürü değişkenlerinin örgütsel değişim değişkenleri ile iş performansı arasındaki ara değişken etkisini test etmek için üç farklı YEM modeli geliştirilmiştir. Buna göre;

- a) Tüm örgütsel değişim değişkenlerini (X) ve iş performansını (Y) içeren “model a” değişimde kurumsal politika ($\beta: 0,256, p < 0,01$) ve değişimin sonuçları ($\beta: 0,223, p < 0,01$) değişkenlerinin iş performansı ile pozitif ilişkili ($R^2= 0,161$) olduğunu göstermektedir. Değişimde direnç ($\beta: 0,012$) ve değişimde yönetim tarzının ($\beta: -0,072$) ise iş performansı ile aralarında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.
- b) Örgütsel değişim değişkenlerini (X) ve örgüt kültürü değişkenlerini (M) içeren “model b” değişimde kurumsal politika ($\beta: 0,273, p < 0,01$), değişimin sonuçları ($\beta: 0,338, p < 0,01$) ve değişimde yönetim tarzı ($\beta: 0,197, p < 0,01$) değişkenlerinin adhokrasik klan kültürü ile pozitif ilişkili ($R^2= 0,555$), değişimin sonuçları değişkeninin ($\beta: 0,246, p < 0,01$) pazar kültürü ($R^2= 0,050$) ve hiyerarşi kültürleri ($R^2= 0,182$) ile pozitif ilişkili olduğunu, değişime direnç değişkeninin ise Pazar kültürü ile anlamlı ancak negatif bir ilişkisi olduğu göstermektedir.
- c) “Model c” de gösterildiği üzere, örgütsel değişim değişkenleri (X) kontrol altına alındıktan sonra örgüt kültürü değişkenlerinden (M) adhokrasik klan kültürünün ($\beta: 0,318, p < 0,01$) iş performansı ile pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca, örgüt kültürü değişkenleri, örgütsel değişim değişkenlerinin iş performansı üzerindeki etkilerini azaltmaktadır ve aynı zamanda aracı değişkenin modele dahil edilmesi iş performansının determinasyon katsayısını belirli bir ölçüde arttırmaktadır ($R^2= 0,212$).

Yukarıda yer verilen sonuçlara göre örgüt kültürü değişkenlerinden adhokrasik klan kültürü, değişimde kurumsal politika ve değişimin sonuçları ile iş performansı arasındaki ilişkide ara değişken etkisine yol açmaktadır. Ancak tüm boyutlar bazında değerlendirildiğinde kısmi ara değişken etkisi görülmektedir. Bu nedenle H₃ hipotezi kısmen desteklenmiştir.

Elde edilen bulgular, yalın yönetim araçlarını uygulayan sağlık kurumlarında örgütsel değişim ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi test eden hipotezlerin kısmen desteklendiğini göstermektedir. Buna göre örgütsel değişim ile örgüt kültürü arasındaki ilişkide, değişimde kurumsal politika, değişimin sonuçları ve değişimde yönetim tarzının adhokrasik klan kültürü ile aralarında pozitif birlişki olduğu, değişimde direncin ise adhokrasik klan kültürü ile arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Elde edilen sonuç sağlık kurumları çalışanlarının sahip olduğu birbirine bağlılık, paylaşımcılık, takım çalışması, risk alma, hızlı çözümler üretebilme ve adaptasyon gibi adhokrasik klan kültürü baskın niteliklerin, değişim ile anlamlı ilişkisinin göstergesi olarak düşünülmektedir. Bununla birlikte değişimin sonuçlarının pazar kültürü ile arasında pozitif bir ilişki olduğu, değişime direncin ise pazar kültürü ile aralarında negatif bir ilişki olduğu, değişimde kurumsal politikanın ve değişimde yönetim tarzının ise pazar kültürü ile aralarında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Bu sonuç, hizmetin boyutunu ve kapsamını talep edenin (hasta) değil, hizmet verenin (hekim) belirlediği sağlık kurumlarında, çıktısının paraya çevrilemez olması, aynı zamanda önceden tahmin edilmesinin güç olması, tüketimi raslantısal, ikamesi olmayan, ertelenemez bir sürecin olması nedeniyle rekabetçi ve sonuç odaklı olan pazar kültürünün değişim ile kısmen ilişkili olmasının göstergesi olarak düşünülmektedir. Ayrıca değişimin sonuçların hiyerarşi kültürü ile arasında pozitif bir ilişki olduğu, değişimde kurumsal politikanın, değişimde direncin ve değişimde yönetim tarzının ise hiyerarşi kültürü ile aralarında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Elde edilen sonuç sağlık kurumlarının matris bir yapıya sahip olsada çalışanlar arasında işbirliğini ve takım çalışmasını gerektiren özelliklerinin hiyerarşi kültür ile sadece değişimin sonuçları boyutunun anlamlı ilişkisinin göstergesi olarak düşünülmektedir.

Bu bulgular örgütsel değişim sürecinde örgüt kültürünün olumlu rolünü vurgulayan kuramlarla ve benzer araştırmalarla uyumludur. Andersen Danışmanlık tarafından geliştirilen modelde örgütsel değişimde merkez olarak örgüt kültürü baz alınmakta ve en önemli değişimlerin örgüt kültüründe meydana geldiği belirtilmektedir. Andersen Danışmanlık'ın modelinde, değişim lideri üzerine de değinilmekte, dış çevrenin örgüt üzerindeki etkisinin örgütün vizyon ve stratejisini

etkileyeceği, vizyon ve stratejide yaşanacak değişimin örgüt kültürü ile birlikte örgüt içindeki liderliği de etkileyeceği öngörülmektedir (Kulvisaechana 2001, 7). Değişim sürecinde oluşturulan yeni strateji ve politikalar, örgüt kültürünün de yeniden oluşmasını, daha doğrusu yeniden yeni stratejiler ve politikalara göre şekillenmesini gerektirmektedir. Polat' ın (2003) örgütsel değişim ve örgütsel değişimde örgüt kültürünün yeri ve önemi isimli çalışmasında çalışanların örgüt kültürü algıları ve değişime karşı tutumları arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gülgün (1999) ise değişim yönetiminde örgüt kültürü üzerine bankacılık sektöründe yapmış olduğu çalışmada örgütsel değişimi, örgüt kültürünü oluşturan değerler, semboller ve varsayımlar açısından değerlendirmiş ve toplumsal, ekonomik ve teknolojik değişimlerin örgütleri önemli ölçüde etkilediği ve bu sırada örgüt kültürünün de değişime uğradığı sonucuna ulaşmıştır. Literatürdeki benzer araştırmalarla da uyumlu olan çalışmamızda, yalın yönetim araçlarıyla gerçekleştirilen örgütsel değişimin, örgüt kültürü üzerine etkisini anlamaya yönelik yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular göstermiştir ki; örgütsel değişimin örgüt kültürü üzerinde kısmen olumlu yönde etkisi bulunmaktadır.

Elde edilen bulgular, yalın yönetim araçlarını uygulayan sağlık kurumlarında örgüt kültürü ile iş performansı arasındaki ilişkiyi test eden hipotezlerin kısmen desteklendiğini göstermektedir. Buna göre örgüt kültürü ile iş performansı arasındaki ilişkide, adhokrasik klan kültürünün iş performansı ile arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, pazar ve hiyerarşi kültürlerinin ise iş performansı ile anlamlı bir ilişkiye sahip olamadığı görülmektedir. Elde edilen sonucun kültür konusun çok boyutlu ve çok yönlü yapısı nedeniyle kaynaklandığı düşünülmektedir. Çalışmamızın kapsamı olan sağlık kurumları göz önüne alındığında adhokrasik klan kültürünün iş performansı ile arasında anlamlı ilişkinin nedeni, sağlık kurumlarının çalışanları itibariyle takım çalışması, birlik duygusu ve güçlü bağları ile örgütle bütünleşmeleri; yapısı itibariyle insan sağlığının iyileştirilmesine yönelik olarak teknolojik ve bilimsel yenilikleri takip eden girişimci, yenilikçi ve yaratıcı bir yapı oluşturmaları ve aynı zamanda risk alma ve hızlı çözüm üretilme özelliğine sahip olmaları ile açıklanabilir. Diğer taraftan sağlık kurumlarının çıktısının insan sağlığı olması nedeniyle pazar odaklı ya da sonuç merkezli rekabetçi faaliyetlerin ve başarı kıstası olarak tek başına karlılığın söz konusu

olamayacağından dolayı pazar kültürü ile iş performansı arasındaki ilişkinin anlamsız olduğu düşünülmektedir. Sağlık kurumlarında örgüt kültürü tipolojisini araştıran çalışmalara göre özellikle kamu hastanelerinde bürokratik organizasyon yapısına sahip olan hiyerarşik kültür tipinin baskın olduğu görülmektedir (Erdem, 2007; Kaya, 2008; Erdem vd., 2010, Aydınlan ve Göksel, 2012). Ancak Türkiye'deki kamu hastanelerinde 2011 yılında çıkarılan 663 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile kamu hastanelerinde yerel ve pazar yönelimli bir yönetim anlayışı oluşturulmak istenilmiştir. Bu durum çalışmamızda hiyerarşi kültürünün iş performansı ile aralarında anlamlı bir ilişkinin olmamasının göstergesi olarak düşünülmektedir.

Bu bulgular performans kriterleri üzerinde örgüt kültürünün olumlu rolünü vurgulayan kuramlar ve benzer araştırmalarla uyumludur. Örgüt kültürü, işletmenin çalışma biçiminden, ücret ve maaş yönetim biçimine, çalışanlarına olan tavırlarına kadar birçok olguyu içermektedir. Örgüt kültürünü; “baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışana sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki hikâyeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapı” olarak tanımlayan Peters ve Waterman (1995), çalışanların iş ortamı ve işin özellikleriyle uyum içerisinde olmaları, onların bu ortama karşı olumlu duygular geliştirerek iş performanslarının artacağı vurgulamışlardır. Erkmen (2010) ise örgüt kültürünün güdüleme aracı olduğu ve özellikle güçlü örgüt kültürünün olduğu örgütlerde çalışanların motivasyonun yüksek olduğu, işgücü devri, işten ayrılma ve işe devamsızlık gibi durumların yaşanmadığını ifade etmektedir. Örgüt kültürü tutumları, hizmet kalitesini ve işgücü devrini etkilerken; tutumlar ise örgüt iklimini etkileyerek, çalışanların performansları ile motivasyonlarını değiştirebilmektedir. Güler (2014) ise örgüt kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına ve iş performanslarına etkisi isimli çalışmada örgüt kültürünün çalışanları örgütsel bağlılığı ve iş performanslarına pozitif yönlü etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Örgüt kültürünün çalışanlar arasında bir kimlik duygusu gelişmesini sağlayarak ve örgütsel amaçlara katılımı teşvik ederek örgütsel bağlılığın oluşmasına destek olduğu ayrıca örgütte yapılan iş ve eylemlerin kalitesini yükseltmeye dönük olarak çalışanları motive ederek iş performansını artırdığını vurgulamaktadır. Literatürdeki benzer araştırmalarla uyumlu olan çalışmamızda, örgüt kültürünün iş performansı üzerine etkisini anlamaya yönelik yapılan analizler

sonucunda elde edilen bulgular göstermiştir ki; örgüt kültürünün iş performansı üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.

Elde edilen bulgular, yalın yönetim araçlarını uygulayan sağlık kurumlarında, örgütsel değişimin iş performansı üzerine etkisinde örgüt kültürünün aracılık rolünü test eden hipotezlerin kısmen desteklendiğini göstermektedir. Buna göre değişimde kurumsal politika ve değişimin sonuçları ile iş performansı arasındaki anlamlı ilişkide adhokrasik klan kültürünün aracılık rolünün olduğu, pazar ve hiyerarşi kültürlerinin ise aracılık rolüne sahip olmadığı görülmektedir. Bir örgütte değişim uygulamalarının başarısı, özellikle çalışanların bu uygulamaları benimsemesi ve kabul etmesine bağlıdır. Değişimin gerekliliğine inanmayan çalışanların bulunduğu bir örgütte değişim sonuçlarının olumlu olması beklenemez. Çalışanların değişimi desteklemesi ise değişim sürecinde yönetim tarzının nasıl olduğu ile yakından alakalıdır. Örgütsel değişim sürecinde, yöneticiler tarafından, örgütün yeni hedef ve stratejilerinin çalışanlara anlatılıp açıklanması, çalışanların düşünce ve davranışlarının nasıl olacağını şekillenmesi, ne biçimde etkileneceklerinin belirlenmesi ve bunun da açıklamalarının yapılması gerekmektedir. Örgüt kültürü, örgütte işlerin yapılış tarzları ile ilgilidir. Örgütte uygulanmaya konulacak herhangi bir değişim planı işlerin yapılış tarzını etkileyeceğinden veya temelinden sarsacağından, iş görenlerin örgüt kültürü bağlamındaki temel değer ve inançlarını da etkileyecektir. Bu nedenle örgütlerdeki değişim uygulamaları aynı zamanda kültürel bir değişim planlamasını da gerektirmektedir. Örgütlerin içinde buldukları coğrafi alan, faaliyet gösterdikleri pazarlar, örgüt kurucularının kültürel özellikleri, örgütün kültürünün oluşmasında ve şekillenmesinde en etkili faktörlerdir.

Bu bulgular örgütsel değişim sürecinde örgüt kültürü ve insan kaynağının önemini vurgulayan kuramlarla ve benzer çalışmalarla uyumludur. Kotter (1995) örgütsel değişim sürecinde çalışanların yeni yaklaşım, tavır ve davranışlar kazanarak gelişim göstereceklerini ve bu durumun iş performansına olumlu etkisini vurgulamıştır. Nitekim örgütün değişiminde en çok etkilenen ve aynı zamanda değişim sürecini en çok etkileyen ögesi insan kaynağıdır. Örgütsel değişimin başarı çıktılarında birisi çalışan performansının yüksek olmasıdır. Çalışanların bireysel

hedeflerinin kurumsal hedeflerle örtüştürülmesi ve üzerlerine düşeni en iyi şekilde yapmalarının sağlanması değişimin başarısı açısından çok önemlidir. Polat'a (2003) göre dinamik bir çevrede faaliyet gösteren, kurucunun yenilikçi olduğu, içinde bulunan coğrafi alanın değişime yatkın olduğu örgütlerde oluşan kültür değişim çabalarını destekleyici niteliktedir. Bu kültürlerde, değişim sürecinde şiddetli dirençlerle karşılaşılmaz ve değişime çok kolay şekilde adapte olunur. Bu faktörlerin tam tersi olan koşullarda, yani örgütün içinde bulunduğu çevrenin durağan olması, kurucunun tutucu bir tavır sergilemesi durumlarında örgütün değişimi desteklemesi ve değişimi kolaylaştırması beklenemez. Bu gibi örgütlerde değişime karşı dirençler daha şiddetli olmakta ve dirençleri kırmak daha zor olmaktadır. Demir' e (2007) göre kurucuların, liderlerin ve üst yönetimin fikirlerinin örgütsel değişim sürecinde örgüt kültürünün gelişiminde etkili olduğu, çalışanların ise bu fikirleri benimsemesi durumunda örgüt kültürünün tüm unsurlarının bütünleşebileceği anlaşılmaktadır.

Örgüt kültürü, değişimde stratejik bir yönetim aracı olarak kullanılabilir. Ancak yöneticilerin dikkat etmesi gereken kültür kavramının örgütsel değişimde hızlı çözümler değil uzun dönemli uygulamalarda kullanılabilir olmasıdır. Örgüt kültürünün rolü, ancak kişilerin davranışlarını başarılı bir şekilde değiştirdikten, bu değişen davranışlar kişiler için yeni faydalar sağladıktan ve yeni faaliyetlerle performans gelişimi arasında doğrudan bir bağlantı görüldükten sonra ortaya çıkmış olacaktır.

SONUÇ

Bu araştırmanın temel amacı yalın yönetim araçlarını uygulayan sağlık kurumlarında örgütsel değişimin iş performansı üzerine etkisi tespit etmek ve örgüt kültürünün aracı rolünü incelemektir. Ayrıca örgütsel değişim, örgüt kültürü ve iş performansı arasındaki ilişkiler de incelenmiştir.

Yalın yönetim uygulamalarının bir değişim aracı olarak kabul edildiği araştırmada, değişim sürecinin çalışan performansına etkisi ve bu etkide örgüt kültürünün rolü araştırılmıştır. Ayrıca bu çalışmada örgütsel değişimin başarısında bir performans çıktısı olarak çalışanların etkisi ve stratejik kararların önemi açısından yöneticilerin etkisi vurgulanmak istenmiştir.

Çalışmada yalın yönetim araçlarıyla gerçekleştirilen örgütsel değişimin iş performansı üzerine etkisinde örgüt kültürünün kısmen aracılık rolüne sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Literatür araştırması sırasında örgütsel değişim, örgüt kültürü ve iş performansı kavramlarının birbirleriyle olan ilişkilerinin incelendiği çok sayıda araştırma olduğu görülmüştür. Ancak bu üç değişkenin birlikte modellendiği ve özellikle de örgüt kültürünün aracılık rolünün sorgulandığı çalışmalara rastlanmamıştır. Bununla birlikte özellikle sağlık sektöründe yalın yönetim sistemine geçiş sürecinin ele alındığı çalışmalarda bu veya benzer değişkenlerle ilişkili modellerin kullanılmadığı görülmüştür. Bu anlamda çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu noktada sağlık kurumlarında başlatılacak değişim sürecinin örgüt kültüründen ayrı düşünülmesi hatalı bir yaklaşım olacağı ve değişim ile elde edilmek istenilen sonuçlara ulaşılmasını da imkânsız kılacağı söylenebilir. Ayrıca bir örgütü oluşturan kültürün, değişim sürecinde çalışan performansı üzerinde en etkili faktör olarak karşımıza çıktığı söylenebilir. Değişim sürecinin istenilen düzeyde sonuçları ortaya çıkarması için, örgüt kültüründe yer alan değerler, inançlar, normlar değişim ile doğru orantılı analiz edilmelidir. Değişim örgüt kültüründen başlayarak bir sistematik süreç içerisinde uzun vadeli ve sabırlı politikalar ile gerçekleşmelidir.

Son yıllarda yalın düşünce ve yalın yönetim prensiplerinin hem üretim sektöründe hem de hizmet sektöründe (özellikle sağlık sektöründe) popülerlik

kazanması nedeniyle çalışmamız yalın dönüşüm sürecini örgütsel değişim teorik alt yapısıyla ele almış ve çalışmanın sonuçları doğrultusunda özellikle sağlık yöneticilerine önerilerde bulunulmuştur:

- Yalın yönetim uygulamaları ile gerçekleştirilen değişimi örgüt bünyesine alabilmek için öncelikle örgüt kültürünü bu felsefeye uyarlayacak şekilde değiştirmek gerekir.
- Yetkilendirilmiş ve motive edilmiş her bir çalışanın sürekli iyileştirme konusunda işi sahiplenmesine ve performansını artırmasına destek olacak politikalar üretmek gerekir.
- Örgüt kültürü içine yerleştirilen yalın felsefesi ile birlikte kullanılan değer akışı, kaizen, 5S, altı sigma gibi yalın tekniklerin sabırla ve uzun vadede uygulanmasıyla yalın dönüşüm sağlanması gerekir.
- Yalın olmak sadece üretim alanında belirli teknikler kullanılarak başarılamaz. Tüm sistem israfları yok etme ve değeri artırma hedefini desteklemelidir.
- Yalın üretim, bir potansiyeller bütünüdür ve bunların gerçekliğe dönüşmesi sistemin tümünde uygulama sürecinde takınılan tavra bağlıdır.
- Yalın olmak göreceli olup, yalın dönüşüm sabır ve inanç gerektiren bir yolculuktur.
- Yalın yolculukta süreç iyileştirme ve insan geliştirme eş zamanlı olarak gitmelidir.
- Yalın yolculuk adanmışlık, uzun dönemli düşünme, olumlu kafa yapısı ve davranış ve mükemmelliğe ulaşmak için sürekli iyileştirme gerektirir.

Yalın prensiplerin kök salması için, yöneticilerin öncelikle yalın düşünceye açık bir örgüt kültürü yaratmak için uğraşması gerekmektedir. Yalınlığa bağlılık, örgütün en tepesinden başlamalı ve tüm personel, süreç iyileştirme ve israfın azaltılmasının yeniden tasarlanması süreçlerine dahil olmalıdır. Sağlık hizmeti ile imalat, birçok açıdan farklı olmasına rağmen şaşırtıcı benzerlikler de taşımaktadırlar: Hem araba üretirken hem de bir hastaya sağlık hizmeti sağlarken çalışanlar, görevlerini

yerine getirmek ve müşteri veya hastaya bir değer sunabilmek için çoklu, karmaşık süreçlere bağlı kalmak zorundadırlar. Paranın, zamanın, sarf malzemelerinin ve iyi niyetin israf edilmesi, değeri düşürür. Yalın düşünce bir üretim taktiği veya maliyet azaltma programı değil, süreçleri iyileştirme ile alakalı olduğundan, tüm organizasyonlara uygulanabilen bir yönetim stratejisidir. Hemen hemen tüm çalışmalarda bahsedilen bir diğer kritik tema, uzun vadede iyileştirmelerin sürdürülebilirliğinin sağlanmasıdır. Sağlık kurumlarının yalnız ilk uygulamaya başladığı andan itibaren en geniş manada örgütte yakalanan ve yakalanacak olan iyileştirmelerin kendi kendini sürdürmesini sağlayan verimli bir kültürel iklim oluşturmaları gerekmektedir.



KAYNAKÇA

- Abeidi, N., Implementation Of Lean Six Sigma In Healthcare, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fatih Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2016.
- Akalın, H.E., Klinik Kalite, ANKEM Dergisi, 27(Ek 2), 2013, 1-3.
- Akçagün, E., Hazır Giyim İşletmelerinde Yalın Üretim Tekniklerinin Araştırılması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2006.
- Akçaoğlu, Ö., Değer akış haritalarında belirlenen darboğazların çözümü için Bayes Ağları ile senaryo üretimi: çamaşır makinası fabrikasında bir uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2012.
- Akdemir, A., Vizyon Yönetimi Birey, Kurum, Kent ve Ülke Düzeyinde (1.Baskı), Ekin Yayınevi, Bursa, 2008.
- Akıncı Vural, Z.B., Kurum Kültürü (4.Baskı), İletişim Yayınevi, İstanbul, 2012.
- Akkaya, D., Örgütsel Bağlılığın Bireylerin İş Performansı Üzerine Etkisi, Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü ile İlgili Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017.
- Aksoy, İ., İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Okulda Değişim Yönetiminin Gerçekleştirilmesinde, Örgütsel İletişimin Rolüne İlişkin Algıları (Ankara İli Örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2005.
- Aksu Ö., Bir Üretim Hattındaki Performansın Yalın Üretim Teknikleri İle İyileştirilmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2013.

- Akyol, Ş., Örgüt Kültüründe Güç Mesafesi ve Liderlik İlişkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.
- Akyüz, A.N., Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Öğretmenler Üzerine Ampirik Bir Çalışma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013.
- Al-Araidah, O., Momani, A., Khasawneh, M., and Momani, M., Lead, Time Reduction Utilizing Lean Tools Applied to Healthcare: The Inpatient Pharmacy at a Local Hospital, *Journal for Healthcare Quality*, 32, 1, 2010, 59-66.
- Aleem, S., Translating 10 Lessons From Lean Six Sigma Project in Paper-Based Training Site to Electronic Health Record–Based Primary Care Practice: Challenges and Opportunities, *Quality Management in Healthcare*, 22, 3, 2013, 224-235.
- Altınöz, M. ve Tutar, H., Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 65, 2, 2010, 195-218.
- Alvesson, M., *Understanding Organizational Culture (1st Edition)*, Sage Publication, London, 2002.
- Appelbaum, S.H., Habashy, S., Malo, J. and Shafiq, H., Back To The Future: Revisiting Kotter's 1996 Change Model. *Journal of Management Development*, 31, 8, 2012, 764-782.
- Aragon Correa, J.A., Garcia Morales, V.J. and Cordon Pozo, E., Leadership and Organizational Learning's Role on Innovation and Performance: Lessons From Spain, *Industrial Marketing Management*, 36, 3, 2007, 349-359.

- Ark, A.H., Strategic Orientation and Business Performance Relationship with Focus On Business and Functional Level Strategy Fit: An Empirical Study On Turkish Enterprises, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Avunduk, Y., Duygusal Zekânın İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Tıp Doktorları ve Toplu Ulaşım Şoförleri Üzerinde Karşılaştırmalı Alan Uygulaması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.
- Ayçın,E., Yalın Üretim Uygulamalarında İsrafin Azaltılması ile Performans Ölçütleri Arasındaki İlişkilerin ve Etkileşimin Analizi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.
- Aydoğan, Z. F., Örgüt Kültürü ve İklimi, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2, 2004, 203-215.
- Bakan, İ., Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14, 2008, 13-40.
- Balcı, A. Örgütsel Gelişme (3.Baskı), Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2002.
- Ballé, M. and Anne R., Lean As A Learning System In A Hospital Ward, Leadership In Health Services, 20, 1, 2007, 33-41.
- Bamford, D.R., ve Forrester, P.L. 2003. Managing Planned And Emergent Change Within An Operations Management Environment. International Journal Of Operations & Production Management, 23(5): 546-564.
- Baron, R.M. and Kenny D.A., The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations, Journal of Personality and Social Psychology, 51, 6, 1986, 1173-1182.

- Barutçu, E., Örgütsel Değişim Yönetimi ve Denizli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000.
- Barutçugil, İ., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (1.Baskı), Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004.
- Başaran, İ. E., Örgütsel Davranışın Yönetimi, Sevinç Matbaası, Ankara, 1982.
- Bateman, T.S. and Organ, D.W., Job Satisfaction And The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee “Citizenship”, Academy Of Management Journal, 26, 4, 1983, 587-595.
- Battal, A., Örgütsel Değerlerin Örgüt Kültürü Öğelerine Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Bayram A. Örgüt Kültürünün Kurumsal İtibara Etkisi ve Kayeri'deki Özel Hastanelerde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
- Bedir, E., (10-13 Mayıs 2002) Yirmibirinci Yüzyılda İstihdamın Artan Önemi ve Eğitim-İstihdam İlişkisi, Endüstri İlişkilerinin Güncel Sorunları Semineri ve Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Toplantısı (Basılmamış Teksir Not), Ankara.
- Beer, M., and Nohria, N., Crackingthe Code of Change, Harvard Business Review 78, no. 3 (May-June 2000): 133-141.
- Bernardin, H.J. and Beatty, R.W., Performance Appraisal: Assessing Human Behaviorat Work (1st Edition), PWS, Boston, 1984.
- Bırakmaz, Ö., Yalın Üretimin Uygulanmasında Karşılaşılan Problemler, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2013.

- Borman WC. and Motowidlo S., Task Performance And Contextual Performance: The Meaning For Personnel Selection Research, *Human Performance*, 87, 1, 1997, 99–109.
- Borman W.C. and Motowidlo, S., Expanding The Criterion Domain To Include Elements Of Contextual Performance In Schmitt N., Borman W.C., Editors. *Personnel Selection In Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, 1993, 71-98.
- Borman, W.C., and Brush, D.H., More Progress Toward A Taxonomy Of Managerial Performance Requirements, *Human Performance*, 6, 1, 1993, 1-21.
- Borman, W.C., and Motowidlo, S.J., Task Performance and Contextual Performance: The Meaning For Personnel Selection Research, *Human Performance*, 10, 2, 1997, 99-109.
- Brief, A.P., and Motowidlo, S.J., Prosocial Organizational Behaviors, *Academy of Management Review*, 11, 4, 1986, 710-725.
- Brooks, I., *Organisational Behaviour Individuals, Groups and Organisation* (3rd Edition), Harlow: Prentice Hall, 2006.
- Burgess, N. and Radnor Z., Service Improvement In The English National Health Service: Complexities and Tensions, *Journal of Management & Organization*, 18, 5, 2012, 594–607.
- Burgess, T.F. ve Güleş H.K., Günümüz İşletmelerinde Değişim Yönetimi: Yöntemler ve Uygulanabilirliği, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14, 1, 2000, 101 -114.
- Burke, W. and Litwin, G.,A, Causal Model Of Organizational Performance and Change, *Journal of Management*, 18, 3, 1992, 523-545.
- Burke, W.W., *Organization Change: Theory and Practice*, Sage Publications, Londra, 2002.

- Burnes, B., Complexity Theories and Organizational Change, *International Journal of Management Reviews*, 26, 3, 2005, 397-407.
- Burnes, B. *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics* (4rd. Edition), Harlow: Prentice Hall, New York, 2004.
- Burns, B., Kurt Lewin and The Planned Approach To Change: Re- Appraisal, *Journal of Management Studies*, 41, 6, 2004, 977-1002.
- Bush, R.W., Reducing Waste İn US Health Care Systems, *JAMA*, 297, 8, 2007, 871-874
- Camcı, V., Çalışanların Örgüte Bağlılıkları ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013.
- Cameron K.S. and Quinn R.E., *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (Revised Edition), John Wiley & Sons, San Francisco, 2006.
- Can, H., Aşan Ö. ve Aydın E.M., *Örgütsel Davranış* (1.Baskı), Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti., İstanbul, 2006.
- Can, H., *Organizasyon ve Yönetim* (7. Baskı), Siyasal Kitabevi, Ankara, 2008.
- Cassel, C.K. and James A. G., Choosing Wisely Helping Physicians and Patients Make Smart Decisions About Their Care, *JAMA: The Journal Of The American Medical Association*, 307, 17, 2012, 1801-1802.
- Cherouny P.H., Frederico F.A., Haraden C., Leavitt G.S. and Resar R., *Idealized Design of Perinatal Care*, IHI Innovation Series White Paper, Cambridge, Massachusetts: Institute for Healthcare Improvement, 2005.
- Chiarini, A. and Enrico B., *Implementing Lean Six Sigma In Healthcare: Issues From Italy*, *Public Money and Management*, 33,5, 2013, 361-368.

- Convis, L.G. and Liker, J.K., The Toyota Way to Lean Leadership, McGraw-Hill, USA, 2012.
- Çalık, T., Eğitimde Değişimin Yönetimi: Kavramsal Bir Çözümleme, Kuram ve Uygulama Eğitim Yönetimi, 9, 4, 2003, 536-557.
- Çalışkan, A., Organizasyonel Değişim Yönetimi ve Azerbaycan Cumhuriyeti'ndeki Türk Menşeli İşletmelerde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Çam Gümüş, T., Weblog (Web Tabanlı Simülasyon Oyunu) Aşamalarının Kullanılarak Yalın Üretim Sisteminin Hizmet Sektöründe Uygulanması Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
- Çapraz, B., Örgütsel Değişim: Çok Boyutlu Bir Model Önerisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.
- Çatalsakal, S., How Trait Mindfulness Is Related To Job Performance and Job Satisfaction: Self-Regulation As A Potential Mediator, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.
- Çerçi, S., İş Değerlerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerine Etkisi: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi'nde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013.
- Çetin Ölçüm, M., Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (1.Baskı), Nobel Yayıncılık, Ankara, 2004.
- Çiçek, F., Avrupa Birliği'ne Girişi Sürecinde Kobi'lerdeki Değişim Yönetimi: Gaziantep'te Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, 2007.

- Çömez, P., Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Firma Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, 2007.
- Çuhadar, M.T., Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25, 2005, 1-21.
- D’Andreanmatteo, A., Ianni, L., Lega, F., and Sargiacomo, M., Lean In Healthcare: A Comprehensive Review, Health Policy, 119, 9, 2015, 1197-1209.
- Daellenbach, H, Systems and Decision Making, Wiley, New York, 1994.
- Daşcı, A., Simülasyon Destekli Yalın Üretim Sisteminin Mobilya Sektöründe Uygulaması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2010.
- Davis, J. and Adams J., The Releasing Time to Care – The Productive Ward, Programme: Participants, Perspectives, Journal of Nursing Management, 20, 3, 2012, 354–360.
- De Souza L.B. and Pidd M., Exploring The Barriers To Lean Health Care Implementation, Public Money and Management, 31, 1, 2011, 59–66.
- De Souza L.B., Trends and Approaches In Lean Healthcare, Leadership In Health Services, 22, 2, 2009, 121–139.
- DelliFraine, J.L., Langabeer, J.R. and Nembhard, I.M., Assessing The Evidence Of Six Sigma and Lean In The Health Care Industry, Quality Management In Healthcare, 19, 3, 2010, 211-225.
- Demir, F., Yalın Üretimde Toplam Üretken Bakım ve Hızlı Kalıp Değişirme (Smed) Uygulaması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

- Demir, N., Örgüt Kültürü ve İş Tatmini (1. Baskı), Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2007.
- Demir, N., Örgüt Kültürü - İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Demirtaş, H., İlköğretim Okullarının Değişime Açıklığı, İlköğretim Online, 11, 1, 2012, 18-34.
- Díaz-Vilela, L.F., Rodríguez, N.D., Isla-Díaz, R., Díaz-Cabrera, D., Hernández-Fernaud, E., and Rosales-Sánchez, C., Relationships Between Contextual and Task Performance and Interrater Agreement: Are There Any?. PloS One, 10, 10, 2015.
- Dinçer, Ö., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayın, İstanbul, 1998.
- Doğan, Binali, Örgüt Kültürü (1. Baskı), Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2007.
- Doğan, H., Örgütsel Adalet Algısı ile İş Performansı Arasındaki ilişki: Afyonkarahisar'da Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.
- Doğan, N.Ö., Sağlık Sektöründe Etkinliğin İyileştirilmesi: Bir Yalın Üretim Uygulaması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
- Doğruel, H., Yöneltiler Değerlerin Önem Düzeyi ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2013.
- Dunnette M.D. and Hough L.M. (Ed.), Handbook Of Industrial and Organizational Psychology, Campbell J.P., "Modeling The Performance Prediction Problem In Industrial And Organizational Psychology", CA: Consulting Psychologists Press, Palo Alto, 1990, 687-732.

- Dursun, E., Örgütsel Değişim ve Değişim Karşısında Bireysel Direnç, Yayınlanmamış Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Dursun, İ.T., Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi: Hofstede'nin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme, Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 1, 4, 2013, 43-56.
- Düren, Z. 2000'li Yıllarda Yönetim: Sürekli Değişim ve Belirsizlik Ortamında Gelişen Yönetimsel Yaklaşımlar (2. Basım), Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, 2002.
- Efe, Ö.F., Yalın Hizmet/Değer Akışı Haritalama: Bir Acil Serviste Uygulanabilirliği, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2011.
- Eker, K., Çalışanlarda Dikkat Eksikliği Bozukluğunun İş Kazası, İşe Devamsızlık ve İş Performansı Oranı Üzerine Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.
- Elçi, Ş., İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı (1.Baskı), Nova, Ankara, 2006.
- Elebaşı, İ.H., Yenilik Özümseme Algısı ve Yenilik Özümseme Algısının Yenilikçi İş Performansı Üzerine Etkileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.
- Erdem, R., Örgüt Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Ararsındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma, Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2, 2, 2007, 63-79.
- Erdoğan, İ., Eğitimde Değişim Yönetimi, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2012.
- Eren, E., Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar (6. Baskı), Beta Yayınları, İstanbul, 2003.

- Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım, İstanbul, 2012.
- Erkmen, T., Örgüt Kültürü, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2010.
- Erkmen, T., Örgüt Kültürü-İşletmelerin Başarısındaki En Temel Paradigma (1. Baskı), Beta, İstanbul, 2010.
- Erkmen, T. ve Ordun, G., (24-26 Mayıs 2001), Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Çalışma, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Yayımlanmış Bildiri, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, İstanbul, 67-87.
- Erkoç, İ.Ç. Algılanan Örgütsel Destek ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Öz Yeterlilik Faktörünün Düzenleyici Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015.
- Ersen, S.C., Yalın üretim sistemi ve MAKO A.Ş.'de Yalın Üretime Geçiş Çalışmaları, Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994.
- Ertan, H. Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Esben, R.G.P. and Huniche, M., Negotiating Lean: The Fluidity and Solidity Of New Management Technologies In The Danish Public Sector, International Journal Of Productivity and Performance Management, 60, 6, 2011, 550-566.
- Eşki, H., Stratejik Yönetim ve Örgüt Kültürü: İlişkisel Bir Analiz, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 24, 2009, 165-172.
- Fırat, İ., Yalın Üretim Sistemini Uygulayan İşletmelerin Performansının Ölçülmesi ve Kahramanmaraş İlinde Bir Uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.

- Fichter, J., *Sosyoloji Nedir*, Çeviren Nilgün Çelebi, Ankara: Anı Yayıncılık, 2011.
- Gaffney, S., *Dynamics Of Organisational Change the Belfast Model*, *Geşalt Journal of Australia and New Zealand*, 7, 1, 2010, 75-88.
- Galpin, T., *The Human Side of Change: A Practical Guide To Organization Redesign*, San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- García-Morales, V.J., Liorens Montes, F.J., and Verdu Jover, A.J., *Influence of Personal Mastery on Organizational Performance Through Organizational Learning and Innovation in Large Firms and SMEs*, *Technovation*, 27, 9, 2007, 547-568.
- Gecü, B., *İç Lojistik Sistemlerinin Yalın Üretim Bakış Açısıyla Yeniden Tasarlanması ve Otomotiv Sektöründe Örnek Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. 2008.
- Genç, N., *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar (2. Baskı)*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005.
- Giddens A., *Sosyoloji (1.Baskı)*, Çeviren Cemal Güzel, Kırmızı Yayınları, İstanbul, 2008.
- Gizir, S., *Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme*, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4, 2, 2008, 183-185.
- Glasgow, J.M., Scott-Caziewell, J.R., and Kaboli, P.J. *Guiding Inpatient Quality Improvement: A Systematic Review Of Lean and Six Sigma*. *The Joint Commission Journal on Quality and Patient Safety*, 36, 12, 2010, 533-540.
- Goodman, S.A. and Svyantek, D.J., *Person-Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter*. *Journal Of Vocational Behavior*, 55, 2, 1999, 254-275.

- Göçer Akyüz, A., Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında ve Yerleştirmesinde İnsan kaynakların Rolü Radisson Sas Hotel Ankara Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- Göllü, E., Impact Of Supply Chain Structure On Business Performance: A Study On Pharmaceutical Industry, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.
- Gönen, Z., Örgüt Kültürü ve EF QM Mükemmellik Modeli Arasındaki İlişki, (Sağlık Bakanlığına Bağlı Dört Farklı Doğum Hastanesinde Bir Uygulama), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.
- Gönen, K., Otomotiv Endüstrisinde Yalın Üretim ve Eşzamanlı Mühendislik Yaklaşımıyla Değer Akış Haritalandırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2013.
- Görmen, M., Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.
- Görpe S., Halkla ilişkiler Kavramları, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2001.
- Griffin F.A., Resar R.K., IHI Global Trigger Tool for Measuring Adverse Events (Second Edition), IHI Innovation Series White Paper, Cambridge, Massachusetts: Institute for Healthcare Improvement, 2009.
- Grove A.L., Meredith J.O., Macintyre M., Angelis J. and Neailey K., UK Health Visiting: Challenges Faced During Lean Implementation, Leadership In Health Services, 23, 3, 2010, 204–218.
- Güçlü, N., Örgüt kültürü, Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6, 2003, 147-159.
- Güçlü, N., Örgüt Kültürü, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 2003, 148-159.

- Güteryüz, D., Yalın Yönetim Sistemlerinin Hastanelere Uyarlanabilirliği Ve Bir Hastane Uygulaması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2012.
- Güllüoğlu, Ö., Örgütsel İletişim: İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık, Eğitim Akademi Yayınları, Konya, 2011.
- Gündoğan, H., Duygusal Zekâ ve İş Performansı Arasındaki İlişkiler: Alanya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.
- Güney, S., Örgütsel Davranış, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2011.
- Gürbüz, E., Çalışanlarda Örgüt Kültürü ve İş Performansı (Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Çalışanları Örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.
- Güre, Z., Bir Üretim Modeli Olarak Yalın Üretim : İmalat Sektöründe Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Gürer, S., Türk Sağlık Hizmetlerinde Yalın Yönetim İncelemesi: Karadeniz Bölgesi'nde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017.
- Güvenç, B., İnsan ve Kültür, Boyut Yayınları, İstanbul, 2011.
- Güzel, S., Hazır Giyim İşletmesinde Yalın Üretime Geçiş: Değer Akışı Haritalandırma, Hat Tasarımı ve Dengeleme, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2011.
- Güzelaydın, A., Çalışan Yetişkinlerde Disleksi - İş Performansı İlişkisi: Çalışanlar Üzerine Örnek İnceleme, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.

- Halis, M., Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültüründeki Yönelimler, Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 5, 2003, 109-135.
- Hasanoğlu, M., Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi, Sayıştay Dergisi, 52, 5, 2004, 43-60.
- Hayward L.M., How Applicable Is Lean In Mental Health A Critical Appraisal, International Journal of Clinical Leadership, 17, 3, 2011, 165–73.
- Heizer, J. and Render, B., Operation Management (9rd Edition), Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2006.
- Helvacı, M.A., Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi: İlke, Yöntem ve Süreçler, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2010.
- Henderson, G.M., Transformative Learning as a Condition for Transformational Change in Organizations, Human Resource Development Review, 1, 2002, 186-214.
- Hines, P., Holweg, M., and Rich, N., Learning To Evolve: A Review Of Contemporary Lean Thinking, International Journal Of Operations & Production Management, 24, 10, 2004, 994-1011.
- Hoffman B.J., Blair C.A., Meriac J.P. and Woehr D.J., Expanding The Criterion Domain A Quantitative Review Of The OCB Literature, J App Psychol, 92, 2, 2007, 555–566.
- Holden, R.J., Lean Thinking İn Emergency Departments: A Critical Review, Annals Of Emergency Medicine, 57, 3, 2011, 265–78.
- Hofstede, G., Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values, Sage Publications, London, 1980.

- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. and Sanders, G., Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases, *Administrative Science Quarterly*, 35, 2, 1990, 286-316.
- Hoy, W.K. ve Miskel, C.G., *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*, Çeviren Selahattin Turan, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2010.
- Hunter, J.E., Cognitive Ability, Cognitive Aptitudes, Job Knowledge and Job Performance, *Journal Of Vocational Behavior*, 29, 3, 1986, 340-362.
- Hülagü, K.T., *Çelik Boru İmalatında Yalın Üretim ve Smed Uygulaması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2011.
- Imai, M., *Kaizen: Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı (4.Baskı)*, KalDer Yayınları, İstanbul, 1999.
- İncesu, E., (7-29 Eylül 2013), *Yalın Sağlık İşletmelerinde Yalın Yönetim Anlayışı*, 7. Ulusal Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi, Sözel Bildiri, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi, 2013.
- İpek, F., *Siparişe Göre Üretimde Malzeme Hazırlama ve Üretim Hattının Beslenmesinin İyileştirilmesi: Yalın Üretim Uygulaması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2015.
- İspir, N.B., *Yöneticilerin Kullandığı Etki Taktikleri ve Kurum Kültürü: Uygulama ve Yönetimsel Etkileme İçin Model Önerisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, 2008.
- İşbeceren, A.B., *İşletme Süreçlerinde İsrar ve Yalınlık*, *Anahtar Verimlilik Dergisi*, 278, 2012, 12-17
- Johnson, D.M., *Adaptation of Organizational Change Models to the Implementation of Quality Standard Requirements*, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 21, 2, 2004, 154-174

- Jones D, and Mitchell A., *Lean Thinking For The NHS*, 51. NHS Confed, Londra, 2006.
- Jones, D.T., *The Lean Strategic Challenge*, The Manufacturing Institute, Lean Enterprise Academy.
- Judd, C.M. and Kenny, D.A., *Process Analysis: Estimating Mediation in Treatment Evaluations*, *Evaluation Review*, Sage Publication, 5, 5, 1981, 602-619.
- Kabakçı, H., *Örgüt kültürü kavramı: HÜ İİBF ve SBF Örgüt Kültürlerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Kabakçı, H., *Kamu Üniversitelerinde Örgüt Kültürlerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. *Sosyo Ekonomi Dergisi*, 21, 2014, 32-44
- Kaiser, H.F., *An Index Of Factorial Simplicity*, *Psychometrika*, Vol. 39, No.1, 1974, 31-36
- Kaplan, G.S., *Advanced Lean Thinking: Proven Methods To Reduce Waste And Improve Quality İn Health Care*, Joint Commission Resources, 2008.
- Karakışla, E., *Kültür-Yönetim İlişkileri Bağlamında Örgütsel Değişim Sürecine Örgütsel Kültürün Yönetmel Etkinlik Açısından Etkisi*, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.
- Karakoç, M., *Montaj Süreçlerinde Yalın Üretim Verileri Analizi*, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Karapınar, Ö., *Integrity As It Relates To Job Performance, Organizational Citizenship Behavior and Withdrawal Behavior: Moderating Effect Of Organizational Justice*, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015.

- Karasoy, A. ve Leblebicioğlu, D.N., Örgüt Kültürünün Algılanan Hizmet Kalitesine Etkisi: Kamu ve Özel Öğrenci Yurtlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 27, 1, 2009, 279-304.
- Karataş Çetin, Ç. Limanlarda Örgütsel Değişim ve Değer Zinciri Sistemlerinde Etkililik Analizi (1.Baskı), Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir, 2012.
- Karcıoğlu, F., Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi, Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi, 15, 1-2, 2001, 265-283.
- Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S., Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi (1.Baskı), Siyasal Kitapevi, Ankara, 2010.
- Kaya, H., Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma, Maliye Dergisi, 155, 2008, 119-143.
- Kayı, T.A., The Impact Of Customer Relationship Management Application On Business Performance: Applied To The Chemical Industry, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015.
- Kaymakçı, Ö., Bir Ptt Şubesinde Yalın Üretim - 5s Uygulaması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2012.
- Keçeciöğlu, T., Bir Değişimin Anatomisi: Ya Da Değişimin Bir Parçası Olmak, Alfa, İstanbul, 2001.
- Kerman, U. ve Öztop, S., Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Yönetimine Yönelik Algısı, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19, 1, 2014, 89-112
- Kerman, U., Altan, Y. ve Öztop, S., Büyükşehir Belediyeleri ve İl Özel İdarelerinde Stratejik Planlama: Ankara, İstanbul ve İzmir Örneği, Akdeniz Üniversitesi Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, Sayı: 1, 4, 2012, 89-100.

- Keskin, Ö., Şirketlerde Sporun İş Performansı ve Sağlığa Etkilerinin Araştırılması (Coca Cola Örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.
- Kırel, Ç. Özalp, E., Örgütsel Davranış, : Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2001.
- Kickert, W.J., Managing Emergent and Complex Change: The Case of Dutch Agencification, *International Review of Administrative Sciences*, 76, 3, 2010, 489-515
- Kinder, T. and Burgoyne, T., Information Processing and The Challenges Facing Lean Healthcare, *Finance Account Manager*, 29, 3, 2013, 271–290.
- Koca, S., Futbol Hakemlerini Strese İten Faktörler, İş Tatmini ve İş Performansı İlişkisinin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2017.
- Kocaoğlu, H.N., Toplumsal Kültür Değerlerinin Örgüt Kültürüne Etkisi: Türkiye-İtalya Değerlendirmesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, Arıkan Basım Yayım, İstanbul, 2005.
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2010.
- Kollberg B., Dahlgard J.J. and Brehmer P.O., Measuring Lean Initiatives In Health Care Services: Issues and Findings, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56, 1, 2006, 7–24.
- Koopmans, L., Bernaards, C.M., Hildebrandt, V.H., Schaufeli, W.B., De Vet, H.C.W. and Vander Beek, A.J., Conceptualframeworks Of Individual Work Performance - A Systematic Review, *Journal Of Occupational and Environmental Medicine*, 53, 8, 2011, 856-866.

- Koşar, M., Örgütsel Değişim Geçiren Bir Kurumda Çalışan Hemşirelerin İş Doyumlarının Belirlenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2010.
- Koşar, S. ve Çalık, T., Okul Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 17, 4, 2011, 581-603.
- Kotter, J. P., Değişimi Yönetmek, Değişim HBR'S 10 MUST READS, Çeviren Melis İnan, İstanbul: Optimist Yayınları, 2012.
- Kotter, J.P., Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, Harvard Business Review, 1995.
- Kovach J, De la Torre L. and Walker D., Continuous Improvement Efforts İn Healthcare: A Case Study Exploring The Motivation, İnvolvement and Support Necessary For Success. International Journal Of Six Sigma and Competitive Advantage, 4, 3, 2008, 254–269.
- Kozak Akoğlan, M. ve Güçlü, H., Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerinde Kavramsal Bir İnceleme, Anadolu Üniversitesi Eskişehir Meslek Yüksekokulu Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 5, 1, 2003.
- Kritsonis, A., Comparison of Change Theories, International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity, 8, 1, 2004, 1-7
- Kulvısaechana, S., The Role of Communication Strategies in Change Management Process: A Case Study of Consignia Brand and Business Status Introduction, Master Thesis, The Judge Institute of Management Studies University of Cambridge, 2001.
- Kuo, A.M.H., Borycki, E., Kushniruk, A. and Lee, T.S., A Healthcare Lean Six Sigma System For Postanesthesia Care Unit Workflow Improvement, Quality Management İn Healthcare, 20, 1, 2011, 4-14.

- Kurt, E., Algılanan Sosyal Destek ve İş Performansı İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Etkisi: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013.
- Kurutkan, M.N., Usta, E., Simsir, I., Orhan, F., and Bagis, M., Waste Management Approaches İn Hospital Organizations and An Example Of Practice, Balkan Military Medical Review, 17, 1, 2014, 10-15.
- Kuşçu, P., Örgüt Kültürü ve İş yeri Zorbalığı: İşkur ve ORS Örneği, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
- Kutlutürk, L., Hacettepe Üniversitesi Hastanesi Örneğinde Bilgi Yönetim Sistemleri ve Hastane Çalışanlarının Teknolojik Değişimlere Karşı Gösterdiği Direncin Değerlendirilmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
- Liker, J.K., The Toyota Way/14 Management Principles From The Worlds Greatest Manufacturer, McGraw-Hill, USA, 2004.
- Liker, J.K. and Hoseus, M., Toyota Culture, Çeviren Kıvanç Tanrıyar, McGraw-Hill, İstanbul: Optimist Yayın, 2008.
- Lund, D.B., Organizational Culture and Job Satisfaction, Journal Of Business and Industrial Marketing, 18, 3, 2003, 219-236.
- Machado, V.C. and Leitner, U., Lean Tools and Lean Transformation Process İn Health Care, International Journal Of Management Science and Engineering Management, 5, 5, 2010, 383-392.
- Madden, T., Planlı Değişim Sürecinin Okulların Geliştirilmesinde Kullanılması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2008.
- Mahal, P.K.; "Organizational Culture and Organizational Climate as a Determinant of Motivation", The IUP Journal of Management Research, 8, 10, 2009, 38-51.

- Mazzocato, P., Savage, C., Brommels, M., Aronsson, H., and Thor, J., Lean Thinking In Healthcare: a Realist Review of the Literature, Quality and Safety in Health Care, 19, 5, 2010, 376-382.
- Mehta, R.K., Lean Manufacturing Practies/Problem and Prospects, Annals of Faculty Engineering Hunedoara Internatinal Journal of Engineering, 3, 2012, 1584-2673.
- Meydan, C.H., Şeşen H., Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları, Detay Yayıncılık, Ankara, 2015.
- Morgan, G., Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor, Çeviren Gündüz Bulut, İstanbul: MESS Yayın, 1998.
- Morgan, J.M. ve Liker, J.K., The Toyota Product Development System, Productivity Press, Çeviren Aysel Yılmaz, İstanbul: BDZ Yayın, 2006.
- Morrow, E., Robert, G., Maben, J., Griffiths, P., Implementing Large Scale Quality Improvement: Lessons From The Productive Ward: Releasing Time To Care TM, International Journal of Health Care Quality Assurance, 25, 4, 2012, 237-253.
- Mucuk, İ., Modern İşletmecilik (17.Baskı) Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2011.
- Murat, G. ve Açıkgöz, B., Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3, 5, 2007, 1-20.
- Murphy, K.R., Dimensions of Job Performance. Teting: Applied and Theoretical Perspective, New York: Praeger, 1989, 218-247.
- Murphy K.R. (Ed.), Individual Differences and Behavior In Organizations, Campbell J.P., Gasser M.B., Oswald F.L., “The substantive Nature Of Job Performance Validity In:”. CA: Jossey-Bass, San Francisco, 1996, 258–299.

- Naktiyok, A., Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21, 2, 2007, 211-230.
- Narayanamurthy, G. and Gurumurthy, A., Is the hospital lean? A Mathematical Model For Assessing The Implementation Of Lean Thinking In ,Healthcare Institutions. Operations Research for Health Care, 2017.
- Nicolay, C. R., Purkayastha, S., Greenhalgh, A., Benn, J., Chaturvedi, S., Phillips, N., and Darzi, A., Systematic Review Of The Application Of Quality Improvement Methodologies From The Manufacturing Industry To Surgical Healthcare, British Journal Of Surgery, 99, 3, 2012, 324-335.
- Niemeijer G.C., Does R.J.M.M., De Mast J., Trip A. and Heuvel J.V.D., Generic Project Definitions For Improvement Of Health Care Delivery: A Case-Based Approach, Quality Management İn Health Care, 20, 2, 2011, 152-164
- Niğdelioğlu, N., Örgütsel Değişim Yönetimi ve Seramik Sektöründe Uygulaması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2007.
- Ocaklı, E., Okul Müdürlerinin Duygusal, Bilişsel ve Davranışsal Boyutlarda Değişime Açıklıklarının Ölçülmesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yedi Tepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Ohno, T., Toyota Ruhü: Toyota Üretim Sistemi'nin Doğuşu ve Evrimi, Çeviren Canan Feyyat, İstanbul: Scala Yayıncılık, 2008.
- Ojasalo, J., Management of Innovation Networks: A Case Study of Different Asroaches, European Journal of Innovation Management, 11, 1, 2008, 51-86.
- Okay, A., Halkla İlişkiler: Örgüt, Strateji ve Uygulamaları, Der Yayınevi, İstanbul, 2002.
- Okay, A., Kurum Kimliği, Media Cat Yayınları, Ankara, 2000.

- Okur, A.S., Yalın Üretim; 2000'li Yıllara Doğru Türkiye Sanayii İçin Bir Yapılanma Modeli, Söz Yayıncılık, İstanbul, 1997.
- Organ, D.W., Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time, Human Performance, Lawrence Erlbaum Associates, 10, 2, 1998, 85-97.
- Organ, D.W., Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome, Lexington Books/DC Heath and Com, 1988.
- Orszag, P.R., The Overuse, Underuse and Misuse Of Health Care, Statement Before The Committee On Finance, US Senate, 2008.
- Otley, D. Performance Management: A Framework For Management Control Systems Research, Management Accounting Research, 10, 1999, 363-382.
- Öcal, H. ve Ağca, V., Teknolojik Değişim Hızına Bağlı Olarak Farklılaşan Endüstri Yapılarının Örgüt Kültürü ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri, Ege Akademik Bakış, 10, 1, 2010, 157-182.
- Ören, K., Erdem, B. ve Kaplan M., Örgütsel Kültürün İşgücü Verimliliğine Etkisi, Kamu-İş, 8, 3, 2005, 1-21.
- Özcan B., Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
- Özçelik, F., Yalın Üretim Uygulayan İşletmeler İçin Muhasebe Sistemi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
- Özdemir, D., Hastane Süreçlerinin Yalın Yöntemler ile İyileştirilmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2013.
- Özdemir, S., Eğitimde Örgütsel Yenileşme (5.Baskı), Pegema Yayıncılık, Ankara, 2000.

- Özdemir, S. (Ed.), Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulamalar (1.Baskı), Yıldırım, N., “Okul Gelişimi”, Pegem Akademi, Ankara, 2013, 333-349.
- Özdemir, S. (Ed.), Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulamalar (1.Baskı), Buluç, B., “Örgüt Kültürü ve İklimi”, Pegem Akademi, Ankara, 2013, 101-128
- Özdevecioğlu, M. ve Çelik C., Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 23, 1, 2009, 93-111.
- Özençel, E., Örgütsel Değişimin ve Değişime Direnme Olgusunun Algılanması Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Özer, M.A., 21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler (1.Basım), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2008,
- Özfindık, M., Değer Akışlarının Belirsizlik Altında Analizi ve Haritalandırılması Büyük Ölçekli Bir Gıda İşletmesinde Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2011.
- Özgen, H., Öztürk, A., ve Yalçın, A., Temel İşletmecilik Bilgisi (2.Baskı), Nobel Kitabevi, Adana, 2005.
- Özgürler, Ş., Değer Akışı Haritalandırma ve Conwip Sistemine Yönelik Bir Tasarım, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2007.
- Pedersen, E., Rahbek G. And Huniche, M., Negotiating Lean: The Fluidity And Solidity Of New Management Technologies In The Danish Public Sector. International Journal Of Productivity And Performance Management, 60, 6, 2011, 550-566.
- Pheysey, D.C., Organizational Culture: Types and Transformations, Routledge, London and New York, 2003.

- Pheysey, D.C., *Organizational Cultures: Types and Transformations*, London: Routledge, <https://epdf.tips/organizational-cultures-types-and-transformations.html>, Erişim Tarihi: 17.05.2018.
- Ployhart R.E., Schneider, B. and Schmitt, N., *Contemporary Practice and Theory* (3rd Edition), Lawrence Eelbaum Associates, New Jersey, 2006.
- Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Paine J.B, and Bachrach D.G., *Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical and Empirical Literature And Suggestions For Future Research*, *J Manage*, 26, 3, 2000, 513–563.
- Poksinska, B., *The Current State Of Lean Implementation In Health Care: Literature Review*, *Quality Management In Healthcare*, 19, 4, 2010, 319-329.
- Polat, E., *Örgütsel Değişim ve Örgütsel Değişimde Örgüt Kültürünün Yeri ve Önemi*, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2003.
- Poropat, A.E., *New Models Of Work Performance and Their Implications For Employment Relations In Ross*, P.K., Lyons M., Allan C., And Townsend K., Editors. *Proceedings Of The Tenth Annual Conference Of The International Employment Relations Association*, Sydney, International Employment Relations Association, 2002.
- Proudlove, N., Claire M. and Ruth B., *Lessons For Lean In Healthcare From Using Six Sigma İn The NHS*, *Public Money and Management*, 28, 1, 2008, 27-34.
- Radnor Z. *Implementing Lean In Health Care: Making The Link Between The Approach, Readiness and Sustainability*, *Journal of Industrial Engineering and Management*, 2, 1, 2011, 1-12.
- Radnor, Z. J., Holweg, M. and Waring, J., *Lean In Healthcare: The Unfilled Promise*, *Social Science and Medicine*, 74, 3, 2012, 364-371.

- Radnor, Z., Walley, P., Stephens, A., and Bucci, G., Evaluation Of The Lean Approach To Business Management and Its Use In The Public Sector. Scottish Executive Social Research, 20, 2006.
- Radnor, Z., and Paul W., Learning To Walk Before We Try To Run: Adapting Lean For The Public Sector, Public Money And Management, 28, 1, 2008, 13-20.
- Ramawickrama, J., Opatha, H.H.D.N.P. and Pushpa Kumari, M.D., A Synthesis Towards The Construct of Job Performance, International Business Research, 10, 10, 2017, 75-76.
- Resar R., Griffin F.A., Haraden C. and Nolan T.W., Using Care Bundles to Improve Health Care Quality, IHI Innovation Series White Paper, Cambridge, Massachusetts: Institute for Healthcare Improvement, 2012.
- Resar R.K., Griffin F.A., Kabcenell A. and Bones C., Hospital Inpatient Waste Identification Tool, IHI Innovation Series White Paper, Cambridge, Massachusetts: Institute for Healthcare Improvement, 2011.
- Robbins, S.P. and Judge, T.A., Essentials of Organizational Behavior (14th Edition) Pearson, Prentice Hall, New Jersey, 2012.
- Robbins, S.P. ve Judge, T.A., Örgütsel Davranış, Çeviren İnci Erdem, İstanbul: Nobel Yayınları, 2012.
- Rother, M., Toyota Kata / Managing People For Improvement, Adativeness and Superior Result, McGraw-Hill, USA, 2010.
- Rotundo, M. and Sackett, P.R., The Relative Importance Of Task, Citizenship and Counterproductive Performance To Global Ratings Of Job Performance: A Policy-Capturing Approach, Journal Of Applied Psychology, 87, 1, 2002, 66.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Aktüel Yayınları, İstanbul, 2008.

- Sargut, A.S., Kùltürler Arası Farklılaşma ve Yönetim (3. Baskı), İmge Kitabevi, Ankara, 2010.
- Sargutan, E., Enjektabl Antibiyotiklerin Hastahane Kullanımında İsrâf, Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Dergisi, 5, 1, 2000, 29-46.
- Sarıgül, Y.E., Örgütsel Değişim Stratejileri ve Örgütlerde Değişime Yatkınlık, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3, 2003, 10-22.
- Savaş, G., Örgüt Kültürü ve Kütahya Altın Çini Seramik Sanayi A.Ş. Uygulaması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Schabracq M. J., Changing Organizational Culture The Change Agent's Guidebook, 1rd. Edition, John Wiley & Sons Ltd., Batı Sussex, 2007.
- Schein, E.H., Örgütsel Kültür, Çeviren Atilla Akbaba, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4, 3, 2002, 1-32.
- Schein, E.H., Organizational Culture and Leadership, 3rd. Edition, Jossey- Bass, San Fransisco, 2004.
- Schermerhorn J.R., Uhl-Bien M. and Osborn R.N., Organizational Behaviour, 7rd. Edition, John Wiley & Sons Inc, Toronto, 2000.
- Schmitt N. and Borman W.C. (Ed.), Personnel Selection In Organizations, Campbell J.P., McCloy R., Oppler S. and Sager C., "A Theory of Performance In", Jossey-Bass, San Francisco, 1993, 35-70.
- Seçkin, F., Yalın Üretim Teknikleri ve Kobi'lerde Uygulanabilirliğinin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2007.

- Self, D.R., Assessing The Management Of Readiness: An Empirical Examination Using A Mixed-Methods Approach, Unpublished Doctoral Dissertation, Auburn University, 2005.
- Senior, B., Organisational Change, 2rd. Edition, Prentice Hall, London, 2002.
- Seren, Ş., Değişime Karşı Tutum Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Kalite Belgesi Alan Hastanelerde Değişim ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2005.
- Sevimli, A., Yalın Üretimde Çalışma Gruplarının Etkinliği ve Ford-Otosan İnönü Fabrikasında Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Sungur Akyar H., İşletmelerde Örgüt kültürünün Oluşmasında Kurumiçi Halkla İlişkiler Uygulamalarının Rolü ve Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Sığrı, Ü. ve Tıgılı, M., Hofstede'nin Belirsizlikten Kaçınma Kültürel Boyutunun Yönetmel-Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21 1, 2006, 327-342.
- Skerlavaj, M., Song J.H. and Lee, Y., Organizational Learning Culture, Innovative Culture and Innovations in South Korean Firms, Expert Systems With Applications, 37, 9, 2010, 6390-6403.
- Sobel, M.E., Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models, Sociological Methodology, Wiley Published, 13, 1982, 290-312.
- Solak, A., Antalya'da Özel Bir Hastanede Yalın Hastane Uygulamasının İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2015.

- Sugimori, Y., Kusunoki, K., Cho, F. and Uchikawa, S., Toyota Production System and Kanban System Materialization Of Just-In-Time and Respect-For-Human System, The International Journal of Production Research, 15, 6, 1977, 553-564.
- Şahin, A., Örgüt Kültür Yönetim İlişkisi ve Yönetmelik Ekinlik, Maliye Dergisi, 159, 2010, 21-35.
- Şimşek, N. ve Fidan, M., Örgüt Kültürü ve Liderlik, Tablet Yayınları, Konya, 2005.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A., Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış (6. Baskı), Gazi Kitabevi, Ankara, 2008.
- Şimşir, İ., Bağış, M., Kurutkan, M.N., ve Oğuz, B., (1-3.05.2013), Sağlık Hizmetlerinde İsrar Yönetimi, IV. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi, Sözel Bildiriler Cilt 1, Sağlık Bakanlığı Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü, 2013, 21-38.
- Şişman M., Örgütler ve Kültürler, (3. Baskı), Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2011.
- Tandaçgüneş, N., Örgüt Kültürü ve Yönetmelik Paradigmadaki Değişimle Gelişen Halkla İlişkilerin Yönetmelik İşlevi, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi, 20, 2004, 279-286.
- Tarlığ, Y.T., Performans Değerleme Süreci ile Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlara Karşı Çalışan Tutumunu Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Taşçıoğlu, H., Yerel Yönetimlerde Örgüt Kültürünün Örnek Olay Kapsamında Değerlendirilmesi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 28, 2010, 81-95.

- Taştan, M., Yeniden Yapılanma Sürecinde Zincir Mağazalarında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Terzi A.R., İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü, Balıkesir Üniversitesi Necatibey Eğitim Fakültesi Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 43, 2005, 423-442.
- Terzi, A. R., Örgüt Kültürü (1.Baskı), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.
- Tiryaki, T. Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Tokat, B., Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi (1.Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2012.
- Torun, G.S., Örgüt Kültürünün Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma, T.C. Sanayi, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü, Ankara, 2012.
- Toussaint, J.S. and Berry, L.L., The Promise Of Lean In Health Care. In Mayo Clinic Proceedings, 88, 1, 2013, 74-82.
- Tragardh, B. and Kajsa L., Curing A Meagre Health Care System By Lean Methods- Translating Chains Of Care'in The Swedish Health Care Sector, The International Journal Of Health Planning and Management, 19, 4, 2004, 383-398.
- Tunçer, P., Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 32, 1, 2013, 373-406.
- Tunçer, P., Örgütsel Değişim ve Liderlik, Sayıştay Dergisi, 22, 80, 2011, 57-83.

- Turunç, Ö., Organizasyonlarda Kontrol Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 11, 1, 2010, 251-269
- Tutar H., Örgütsel İletişim (2.Baskı), Seçkin Yayınları, Ankara, 2009.
- Tutar, H., Davranış Bilimleri Kavramlar ve Kuramlar (1.Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2013.
- Türk, M.S., Örgüt Kültürü ve İş Tatmini (1.Baskı), Gazi Kitabevi, Ankara, 2007.
- Türkan, U.Ö., Üretimde Yalın Dönüşümün Temel Performans Kriterleri, BAÜ Fen Bil. Enst. Dergisi, 12, 2, 2010, 28-41.
- Ufua, D.E., Papadopoulos, T. and Midgley, G., Systemic Lean Intervention: Enhancing Lean With Community Operational Research. European Journal of Operational Research, 268, 3, 2017, 1134-1148.
- Ulhassan, W., Sandahl, C., Westerlund, H., Henriksson, P., Bennermo, M., Von Thiele Schwarz, U., and Thor, J., Antecedents And Characteristics Of Lean Thinking Implementation In A Swedish Hospital: A Case Study. Quality Management in Healthcare, 22, 1, 2013, 48-61.
- Uslu, D., Örgütlerde Değişim ve Değişim Sürecinin İşgörenlerce Algılanması Üzerine Bir Alan Araştırması: Sağlık Bakanlığı Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2006.
- Uzunçarşılı Soydaş, A., Çokuluslu İşletmelerde Kurum Kültürü ve Halkla İlişkiler Uygulamaları, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.
- Uzunçarşılı, Ü., Toprak, M. ve Ersun, O., Şirket Kültürü ve İş Prensipleri (1.Baskı), İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 2000.

- Ülgen, H. ve Mirze S.K., İşletmelerde Stratejik Yönetim (1.Bakım), Literatür Yayınları, İstanbul, 2004.
- Ünal, M., Bilgi Çağında Değişim ve Liderlik, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 32, 1, 2012, 297-310.
- Van de Ven, A.H. and Poole, M.S., Explaining Development Andchange İn Organizations. Academy of Management Review, 20, 3, 1995.
- Vest, J. R. and Gamm, L.D., Critical Review Of The Research Literature On Six Sigma, Lean and Studergroup's Hardwiring Excellence İn The United States: The Need To Demonstrate and Communicate The Effectiveness Of Transformation Strategies İn Healthcare, Implementation Science, 4, 1, 2009, 35.
- Varoğlu, A.K. ve Basım, N. (Ed.), Örgütsel Değişim ve Öğrenme (1.Baskı), Şeşen H, "Değişim ve Örgütler", Siyasal Kitabevi, Ankara, 2009, 8-96.
- Vural Akıncı, Z.B. ve Coşkun, G., Örgüt Kültürü (1.Baskı), Nobel Yayıncılık, Ankara, 2007.
- Vural Akıncı, Z.B., Kurum Kültürü (1.Baskı), İletişim Yayınları, İstanbul. 2003.
- Westwood N, James-Moore M, Cooke M. Going Lean İn The NHS, NHS Inst. Innov. Improv. Londra, 2007.
- White, R. E., Pearson, J.N. and Wilson, J.R. JIT Manufacturing: A Survey Of Implementations İn Small And Large US Manufacturers. Management Science, 45, 1, 1999, 1-15.
- Winch, S. and Henderson, A.J., Making Cars and Making Health Care: A Critical Review, Medical Journal of Australia, 191, 1, 2009, 28-29.

- Wolff, A., Organizasyonel Değişmede Eğitim Teknolojilerinin Rolü ve Önemi. (Electronic Version) The Turkish Online Journal of Educational Technology, 4, 1, 2005, 146-150
- Womack, J. P., Byrne, A.P., Fiume, O. J., Kaplan, G. S., and Toussaint, J. Going Lean In Health Care, MA: Institute for Healthcare Improvement, Cambridge, 2005.
- Womack, J. P. and Jones, D.T., Lean Thinking, Simon and Schuster. New York, 1996.
- Womack, J.P. and Jones, D.T., Lean Thinking (Second Edition), Free Press, New York, 2003.
- Womack, J.P., and Jones, D.T., Lean Solution, Çeviren Saadet Özkal, İstanbul: Optimist Yayın, 2005.
- Womack, J.P., Jones, D.T. and Roos D., The Machine That Changed The World, Free Press, New York, 1990.
- Yalçın, A., Değişim Yönetimi (1.Baskı), Nobel Kitabevi, Ankara, (2002).
- Yeniçeri, Ö., Örgütsel Değişimin Yönetimi (1.Baskı), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2002.
- Yılmaz, C. ve Ergun, E., Organizational Culture and Firm Effectiveness: An Examination Of Relative Effects Of Culture Traits and The Balanced Culture Hypothesis In An Emerging Economy, Journal of WorldBusiness, 43, 3, 2008, 290-306.
- Yılmaz, F., Eğitim Örgütlerinde Örgüt Kültürünün Öğretmenlerin İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

- Yılmaz, H. ve Karahan, A., Yüksek Performans Kültürünün Geliştirilmesi ve Firma Başarısına Etkileri, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 23, 2010, 273-382.
- Young T., Brailsford S., Connell C., Davies R., Harper P. and Klein JH., Using Industrial Processes To Improve Patient Care. British Medical Journal, 328, 162, 2004.
- Young, T.P. and McClean, S.I., A Critical Look At Lean Thinking In Healthcare. Quality and Safety in Health Care, 17, 5, 2008, 382-386.
- Yurdugül, U., Değer Akışı Haritalandırma Yöntemi ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2010.
- Zeybek, F., Konfeksiyonda Yalın Üretim Sisteminin Etkinliği Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2013.
- Zoroğlu, B., Yalın Üretim (1.Baskı), Sageya Yayınevi, Ankara, 2013.

EKLER

Ek-1:Etik Kurul Raporu



BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
REKTÖRLÜĞÜ

09.10.2017

Enstitümüz İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İşletme Yönetimi doktora programı öğrencisi *Zehra ANTEP*' in "*Yalnız Örgütlerde Değişimin İş Performansı Üzerine Etkisi ve Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*" konulu tezine anket çalışması yapması Etik Kurulumuzca uygun görülmüştür.

ETİK KURUL ÜYELERİ

 <p>Prof. Dr. Akile Reşide GÜRSOY ÜYE</p>	 <p>Prof. Dr. Ebru URAL BAŞKAN</p>	 <p>Prof. Dr. Selhattin SARI ÜYE</p>
 <p>Prof. Dr. Turgut ÖZKAN ÜYE</p>	 <p>Prof. Dr. Ercan AKYİĞİT ÜYE</p>	
 <p>Prof. Dr. Ali Vahit TURHAN ÜYE</p>	 <p>Prof. Dr. Levent ÖRER ÜYE</p>	
 <p>Prof. Dr. Nihat KÜÇÜKSAVAŞ ÜYE</p>	 <p>Prof. Dr. Erdoğan TAŞKIN ÜYE</p>	

Beykent Üniversitesi İletişim Hattı: 444 1997 - 0850 340 34 34 - www.beykent.edu.tr

Ayazağa-Maslak Yerleşkesi: Ayazağa Mahallesi Hadim Kuru Yolu Cad. No: 19, Sarıyer 34396 İstanbul / Faks: (0212) 289 64 90
BeykentÜnii Yerleşkesi: Cumhuriyet Mah. Gölpınar Yolu Cad. No: 3/A, Beykent Siteleri, Büyüçekmece 34500 İstanbul / Faks: (0212) 867 55 68
Taksim Yerleşkesi: Sıraselviler Cad. No: 65, Taksim, Beşiközü 34437 İstanbul / Faks: (0212) 243 02 78 info@beykent.edu.tr

Ek-2: Anket İzinleri

1



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ,
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Enstitünüzde İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bölümü doktora öğrencisi olan Zehra Antep, doktora tezinde kullanmak için anket araştırmasını Bursa Özel Medicabil Hastanesi'nde yapmak üzere başvuruda bulunmuştur. Konu ile ilgili Staj ve Tez Başvuruları Değerlendirme Ekibi 22.12.2017 tarihinde toplanarak anketin kuruma uygulanmasına onay vermiştir.

Gereğini saygılarımla rica ederim.

Prof. Dr. F. Oya KUTLAY
Mesul Müdür


ÖZEL MEDICABIL HASTANESİ
Prof. Dr. F. Oya KUTLAY
Mesul Müdür
Bursa, Türkiye



444 8 112
T. +90 224 241 55 33



Fethiye 591. Köyü Sk. No. 1A
Nilüfer, BURSA / TÜRKİYE



www.medicabil.com.tr
www.facebook.com/medicabil
www.instagram.com/medicabil





T.C. Sağlık Bakanlığı

T.C.
BOLU VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü



Sayı : 49769843-604.02
Konu : Zehra Antep'in Anket İzni Hk.

1

BEYKENT ÜNİVERSİTESİ YAZI İŞLERİ MÜDÜRLÜĞÜ / İSSANIKOL
(Beykent Üniversitesi -Sosyal Bilimler Enstitüsü-İşletme Yönetimi Anabilim Dalı)

İlgi : 08/11/2017 tarihli ve 49769843-10727 sayılı yazı

İlgi yazınız kapsamında Zehra ANTEP'in "Yalnız Örgütlerde Değişimin İş Performansı Üzerine Etkisi ve Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama" konulu araştırmasına ait Valilik Makâmından alınan onur ektedir.
Bilgilerinizi arz ederim.

e-İmzalıdır.
Yrd.Doç.Dr. Muhammed Emin
DEMİRKOL
İl Sağlık Müdürü

EKLER:
ZEHRA ANTEP

Güvenli Elektronik İmza
Aslı ile Aynıdır
22.10.2018
Selin TAŞAĞİL
M.H.K.L.

Adres: Bezemelir Mah.İnciraltı Emlak Harcı Cad.No:108

Faks No:0374(218)759

e-Posta:yusemin.konuk1@saqlik.gov.tr İm. Adresi: Eğitim Ar-Ge

Tel:0374-4150540/41 (231) Faks:0374-218759 p-mail:

yusemin.konuk1@saqlik.gov.tr Home: Yusemin Konuk


Evsken elektronik imza suretisi http://e-belge.saglik.gov.tr adresinden e-İmza(4)-521-40b-8dc5-afcf041940 kodu ile doğrulanabilir.

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'nun 8. maddesiyle elektronik imza ile doğrulanabilir.

Bilgi için:Yusemin KONUK

Unvan:EBE

Tel/fax No:0374)215 03 40/204

	BOLU İLİ KAMU HASTANELERİ BİRLİĞİ GENEL SEKRETERLİĞİ GİRİŞİMSEL OLMAYAN BİLİMSEL ARAŞTIRMA TALEPLERİ DEĞERLENDİRME FORMU
---	---

ARAŞTIRMA SAHİBİNİN	
Adı Soyadı	Zehra ANTEP
Kurumu / Üniversitesi	Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Araştırma Yapılacak İller	Bolu
Araştırma Yapılacak Sağlık Tesisi	Müdürlüğümüze bağlı Sağlık Tesislerinde Uygulanan Yalın Hastane Uygulama Yapılan Birimler
Araştırmanın Konusu	Yalın Örgütlerde Değişimin İş Performansı Üzerine Etkisi ve Örgüt Kültürünün Amacılık Rolü
Araştırmanın Statüsü	(Aşağıdaki kategorilerden uygun olanı/olanları işaretleyiniz) <input type="checkbox"/> Tezsiz Yüksek Lisans Projesi <input checked="" type="checkbox"/> Doktora Tezi <input type="checkbox"/> Lisans Bitirme Projesi <input type="checkbox"/> Uzmanlık Tezi <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans Tezi <input type="checkbox"/> Bireysel Araştırma Projesi <input type="checkbox"/> Diğer ise, belirtiniz.
Sağlık Tesisi Ön İzin Formu	<input type="checkbox"/> Var / <input type="checkbox"/> Yok
Başvuru Belgeleri	Dilekçe <input type="checkbox"/> Var / <input type="checkbox"/> Yok Etik Kurul Kararı <input type="checkbox"/> Var / <input type="checkbox"/> Yok Üniversite / Kurum Talebi <input type="checkbox"/> Var / <input type="checkbox"/> Yok Araştırma Yöntemi Örneği <input type="checkbox"/> Var / <input type="checkbox"/> Yok Araştırma Detay Formu <input type="checkbox"/> Var / <input type="checkbox"/> Yok Kurumsal Kimlik Belgesi <input type="checkbox"/> Var / <input type="checkbox"/> Yok Bütçe Formu <input type="checkbox"/> Var / <input type="checkbox"/> Yok
Veri Toplama Araçları	Anket Yöntemi
Araştırmanın Yapılacağı Tarih Aralığı	01/11/2017-01/02/2018
Görevli İstenilecek Birimler	Tıbbi Hizmetler Birimi
KOMİSYON GÖRÜŞÜ	
Müdürlüğümüze bağlı Sağlık Tesislerinde Uygulanan Yalın Hastane Uygulama Yapılan birimlerde gerekli etik kurullar ve mevzuatlar çerçevesinde, kurumsal ve kişisel mağduriyete dikkat edilerek çalışmasını 50 kişi üzerinde anket yapması uygundur.	
Komisyon Kararı	Oybirliği / Oyçokluğu ile alınmıştır
Muhafız Üyenin Adı ve Soyadı:	Gençkesi

6.12.2017

KOMİSYON

Bolu İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği
 Başkan
 Uzm. Dr. Feriye KILIÇKCI
 Tıbbi Hizmetler Birimi Başkanı

Bolu İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği
 Başkan Yardımcısı
 Dr. Tamer LAÇIN
 İdari Hizmetler Birimi Başkanı

Oye

Oye

Oye

Oye

Bolu İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği
 Başkan Yardımcısı
 Dr. Feriye KILIÇKCI

ONAY

Bolu İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği
 Başkan Yardımcısı
 Dr. Feriye KILIÇKCI



T.C.
BOLU VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü



Sayı : 49769843-619
Konu : Araştırma İzni (Zehra ANTEP) İhk.

BOLU İLİ KAMU HASTANELERİ BİRLİĞİ GENEL SEKRETERLİĞİNE
(İdari Hizmetler Başkanlığı)

İlgi : 15/11/2017 tarihli ve 49769843-619-1495 sayılı yazı.

İlgi yazıda bahsi geçen, Zehra ANTEP' in doktora programı kapsamında "Yalın Örgütlerde Değişimin İş Performansının Etkisi" ve Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama " konulu tez çalışması için Kamu Hastanelerimize bağlı sağlık tesisleri bünyesinde yapmak istediği anket çalışması tarafımızca değerlendirilmiştir.

Kurumumuza bağlı sağlık tesislerimizde yapmış olduğumuz, Yalın Hastane Uygulamaları Doğu Marmara Kalkınma Ajansı tarafından desteklenen teknik ve doğrudan faaliyet kapsamında profesyonel uzman desteği alınarak tesislerimizin ihtiyacı doğrultusunda kısıtlı alan ve süreçlerde yapılmış olup; Zehra ANTEP' in doktora tezi için yapacağı anketlerin doğru sonuçlar vermesi adına Yalın Hastane Koordinatörlüğünü yapan Tıbbi Hizmetler Başkanlığımızca, ilgili alanlarda Yalın Hastaneleri Çalışmalarına katılan 50 (elli) personel üzerinde, gerekli etik kurallar ve mevzuatlar çerçevesinde, kurumsal ve kişisel mağduriyetine dikkat edilerek gerçekleştirilmesi, tarafımızdan uygun görülmüştür.

Söz konusu anketlerin tarafımıza ulaştırılması halinde, Başkanlığımıza bağlı ilgili birimler tarafından çalışmaya gerekli desteğin verileceğinin bilinmesi, çalışmanın yürütülmesi adına ilgili mevzuatlar çerçevesinde Başkanlığımızca gerekli iş ve işlemlerin gerçekleştirilmesi hususunda;

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

e-İmzalıdır,
Uzm. Dr. Erdal DİLEKÇİ
Genel Sekreter
Tıbbi Hizmetler Başkanı

Bolu İl Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği Tıp Birim/Tıbbi Hizmetler
Başkanlığı
Faks No:0374 275 30 47

e-Posta: ilhk.kamug@saglik.gov.tr İnt. Adresi: F110 KAMA

Evrenin elektronik posta adresine http://b-bolge.saglik.gov.tr adresinden 90fa809-2283-4ab5-8a2f-9790-47264d2 koda ile erişebilirsiniz.
Baş belge 2079 sayılı elektronik imza kurumu genel çerçeveli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Bilgi için: FİLİZ KAMA

Ünvan: HEMŞİRE

İletişim No: 0374 270 45 75 / 2262

Ek-3: Anket

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi İşletme Yönetimi Doktora programı tez çalışması için yürütülmekte olan “Yalın Örgütlerde Değişimin İş Performansı Üzerine Etkisi ve Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü” isimli araştırmanın deneysel kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması **tamamen akademik bir amaca yönelik** olup, çalışmanın amacı; yalın yönetim araçlarını uygulayan sağlık kurumlarında örgütsel değişimin iş gören performansına üzerine etkisini belirlemek ve örgüt kültürünün aracılık rolü ile ilgili etkilerinin neler olduğunu ortaya koyarak bu hususta anlamlı bilimsel sonuçlara ulaşabilmektir.

Gönderilecek cevaplar **kesinlikle gizli tutulacaktır**. Elde edilen sonuçlar kurum ve kişi adı belirtmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde, bu araştırmaya katılan kurumlardan arzu edenlere de gönderilecektir. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması, değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Araştırma Sorumlusu: Doç. Dr. Volkan ÖNGEL (Danışman) volkanongel@beykent.edu.tr

Araştırma Sorumlusu: Zehra ANTEP (Öğrenci) zehra.antep@hotmail.com

Çalıştığınız Kurum Hakkında Genel Bilgiler	
Kurumun Adı (zorunlu değil) :	
Kurumun Statüsü	: <input type="checkbox"/> Kamu <input type="checkbox"/> Özel
Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Adı ve Soyadı (zorunlu değil) :	
Çalıştığı Departman	: <input type="checkbox"/> Servis/Poliklinik <input type="checkbox"/> İdari İşler <input type="checkbox"/> Yönetim <input type="checkbox"/> Diğer
Ünvanı / Statüsü	: <input type="checkbox"/> Hekim <input type="checkbox"/> Ebe-Hemşire <input type="checkbox"/> Yardımcı Sağlık Personeli <input type="checkbox"/> İdari Personel <input type="checkbox"/> Yönetici
Yaşı	: <input type="checkbox"/> 21-25 <input type="checkbox"/> 26-30 <input type="checkbox"/> 31-35 <input type="checkbox"/> 36-40 <input type="checkbox"/> 41-45 <input type="checkbox"/> 46-50 <input type="checkbox"/> 51-55 <input type="checkbox"/>
Cinsiyeti	: <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın
Eğitim Durumu	: <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Önlisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
Bu Kurumdaki Çalışma Süresi (Yıl) :	

Aşağıdaki soruları mevcut durumunuza göre cevaplayınız. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) Kısmen katılmıyorum, (3) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (4) Çoğunlukla katılıyorum ve (5) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.					
	1	2	3	4	5
1. Çalıştığım kurumun değişim ihtiyacının yönetim tarafından önceden belirlendiğine inanıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Kurum yöneticilerimin değişime önyargısız yaklaştığını düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Kurumda ulaşılmak istenen amaç ve performans hedeflerinin yönetim tarafından açıkça ifade edildiğini düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Kurumumdaki değişim sonucunda, kaynakların daha etkin ve verimli kullanıldığına inanıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Kurumumdaki değişim ile hasta ihtiyaçlarının daha hızlı ve kaliteli karşılandığına inanıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Kurumumdaki değişimle beraber yönetimin bilgi teknolojilerinden/bilgisayarlardan daha etkin yararlanmamı sağladığını düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Yöneticilerimin değişimin tüm aşamalarında biz çalışanları yeterince desteklediğine inanıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Yöneticilerimin değişim sırasında, diğer ekip üyeleriyle işbirliğimi cesaretlendirdiğini hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Yöneticilerimin, değişimin getirdiği tüm yenilikleri benimsemem için çaba harcadıklarını düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Bir üst yöneticimin yeni uygulamalarda bana model olduğunu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Kurumumdaki değişim sürecinde ekip üyeleriyle işbirliği içinde çalışıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Değişimin, kurumumun misyon ve vizyonuna uygun olarak gerçekleştirildiğine inanıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Kurumumdaki değişim, ekip üyeleriyle ilişkimi olumsuz etkiliyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Kurumumdaki değişim sırasında, kendi iş alışkanlıklarımı sürdürmemeye izin verilmediğini düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Kurumumdaki değişim uygulamalarına tam olarak katılıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Kurumumdaki değişim, kişisel gelişimime katkıda bulunuyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Değişim sürecinde kurumumdaki değerlerin korunduğuna inanıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Değişim ile ilgili istenen davranışı gösterdiğimde ödüllendiriliyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Değişim sürecinde yapılan ödüllendirmede performansımın dikkate alındığını düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Değişim sürecinde elde edilen sonuçların paylaşılması, değişimi kabul etmemi kolaylaştırıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Değişim sürecine katılımda çalışma isteğimin azaldığını hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Kurumdaki değişim sürecinde bazen işten ayrılmayı düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Değişim sürecine katılımda çekimser kalıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Yöneticilerimin değişim sürecinde zorlayıcı bir yaklaşım sergilediklerini düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Değişim sonrasında oluşturulan çalışma gruplarının, değişimi sürekli kıldığına inanıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Değişimin istenen sonuca ulaşmasında, ekip üyesi olarak kendimi sorumlu hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Yaşadığım değişim süreciyle kuruma bağlılığımın arttığını hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Kurumda yaşanan değişim sonucunda, kurumun verimliliğinin arttığını düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Yaşanan değişimin kurumuma kalıcı bir başarı sağladığına inanıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aşağıdaki soruları mevcut durumunuza göre cevaplayınız. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) Kısmen katılmıyorum, (3) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (4) Çoğunlukla katılıyorum ve (5) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.					
	1	2	3	4	5
1. İşletmem çok özel bir yerdir. Geniş bir aile gibidir. Çalışanlar birbirleri ile birçok şeyi paylaşmaya isteklidirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. İşletmem oldukça dinamik ve girişimci bir yerdir. Çalışanlar gözü kapalı risk almaya isteklidirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. İşletmem büyük ölçüde sonuç odaklıdır. İşlerin yapılmasına odaklanılmıştır. Çalışanlar çok rekabetçi ve başarı odaklıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. İşletmem çok kontrollü ve yapılandırılmış bir yerdir. Biçimsel kurallar genellikle çalışanların ne yapacağını belirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Bu işletmede lider; genellikle yol gösterici, yardımcı veya yetiştirici olarak görülmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Bu işletmede lider; genellikle girişimci, yenilikçi veya risk alan biri olarak görülmektedir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Bu işletmede lider; toleransı düşük, agresif, sonuç odaklı olarak tarif edilebilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Bu işletmede lider; genellikle koordinatör, organizatör veya düzenleyici olarak düşünülür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. İşletmemde yönetim tarzı; takım çalışması, fikir birliği ve katılım kavramları ile nitelendirilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. İşletmemin yönetim tarzı; bireysel risk alma, yenilikçilik, özgürlük ve farklılık kavramları ile nitelendirilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. İşletmemin yönetim tarzı; sert rekabetçilik, yüksek talepler ve başarı odaklılık ile nitelendirilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. İşletmemin yönetim tarzı; istihdam güvencesi, uyum, tahmin edilebilirlik ve ilişkilerde istikrar kavramları ile nitelendirilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Bu organizasyonu bir arada tutan bağ; sadakat ve karşılıklı güvendir. Bağlılık düzeyi yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Bu organizasyonu bir arada tutan bağ; yenilik ve gelişmeye kendini adamaktır. En yenilikçi olmaya önem verilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Bu organizasyonu bir arada tutan bağ; başarı ve hedeflere ulaşmaya verilen önemdir. Saldırganlık ve kazanma ortak temalardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Bu organizasyonu bir arada tutan bağ; resmi kural ve politikalardır. Organizasyonu problemsiz çalıştırmak önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. İşletmem çalışanların gelişimini önemsemektedir. Yüksek derecede güven, açıklık ve katılım önemsenmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. İşletmem yeni kaynaklara ulaşma ve yeni girişimler yaratmayı önemsemektedir. Yeni şeyler denemeye ve yeni fırsatları araştırmaya değer verilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. İşletmem, rekabetçi eylem ve başarıyı vurgulamaktadır. Yüksek hedefler koymak ve kazanmak esastır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. İşletmem, süreklilik ve istikrarı vurgulamaktadır. Etkinlik, kontrol ve faaliyetlerin sorunsuz işleyişi önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. İşletmem başarıyı, insan kaynaklarının gelişimi, takım çalışması, çalışan bağlılığı ve insana gösterilen ilgi olarak tanımlamaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. İşletmem başarıyı, en benzersiz veya en yeni ürünlere sahip olmakla tanımlamaktadır. İşletmem ürün lideri ve yenilikçidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. İşletmem başarıyı, pazarda kazanmak ve rekabette önde olmak olarak tanımlamaktadır. Başarının temel göstergesi rekabetçi pazar liderliğidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. İşletmem başarıyı, etkinlik olarak tanımlamaktadır. Güvenilir teslimat, sorunsuz programlama ve düşük üretim maliyeti kritik öneme sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aşağıdaki soruları şu andaki görevinizi düşünerek cevaplayınız. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) Kısmen katılmıyorum, (3) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (4) Çoğunlukla katılıyorum ve (5) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.					
	1	2	3	4	5
1. İşimin bütün amaçlarına ulaşıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Bütün performans kriterlerine uygunum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. İşimle ilgili bütün görevlerde uzmanlıkla iş görürüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. İşin gerektirdiği tüm şartları yerine getiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Verilen görevlerden daha fazla sorumluluk üstlenirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. İşin kapsadığı bütün alanlarda yetenekliyim. Bütün görevlerle ustalıklı başa çıkabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Verilen görevleri istenilen şekilde yerine getirerek işin genelinde iyi ve performans sergilerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. İşin amaçlarına ulaşmayı planlarım ve verilen görevi tamamlanması gereken zamanda tamamlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ÖZGEÇMİŞ

24 Aralık 1982'de Kahramanmaraş'ta doğan Zehra Antep, 1996 yılında ilköğretimi, 2000 yılında ise lise eğitimini tamamlamıştır. 2006 yılında Uludağ Üniversitesi Sağlık Memurluğu bölümünden mezun olan Antep, 2009 yılında Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane ve Sağlık Kurumları yönetimi alanında yüksek lisans eğitimini tamamlamıştır. Halen devam etmekte olan doktora eğitimine ise 2015 yılında yine Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi bölümünde başlamış ve halen devam etmektedir. 2006 yılından bu yana sağlık sektöründe idari ve mali hizmetlerde görev yapan Antep, sağlık yönetimi alanında ulusal ve uluslararası alanda bildiri ve yayın yapmıştır.

Zehra ANTEP