

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
HASTANE İŞLETMECİLİĞİ BİLİM DALI

**HASTANELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE HASTANE YÖNETİCİLERİNİN ÖRGÜT
KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADAKİ YETERLİLİK DERECESESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Nurdan DEMİR

Tez Danışmanı

Doç.Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU

Ankara – 2005

ÖNSÖZ

Toplumların temel yapısını oluşturan önemli öğelerden biri olan kültür kavramı aynı zamanda örgütler için de çok önemlidir. Nasıl ki toplumun üyeleri o topluma ait olan kültürü ve ona ait olan değerleri, davranışları ve normları kabul edip onlara göre yaşarsa bir örgütte çalışan kişiler de örgütün kültürünü anlayıp işlerini ve iş dışındaki ilişkilerini de bu kültüre göre şekillendirmelidir. Örgütler insan kaynağını organize edebildiği ölçüde başarılı olmakta, örgütün amaçları ile paralel değerleri örgüt kültürü olarak benimseyen çalışanlarla var olmaktadır.

Günümüzde sağlık bakım sisteminin en önemli alt sistemlerinden biri olan hastaneler yönetimi en zor olan örgütler arasında yer almaktadır. Örgütsel kültürün hastanelerde yaratılmasında ve yönetilmesinde yöneticilerin, hastanede nasıl bir örgütsel kültür olduğu, nasıl bir örgütsel kültüre sahip olmak istendiği, istenilen bir örgütsel kültür için örgütsel eksikliklerin neler olduğu, yeni bir örgütsel kültür oluşumuna hastanenin hangi kademesinden nasıl başlanabileceği gibi sorulara cevap aramaları gerekmektedir. Yöneticiler bu sorulara cevap bulduktan sonra, örgütsel strateji ile amacı örgütte çalışanlara açıklayarak, başarı standartları ile örgütsel ve yönetsel hedefleri belirleyerek örgütsel kültürü tanımlamalıdır. Tanımlanan örgütsel kültür örgütle olan uyum problemlerini giderme ve oluşumunu tekrar gözden geçirme aşamasıyla yöneticiler, örgütsel kültür oluşturma sürecini tamamlamalıdır.

Bu çalışmanın amacı, Gazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi'nde görev yapan personelin örgüt kültürünü ve hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesini algılama düzeylerini belirlemektir.

Bu çalışmanın hazırlanmasında, destek ve teşviklerini esirgemeyen, görüş ve önerileriyle daima yol gösterici olan danışman hocam Doç.Dr.Dilaver TENGİLİMOĞLU'na teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
TABLolar LİSTESİ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KÜLTÜR KAVRAMI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1 KÜLTÜR KAVRAMI

1.1.1 Kültür Kavramının Tanımı.....	3
1.1.2 Kültürün Unsurları.....	7
1.1.2.1. Semboller ve Davranışlar.....	7
1.1.2.2. İnançlar, Değerler, Normlar.....	8
1.1.2.3. Varsayımlar.....	8
1.1.3 Kültürün Özellikleri.....	10
1.1.4 Kültür Çeşitleri.....	11
1.1.4.1 Kültürün Genellik Derecesine Göre Yapılan Sınıflama.....	11
1.1.4.2 Kültür Öğelerinin Bileşimine Göre Yapılan Sınıflama.....	12
1.1.4.3 Öğrenilme Zamanına Göre Yapılan Sınıflama.....	12

1.2 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.2.1 Örgüt Kavramı.....	13
1.2.2 Örgüt Kültürü Kavramının Ortaya Çıkışı.....	19
1.2.3 Örgüt Kültürünün Tanımı.....	21
1.2.4 Örgüt kültürünün Önemi.....	23
1.2.5 Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	25
1.2.6 Örgüt Kültürünün Yararları.....	26
1.2.7 Örgüt Kültürünün İncelenmesine Yönelik Yaklaşımlar.....	28
1.2.7.1 Kültürü Bir Değişken Olarak Ele Alan Yaklaşımlar.....	29
a) Karşılaştırmalı Yönetim Yaklaşımı.....	29
b) Durumsallık Yaklaşımında Örgüt Kültürü.....	29
1.2.7.2 Kültürü Örgütün Yerine Bir Meczaz Olarak Ele Alan Yaklaşımlar.....	30
a) Örgütsel Özümleme.....	31
b) Örgütsel Sembolizm.....	31
c) Yapısal-Psikodinamik Yaklaşım.....	31

İKİNCİ BÖLÜM

Sayfa No

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU VE UNSURLARI

2.1 Örgüt Kültürünün Oluşumu	32
2.2 Örgüt Kültürünün Gelişimi.....	37
2.2.1 Örgüt Kültürünün Gelişimini Zorunlu Kılan Nedenler.....	37
2.2.2 Örgüt Kültürünün Gelişmesinde Etkili Olan Faktörler.....	38
2.2.3 Örgüt Kültürünü Geliştirmede Kullanılan Bazı Yöntemler.....	38
2.3 Örgüt Kültürünün UNSURLARI.....	40
2.3.1.Tutum.....	40
2.3.2.Normlar.....	40
2.3.3.Değerler.....	40
2.3.4.Varsayımlar.....	42
2.3.5.Dil.....	42
2.3.6.Kahramanlar.....	43
2.3.7.Hikayeler, efsaneler destanlar ve mitler.....	44
2.3.8.Semboller.....	44
2.3.9.Seremoniler ,törenler ve merasimler.....	45
2.4. Örgüt Kültürünün Sınıflandırılması.....	48
2.4.1. Harrison ' un Sınıflaması.....	48
2.4.2. Deal ve Kennedy ' nin Sınıflaması.....	49
2.4.3. Miles ve Snow' un Sınıflaması.....	50
2.4.4. Quinn ve McGarth ' ın Sınıflaması.....	51
2.5. Örgüt Kültürünün Değiştirilmesi.....	52
2.6. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi.....	55

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. HASTANELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

3.1. Hastane Kavramı.....	57
3.2. Hastanelerde Örgüt kültürü ve Örgütsel Etkililik.....	60
3.3. Hastane Yöneticisinin Kültürel Liderlik Roller.....	62
3.3.1 Örgüt kültürünün yerleştirilmesi ve benimsetilmesinde Birincil Yöntemler.....	69
3.3.2 Örgüt kültürünün yerleştirilmesi ve benimsetilmesinde İkincil Yöntemler.....	70
3.4. Hastanelerde Yeni Bir Örgüt Kültürü Oluşturulması.....	74

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Sayfa No

4.ALAN ARAŞTIRMASI

4.1 Araştırmanın Konusu.....	76
4.2 Araştırmanın Amacı.....	77
4.3 Araştırmanın Yöntemi.....	77
4.3.1 Araştırmanın Kapsam ve Sınırlıkları.....	77
4.3.2 Anket Sorularının Hazırlanması.....	78
4.3.3 Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi.....	78
4.3.4 Araştırmanın Varsayım ve Hipotezleri.....	80
4.3.5 Verilerin Analiz Yöntemi.....	81
4.4 Bulgular.....	81
4.4.1 Araştırmaya Katılan Personel İle İlgili Bulgular.....	82
4.4.2 Hastane Personelinin Hastane Örgüt Kültürü Hakkındaki Yorumlarının İstatistiksel Analizleri.....	83
4.4.3 Hastane Personelinin Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi Hakkındaki Yorumlarının İstatistiksel Analizleri.....	87
4.4.4 Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi Hakkındaki Sorulara verilen Yanıtlar İle Değişkenlerin Karşılaştırılmasının İstatistiksel Analizleri.....	90
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	106
KAYNAKÇA.....	114
EKLER.....	120
ÖZET.....	125
ABSTRACT.....	127

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1 :	Kültürün Görünen Unsurları	9
Tablo 2 :	Japon ve Amerikan Örgütleri Karşılaştırılması.....	16
Tablo 3:	Geleneksel ve Yeni Örgütlerin Karşılaştırılması.....	18
Tablo 4:	Örgüt İklimi ve Kültürünün Algılanmalarının Karşılaştırılması.....	57
Tablo 5:	Girişimci Kültüre Karşı Yönetmel Kültür.....	65
Tablo 6:	Ankete Cevap Veren Personele İlişkin Demografik Bilgiler.....	83
Tablo 7:	Hastanede Çalışan Personelin Hastane Örgüt Kültürü Bölümü Sorularına Verdikleri Yanıtları Tanımlayıcı İstatistikleri.....	84
Tablo 8:	Hastanede çalışan personelin Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesini Ölçen Sorulara Verdikleri Yanıtların Tanımlayıcı İstatistikleri.....	88
Tablo 9:	Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturma Derecesi İle Cinsiyet Arasındaki İlişkinin Tanımsal İstatistikleri.....	91
Tablo 10:	Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturma Derecesi İle Yaş Arasındaki İlişkinin Tanımsal İstatistikleri.....	93
Tablo 11:	Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturma Derecesi İle Hastanedeki Kıdem Arasındaki İlişkinin Tanımsal İstatistikleri.....	96
Tablo 12:	Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturma Derecesi İle Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişkinin Tanımsal İstatistikleri.....	98
Tablo 13:	Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturma Derecesi İle Meslek Arasındaki İlişkinin Tanımsal İstatistikleri.....	100
Tablo 14:	Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturma Derecesi İle Çalışma Stili Arasındaki İlişkinin Tanımsal İstatistikleri.....	102

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
ŞEKİL 1 :Zihinsel Programlama Düzeyleri.....	5
ŞEKİL 2 :Kültürün Öğeleri.....	7
ŞEKİL 3 :Örgütsel Kültürün Oluşumun Etkileyen Faktörler.....	33
ŞEKİL 4 :Örgüt Kültüründe İki Boyut.....	46
ŞEKİL 5 :Kültür Düzeyleri.....	47
ŞEKİL 6 :Deal ve Kennedy ' e Göre Kurum Kültürleri.....	49
ŞEKİL 7 :Liderlik Gücünün Üç kaynağı.....	73

GİRİŞ

Organizasyonlar her dönemde performanslarını geliştirmek ve amaca ulaşmak için etkin bir yönetim arayışı içinde olmuşlardır. Bu çerçevede geçmişten günümüze yapı, maliyetleri düşürme, teknolojik, ekonomik vb. değişim ve gelişmelere uyum sağlamak için bazı çabalar üzerinde yoğunlaşmışlardır. Günümüzde ise, tüm bu olgularla birlikte önce insan anlayışının ön plana çıktığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, işletmede muhatap olunan insanın değer ölçütlerinin, hayat tarzının, sosyal kimliğinin kısaca kültürünün bilinmesi rekabet üstünlüğünün sağlanmasında, başarıda önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütler kendilerine hayat veren bir çevre içinde yaşarlar. Bu çevre zaman içinde değişir ve belirsizleşir. Örgütle çevre arasındaki karşılıklı etkileşim ve bağımlılık sebebiyle, dış çevrede meydana gelen değişiklikler, örgütleri değişmeye zorlamıştır. Bilim, teknoloji ve buna bağlı olarak örgüt kuramları ile yönetim yaklaşımlarındaki değişiklikler sonucunda sosyal çevre içerisindeki yaşamını sürdüren bir varlık olarak örgütler de kendi iç ve dış çevrelerindeki değişimlere uyum sağlama çabalarını arttırmışlardır.

İş yaşamındaki gereksinimleri karşılayacak şekilde firma kültürleri yeniden oluşturulabilir. Bunun ilk yolu ve belki de en önemlisi var olan kültürü anlamaktır. Çünkü, kuruluş içinde yapılan her şeyi mevcut kültür belirler ve yönlendirir (Akın, 2001:136).

Örgüt mal ve hizmet üretmek için oluşturulmuş bir tasarımıdır. Bu tasarımın hayata geçirilebilmesi, örgüt için belirlenen amaç ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesi, insanın fiziksel ve düşünsel düzeyde katılımını gerektirir. Örgütte üretim yapabilmek için insan dışında diğer üretim faktörlerine de ihtiyaç vardır. Bu faktörleri birbirleriyle ilişkili kısımlardan oluşan uyumlu bir bütün haline getirmek, düzenlemek, diğer bir deyişle bir sistem kurmak yine insanın varlığı ile mümkündür.

Diğer taraftan örgütün ürettiği çıktıları tüketen de insandır. Örgütler insanlar tarafından meydana getirilmekle birlikte yine insanlar için, insan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulurlar. O halde örgütlerin varlık sebebi insandır; insan ihtiyaçlarını tatmin etmek istediği için bir taraftan örgütün amacı diğer taraftan da hem girişimci ve yönetici olarak hem de fiziksel ve düşünsel emek olarak örgütün aracı konumundadır (Yüksel, 2000:1).

Organizasyon kültürünü tam olarak anlayabilmek için onun temel doğasını anlayabilmemiz gerekir (Greenberg ve Baron, 2002:515). Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle olan ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan onun toplum içinde yerini, önemini hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir (Yıldırım, 2002:30).

Araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırma konusu ile yakından ilgili; kültür kavramı, özellikleri, unsurları ve çeşitleri ile örgüt kültürü kavramı, ortaya çıkışı, tanımı, önemi, özellikleri, yararları, yaklaşımları hakkında bilgi verilmiştir. İkinci bölümde örgüt kültürünün oluşumu, gelişimi, unsurları, sınıflandırılması, değiştirilmesi, öğrenilmesi, fonksiyonları, ölçülmesi ve örgüt iklimi hakkında bilgi verilmiştir. Üçüncü bölümde hastanelerde örgüt kültürü ve hastane yöneticilerinin etkinliği üzerine bilgi verilmiştir. Araştırmanın dördüncü bölümünde ise araştırmanın amacı, yöntemi ve araştırmanın bulguları verilmiştir.

Bu çalışma sonucunda araştırma alanı olarak seçilen Gazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastane' sinde örgüt kültürü ve hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesi belirlenecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KÜLTÜR KAVRAMI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. KÜLTÜR KAVRAMI

1.1.1 Kültür Kavramının Tanımı

Kültür, örgütleri kuşatan toplumsal çevre koşullarının en önemli öğelerinden birisi olduğu için örgütlerin yaşama ve gelişmelerini geniş ölçüde etkiler. Dolayısıyla örgüt kültürü kavramına geçmeden önce kültür kavramının incelenmesine ihtiyaç duyulmaktadır (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004: 11).

Kültür sözcüğü “Cultura” dan gelmektedir. Latince’ de Colere; ekip biçmek, sürmek; Cultura ise Türkçe’ deki ekin karşılığında kullanılmaktadır. Cultura sözcüğü XVII. yüzyıla kadar Fransızca’ da da aynı anlamda kullanılmıştır. Sözcük buradan Almanca ‘ ya geçmiş ve 1973 tarihinde bir Alman Dili Sözlüğü’ nde Cultur olarak yer almıştır.

Kültür kavramı birçok bilimsel araştırma ve disiplini ya da uygulama alanında kullanıla gelmiştir. Bu çok alanlılık kültüre pek çok farklı yaklaşımı ve farklı kültür tanımlarını da beraberinde getirmektedir. Ancak kültürün bir kavram olarak herkesi tatmin edecek bir tanımı hali hazırda yapılmış değildir. Kültür kavramını tam olarak tanımlamanın güçlüğü öncelikle mevcut bilgi ve malzemenin eksikliğinden değil, kavramın çok geniş bir alan ve kapsama sahip olmasından ileri gelmektedir.

Dolayısıyla biyoloji, sosyoloji, antropoloji, güzel sanatlar, felsefe vb. konularda ele alınan kültür kavramını tek bir tanımla belirlemek olanaksız hale gelmektedir. Bu yüzden kültür konusuna getirilen her tanım bütün kültür tanımlarının birleşmesiyle ortaya çıkabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:30).

Kültür şöyle açıklanabilir (Çetin, 2004:10):

- Temeli varsayımlar modelidir.
- Belirli bir grup tarafından icat edilmiş, keşfedilmiş ya da geliştirilmiştir.
- Dış uyumla ve iç bütünleşmeyle ilgili problemlerle başa çıkmayı öğretir.
- Örgütte geçerli olması ve kabul edilmesi için yeteri kadar iyi işlemelidir.
- Problemlerle ilişkileri kavrama, düşünme ve hissetme konusunda doğru yolu gösterir.
- Kültür yeni üyelere öğretilmelidir.

Taylor ise **Kültürü**: “Bilgiyi, imanı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri, ferdin olduğu bir cemiyetin üyesi olması nedeniyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün maharetleri içine alan karmaşık bir bütün” olarak tanımlamıştır (Erdoğan, 1975:9).

Genel olarak bu tanımlardan hareketle kültür :

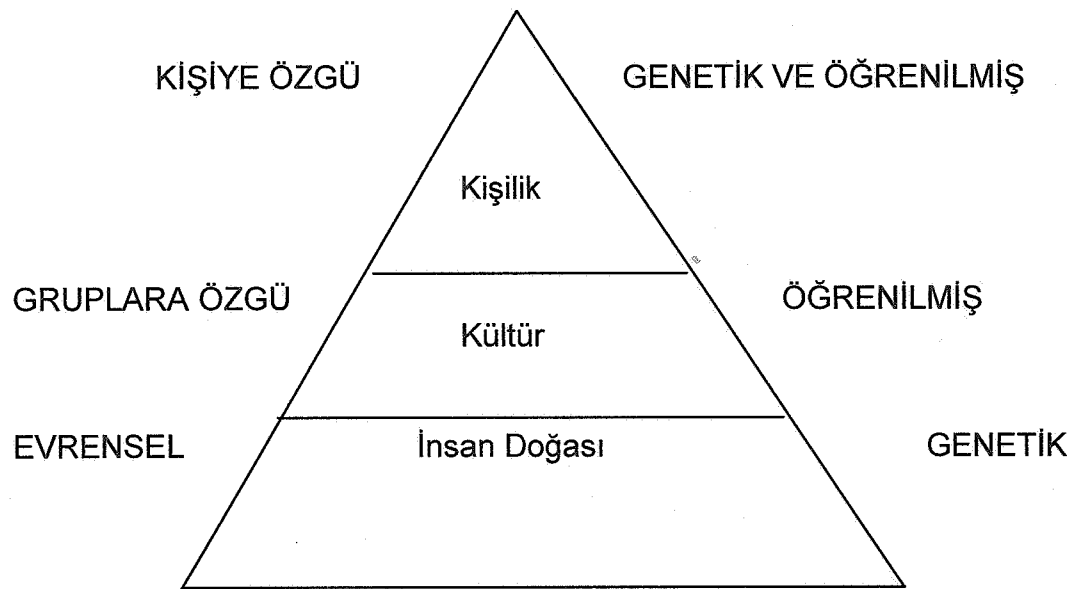
“İnsanlara dünyaya bakış açısını, olayları ve bireyleri algılama biçimlerini belirlemektedir ve aynı topluluğa ait bireylerce paylaşılan, bir nesilden diğerine geçen tutum, davranış, değerlendirme, inanç ve yaşam biçimlerini yorumlamayı sağlayan bir olgudur” denilebilir. (Yıldırım, 2002:26).

Birey yaşamını herhangi bir toplumun, grubun, ailenin organizasyonun ya da tümünün bir üyesi olarak görür. Bu grupların üyesi olabilmek için ise o topluluğun kural ve koşullarına uymakla yükümlüdür. Toplumlara ve yapıları birbirinden farklı kılan en temel özellik kültürleridir.

Kültür kavramı insan ve insanın yaşadığı ortamla ilgili bütün unsurları kapsar. Sahip olduğu kültür insanların dünyaya bakış açısını, olayları ve bireyleri algılama biçimini belirler (Berberoğlu, 2003:191).

Geert Hofstede kültürü bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihinsel programlama olarak tanımlamaktadır. Programlama ailede başlamakta, okulda, arkadaş gruplarında, çalışma ortamında ve içinde yaşanılan toplumda devam etmektedir (Hofstede, 1991:6).

ŞEKİL 1 : Zihinsel Programlama Düzeyleri



Kaynak : Hofstede, 1991:6

Kültür, kişinin genlerinden değil, toplumsal ortamından kaynaklanmaktadır. Şekil 1 kültürün insan doğası ve kişilikle olan sınırlarının hangi noktalardan geçtiği konusuna ışık tutmaktadır.

Kültür tanımları yapılırken, kavrama ilişkin bazı ana ayrımlardan da söz edilmektedir. Buna göre kültür, tanımlandığı toplumsal düzeye göre genel ve alt kültürler olarak ikiye ayrılır. Genel ya da üst kültür, çoğunlukla bir ulus düzeyinde ele alınır. Türk kültürü veya Japon kültürü dendiğinde bu ulus üst kültürler dile getirilir. Aynı biçimde üst kültürün ait olduğu toplumu oluşturan çok sayıda topluluk, cemaat ya da kurum için de ayrı kültürel yapıların varlığı söz konusudur (Erdoğan, 1991:122).

Kültür hem demografik özellikleri hem de topluma egemen olan değer sistemlerini içerir. Demografik nitelikler, nüfusun yaş ortalaması, gelir dağılımı, işgücü durumu, kırsal ve kentsel yerleşim biçimi ve göç olayları gibi öğelerden oluşur. Değer sistemleri ise toplum bireylerine egemen olan değerleri ve inançları kapsar (<http://egitim1.sitemynet.com>).

Kültürün var olma nedeni insandır, ya da başka bir deyişle insan kültür varlığıdır. İnsanı diğer canlılardan ayıran da işte bu kültür yaratma özelliğidir. Bireysel açıdan bakılınca kültür, kişiye özgüdür. Toplumsal açıdan ise tarihin damgasını taşıyan, kuşaktan kuşağa aktarılan, insanlar arası ortak bir çok şeyin paylaşımı olarak görünür (Toprak ve Ersun, 1998:3).

Sosyalleşmenin bütün bireyleri birbirine benzer kılamayacağı tabidir. Belirli bir toplumdaki davranışlarda genelleşmiş çizgilerin yanı sıra farklılaşmış görünümelerde yer almaktadır. Her toplumda, kültürce “normal” in sınırı olarak belirtilen çizgiyi aşan bireysel davranışlara rastlanmakta ve bu durum “sosyal sapma” olarak tanımlanmaktadır.

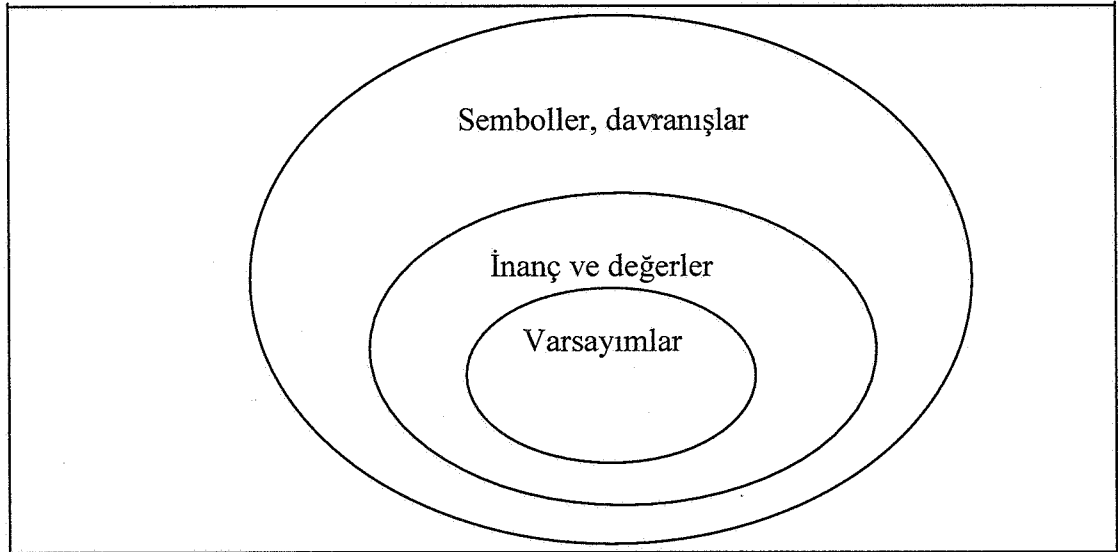
Antisosyal veya asosyal olarak da nitelenen sapmış davranışlar, bununla birlikte, kültürel modelle uyusabilmektedir. Batı ‘da veya özellikle Fransa ‘ da, bir şizofrenin kendini genellikle Napolyon sanması bu yargıyı destekler niteliktedir. Sapma biçimleri bir toplumdan diğerine değişmekle birlikte, hemen her durumda bu topluma özgü belirli bir çerçevenin içinde yer almaktadır (Tolan, 1980:171).

Hatta Linton (Linton, 1956:132) bir kültür iyi bilindiği ve tanımlandığı takdirde; o toplumda oluşabilecek psikoz ve histeri biçimlerinin önceden söylenebileceğini ileri sürmektedir.

1.1.2. Kültürün Unsurları

Her toplumun kültür ve yaşama biçiminin kendi özelliklerine göre belirlenmesi sebebiyle birbirinden farklı kültürel özellikler göstermesine karşın ortak birtakım unsurları da bulunmaktadır. Bu toplumsal kurum ve unsurlar farklı yapılarda fakat gördükleri fonksiyonlar bakımından benzer özellikler gösterirler (Taş, 2001:6).

şEKİL 2 : Kültürün  geleri



Kaynak:  zen, 1996:10

Kültürün başlıca ögelerini  zen ( zen, 1996:13) şu şekilde tanımlamaktadır:

1.1.2.1. Semboller ve Davranışlar: Semboller, kültür olgusunun dışardan gözlenebilen, dışa yansıyan ögelerini ifade etmektedir. Semboller, belirli bir kültürü paylaşanlar tarafından algılanan ve yaşamda kullandıkları, katıldıkları törenleri, kahramanlıkları içermektedir. Davranışlar ise gözlemlenebilir tavır kalıplarını içermektedir. Davranışlar sözlü, sözsüz ya da hem sözlü hem de sözsüz olabilirler.

Semboller ve davranışlar, kültür olgusunun en kolay gözlemlenebilen öğeleri olmasına karşın, çözümlenmeleri güçtür ve yanıltıcı özellikler taşımaktadırlar. Çünkü sembolün ya da davranışın ne anlam ifade ettiğini daha derinde bulunan hangi inanç, değer ya da normu tanımladığını bulabilmek yorumlamaya gereksinim göstermektedir.

1.1.2.2. İnançlar, değerler ve normlar: İnançlar ve değerler, bireylerin bilişsel olarak farkında oldukları ve veri toplama yöntemleri ile belirtilebilen kavramlardır. Kişilerin belirli durum, kişi ve nesneler karşısında düşünsel eğilimlerini yansıtmaktadırlar.

İki kavram arasındaki temel fark, değerlerin belirli bir konuda bireyin düşünsel tercihini yansıtmaması karşısında, inançlar için böyle bir zorunluluğun olmamasıdır. Değerler, iş görenlerin çalışmalarını, eylemlerini, nitelendirmeye ve değerlendirmeye yarayan ölçütlerin kaynağıdır. İş gören davranışlarının örgütün yapısına uygun olup olmadığını örgütün değerleri gösterir.

Norm ise, belirli bir durumda uygun olan ve olmayan değer, tutum ve davranışın ne olduğunu belirleyen ve yaptırımlarla desteklenen ortak toplumsal anlayışlara verilen addır. Normlar ile değerler arasındaki temel farklılık, değerlerin soyut ve genel kavramlardan oluşmasına karşın, normların belirgin ve yol gösterici olmasından kaynaklanmaktadır.

1.1.2.3. Varsayımlar: Varsayımlar, kişinin değerlerini, inançlarını ve davranışlarını yönlendiren gerçeklik, zaman, mekan, eylem, insanların doğası ve insanların başka insanlar ve diğer çevre öğeler ile etkileşimlerine ilişkin varsayımlarını içermektedir.

Varsayımlar çevreyi algılama sonucu bilişsel bir süreç içinde ortaya çıkmaktadır. Buna ek olarak çoğunlukla bilinçaltında yer alan kabullenilmiş varsayımların insanların çevreyi algılamalarını ve davranışlarını etkilediğini, bununla beraber varsayımların da bu davranışlardan etkilendiğini söylemek mümkündür.

Kültürün görünen unsurlarını aşağıdaki tabloda şöyle gösterebiliriz:

Tablo 1: Kültürün Görünen Unsurları

Genel Sınıflandırma	Örnekler
Fiziksel	* logo, anket * binalar, dekorasyon * giyim, rozet * yerleşim düzeni * kullanılan makineler * organizasyon şeması * el kitapları * talimat ve prosedürler
Davranışsal	* törenler, kutlamalar, seremoniler * iletişim şekli * ödüllendirme, cezalandırma * ekip çalışmasının şekli * toplantılar * sosyal etkinlikler
Sözel	* konuşulan dil * şakalar * hitap şekli * adlar, takma adlar * sloganlar * hikayeler * kahramanlar

Kaynak: Toprak ve Ersun, 1998:30

1.1.3. Kültürün  zellikleri

Kültürün özelliklerini ortaya koyan birden fazla çalışma söz konusu olmasına rağmen kültürün özellikleri, aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir (Güvenç, 1993:102) :

- **Kültür  ğrenilir:** Kültür, iğ d sel ve kalıtımsal değil, her bireyin doğduktan sonraki yaşantısı içinde kazandığı alışkanlıklardır. İnsanlar doğduğunda herhangi bir kültüre sahip değildir. Kültürün kazanılması önce ailede daha sonra ise iş hayatında ve toplumda, öğrenme ve sosyalleşme sürecinin yardımıyla gerçekleşir.
- **Kültür toplumsaldır:** Kültür toplumca benimsenmiştir. Kültür  ğeleri, örgütlenmiş birliklerde, kümelerde ya da toplumlarda yaşayan insanlarca oluşturulur ve ortaklaşa paylaşılır. Bir grubun  yeleri tarafından paylaşılan, tutum ve değerler o grubun kültürüdür.
- **Kültür değişebilir:** Kültür değişir, değişim uyum yoluyla gerçekleşir. Kültürler zaman boyutu içinde, doğal çevreye uyum gösterirler; yayılma, ödünç alma vb. yollarla komşularına da benzerler; ayrıca kültürel sistemi oluşturan koşullar değiştikçe, geleneksel çözüm yollarının sağladığı doyum düzeyi de azalır ve değişir, yeni ihtiyaçlar ortaya çıkar ve bunlar bilinç düzeyine yükselir, bu ihtiyaçları karşılayacak, sorunları çözecek deneme ve düzeltmeler yapılır, yeni kurum ve kuruluşlara gidilir. Kültür zamana bağlı olarak değiştiği gibi gruptan gruba da farklılık gösterir. Burada vurgulanmak istenen her şeyden önce kültürün dinamik bir nitelik taşımasıdır.
- **Kültür tarihi ve süreklidir:** Her kültürel sistem üyelerini besler; kültür bireylerin yaşam özelliklerini belirler. Kültür denildiğinde akla önce töreler gelir. Çünkü kültürün sürekliliğini gelenek ve töreler sağlar. Bundan dolayı kültürün yaradılışa uzanan dolaylı bir geçmişi vardır.

- **Kültür ihtiyaçları karşılayıcı ve doyum sağlayıcıdır:** Kültürün ihtiyacı karşılayıcı ve tatmin sağlayıcı olması en önemli özelliklerinden biridir. Çünkü kültür ,temel biyolojik ihtiyaçları ve bunlardan doğan ikinci derecedeki ihtiyaçları, çoğu zaman ve önemli ölçüde karşılar.
- **Kültür bütünleştiricidir:** Uyum sürecinin bir ürünü olarak, belli bir kültürün öğeleri uyumlu ve bütünleşmiş bir sistem oluşturmak eğilimindedirler. Bunun yanı sıra tarihi ve çevresel etmenlerin etkisi nedeniyle, hiçbir kültürel sistemde sürekli ve tam bir bütünleşme görülmez .

1.1.4. Kültür Çeşitleri

Kültürün tanımlanmasında görülen çeşitlilik, kültürün bir takım kıstaslara göre sınıflandırılmasına neden olmuştur. Bunlar en genel hatları ile şöyle sıralanabilir (Erdoğan, 1975:16-20):

1.1.4.1. Kültürün Genellik Derecesine Göre Yapılan Sınıflama

- **Genel Kültür:** Bir ülke ya da ulusun kültüründen söz edildiği zaman genel kültür düşünülür. Söz konusu ülkenin ya da toplumun hakim inançları, değerleri, hareket tarzları ve yaptırımlarının türleri genel kültürü oluşturur. (Şişman, 1994:51).
- **Alt Kültür:** Bir çerçeve içinde bulunan ve bazı ortak yönlerinin yanında önemli farklı yönleri de bulunan kültürler alt kültür olarak adlandırılır. Alt kültürler genel kültür içerisinde yer alırlar, genel kültürün bazı özelliklerini taşırlar. Böyle olmasına karşın kültür, alt kültürlerin bir toplamı olarak düşünülemez.

1.1.4.2. Kültür ğelerinin Bileşimine Göre Yapılan Sınıflama

- **Maddi Kültür:** İnsanoğlu yaşamak için çevresini sürekli değiştirmekte, kendisine uygun hale getirmektedir. Bu çabalar sonucunda belirli bir teknolojik düzeye ulaşmaktadır. İnsanın oluşturduğu bu maddi birikimler kültürün en açık, elle tutulabilen örüntüleridir. İşte toplum kültürü içinde yer alan maddi elemanların oluşturduğu bu kültür türüne maddi kültür denir.
- **Manevi Kültür:** Kültürün maddi yönünden başka, insanın ruhsal ve sosyal gereksinimlerini karşılayan psikolojik ve sosyolojik bir yönü daha vardır ki bu manevi kültür olarak adlandırılır. Manevi kültür insan düşüncesinin, inanç ve değerlerinin oluşturduğu bir hayat tarzı ya da manevi evre tarafından meydana getirilir.

1.1.4.3. ğrenilme Zamanına Göre Yapılan Sınıflama

- **Sonradan Kazanılan Kültür:** Kişinin atalarından öğrenmiş olduğu kültürdür. Birey genellikle bu kültürü yavaş yavaş öğrenir ve kültüre karşı gelmez.
- **Birlikte Oluşan Kültür:** Bireyin yaşıtlarından öğrendiği kültürdür. Burada yaşlılar geler için davranış modeli oluştururlar. Bu kültürde yaşlıların histe hakim olduğu, birlikte oluşumu sınırlayarak gençlerin davranışlarını belirledikleri görülür.
- **Önceden Oluşan Kültür:** Bu tip kültürün kazanılma zamanı daha ileri yaşlardır. Yaşlıların gençlerden öğrendikleri kültüre verilen addır. Bu durum, eski kültürün önemli kısımlarının saklandığı, ancak yeni kuşağın yeni kültürel değerler yaratarak bu değerleri ileri yaştakilere benimsetmesi, eski kültür ile yeni kültürün birleştirilmesi halidir.

İnsanoğlunun evrimleşmesine paralel olarak bulunduğu kültür de evrimleşme süreci içerisinde gelişmiş ve gelişmeye devam etmektedir. İnsan kültürünü üretir ve biriktirir. Sonuçta ortaya kendisi üzerinde önemli etkisi olan, insan yapısı bir simgeler evreni çıkar (Sargut, 1994:44).

Simgelerle içerilmiş ve paylaşılan bir anlam sistemi olarak kültür, insanlara gerek duydukları normları ve modelleri sağlar. Bu kategori ve modellerin yardımıyla da insanlar, toplumsal ekonomik yaşamın karmaşası içinde yollarını bulmaya çalışırlar. Bu noktada kültürün işlevi bireylerin davranışlarını ortak bir doğrultuda tutma çabası olarak tanımlanabilir (Sargut, 1994:69).

Sonuç olarak genel bir çevrede kültür, herhangi bir sosyal birimin dış çevresiyle uyum ve kendi içinde bütünleşme sürecinde ortaya çıkan problemlere hakim olma gereksinimlerini giderme çabası sırasında gelişen ya da keşfedilen, geçerliliği ve sürekliliği belli bir zaman sürecinde kanıtlanmış olan, gruba yeni girenlere de algılama, düşünme ve hissetme biçimleri olarak aktarılan; maddi ve maddi olmayan yaşam biçimlerini, bilinç ve bilinçaltı düzeylerde etkileyen varsayımlarla, bu varsayımların fiziksel çevre ve insan etkileşimine yansıyan simgesel ifadelerin tamamı olarak tanımlanabilir (Tevrüz, 1996:96).

1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.2.1.Örgüt Kavramı

Genel olarak örgüt denildiğinde, iki veya daha fazla insanın ortak bir amaca ulaşabilmek için, davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapı anlaşılmaktadır (Karcioğlu ve Timuroğlu, 2004:319).

Örgüt kavramı iki değişik anlamda kullanılabilir. Birincisi bir yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelen örgüttür. İkinci anlamda ise, bu yapının oluşturulması sürecini, bir dizi faaliyeti, örgütlenmeyi ifade eder. Hatta bazen örgüt kavramına bir üçüncü anlamda

verilmektedir. Bu anlamda örgüt, toplumdaki diğer varlıklar arasında bir sosyal sisteme verilen isimdir (Koçel, 1989:13).

Hiçbir örgüt “insan” unsuru olmadan meydana gelemez. Aynı zamanda, bir örgüt altında birleşmiş insanların öncelikle kişisel amaçları söz konusudur. Yani, insanlar eğer bir örgüte dahil oluyorsa, bunun bir nedeni örgütten kişisel fayda sağlamaktır. Burada kişisel faydadan kastımız, bireyin kendini psikolojik ve maddi yönlerden tatmin etme isteğidir. İnsanların örgüte katılırken besledikleri bireysel amaçlarını tatmin etme istekleri, örgütte ortak bir amaç oluşturulmasına yardımcı olabilir (Tanyeri, 2000:14).

Günümüzde örgütle uygarlık eş anlama gelmiştir. İnsanlar bireysel güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirebilmek için işbirliği yaparlar. İşbirliği olmaksızın toplumsal yaşamın olamayacağı artık anlaşılmıştır. Ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesinde birden fazla bireyin güç ve eylemlerini birleştirmesi zorunludur. Örgütler bireylerin sınırlı fakat farklı yeteneklerinden yararlanır. Yine, bireysel yetenekleri arttıran bir araçtır. Bireysel amaçların gerçekleştirme aracıdır (Aydın, 1991:13) . Öte yandan örgüt, yalnız içindeki süreçlerle kapalı bir sistem değildir. Çevre ile sürekli etkileşimde bulunan açık bir sistemdir (Ertekin, 1978:17).

Günümüz iş dünyası finansal, teknolojik ve sosyal açıdan hızla değişmekte, bu da bireylerin tek başlarına baş edemeyecekleri karmaşık durumları ortaya çıkarmaktadır. Farklı bireylerden gelen düşünceler, değişik alanlarda uzmanlaşma, hızla değişen çevrede rekabet edebilmek için gereklidir. Bu gerçek, örgütlerde çalışma gruplarının önemini ortaya çıkarmaktadır. Böyle bir ortamda insan kaynakları ön plana çıkmaktadır. Günümüz çalışanlarının tutum ve davranışlarında önemli değişimler görülmektedir. Artık, çalışanlar alınan kararlara daha fazla katılım, esnek çalışma koşulları ve özerklik gibi taleplerle ortaya çıkmaktadır. Başarılı olmak isteyen örgütler, çalışanlarının güçlendirilmesine olanak sağlayan araçlar ve uygun bir işletme kültürü yaratmak durumundadırlar (Tanyeri, 2000:17).

Mooney örgütleri şöyle tanımlamaktadır: “Örgüt, ortak hedefi elde etmek isteyen insan kuruluşlarıdır. Her grup ortak bir amaç için çaba gösterir. Örgüt, bütün ilgili fonksiyonları ile birlikte tüm bir vücudu belirtmektedir. Bununla birlikte ortak hedef için yardımlaşan bütün fonksiyonların koordinasyonlarını da içermektedir” (Mooney, 1939:3).

Bireyin tüm ihtiyaçlarını ve dileklerini tek başına karşılayamayacağı gerçeği örgüt fikrini ortaya çıkarmıştır. Birey, yetenek, güç, zaman vb. yetersizliği gibi nedenlerden dolayı kendi ihtiyaçlarını başkalarının yardımı ile karşılamak durumundadır. En büyük örgüt toplum, birçok bireyin faaliyetlerini eş güdümlyerek, bütün üyelerinin ihtiyaçlarının karşılanmasını olanaklı hale getirmektedir. Böylece örgüt kavramının temel fikirlerinden biri karşılıklı yardımda bulunmak olmak üzere ;

- ortak bazı amaçların gerçekleştirilmesidir
- çabaların eşgüdümüdür
- hiyerarşiye olan ihtiyaçtır (Schein, 1976:10).

Sargut’ a (Sargut, 1994:138) göre “Örgüt ve yönetim dendiğinde temel konu insan olduğuna göre yerel örgütlerin sorunlarının o toplumun insanlarını tanımayan uzmanlarca çözümlenmesi bir düş olmaktan ileri gidemez”

21. yüzyılın önemli iki süper gücü olarak görülen Amerikan ve Japon örgütlerinin incelenmesi yukarıda belirtilen anlayışın daha da kuvvetlenmesine sebep olmaktadır. Genel olarak Japon ve Amerikan örgütleri şu şekilde karşılaştırılmaktadır (Kanra, 1998:55).

Tablo 2 : Japon ve Amerikan Örgütleri Karşılaştırılması

Japon Örgütleri	Amerikan Örgütleri
Hayat Boyu İş	Kısa Süreli İş
Yavaş Değerlendirme ve Terfi	Hızlı Değerlendirme ve Terfi
Uzmanlaşmamış Kariyer	Uzmanlaşmış Kariyer
İfade Edilmeden Anlaşılan Kontrol Mekanizmaları	Açık Kontrol Mekanizmaları
Kollektif Karar Verme	Bireysel Karar Verme
Kollektif Sorumluluk	Bireysel Sorumluluk
Bütün İlg	Bölünmüş İlg

Kaynak : (Kanra, 1998:55).

Bu karşılaştırma bize örgüt kültürünün önemini göstermektedir. Amerikan ve Japon örgütleri arasındaki bu farklılıklara rağmen her iki ülkede de örgütler başarılıdır. Bu durum her ülkenin kendi kültürel ve sosyal yapısı düşünülerek bir yönetim anlayışı geliştirilmesi gerektiğini düşündürmektedir. Bir ülkede başarılı sonuçlar veren bir yönetim uygulaması başka bir ülkede hatta aynı ülkede farklı alanlarda uygulandığında aynı sonuçları vermeyebilmektedir. Örneğin Japonya 'da çok iyi sonuçlar veren kalite çemberleri Amerika 'da o kadar başarılı olamamıştır.

Örgütler yaşamak için içten ve dıştan bir takım zorlamalarla karşılaşır. Hiçbir örgüt kendine gerekli olan gücü (girdiyi) kendisi üretemez. Örgütler girdilerini çevreden alırlar. Örgütlerin ihtiyaç duydukları girdilerini satın alabilmeleri için çıktılarını da çevreye satmaları gerekir. Böylece örgütler hem girdileri hem de çıktıları yoluyla çevre ile etkileşim ve denetim ilişkisi içerisine girerler. Eğer örgütler çevrenin ihtiyaç ve beklentilerine cevap veremez durumda iseler, çevre onların çıktılarını almayarak, onların daha da güçsüz olmalarına sebep olabilir. Öte yandan eğer örgüt çevrenin ihtiyaçlarını dikkate almadan aşırı ölçüde yenileşirse, çevre çıktıyı kullanmayarak bu tür örgütlerin yaşamasına imkan tanımaz (Başaran, 1992:46).

Örgütlerin ilişki kurmak ve uyum sağlamak durumunda oldukları çevre faktörleri çok çeşitli olduğundan, bunların düzenli bir şekilde gruplandırılması zordur. Örgütlerin çalışmalarını etkileyen faktörlerini dış çevre ve iç çevre faktörleri olarak ayırabiliriz:

Dış Çevre: Dış çevre faktörleri iki biçimde ele alınabilir. Birincisi dahili dış çevredir. Örgüt etrafında yer alan, biçimsel olmayan gruplar ve bu grupların oluşturduğu ilişki sistemi dahili dış çevreyi oluşturmaktadır. Dahili dış çevre denildiğinde; ekonomik, sosyal, siyasal, teknolojik ve demografik etmenler anlaşılmaktadır (Castetter, 1980:428). Örgütün verimli olabilmesi dış çevre ile uyumlu çalışmasına bağlıdır.

İkinci dış çevre ise, örgütü kuşatan dış biçimsel gruplardır. Bu tür gruplar, örgütün amaçlarını tamamlayıcı özelliğe sahip olduğu gibi, örgüt amaçlarını sınırlayıcı veya düzenleyici özellikte de olabilir. Örgütü kuşatan dış biçimsel gruplar olarak; aynı alanda faaliyet gösteren diğer örgütler, müşteriler, kaynaklar, kooperatifler, okullar, birlikler, askeri kurumlar ve diğer sosyal kurumlar gelmektedir.

İç Çevre: Örgütün iç çevresini iki boyutta ele almak mümkündür. Birincisi; yöneticiler, çalışanlar, amaçlar, ürün, teknoloji, yerleşim, örgütlenme, yönetim, finansal durum ve örgütün gücü gibi unsurlardır. İkincisi ise; iş bölümü, iş akışı, personelin niteliği, örgüt iklimi, statü ve değerler gibi unsurlardır (Athos, 1968:37).

Geleneksel ve yeni örgütlerin karşılaştırılması Tablo 3 de gösterilmiştir:

Tablo 3 : Geleneksel ve Yeni Örgütlerin Karşılaştırılması

Geleneksel Örgütler	Yeni Örgütler
1- Teknolojinin kayıtsız şartsız hakimiyeti	1- İnsan makine optimizasyonu
2- İnsan makinenin parçası	2- İnsan makinenin tamamlayıcısı
3- Düşük iş nitelikleri, tek ve sınırlı beceriler	3- İşin niteliklerinde optimum gruplama-çoklu ve geniş yetenekler
4- Harici kontroller: denetçi ve uzman kontrolleri,kontrol süreçleri	4- Dahili kontroller: kendi kendini kontrol eden alt sistemler, grup dinamikleri
5- Dikey örgütsel şema: çok iyi belirlenmiş işlevleri	5- Yatay örgütlenme:gevşek,gayri resmi iş tanımlamaları
6- Çalışanlar arasında rekabet	6- Çalışanlar arasında işbirliği .arkadaşlık ruhu-grup harmonisi
7- Sadece örgütsel hedefler	7- Örgütsel hedefler yanında grupsal ve bireysel hedefler
8- Tesadüfi değişim	8-Planlı değişim
9- Bölümleme	9- Bütünleştirme :Sistem yaklaşımı
10-Dar görüşlülük:örgüte yüzünü , çevreye sırtını dönme yaklaşımı	10- Geniş görüşlülük:Örgüt içi hedeflerle birlikte çevreye uyum sağlamak
11- Pastayı bölüşmek	11- Pastayı büyötmek
12- Personel maliyetleri yönetimi	12- Yerel karar verme sistemi

Kaynak: Tanyeri, 2000:20

Tablodan 3' den de anlaşılacağı üzere, geleneksel örgütlerin temelini teşkil eden hiyerarşik yapı zedelenmiş, ast-üst arasındaki mesafe daralmış ve böylece örgütler daha katılımcı ve şeffaf hale gelmiştir. Ayrıca, iş yerinde işçi-yönetim ilişkilerinde karşılıklı işbirliğini esas alan davranışçı yöntem ve tekniklerin daha ön plana çıktığı görölmektedir.

Günümüz örgütlerini, geleneksel örgütlerden ayıran en önemli özelliklere bakıldığında, örgütlerde kullanılan araç gereçlerin yerini. insanların organize edilmesi almıştır. Yani insan ögesi ön plana çıkmıştır. Kendi kendini yöneten takımlar oluşturulmaya çalışılmaktadır. Denetim mekanizması merkezden değil yerinden yürütülmektedir. Ayrıca, ast üst ilişkisindeki katı hiyerarşik yapı yerini daha esnek iletişime bırakmıştır. Günümüzdeki yönetim anlayışındaki bu özellikler örgütlerin yapıları üzerinde etkili olmuştur. “Bilgi” örgütlerin yapısı ve işleyişi üzerinde belirleyicidir (Tanyeri, 2000:21).

Özetle diyebiliriz ki; örgütler, etkili bir biçimde yaşamlarını sürdürebilmek için, çevrelerindeki ve bünyelerindeki değişimleri sürekli izlemek, yorumlamak ve bu değişimlere uygun olarak yapılarında, süreçlerinde ve yöntemlerinde gerekli değişiklikleri gerçekleştirmek durumundadırlar. Bu nedenle örgütler için değişime olumlu yönde uyum çabası diğer bir deyişle gelişme bir zorunluluktur (Özen, 1991:89).

1.2.2 Örgüt Kültürü Kavramının Ortaya Çıkışı

Örgütsel kültür kavramına 1980’ li yıllar boyunca ilgi artmış ve örgütsel pek çok farklılık aydınlatılmaya çalışılmıştır. Örgütsel kültüre olan ilginin 1980’ li yıllarda artmasına rağmen, örgütsel kültürün içerdiği konulara duyulan ilgi 1930 ve 1940’ lı yıllarda başlamış ve bu dönemde Chester Barnard ve Elton Mayo biçimsel olmayan örgütleri ele alarak bunların doğası, değer, norm ve duyguları üzerinde incelemeler yapmışlardır. Bu çalışmalar 1930’ lu ve 1940’ lı yıllarda kalmamış, bundan yaklaşık otuz yıl sonra Katz ve Kahn da benzer nitelikte çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmalar her örgütün kendine özgü bir kültüre sahip olduğunu ortaya koymaktadır. 1980’ li yıllardan önce gerçekleştirilen bu çalışmalar, örgüt içinde biçimsel olmayan grupların varlığını ve önemini vurgulayarak örgütsel kültür kavramının ortaya çıkması ve yaygınlaşmasına zemin hazırlaması bakımından önem taşımaktadır.

1960' lı yılların sonlarından itibaren A.B.D. ve pek çok batı ülkesi ekonomilerindeki dramatik düşüşlerle birlikte örgütsel yaşamla ilgili olarak rekabet, verimlilik, örgütsel uyum, işe devamlılık, iş gücü devri gibi konularda çeşitli sorunlar yaşamaya başladılar. O güne değin örgüte ilişkin olarak geliştirilen kuramlar ve çözüm önerileri batı ülkelerin içine düştükleri bu ekonomik bunalımdan kurtaracak gibi gözüküyordu. Bu yüzden 1960 'lı yıllarda örgüt kuramcıları yeni arayışlar içine girerek örgütsel değişimi gerçekleştirebilmenin kültürel faktörleri dikkate almaya bağlı olduğunu vurguladılar. Uzun bir süre bu gerçeği ihmal ettiklerini düşünen örgütler giderek kültürlerini güçlendirme zorunluluğu ile karşı karşıya kaldılar. Örgüt kültürü kavramı adı altında ortaya çıkan araştırmalar her ne kadar 1980' li yıllardan itibaren artmaya başladıysa da neo klasik teoriyi savunanlar 1940 ve 1950' li yıllarda yapmış oldukları araştırmalarla 1980' li yıllardan sonra örgüt kültürü olarak adlandırılan kavramın temelini oluşturmuşlardır. 1940 ve 1950 yıllarında örgütün içinde bazı kültürel değerlerin araştırma kapsamına alınmasına karşın, örgüt kültürü kavramına olan ilginin 1980' den sonra geçmiş dönemlere oranla daha geniş bir tanım aralığı içinde ve daha tutarlı bir biçimde ortaya çıktığını söyleyebiliriz (Taş, 2001:9).

Edgar Schein ortak kültürü tanımlayan ve kültürün organizasyonlarda nasıl baskın bir güç olduğunu açıklayan ilk yönetim teoristtir (Dubrin, 2004:294)

Schein 1980' li yıllarda, insan ve ait olduğu örgüt arasındaki bağıllığı ifade eden "psikolojik antlaşma" kavramını geliştirmiştir. E. Schein ' e göre psikolojik kontrat iş görenin işverenden beklentilerini belirler. Bu beklentiler, ekonomik olduğu kadar, psikolojiktir de. İş görenin psikolojik beklentileri, işinde nasıl değerlendirildiği ve kendisine, bilgisini, yeteneklerini ve sorumluluklarını geliştirme olanakları verilip verilmediği ile ilgilidir. (<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/konu1.html>).

1.2.3. Örgüt Kültürünün Tanımı

Örgütsel kültürün en çok kabul gören tanımlarından biri, örgütsel kültür çalışmalarının yapılanması sırasında pek çok araştırmacıyı fikirleriyle etkileyen Schein tarafından yapılmıştır. Schein' e (Schein, 1985:3) göre örgütsel kültür :

“Belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu, gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği, geçerliliği kanıtlanacak derecede olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen bir takım varsayımlardır.”

Schein dışında pek çok araştırmacı örgütsel kültürün tanımını yapmıştır. Bu tanımlarda araştırmacılar örgütsel kültürle ilgili farklı odak noktalarını seçmişlerdir. Bu tanımlar (<http://egitim1.sitemynet.com>):

“-Bir organizasyon üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemi”

“-Kurum tarafından benimsenen temel değerler “

“-Örgütün çalışanlarına ve müşterilerine yönelik politikasına kılavuzluk eden felsefesi”

“-Örgütte işlerin nasıl yapıldığına ilişkin temel görüşler”

“-Örgütte insanların nasıl davranması ve birbirini nasıl etkilemesi gerektiğini biçimlendiren, işlerin nasıl yapıldığını gösteren paylaşılan inançlar, tutumlar, tahminler ve beklentiler modeli”

“-Örgütün işlemesine rehberlik eden temel değerler,düşünceler,amaçlar ve inançları” (Zaremba, 2003:156).

Bir organizasyonda ya da bir işletmede, insanla ilgili her şey örgüt kültürüdür. İşletmelerde, amaçları destekleyen ve hedeflere ulaşılmasını sağlayan stratejiler, çalışma ilkeleri, roller, tutum ve davranışlar, normlar, gelenekler parçalarıdır. Bu unsurlar işletme için bir kimlik oluştururlar. İşletmenin her bir üyesinin uyum göstermesinin beklendiği bu kimlik örgüt kültürüdür (Berberoğlu, 2003:192).

Kurum kültürü, davranışsal normları sağlamak için biçimsel yapıyı karşılıklı olarak etkileyen bir kurum içinde paylaşılan değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir. Kurum kültürü firmanın misyonundan, amacından, ortamından ve başarısı için gerekli olan ihtiyaçlardan ortaya çıkar (Mondy ve Noe, 1987:298).

Örgütsel kültürün aileden, tüm kurum ve kuruluşlar, millet ve devlet ile biçimsel ve biçimsel olmayan tüm gruplaşmalarda o topluluğun özelliklerini yansıtan ve çevresiyle ilişkilerini düzenleyen bir husus olduğu ifade edilebilir. Bu açıdan örgüt kültürü Daft ' a göre "Bir örgüt üyelerinin paylaştıkları sosyal değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğu" olarak tanımlanabilir. Bir örgüt içinde yaşayan ve onun üyesi olan kimseler, davranışları ile örgütün kültürel özelliklerini benliklerine sindirerek örgüt içinde köklü gelenekler, ahlaksal tavırlar ve alışkanlıklar oluştururlar (Eren, 1998:86).

Her organizasyon bir kimlik yani bir örgüt kültürüne sahiptir. Farklı, organizasyonların örgüt kültürleri arasında farklılıklar ve benzerlikler olabilir. Organizasyonların sahip olduğu örgüt kültürleri arasındaki benzerlikler aynı toplumun birer alt kültürü olmalarından kaynaklanır. Örgüt kültürleri arasındaki farklılıklar, organizasyonların kendilerine özgü amaçlarından ve faaliyet yapılarından kaynaklanır (Berberoğlu, 2003:192).

1.2.4. Örgüt Kültürünün Önemi

Günümüzde globalleşme ile birlikte rekabet dış pazarlara da açılmış; işletmeler bu yoğun rekabet ortamında yaşamlarını sürdürmek, gelişme mücadelelerini arttırmak zorunda kalmışlardır. Bu rekabet ortamında örgüt üyeleri arasında güçlü bir bağlılık, değerlerin paylaşılması, kural ve normların benimsenmesi işletmenin rekabet ortamında yaşamını sürdürmesi ve gelişmesinde önemli bir etken olmaktadır. Çünkü örgüt kültürü örgüt üyelerinin örgütün amaçlarının benimsenmesini, kuralların kendileri ile içselleştirileceği, iş görenin motivasyonunu arttırıp yaptığı işten doyum olmasını sağlayacaktır. Bunun sonucunda da sürekli değişen bir çevrede yaşayan işletmelerin yaşamını sürdürmesi ve gelişmesi mümkün olacaktır (Taş, 2001:11).

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

İşletmelerde ya da belirli hedeflere ulaşmaya çalışılan tüm organizasyonlarda insan unsurunun önemi giderek artmaktadır. İşletmelerde çalışanların işini isteyerek, inanarak, amaçları bilincinde olarak ve birbirleriyle uyum içinde yapması, yönetimin başarısında en büyük paya sahiptir. Bu tür yapıcı tutum ve davranışlar içinde olunabilmesi için işletmenin ve çevresinin çalışanlarca iyi tanınması gerekir. Örgüt kültürü, işletme ve amaçlarının anlaşılmasını, benimsenmesini, bunlara yönelik bütünleşik davranışlar içinde olunmasını sağlar (Berberoğlu, 2003:194).

Kültürel çevrenin ürettiği çalışan insan etkinliğini arttırmak için örgütlere girer. Çağımızda insanların çalışmak için girdikleri ya da başka bir deyişle iş yaratan örgütler, onların ikinci ailesi olma özelliğini kazanmışlardır. Genelde örgütlerin, özelde de işletme örgütlerinin çağdaş insanın yaşamındaki önemi iki aşamada belirginlik kazanmaktadır. Birincisi örgütlerin içinde yaşanan süreye ilişkindir. Çalışan insan, uyku dışında kalan zamanının yarısından çoğunu işletme örgütlerinde ya da diğer örgüt yapılarında çalışarak diğer insanlarla etkileşerek geçirmektedir. Bu süre ailesiyle birlikte olduğu süreden fazladır. İkincisi, örgütlerin çalışan insanın gelişmesine yaptıkları katkıdır. Bu katkı küçük yaşlarda aile ve eğitim örgütleri tarafından paylaşılmaktadır. Sonra giderek örgütlerin ve çalışma örgütlerinin, bireyin gelişmesindeki payı hızla artmaktadır. Böylece bireyin yaşamında örgütlerin önemi hızla artarken aile bağımlılığı azalmaktadır (Sargut, 2001:97).

Örgüt kültürünün güçlü olması, örgüt üyelerinin örgüt amaçlarının kendi amaçları gibi görmesi, örgütün kural, norm, değer ve davranışlarını benimsemelerini sağlar. Bu da işletmelerin yaşamını sürdürmesi, gelişmesi ve verimliliğinde önemlidir. Güçlü örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde, iş görenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş, davranışsal parametreler oluşturulur. Aksine, zayıf örgütsel kültüre sahip bir kuruluştaki iş görenler neyi, nasıl yapmaları gerektiği konusunda davranış belirlemeye çalışarak zaman kaybederler. Kısacası paylaşılan ortak değer, inanış ve davranışlara sahip olmayan zayıf kültürler belirlenen örgüt stratejisini yürütme aşamasında güçlü kültüre sahip organizasyona kıyasla örgüt içi ve çevresel ilişkilerinde davranış çabukluğu ve ataklığı gösteremedikleri için güçlü kültüre sahip rakiplerin gerisinde kalırlar.

Organizasyon kültürü kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır; çünkü organizasyon kültürü, işletmelerin amaç, strateji ve politikaların oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi yöneticilere seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran önemli bir araçtır (Taş, 2001:12).

1.2.5. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürü ile ilgili olarak yapılan tanımlardan çıkarılacak özellikler birkaç grupta ele alınabilir. Örgüt kültürünün özellikleri doğal olarak kültür özelliklerinden pek farklı değildir. Burada önemli olan genel bir kavram olarak kültürün taşıdığı özellikler olup kültür, toplum veya örgüt kültürü olarak farklı özellikler göstermeyecektir. Sonuç olarak örgüt kültürünün özellikleri şöyle sıralanabilir: (<http://egitim1.sitemynet.com>)

- **Ayırt edicidir:** Kurumun sahip olduğu kültür onu diğer örgütlerden ayırmalıdır. Hiçbir kültür diğerinin aynısı olamaz, örgütleri birbirine benzetmek yerine farklılıkları koruyarak yeni bir kültür yaratmak gerekir.
- **Kararlı bir yapıdadır:** Örgüt kültürü zaman içinde çok yavaş değiştiğinden kararlı bir yapıdadır. Kültür yenileşme ve değişmelere açık olmalıdır. Ancak her karşılaştığı kültürden etkilenen örgütün kendi kültüründen söz etmek pek mümkün değildir.
- **Semboliktir:** Örgüt kültürü, inanç ve değerlerinin sembolik gösterimi olarak görülmektedir. Bir örgütü diğer örgütlerden ayıran semboller, mitler olmalıdır. Anma günleri, kuruma hizmet etmiş olanlar adına verilen ödüller kurum kimliğinin oluşmasını önemli oranda etkilerler.
- **Bütünleştiricidir:** Örgüt kültürü farklılaştırıcı ve ayırıcı unsurlar üzerine değil birleştirici, tüm çalışanların ve müşterilerin kolayca kabul edeceği değerler üzerine kurulmalıdır. Kurum kültürü ayrılıklara değil birleşmelere vesile olmalıdır.
- **İfade edilmeden de anlaşılabilir:** Örgüt kültürü açıkça ifade edilmeden de anlaşılabilen bir yapıdadır. Örgüt kültürel değerlerini çalışanlarına, müşterilerine ve sosyal paydaşlarına çok iyi anlatmalıdır.

- **Kabul görmüştür:** Kurum kültürüne önce kurum mensuplarının inanması gerekir. Kendi mensuplarını inandıramayan bir örgütün başkalarını inandırıp destek alması kolay olmayacaktır.
- **Üst yönetimin bir yansımasıdır:** Kurumun savunduğu değerlerin herkesten önce üst yöneticiler tarafından kazanılmış olması gerekir. Üst yönetimin ön gördüğü kültürel değerler çerçevesinde davranması, çalışanların da bu kültürü daha kolay benimsemesine yol açar.

1.2.6. Örgüt Kültürünün Yararları

Örgüt kültürü o örgütte çalışan yöneticiler ve diğer personel açısından bazı yararlar sağlamaktadır. Örgüt kültürü çalışanların belli standart, norm ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyum içinde çalışmalarına yardımcı olur; iş yapma yöntem ve süreçlerinde standart uygulamalar getirerek örgütsel verimliliği artırır (Eren, 1998:115).

Örgütsel iletişimin iki kültürel işlevinden biri, örgüt üyelerine örgütsel kültür hakkında bilgi sağlaması, diğeri ise örgüt üyelerinin örgütsel kültür ile bütünleşmesine yardımcı olmasıdır. Örgütsel kültür, örgüt üyeleri arasında iletişim sağlar, diğer informal mesajlar, iş görenler arasında anlatılan hikayeler, dedikodular, formal iletişim yoluyla işleyen mesajlar, sloganlar, örgütsel dokümanlar, grup toplantıları ve halka yönelik toplantılar, iletişim sürecinin işletilmesiyle önem kazanır. Bir örgüt kimliğinin ortaya çıkması, örgüt üyelerinin geçmişi, bugünü ve geleceği yorumlamasına ve örgütsel yaşam hakkındaki gerçekleri ve hikayeleri algılamasına paralel olarak gerçekleşir. Gerçekler ve hikayeler tema olarak örgütün geleceğe yönelik gelişimine, grup çabasının güçlenmesine yardım eder. Örgütsel kimlik, örgütsel kültürün benimsenmesi ve yaşanmasıyla kazanılır (Kreps, 1986:143).

Örgüt kültürünün olumlu yönleri şöyle sıralanabilir:

- Güçlü bir örgüt kültürü kurumdaki karmaşayı azaltmasından dolayı, davranış oryantasyonu sunar. Bu tip kültürler net /açık bir biçimde belirlenmiş bir dünya resmi ilettiklerinden birey için dünyayı gözlemlenebilir ve sorunların üstesinden gelinebilir hale getirmektedir. Çalışan bu sayede nerede ne şekilde davranması gerektiğini bilebilmektedir.
- Güçlü örgüt kültürlerinde şeffaflığa dayanan geniş iletişim ağları söz konusudur. Bu şekilde bilgiler çok daha güvenli bir biçimde yorumlanmakta ve yanlış anlaşılmalardan ortadan kalkmaktadır. Bu şekilde uyum süreleri daha dolaysız olarak gerçekleşmektedir. Yani güçlü bir kurum kültürü etkili bir iletişim ağının oluşmasını desteklemektedir.
- Güçlü örgüt kültürü hızlı bilgi işleme ve karar vermeyi sağlamaktadır. Kurum için ortak bir dil, istikrarlı bir tercih sistemi ve kabul edilmiş bir vizyon hızlı birlikteliğe veya sürdürülebilir uzlaşmalara yol açmaktadır.
- Örgüt kültürü plan ve projelerin hızlandırılmış uygulanmasını sağlamaktadır. Karar, plan, proje ve programların ortak bir ikna edilmişliğe dayanması durumunda, bunlar daha hızlı bir biçimde uygulanabilmektedir.
- Örgüt kültürü düşük bir kontrol gereği sağlamaktadır. Oryantasyon örnekleri çalışanlar tarafından sindirildiği ve bunlar tarafından uyulduğu için şeffaf bir denetleme ihtiyacı olmaz. Kontrol daha ziyade dolaylı yoldan sağlanmaktadır.

- Örgüt kültürü yüksek motivasyon ve sadakat sağlamaktadır. Kurum kültürünün yönlendirici gücü ve kurumun merkezi değerlerine karşı duyulan sürekli sorumluluk, kurum içi harekete geçme ve onun değerlerini dışa doğru temsil etmek için çalışanlarda büyük bir istek duygusu oluşturmaktadır.
- Ortak oryantasyon örnekleri korkuyu azaltıp sağlamlık ve kendine güvenin gelişimini sağlamaktadır. Bu da çalışanların işten “kaytarmalarını” engellemektedir (Okay, 2000:250).

1.2.7. Örgüt Kültürünün İncelenmesine Yönelik Yaklaşımlar

Örgütler kurulduğu toplumun üyelerinden oluştuğuna göre, gerek toplumdan genel olarak, gerekse üyelerinden bireysel olarak etkilenmektedirler. Bu ise örgütlerde belirli davranış biçimlerini ortaya çıkarmaktadır. Bu davranış biçiminde organizasyonun içinde faaliyet gösterdiği toplumun etkisi olmakla birlikte, ondan bağımsız bir davranış biçimi de sergilenmektedir.

Bilindiği gibi kültür antropolojiden alınmış bir kavramdır ve görünürde anlamı üzerinde temel bir görüş birliği sağlanamamıştır (Smircich, 1983:339). Bu nedenlerdir ki; örgütsel kültür üzerinde yapılan çalışmalarda çeşitlilik görünür.

Smircich bu konu ile ilgili yaklaşımları iki ana başlık altında ele almıştır:

- Kültürü bir değişken olarak ele alan yaklaşımlar
- Kültürü örgütün yerine bir mecaz olarak ele alan yaklaşımlar

1.2.7.1. Kültürü Bir Değişken Olarak Ele Alan Yaklaşımlar

a) Karşılaştırmalı Yönetim Yaklaşımı

Kültür, örgütün dışında ve örgütün temel inanç ve değer yargılarını etkileyen bir değişken olarak kabul edilir. Bağımsız bir değişken olan kültür, örgüte üyeler aracılığıyla aktarılmakta ve üyelerin tutum ve davranışlarıyla ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşımı temel alan çalışmalar makro düzeyde, kültür ve örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi incelerken, mikro düzeyde değişik kültürlerden gelmiş bireylerin tutum ve davranışlarındaki benzerlik ve aykırılıkları irdelemektedir.

Bu konuda bir örnek vermek gerekirse Amerikan ve Japon firmalarının kendi toplumlarının bireyleri tarafından örgüte getirilmiş o topluma has bir kültür olduğu söylenebilir (Eren, 1998:90).

Karşılaştırmalı yönetim konusu üzerinde çalışan araştırmacılar bireylerin milli kültürlerinden kaynaklanan yönetim biçimindeki farklılıklar ya da bunun organizasyon yapılarına etkileri üzerinde durmuşlardır.

Konuya makro düzeyde baktığımızda herhangi bir ülkede, firmaların oluşumunu ve faaliyetlerini düzenleyen yasalar, o ülkenin pek çok ortak değer yargılarını içerir ve en azından onlara ters düşmeyecek biçimdedirler. Farklı ülkelerdeki organizasyonların yapıları ve işleyişleri incelendiği zaman o ülkelere has kendi içinde bir takım benzerliklerin yanı sıra, pek çok da farkın ortaya çıktığını görmek olasıdır.

b) Durumsallık Yaklaşımında Örgüt Kültürü

Durumsallık yaklaşımında kültür, örgütün içinde olan bir değişken olarak ele alınmakta ve örgüt içinde geliştirilmiş inanç ve değer yargılarından oluştuğu kabul edilmektedir. Bu yaklaşım çerçevesinde bir grup araştırmacı örgütler mal ve hizmetleri üreten yerler olduğu kadar farklı kültürler üreten yerler olarak da görmüşlerdir (Deal ve Kennedy, 1982:).

Bu yaklaşımda örgütlerini mal ve hizmet üretmeden kendi kültürlerini, gelenek ve göreneklerini, efsanelerini kendi içlerinde ürettikleri kabul edilmektedir. Bu araştırmacılar, kültürler arası karşılaştırmalı yönetim alanında olduğu gibi örgütlerin geniş bir kültürel çevre içinde yar aldığını belirterek örgütlerin kendi içlerinde gelişen kültürel özellikleri ve bu özelliklerin dış çevrenin kültürüyle olan ilişkileri üzerinde durmaktadır. Genelde araştırmalarını bu sistem yaklaşımı üzerine oturtmaktadırlar.

Kültürü bir değişken olarak kabul eden her iki yaklaşım da örgüt kültürünü ilişkide bulunduğu dışsal ortam ile içsel özellik ve ilişkilere göre biçimlenen bir olgu olarak ele almaktadır. İlk yaklaşımda kültür, ortamın bir parçası durumunda davranışları belirleyen bir güç iken, ikinci yaklaşımda örgütün içinde bulunduğu koşulların ve ilişkilerin oluşturduğu bir olgu olarak görülmektedir (Smircich, 1983:346).

1.2.7.2. Kültürü Örgütün Yerine Bir Mecaz Olarak Ele Alan Yaklaşımlar

a) Örgütsel Özümleme: Bu yaklaşıma göre kültür, örgütün üyelerince paylaşılan özümlemeler ya da bilgi ve inanç sistemlerinden oluşur. Bu yaklaşımda kültür, maddi unsurları, olayları, davranışları ve duyguları algılamada ve düzenlemede tek başına bir sistem olarak düşünülmektedir (Eren, 1998:91). Bu yaklaşımı temel alan araştırmacıların amacı ise bu sistem içinde yer alan ve davranışları yönlendiren kuralları tespit etmektir. Başka bir deyişle burada araştırılan ortak özümsemeler, değer yargıları ve inanç sistemleri ile bireylerin kendi dünyalarını organize etmek için kullandıkları yöntemlerdir. Buna göre örgütteki eleman sadece hareket eden davranışlarda varlık değil; düşünen varlık olarak tasvir edilmektedir (Smircich, 1983:350).

b) Örgütsel Sembolizm: Örgüt, aynen bir toplum gibi ortak semboller ve ifadeler olarak tanımlanır. Bu sembol ve ifade biçimleri örgüt bireylerinin deneyim ve yorumlarının oluşturduğu kültürel bir ortamın doğmasına olanak vermektedir. Bu yaklaşımın esasını, örgüt üyelerinin ortamı yorumlama biçimleri ve bu konudaki tecrübelerinin onların davranışlarına yansması oluşturmaktadır. O halde, örgüt kültürünü anlamak için üyelerin bireysel ve grup halinde davranışlarına neden olan yorumlarını ve tecrübelerini incelemek gerekir. Bu örgüt kültürü yaklaşımı örgüt içinde davranışların sosyalleşmesini anlamak ve örgüte yeni kabul edilecek üyelerin seçimi için bir sistem kurma açısından çok yararlıdır (Eren, 1998:91).

c) Yapısal - Psikodinamik Yaklaşım: Yapısal psikodinamik bakış açısında ise araştırmacının amacı insanın beyni ile yarattığı belirgin sosyal düzenlemeleri birbirine bağdaştıran yapısal kalıpları ortaya çıkarmaktır. Bu bakış açısındaki araştırmacılar örgütü hedefe yönelik program seçen bir araçtan ziyade bir tür beşeri yapı olarak görmektedirler (Smircich, 1983:353).

Örgütün yerine bir mecaz olarak kabul eden yaklaşımlarla kültürü, örgütü temsil ettiği için kullanılan bir araç olarak nitelemek mümkündür. Bu yaklaşıma göre örgütü sadece birtakım fiziksel hareketlerin girdi, değişim, üretim ve çıktı gönderme mekanizması olarak görmemek; bunun kendine özgü inanç ve değerler bütünü oluşturduğunu kavramak gerekir (Eren, 1998:92).

Kültürü bir değişken olarak ele alan yaklaşımlarla kültürü örgütün yerine bir mecaz olarak ele alan yaklaşımlar arasındaki temel fark; ikinci yaklaşımın örgütü örgüt bireylerinin kültürel ve sosyal bir ifadesi olarak görmesidir. Bunun yanında her iki yaklaşımın da örgütün bir açık sistem olduğu temel hipotezi yer almaktadır (Smircich, 1983:354).

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU VE UNSURLARI

2.1. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Her örgüt herhangi bir şekilde oluşmuş tek bir yapıya sahiptir. Bir filtre gibi üyeleri örgütte tutan bu yapı, çalışanlar tarafından ortak olarak yapılan davranışlar bütünüdür ve örgüt üyelerinin hareketlerinde ve düşüncelerinde kendiliğinden oluşmuş benzer bilgi birikimleri olup, kişilerin davranışları için benzer yöntemler geliştiren ve onlara işleyişle ilgili problemlerin detayları hakkında bilgi veren özelliğindedir (İnalöğlu, 1998:10).

Örgüt kültürünü oluşturan çeşitli semboller mevcuttur. Örgüt kültürünü oluşturan unsurların kurum içerisindeki etkisini şu şekilde sıralamak mümkündür (Okay, 2000:240):

- davranış için güvenlik oluşturmak
- birbirine ait olma duygusunun ve genel bütünleşmenin geliştirilmesi
- biz duygusunun desteklenmesi
- temel değerlerin güçlendirilmesi ve onaylanması
- bir aidiyet duygusunun oluşturulması
- kurum içerisinde güçlü bir beraberlik oluşturulması
- kurum içerisinde kişiler arası mesafenin en aza indirilmesi
- çalışanların daha hızlı entegrasyonu
- ortaklık oluşturmak
- duygusal bütünleşmenin desteklenmesi
- gelişim sürecinin açıklanması için bir mekanizma olması

Örgütsel kültür, örgütün içinde yer aldığı toplumun kültürel ortamından ve örgütün kendisinin ürettiği kültürel öğelerden başlayarak oluşmaktadır.

Oluşmaya başlayan örgütsel kültür, kişilerin davranışları için norm ve inanç sistemi geliştirmesi, kültürel çevresindeki gerçekleri anlayarak ve kendileri tarafından algılanan ve yaratılan bir durum oluşturmasıyla biçimlenmektedir. Örgütsel çevrenin bir sonucu olarak ve özellikle personel bilgi birikimi ve meslek kategorilerine özgü bazı inançlardan oluşan örgütsel kültürün özünde, kişilerin içinde bulunduğu toplum ve çevredeki tehdit edici unsurlar, örgüt yaşamından kaynaklanan endişeler, çalışanların ve grupların yaptıkları savunmalar ve bir sosyal savunma sisteminden etkilenen kişisel, bilinçsiz, psikolojik savunmaların karşılaşma noktası vardır. Örgüt personelinin çevresel faktörlerden etkilenmeleri, olumsuzluklara karşı bazen akılcı bazen de hissi yollardan çözüm bulmalarına neden olmaktadır. Günlük faaliyetlerde sisteme uygun davranması gereken personelin örgüt içinde meydana gelen olaylara benzer tepki göstererek, başarılı oldukları yöntemleri yinelemeleri gelenekleri ananeleri ve töreleri giderek de kültürü oluşturmaktadır.

Örgütsel kültürün oluşumunda, personelin sisteme uygun davranması kaygısının dışında temelde dışsal baskılar, sosyal değerler ve spesifik örgütsel faktörler etkilenmektedir (İnaloğlu, 1998:3).

Şekil 3 :Örgütsel kültürün oluşumun etkileyen faktörler



Kaynak: İnaloğlu, 1998:3

Dışsal baskılar toplum tarafından paylaşılan tarihsel olayları ve çevre kontrolünü kapsar. Sosyal değerler, toplumda baskın olan değer ve inançları kapsar. Örgütsel faktörler teknolojinin endüstrinin doğal yapısı gibi faktörleri kapsar.

Örgüt kültürünün oluşumunda örgütün tarihi, örgütün uzun dönemli üyesi olma, bireyler arası karşılıklı iletişimin bulunması gibi faktörlerinde rol oynadığı kuşkusuzdur. Bu faktörlerin dışında güçlü bir örgütsel kültüre sahip olan örgütlerin çoğunun daha kuruluş aşamasındayken güçlü bir liderin etkisinde kaldığı görülmektedir. Lider özelliği taşıyan bu kişiler geleneksel olarak ilk kültürün oluşmasında çok etkili olmaktadır ve örgütün nasıl olması gerektiği hakkında bir görüş açısına ve misyona sahiptir. Kurucular daha önceleri gelenekler ya da ideolojiler nedeniyle kısıtlanmamışlardır. Bu nedenle örgütün kültürü, kurucuların ön yargı ve varsayımları arasındaki etkileşimden ve ilk üyelerin kendi deneyimlerinden öğrendiklerinden ortaya çıkmaktadır. Örgüt kültürünün oluşumunda diğer faktörler gibi o örgütte çalışan personelin ihtiyaçları da önemli rol oynamaktadır. Personelin tanınma, bir gruba ait olma, katılma gibi sosyal ihtiyaçları ile kendisini gerçekleştirme arzusu, grup tarafından ortaklaşa kabul edilen ve önemli olduğuna inanılan bazı düşünce, değer ve normların oluşturulması gerektirmektedir. Bu ihtiyaçları karşılayacak şekilde oluşan kültür hem personeli tatmin etmekte hem de onları diğer örgütlerin personeline ayırmaktadır.

Örgüt kültürünün oluşumunda dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta da ilgili örgütün nasıl yönetildiğidir. Eğer personel iyi yönetilebiliyor ise bu yönetim sayesinde örgütsel öncelikler için ortak inançlar ve uygun sosyal yararlar oluşturarak diğer üyeler ile birlikte çalışmayı istemekte ve bunu teklif etmektedir. Eğer personel yönetim şekline memnun değilse kendi önceliklerini ön plana alır ve kendi yararlarını artırma çabasına girebilmektedir.

Kısaca, örgütsel kültürün oluşumu örgütün içinde bulunduğu toplumun değerleri, kuruluş aşamasında örgütün başında olan liderin özelliklerini yansıtan davranışlar ve örgütte çalışanların bireysel ihtiyaçları bir araya gelerek örgütsel kültürü oluşturmaktadır. Eğer bu üç faktör birbiri ile uyumlu ise kuruluş aşamasında örgütsel kültür güçlü olmaktadır (İnaloğlu, 1998:13).

Örgüt kültürünün oluşumu ile ilgili üç görüş bulunmaktadır :

- * Örgüt kurucusu ve diğer yöneticiler örgüte kendi varsayım, değer ve artifaktlarını getirirler ve bunları örgüt üyelerine benimsetirler.
- * Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin, iç bütünleşme ve çevreye uyum sorunlarını çözmek amacıyla girdikleri etkileşimlerden doğar.
- * Örgüt üyelerinin örgüt kimliği, denetim, bireysel gereksinimler ve kabul görme sorunlarına ilişkin olarak geliştirdikleri çözümler, örgüt kültürünü oluşturur.

Bir örgüt kültürü, durup dururken kendiliğinden ortaya çıkmamaktadır. Kurum kültürünün başlamasından, oluşup korunmasında, örgüt içinde mevcut kültürün gelişmesinde veya kurum kültürünün değişiminde birçok faktörün etkisi vardır. Örgüt kültürünün oluşumu, bu konu ile ilgili araştırma yapmış kişilerin hem fikir olduğu iki temel unsur üzerinde şekillenmektedir. Bunlardan bir tanesi örgütün kurucusu ve örgütün lideri ikincisi ise çevrenin ne şekilde algılandığıdır. Bunun dışında bu konu ile ilgili araştırma yapan araştırmacıların görüş birliğinde olduğu bir diğer konuda bir işletmenin kültürünün işletmenin değer sistemlerinden ve bu değerleri güçlendiren, yayan, bağlayan ve özetleyen mitler, semboller, adetler, kahramanlar ve bir kültürel ağdan oluştuğudur (Taş, 2001:19).

Örgütün yönetmenleri, özellikle en üst yönetmeni, örgütün kültürünün oluşmasına büyük katkıda bulunurlar. Üst yönetmenin önem vermediği bir değer örgüte kolay kolay giremez. Üst yönetmenin beğendiği değerler kolayca yayılırlar. Üst yönetmen bunun için iletişimi denetlemeden ödül ve ceza sistemlerini çalıştırmaya dek, pek çok yol ve yöntemleri dener.

Örgütün kültürü, üst yönetmenden ve öteki yönetmenlerden bu denli etkilenince, ister istemez onların kişilik özelliklerini de yansıtır. Bunun tersi de doğrudur, örgütün kültürü, üst yönetmenin ve onu izleyen öteki yönetmenlerin kişilik özelliklerine göre nitelik kazanır.

Eğer üst yönetmenin ve onu izleyen öteki yönetmenlerin davranış bozuklukları varsa, etkilemenin derecesine göre, bu davranış bozuklukları, örgütün kültürünü de sağlıksızlaştırır. Sağlıksız bir örgüt kültürü, bu kültürü yaşayan iş görenleri de uyumsuzlaştırır. (<http://egitim1.sitemynet.com>)

Herhangi bir sosyal kültürün oluşumunu incelediğimiz zaman, bunların içinde bulundukları çevre etmenleri altında biçimlendiğini görürüz. Sosyal kültür, bireylerin, toplulukların yakın çevreleri ile sürekli etkileşimi sonucu zamanla kendiliğinden oluşmaktadır.

Sistem teorisi çerçevesinde, organizasyonların dışarıdan aldıkları, değişime uğradıktan sonra tekrar çevreye verdikleri değerler vardır. Organizasyonların çevrelerine bağımlı olarak aldıkları değerlerden somut olarak ölçülebilenler arasında hammadde ve malzeme, uygulanan teknoloji, güç ve insan gücü gelmektedir.

Bu dört unsur bir organizasyonun kültürünün, onun kendi yapısı içinde bireyleri birbirine bağlayan, bir grup olma hissi uyandırarak onları aynı zamanda motive eden ve organizasyonun koordineli bir biçimde çalışmasını sağlayan bir olgudur (Kanra, 1998:69).

Örgütsel kültür bir örgütte, bir işyerinde oluşan kültürdür. Örgütler küçük toplumlar olarak düşünüldüğünde içinde yer aldıkları büyük toplumlar gibi kendine özgü bir kültür oluşturmaktadırlar. Ancak, örgüt kültürü içinde yer alan kültürel örüntüler, öncelikle örgütün içinde yer aldığı toplumun kültürel ortamında kökleşmektedir. İnsan bir meslek sahibi olarak bir kültüre girerken birtakım kültürel örüntülere de sahip olarak gelmektedir. Böylece örgüt kültürünü oluşturan öğeler, örgüt üyelerinin toplumdan getirdiği kültürel örüntülere örgütçe eklenen diğer kültürel örüntülerden oluşmaktadır (Şişman,1994:56).

2.2. Örgüt Kültürünün Gelişimi

Bir organizasyon için gelişme çok önemli bir olgudur. Kültürün gelişmesi veya geliştirilmesi organizasyonun gelişmesinin en önemli bölümlerinden birini oluşturur. Yöneticiler gelişim hakkında ciddi bir şekilde düşündükleri zaman örgüt kültürünün gelişiminin, geliştirilmesi zorunlu olan diğer faktörlerin gelişimini kolaylaştırdığı ve çalışanların ve de organizasyonunu gelişen ve değişen şartlara adaptasyonunu kolaylaştırdığını görecektir (Deal ve Kennedy, 1982:).

2.2.1. Örgüt Kültürünün Gelişimini Zorunlu Kılan Nedenler

Örgüt kültürünün gelişimini zorunlu kılan nedenler şöyle sıralabilir:

- a) Çevrenin sürekli değişmesi
- b) Organizasyonun faaliyet gösterdiği çevrenin aşırı rekabet ruhuna sahip olması ve çevre şartlarının çok çabuk değişmesi
- c) Organizasyonun durumunun vasat yada daha kötü olması
- d) Organizasyonunun çok süratli büyümesi

2.2.2. Örgüt Kültürünün Gelişmesinde Etkili Olan Faktörler

Bir kültür başladıktan sonra organizasyonda yer alan bireylere benzer deneyimler aktarmak yoluyla örgüt içinde o kültürü koruma ve geliştirmeye yönelik uygulamalar yer alır. Örneğin, örgütün insan kaynakları uygulamalarının çoğu kültürün gelişmesine katkı sağlar. İş gören seçme süreci, performans değerlendirme kriterleri, ödül uygulamaları, eğitim ve mesleki geliştirme faaliyetleri ve terfi etme işlemleri işe alınanların kültüre uymalarını kültürü destekleyenlerin ödüllendirilmesini, kültürü bozanların cezalandırılması sağlar. Bir kültürün beslenmesi ve gelişmesinde üç faktör önemlidir:

- a) İş Gören Seçim Kriterleri: Eleman alınırken örgüt içindeki işlerin gerektirdiği bilgi, vasıf ve yeteneklere sahip olduğu düşüncesinde olan adaylar içinden en uygun elemanın belirlenmesine yönelik bir çaba örgütün değerlerine en yakın elemanın seçilmesi ile son bulacaktır.
- b) Üst Yönetimin Faaliyetleri: Üst yönetimin sergilediği davranışların örgüt kültürünün gelişiminde önemli etkileri vardır.
- c) Sosyalleşme: Örgütsel sosyalleşme, çalışanların öğrendikleri ve anladıkları bilgileri diğer elemanlara geçirerek örgüt kültürünün gelişimine katkıda bulundukları bir süreçtir.

2.2.3. Örgüt Kültürünü Geliştirmede Kullanılan Bazı Yöntemler

Örgüt kültürünü geliştirmede, örgütteki iş görenlere nelerin önemli olduğunu göstermek ve yönetimin istediği doğrultusunda iş görenlerin tutum ve davranışlar sergileyebilmesini sağlamak için bazı yöntemler kullanılabilir. Bu yöntemler (Taş, 2001:47):

a) İş Görenlerin Karar Alma Sürecine Katılımı: Örgüt kültürünün geliştirilmesinde kullanılan önemli yöntemlerden bir tanesi, iş görenlerin karar alma sürecine katılımını sağlayan, hem iş görenleri karar alma sürecine katılıma teşvik eden hem de örgüt için önemli biri oldukları mesajını veren sistemlerdir.

b) Örgütteki İş Görenleri Ödüllendirme Sistemleri: Ödüllendirme de örgüt kültürünün geliştirilmesinde kullanılan yöntemlerden bir tanesidir. Ödüllendirmenin mantığı, iş görenleri yanlış şeyler yaparken yakalayıp katı bir şekilde cezalandırmak değil, onların üst yönetim tarafından sergilenmesi istenilen davranış ve tutumları sergilemeleri halinde ödüllendirilmeleridir. Ödüllendirme sistemi, sadece maddi ödüllerden değil aynı zamanda hatırlanmayı ve takdir edilmeyi de içeren ödüllerden oluşmaktadır.

c) Başkalarından Bilgi Alma: Örgütteki yöneticilerin iş görenlere gönderdiği mesajlar kültürün önemli bir parçası ise örgütteki meslektaşların da birbirlerinden alacağı mesajlar o derece önemlidir.

d) Yönetim Tarafından Sergilenen Sembolik Hareketler: Örgüt kültürünün geliştirilmesinde sık olarak kullanılan yöntemlerden bir tanesi de yönetimin gelişmekte olan örgüt kültürünün yeni değerlerini destekleyen açık, net ve görünür hareketleridir. Örgütteki çalışanlar neyin uygun ve önemli olduğunu bilmek isterler. Bunu öğrenmenin en iyi yolu da üst ve liderlerini dikkatle izlemeleri ve dinlemeleridir.

e) İş Görenlere Verilen Eğitim: İş görenlerce uygulanan eğitim programları, örgüt kültürünün geliştirilmesinde kullanılan yöntemlerden bir tanesi olup buradaki temel amaç, çalışanların yaptıkları işe ve çalıştıkları işletmeye karşı olan ilgisizliklerini örgüte bağlılığa dönüştürerek onlardan azami verimi almaktır (Taş, 2001:49).

2.3. Örgüt Kültürünün Unsurları

Örgütsel kültür kavramı, örgütün sembolik temellerini anlamamıza yardımcı olmaktadır. Örgütsel kültür örgüte ilişkin sadece bir betimleme değildir, örgütün kendi içindeki bir betimlemedir. Örgütsel kültür ile ilgili literatürü incelediğimizde örgütsel kültürün şu unsurlardan oluştuğu görülür (Steinhof ve Owens, 1989:17):

2.3.1. Tutum: Bireye atfedilen ve onun psikolojik obje ile ilgili düşünce duygu ve davranışlarını düzenli bir şekilde oluşturan eğilime verilen addır. Tutumlar sadece bir davranış eğilimi ya da sadece bir duygu olmaktan çok, düşünce-duygu-davranış eğilimi bütünleşmesi olarak ifade edilmektedir. Tutumlar çalışanların iş ortamındaki şeylere gösterdikleri tepkileri kapsayan hisleri ve görüşleridir. Bu nedenle tutumlar değerlerden daha farklı ve daha spesifik olay ve düşüncelerdir ve genelleştirilemezler.

2.3.2. Normlar: Normlar; yaptırımı olan kurallar sistemini ifade etmektedir. Normlar, doğru yanlış ayrımıyla ilgili davranış beklentileridir ve örgüt kültürü içinde uyulması gereken çalışma kurallarına işaret etmektedir. Bir işletmede hangi tür çalışma davranışlarının onaylandığı ya da onaylanmadığı o işletmenin çalışma normlarına ilişkin bilgi vermektedir (Tevrüz, 1996:91).

Normlar ödül ve ceza yöntemiyle korunurlar. Ödüllendirme, normlara uygun hareket edilmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkarken, cezalandırma çoğu kez norm dışı davranışın bir sonucu olarak ortaya çıkar. Normlar, öğrenilebilir nitelik taşırlar ve zamanla alışkanlık haline gelirler (Özkalp, 1986:76).

2.3.3. Değerler: Değerler, davranışlar konusundaki kapsamlı ve genel inançlardır. Değerler örgüt içinde ele alındığında ise başarıyı tanımlayan ve standart koyan kavram ve inançlar değer olarak belirtilmektedir.

Örgüt kültürünün temel unsurlarından biri şüphesiz değerler olarak belirtilebilir. Gerçekte değer örgüt kültürünün oluşumunda temel oluşturmaktadır. Toplum kültürünün unsurları açıklanırken üzerinde durulan bu kavram, örgüt kültürünün kavranması bakımından son derece önemlidir. Her toplum nasıl kendine özgü bir takım değerlere sahipse o toplumda var olan örgütlerinde kendilerine özgü bir takım değerleri vardır. Hangi davranışların iyi, doğru, arzulanır nitelikte olduğunu belirleyen ve aynı zamanda kişi veya toplum için doğruları ortaya koyan değerlerdir. Organizasyon üyelerinin ortak bir tutuma yönelmesi için normatif inançlarla oluşturulmuş ve paylaşılan ortak bir değer sistemi gerekir. Değerler paylaşıldığında bunlar hem motivasyon için güçlü bir kaynak yaratır hem de işletmenin hedef, politika, strateji ve eylemleri için bir kılavuz görevini görür. İşletmenin başarıda sürekliliği sağlaması, bütün çalışanların etrafında toplanacağı anahtar değerler yaratma yeteneğine bağlıdır (Erdem, 1996:38).

Değerler, insanların içinde bulundukları durumları, eylemleri, nesneleri diğer insanları değerlendirmede ve yargılamada benimsedikleri örüntülerdir (Şişman, 1994:65). Kısaca, iyi, kötü ayırımına temelli ederek alternatifler arasında tercih ve yargılama yapmayı sağlar. Değerler daha çok olanı değil olması arzulanan ideal hedefleri temsil eder. Bu hedefler genellikle dürüstlük, saygınlık, başarı gibi kazanılması arzulanan soyut davranış biçimleridir (Tevrüz, 1996:91).

Taşıdıkları vurgulara ve yönelimlere göre değerler aşağıdaki gibi gruplamaya tabi tutulmuştur:

- Kurumsal Değerler: Kritik ve rasyonel yaklaşımlar yoluyla gerçekliğin keşfedilmesine büyük önem verirler.
- Ekonomik Değerler: Yarar ve pratikliğe göre değerlendirme vurgusu taşırlar.
- Estetik Değerler: Biçim ve uyumun önemine yöneliktirler.
- Sosyal Değerler: İnsan sevgisi ve ilişkilerine dair taşınan değerlerdir.

- Politik Değerler: Güç kazanımına ve etki alanının genişletilmesine önem veren değerlerdir.
- Kutsal Değerler: Rasyonel dünya dışındaki oluşumları anlamaya ve açıklamaya yöneliktirler (Robbins, 1989:119).

2.3.4. Varsayımlar: Belirli kültürel unsurlara sahip olacak kadar bir ortak geçmişi olan örgütlerde, insanların tavırlarını, dolayısıyla da günlük eylemlerinin somut sonuçlarını etkileyen en güçlü kültürel unsurlarda biride varsayımlardır. Varsayımlar örgütü oluşturan bireyler ve gruplarca paylaşılan, organizasyondaki insan unsuru, organizasyonel ve dış çevresel sorunlar, insan ilişkileri ve eylemi ile bütün bunlara ilişkin gerçek ve doğrunun doğasıyla ilgili temel yorumları içermektedir. Bu yorumlar, zamanın, mekanın kullanımı, yapılan işler ve bunların yapılış biçimlerinde somutlaşmaktadır. Varsayımların en önemli özelliği ise tartışmaya açık olmamaları ve sorgusuzca kabul edilmeleridir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:46).

Varsayımlar, kişi ya da gruplar için davranma, düşünme, hatta hissetme süreçlerinin, referans çerçevelerini oluşturan, bilinç dışı düzeye itilmiş, varolma ilkelerine işaret etmektedirler. İnsanların dış çevre ile ilişkilerinde keşfettikleri sorun çözme ve ihtiyaç karşılama biçimleri uzun zaman dilimleri içinde geçerliliğini kanıtladıklarında çevreyle ilişki kurmanın tek doğal biçimi olarak kabul edilmekte ve bilinç dışına itilerek, insan düşüncesinin sorgulama alanından çekilmektedir. Böylece varsayımlar oluşmaktadır (Tevrüz, 1996:91).

2.3.5. Dil: Her örgütün kendi üyeleri tarafından en iyi şekilde anlaşılan ve kullanılan kendine özel bir dili vardır. Dil özellikle bir grubun kullandığı sesler ve ortak anlamlar taşıyan yazı işaretleri ve örgüt içi iletişimi sağlayan bir terminolojidir. Kültürün anlaşılmasında ve kazanılmasında gerekli araçların öğrenilmesine yardım eden dil, sözlü ve sözsüz iletişim aracı olarak iki kısımda incelenebilmektedir. Sözlü iletişim, konuşma dili olarak adlandırılmakta ve bir konuşma aracı olmanın dışında toplumsal ve kültürel bin anlam da ifade etmektedir. Sözsüz iletişim ise insanların,

düşünce ve bilgilerini anlatırken kullandıkları konuşma dilinin, duyguları, heyecanları ve coşkuları iletmesinde yetersiz kaldığında ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle insanlar çoğu kez duygularını, heyecanlarını ifade edecek mimiklere el kol hareketlerine başvurumaktadırlar. Gerek sözlü gerekse sözsüz iletişim araçları, örgütün kültürel değerleri ve özellikleri hakkında bilgi veren ve kültürel farklılığı açıklayan en önemli öge olarak düşünülmektedir (İnalöğlu, 1998:16).

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

Bir örgüt dili içindeki egemen bazı mecaz ve benzetmeler, bireylerin diğer bireylere, olaylara, eylemlere ve dünyaya bakışlarında tutumlarını bilinçsizce ve derinden etkilemektedir (Şişman, 1994:70).

2.3.6. Kahramanlar: Kahramanlar, örgütün değerlerini ve kültürünü kişiliklerinde somutlaştıran kişilerdir. Örgüt içinde her üyenin bireysel performansını örnek aldığı kişiler olan kahramanlar, aynı zamanda ulaşılabilir bir kişiliği de temsil ederler.

Kahramanlar örgüt içinde ortak amaçlar doğrultusunda sergilenen çalışma biçimini, kabul edilen davranış tarzlarını sergileyerek ortak değerlerin oluşumu ve kültürel öğelerin etkinliğinin sağlanmasında çok önemli olan liderlik işlevini yerine getirirler ve sembolik özellikleri ile iletişimi kolaylaştırırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:48).

Kahramanlar bir kültür içinde büyük ölçüde takdir edilen özelliklere sahip ölmüş ya da yaşayan, gerçek veya hayali kişiler olabilir. Örgütsel kahramanlar, örgüt açısından ideal özelliklere sahip olarak görülen

üyelerdir. Bunlar, örgütteki iş görenler için örgütsel değer ve ideallerin içinde yaşandığı, gözlemlendiği, açıklandığı yaşanmış örnekleri ve rol modellerini oluştururlar. Örgütün en üst düzeydeki yöneticisi, bir lider ve kahraman olarak görülebileceği gibi, söz konusu lider ve kahramanlar örgütün diğer üyeleri arasından da çıkabilir. Örgütsel kahramanlar, örgüt ve üyeler açısından bazı yararlı sonuçlara hizmet ettiği gibi zararlı da olabilmektedir. Eğer örgütte kahraman olarak görülen üyeler, örgütün istemediği özelliklere sahip bireyler iseler bu durum, iş görenleri de istenmedik yönde etkileyebilir. Etkili ve güçlü kültürlere sahip örgütler, düşünce, davranış, kişilik ve başarıları ile örgütün değerlerini temsil eden örgütsel kahramanları sürekli yaşatır, anar ve kutlar (Şişman, 1994:73).

2.3.7. Hikayeler, efsaneler ve destanlar: İnsanlar duygu ve düşüncelerini anlatırken, yargılarının doğruluğunu savunurken deyimlerden, atasözlerinden, fıkralardan, efsanelerden, destanlardan ve hikayelerden faydalanmaktadır. Hikaye, kurgusal ve doğru olayların birleşimidir. Efsaneler, bazı şeylerin veya odak noktalarının açıklanması için kullanılan dramatik hayali olaylardır. Destanlar ise tarihsel bir dönemde bir grubun ve liderinin başarısını tanımlayan tarihsel söylemlerdir. Hikayeler, destanlar, efsane veya masallar örgütün geçmişinde yaşanan olayların günümüze aktarılmasında önemli rol oynamaktadır.

2.3.8. Semboller: Semboller örgütte personelin görüşünü paylaşan ve çalışanlarla ilgili tek tip işaretler toplamıdır. Örgütsel değerleri ifade eden cansız fakat görülebilir objeler olan semboller, benzer örgütlerde benzer şekilde telaffuz edilse bile aynı anlamı taşımamaktadır. Soyut değerlerin somut göstergesi olan sembollerin önemli olmasının iki nedeni vardır. Bu nedenlerden birincisi; eğer örgütler paylaşılan iyi hikayelere, uygun şartlara ve işaretsel perspektife sahip değil ise örgütsel kültürden de mahrumdur. İkincisi ise, işaretler kabul edildiği andan itibaren örgütsel bütün unsurlarla etkileşim içinde olur.

2.3.9. Seremoniler, törenler ve merasimler: Örgütsel değerler ile ilgili planlı kutlamalardır. Çeşitli sembolik faaliyetler olan merasimler, örgütün temel değerlerini, hangi amaçların önemli olduğunu, nelerin vazgeçilir, nelerin vazgeçilmez olduğunu vurgulayan ve pekiştiren aralıklı olarak gerçekleştirilen etkinliklerdir. Örgüt personeli tarafından alışılmış ve rutin olarak sürdürülen seremoniler örgütsel kültürün taşıyıcılarındandır. Törenler ve seremoniler belirli zamanlarda belirli nedenlere bağlı olarak gerçekleştirilen gelenekselleşmiş hareketler olarak tanımlanmaktadır. Bu gelenekselleşmiş faaliyetler örgütsel bütünleşmeyi, birlik ve beraberliği sağlamada önemli rol oynamaktadır. Örgütsel törenler, bölüm kutlamaları, çatışma çözücü kutlamalar ceza niteliğindeki kutlamalar olarak birkaç şekilde gerçekleşebilmektedir (İnalöğlu, 1998:17).

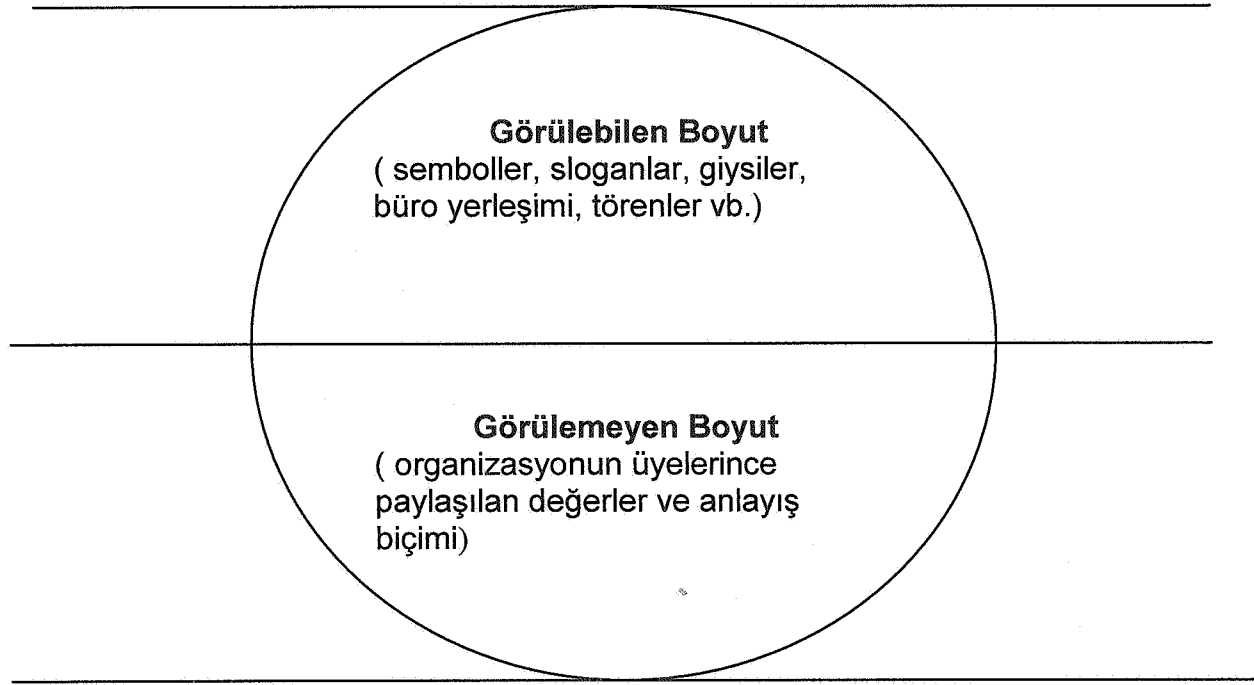
Törenler belirli bir olay söz konusu olduğunda bir izleyici kitlesi karşısında ortaya konan önemli etkinliklerdir. Örgütün önemli değerlerini, amaçlarını vurgulamaya ve kuvvetlendirmeye katkısı bakımından oldukça önemlidir (Reitz, 1987:544).

Merasimler, örgütün temel değerlerini, hangi amaçların önemli olduğunu, hangi insanların vazgeçilmez, hangilerinin vazgeçilebilir olduğunu vurgulayan ve pekiştiren aralıklı olarak tekrarlanan etkinliklerdir (Robbins, 1989:480).

Törenler ve merasimler, toplumsal yaşamda ve toplumun genel kültürü içinde olduğu kadar örgütsel yaşamda ve örgütsel kültür içinde de geniş bir yer tutarlar. Örgütsel törenler içinde, karşılama, buluşma, anma, kutlama, emeklilik, mezuniyet törenleri, yemek toplantıları, balolar, kokteyller, piknikler vb. sayılabilir. Bu etkinliklerin temel amacının, örgütün sürekliliğini sağlamaya dönük olarak örgüt üyelerini ortak ilgiler ve amaçlar etrafında toplamak, yani bütünleşmeyi sağlamak olduğu söylenebilir (Şişman, 1994:75).

Sayılan bu unsurları şöyle bir şekilde sınıflandırmak mümkündür:

Şekil 4: Örgüt Kültüründe İki Boyut



Kaynak: Berberoğlu, 2003:193

Örgütün kültürel değerlerinin kaynağı, toplumun inançlarına dayanır. Pasquale Galgardi' ye göre örgütsel değerlerin oluşumu dört aşamada gerçekleşmektedir (Üçok, 1989:317):

a) Örgütün kuruluşu sırasında onun liderlerinin bilinçli bir görüşü vardır. Bu inançlar onu bir girişimde bulunmaya, insanları ve kaynakları bir araya getirecek bir ürün ortaya çıkarmaya iter. Bu aşamalarda örgütün bütün üyeleri kendisi ile aynı düşünceyi paylaşmayabilir. Ancak liderin davranışları istediği biçimde yönlendirme gücü vardır.

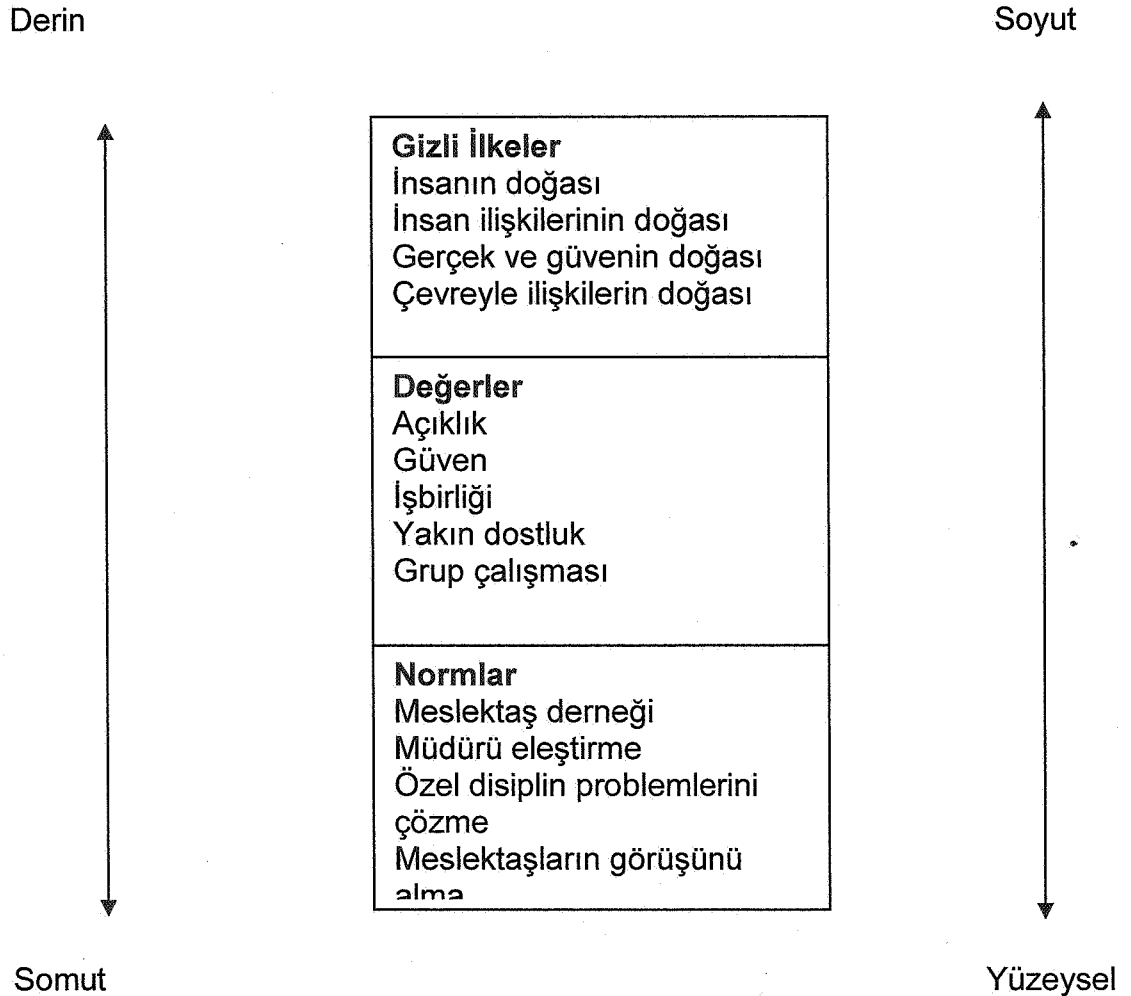
b) Lider tarafından yönlendirilen davranışlar, istenilen sonuca ulaştığında, tecrübeye dayandırılmış olan inançların bütün üyeler tarafından benimsenmesi ve bir referans kriteri olarak kullanılması beklenir.

c) İstenilen sonuçlara ulaşmaya devam edildiğinden emin olan örgüt üyeleri, ilgilerini sonuçlardan nedenlere çevirir. Sonuçlar örgütte zamanla göz ardı edilir ve sadece nedenler ortada kalır. Böylece hangi nedenlerin ve yöntemlerin geçerli olduğu önem kazanır.

d) Sorgusuz benimsenen değerler, giderek örgüt üyeleri tarafından yaşanmaya çalışılır.

Hoy ve Miskel örgüt kültürünü bir örgütün temel değerleri ve inançlarıyla bunları çalışanlara ileten sembol, tören ve mitolojilerin tümü olarak tanımlamıştır (Hoy ve Miskel, 1991:212).Örgüt kültürünün öğelerini gizli ilkeler, değerler ve normlar olarak belirlemiştir.

Şekil 5: Kültür Düzeyleri



Kaynak: Hoy ve Miskel, 1991:

Gizli ilkeler, kişi ya da grupların davranma, düşünme ve hissetme söyleyişlerin referans çerçevesini oluşturan, bilinç dışı düzeye itilmiş ilkelerdir. Bu ilke sisteminin değerler sisteminden farkı, ilkelerin bir kültürel biçim içinde başka seçeneklerle kıyaslama imkanı bırakmayacak derecede doğal kabul edilen egemenliğidir. Dolayısıyla ilkeler, gerçeğin algılanmasının referans çerçeveleri olarak kullanılırlar. İlkeler, örgütsel kültürün değer, inanç ve norm sistemine yöne verir (Bozkurt, 1996:91).

Değerler, iş görenlerin işlem ve eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır. İnsan, nesne ve olayların örgüt toplumca ne değerde bulunduğunu örgütçe geliştirilen kültürel değerler belirler. Değerler, normlardan daha geniş ve daha somut kavramlardır. Bir norm kültürel değerlerden kaynaklanmadıkça meşru olamaz. Bir normu iş görenlerce uygulanması gereken bir kural ve ölçüt niteliğine ulaştıran dayandığı kültürel değerlerdir.

2.4. Örgütsel Kültürün Sınıflandırılması

Literatürde örgüt kültürü ile ilgili olarak pek çok sınıflama olduğu görülür. Bu çeşitliliğin temel nedenini her araştırmacının kendi açısıyla sınıflamaya gitmesi oluşturmaktadır:

2.4.1. Harrison ' un Sınıflaması

a) Güç Kültürü: Bu kültürde üstler, astlar üzerine sıkı bir hakimiyete sahiptir. Merkeziyetçilik geçerli olup, merkezden uzaklaştıkça güç ve yetkinin azaldığı görülür. Rekabetçi ve büyüme hedefli bir kültür türüdür.

b) Rol Kültürü: Bürokratik kültür türü olan rol kültüründe kurallar ve sorumluluklar ve yönetmelikler büyük önem taşımaktadır. İş görene önem verilmez. Kişisel güç hoş görülmeyp, rütbe ve hiyerarşi uygulanır.

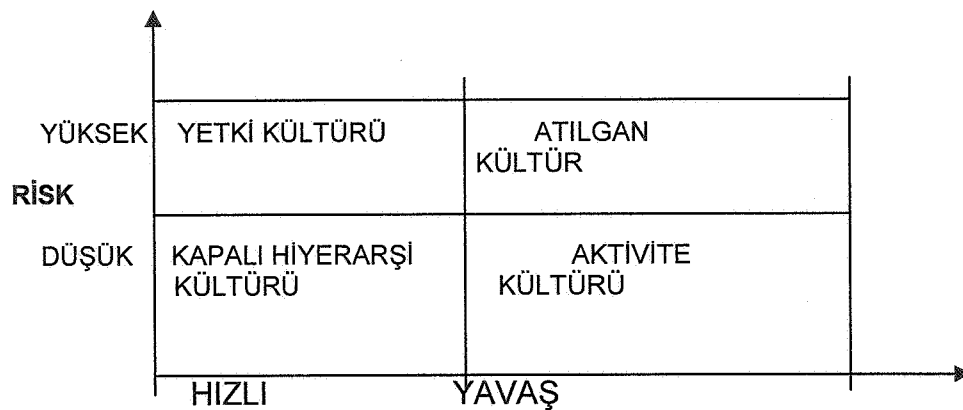
c) İş Yönelimli Kültür: Bir görev çevresinde örgütlenen gruplara önem veren bir kültür çeşididir. İşleri üzerinde tam bir kontrole sahip olan iş görenlerin yetersizliği durumunda işten uzaklaştırılmaları ya da eğitime alınmaları esastır. Bu kültürde çevreye uyum göstermek önemlidir.

d) İnsan Eğilimli Kültür: Bu kültürde birey odak noktasıdır. Örgüt üyelerinin ihtiyaçları doğrultusunda işleyen bir örgütsel yapı söz konusudur. Bu kültür, herkesin kendi işini yaptığı, kimsenin başkasının işine karışmadığı ortamlarda başarılı sonuçlar verecektir.

2.4.2. Deal ve Kennedy ' nin Sınıflaması

Deal ve Kenndy tarafından geliştirilmiş olan matriste, ordinatta kurum aktiviteleri ile bağlantılı riskleri, absiste seçilen stratejinin başarısı üzerinden enformasyon geri akışı taşınmaktadır.

Şekil 6 : Deal ve Kennedy ' e Göre Kurum Kültürleri



Kaynak : Okay, 2000:230

a) Yetki Kültürü: Bu kültür tipi yüksek risk, fakat yavaş geri bildirim anlamına gelmektedir. Bu tipe yüksek yatırımlarda bulunan, fakat başarı hakkında fazla emin olmayan kurumlar dahildir. Bu kültür bölümsel yetkiye zorunlu olarak büyük değer vermekte, ancak genel yetki merkezde toplanmaktadır. Bu kültürleri için kısa süreli konjonktür dalgalanmaları tehlikelidir.

b) Atılgan Kültür: Bu kültürde yüksek risk hızlı enformasyon geri bildirimi ile kombine edilmiştir. Bu kültürün özelliği pazara hızlı bir biçimde yenilik getirmesinde yatmaktadır; ancak kurum içi personelle olan ilişkilerde problemler söz konusu olabilmektedir.

c) Kapalı Hiyerarşi Kültürü: Bu kültür tipi düşük risk ve yavaş enformasyon geri bildirimi ile belirginleşmiştir. Bu tipte pozitif olarak işleyen akışlar değerlendirilir, negatif olan nokta ise güçlü bir bürokrasinin olmasıdır. Ünvanlarda ve formalitelerde kendini gösteren sıkı hiyerarşi yapıları bu tipin özelliklerindendir.

d) Aktivite Kültürü: Bu kültür tipini marka ismi alanında, bilgisayar alanında bulmak mümkündür. Bu tip kurum kültüründe aktivite merkezi noktadır. En çok satış yapanlara kahraman gözüyle bakılır (Okay, 2000:23).

2.4.3. Miles ve Snow' un Sınıflaması

a) Koruyucu Kültür Tipi: İnanç ve değerlerinde muhafazakar bir nitelik taşıyan bu kültür tipinde düşük risk stratejileri tercih edilmektedir. Bu kültüre sahip örgütlerde planlama ve doğruluk çalışmalarına önem verilmekte, yeni ürün ve pazar araştırması gibi faaliyetlerden uzak durulmaktadır. Geçmişteki faaliyetleri sürdürme eğilimindedir.

b) Geliştirici Kültür Tipi: Koruyucu kültür tipinin aksine yenilikçi olan bu tip örgütler yeni ürün ve pazarlar konusunda yüksek risk almaktan hoşlanırlar. Değişimden ve rekabetten yana olan bu tip örgütlerin stratejisi, gelişme ve büyümedir.

c) Doğrulukçu Kültür Tipi: Denge ve değişim gibi iki farklı yönü bir arada bulunduran bir örgüt kültürü tipidir. Denge, biçimsel yapılar oluşturma ve faaliyetlerin etkinliğinin araştırılmasını ifade ederken, değişim, rakip faaliyetlerin kontrol edilmesini, onların fikir ve davranışlarının dikkate alınarak güvenli stratejiler oluşturmaya ifade etmektedir. Dengeye daha fazla ağırlık verilen bu tip örgütlerde tüm faaliyetler rakiplere göre ayarlanmaktadır.

d) Tepki Verici Kültür: Rakiplerden gelen uyarılara karşı duyarsız kalan bu tip örgütler değişim baskılarına etkili bir biçimde cevap verememektedir. Bu tip örgütler en son aşamada yani hayatları tehlikeye girdiğinde ancak işletme fonksiyonlarında ayarlamalara gitmektedirler.

2.4.4. Quinn ve McGarh ' ın Sınıflaması

a) Rasyonel Kültür: Dayanakları, bireysel bili süreçleridir. Sonuçları ise iyileştirilmiş performanstır.

b) Gelişmiş Kültür: Dayanakları, sezgisel bilgi süreçleridir. Sonuçları yeniden canlandırmadır.

c) Uzlaşmacı Kültür: Dayanakları, ortak bilgi süreçleridir. Sonuçları kaynaşmadır.

d) Hiyerarşik Kültür: Dayanakları, biçimsel bilgi süreçleridir. Sonuçları devamlılıktır.

2.5. Örgüt Kültürünün Değiştirilmesi

Yarınları ulaşmak ve başarılı olmak zorunda olan örgütlerin sürekli değişen ortamda ayakta kalabilmeleri; varolan yapı ve stratejilerini hızla değişen koşullara uydurabildikleri, yanlışlarını düzelterek eksikliklerini giderebildikleri ölçüde mümkün olmaktadır. Böylesi bir süreç örgütleri yarınları taşımak zorunda olan yöneticiler için özellikle son zamanlarda her zamankinden çok daha fazla sorumluluk anlamına gelmektedir (http://www.isguc.org./cemile_gurcay1.php).

Örgütsel yenileşme ve değişimin hedeflerinden biri de örgüt kültürünün değiştirilmesidir. Birçok örgütte iyice kökleşmiş ve yer etmiş alışkanlıkları değiştirme ihtiyacı duyulmaktadır. Değişen iş ve üretim biçimleri örgütleri değişmeye zorlamaktadır. Amansız bir rekabet, sürekli artan ve nitelik olarak yükselen müşteri beklentileri, ürünün piyasa ömrünün kısalması hem üretim hem de yeni ürünlerin tasarlanması bazında örgütleri zamanla yarışa sokmuştur (Kanra, 1998:71).

Bir örgütün kültürel değişimi hissetmesi, yeni gerçeklerle karşılaşmasıyla oluşmaktadır. Bir örgütsel kültürün değiştirilmesi ihtiyacı iç ve dış uyumun sağlanmasına yönelik olarak da ortaya çıkmaktadır. Başka bir ifade ile örgütsel kültüre bağlılığın, kültürel tutarlılığın ve son olarak da örgütsel kültür, örgütsel strateji uyumunun sağlanması için bazen örgütsel kültürde değişiklik yapılması gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi dinamiklerini pratikte işlevsel hale getiren ve onun bir parçası olan önemli etkenlerden biri güçlü örgütsel kültürün değişmesini gerektiren nedenler; örgütün tepe yöneticisinin değişmesi, örgütlerin birbiriyle birleşmesi, örgüt yapısının ve personel yönetim sisteminin değişmesi ve bir kültüre rehberlik eden inançların şimdi ve gelecekteki rekabet için yetersiz kalmasıdır. Bunların dışında, bir krizin ortaya çıkması, örgüt felsefesinin değişmesi ve yeni stratejilerin belirlenmesi ve performans değerlerini yükseltme isteği örgütsel kültürün değişmesi için bir neden olarak sayılabilmektedir (İnaloğlu, 1998:22).

Örgütsel kültürün değişmesi gerektiği halde eski ve yerleşmiş bir kültürü değiştirmek oldukça zor hatta bazen imkansız olabilmektedir. Çünkü böyle bir değişim sürecinde örgütün karşılaşabileceği bazı engeller olabilmektedir. Örneğin kolay değiştirilemeyen yetenekler, personel, ilişkiler, roller ve yapı gibi. Ancak tüm bu zorluklara ve değişime direnmeye rağmen kültürler zaman içinde değişebilir ve yönetilebilirler. Örgütsel kültürü değiştirebilmek için bir örgütün yapısının tekrar düzenlenmesinde, çalışanları ödüllendirecek ve motive edecek unsurlar kullanılabilir (İnalöğlu, 1998:24).

Yönetim süreci ile yakından ilişkili olan kültür, toplumdan topluma farklılık göstermektedir. Firma kültürü, örgüt üyelerine değişik bir kimlik sağlar. Ayrıca sosyal kültürün birçok özelliklerini yansıtmaktadır. Sosyal kuramcılara göre kültür, insan etkileşimini ve kültürün değişimini sağlayan bir çok sonuç olarak karşımıza çıkar (Akın, 2001:137).

Firma kültürünü bilinçli olarak değiştirmeye karar vermek, şirketin elde edeceği sonuçlarda büyük değişiklik yaratır. Göz ardı edilmeyen, üzerinde çalışılan bir kültür; pazardaki başarıyı artırır, müşteri hizmetlerinin kalitesini yükseltir, verimli ve tatmin edici bir çalışma ortamının oluşturulmasına katkıda bulunur. Firma kültürünü değiştirmek, tutarlı, kararlı, iyi planlanmış bir hareket tarzı ve uzun yolculuk gerektiren bir çabadır. Fakat kültürel değişim bugünden yarına hızlı olabilecek bir süreç değildir. Öncelikle değişime açık olmak, işe rolleri, sorumlulukları ve ilişkileri saptayarak başlamak gerekmektedir. Bir örgütte kültürü, çoğunlukla yerleşmiş ve kalıplaşmış olması nedeniyle değiştirmek oldukça güçtür. O nedenle örgütlerde değişime karşı dirençle karşılaşmak mümkündür. Liderlerin yerleşmiş olan kültürleri dikkate almadan değişimi sağlaması olanaksızdır. Bu nedenle liderin kültürel değişimleri yaparken sabırlı ve dikkatli olmaları gerekmektedir (Akın, 2001:137).

Burada insanların değişimini iki temel noktada toplayabiliriz: bunlardan birincisi, her fert belirli inanç ve değer yapılarına sahiptir. Bu varsayım ile yola çıkarak iş gücü tedariki ve devri esnasında oluşturulmak istenen, firma inanç ve değer yargılarına uygun adayların seçilmesidir. İkincisi ise öğrenim yaklaşımıdır. Bu noktada insanların inanç ve değer yargılarının değişebileceği ve uygulanacak eğitim ile firmadaki bireylerin organizasyonunun kollektif kültürüne ayak uydurmasının sağlanabileceği düşünülmektedir. Kültürel değişimi yapacak eğitim için kullanılan teknikler ise etkili lider ve yine etkili komünikasyon kanalları olarak ele alınmaktadır (Akın, 2001:139).

Örgütsel kültür değişimi için öncelikle kültür yapısının analizi gerekmektedir. Kültürel değişim üst yöneticiler tarafından tasarlanır. Örgütsel tanı yapılarak işe başlanmalıdır. Kültürel değişim sadece üst yönetimin sorumluluğu olmamalı ve yeni bir kültür oluşturulurken alınan her kararda çalışanların katılımı sağlanmalıdır. Katılım olmadığı durumlarda kültürel değişim kaosa sürükleyen değişim olmaktadır. Kültürel değişimin başarılı olması isteniyorsa değişim kademeli olarak yapılmalıdır (Yamaç, 1999: 23).

Değişim kolay olmaz ve kalite yönetimi sisteminin uygulanması sıklıkla yöntem ve beklenen çıktılarla ilgili temel kişisel inançlar ve değerlere meydan okur. Örgütün misyon bildirimini tümüyle anlayan kişilerin olduğu bir çevre güvene ve sonuçta değişime daha az direnç olmasına yol açar. Kişiler örgütün ne olmak istediğini bildikleri zaman davranışları yöneten kişisel hedeflere doğru vizyonu desteklemede daha fazla işbirliği içinde olurlar. Çalışanlar yalnızca vizyonu ve misyonu hazırlamaya katılma fırsatı verildiğinde kendilerini örgütün önemli bir parçası olarak hissedebilirler (Penland, 1996:4).

2.8. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Yakın zamana kadar birçok yönetim bilimci örgüt iklimini örgüt kültürüyle birlikte ele almıştır. Katz ve Kahn “Her örgüt kendi kültürünü ve iklimini kendisi geliştirir” demektedirler. Örgütler kendi kültür ve iklimlerini geliştirirken de bazı yasaklardan, geleneklerden ve ahlak kurallarından yararlanırlar. Bir örgütün iklimi ve kültürü hem formal örgütün değerlerini ve davranış kalıplarını hem de bunların doğal örgütteki yorumlarını yansıtır. Nasıl ki toplumun bir kültür mirası varsa, sosyal örgütlerde de yeni örgüt üyelerine bırakılan örgütsel norm ve değer kalıpları vardır (Ertekin, 1978:3).

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

Örgüt iklimi, örgüt kültürünün organizasyon içinde yarattığı hava ya da atmosferdir. Örgüt iklimi, çalışanların çeşitli uygulamalara ve yöneticilerin davranışlarına ilişkin algılamaları sonucu oluşan psikolojik çevreyi ifade eder. Uygulamalar farklı bireylerce farklı algılanabilir. Her birey kendi algılaması yönünde tutum ve davranışlar içine girer. Burada önemli olan bireysel algıların genel iklim ve amaçlara ters düşmemesidir (Berberoğlu, 2003:191).

Örgütsel iklim ile örgütsel kültür arasında bazı farklılıklarda vardır. İklim iş görenlerin davranışsal ve tutumsal özelliklerini sergilemektedir ve daha çok deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Örgütsel kültür, temel grupsal değerleri ve mesajları kapsar; grup üyelerine mecazi ve

paylaşılmış örgütsel düşünce ve duyguları sunar. Bu durum örgütün dışındakiler tarafından kolayca anlaşılmaz (Moran ve Volkwein, 1992:42).

İklim işçilerin davranışsal ve tutumsal özelliklerini sergilemektedir ve daha çok deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. İklim, grup üyelerinin örgütsel yapının özelliklerine ilişkin bireysel algılarını ve doyum düzeylerini yansıtmaktadır. Kültür ise, daha çok örgütün ortak düşünüş, inanç ve davranış biçimlerini yansıtırken, görünen öğelerini ortaya koymaktadır. Örgütsel kültür, temel grupsal değerleri ve mesajlarını kapsar; grup üyelerine mecazi ve paylaşılmış örgütsel düşünce ve duyguları sunar. Bu durum örgütün dışındakiler tarafından kolayca anlaşılmaz. Kavram olarak örgütsel kültür ve iklim arasında farklılık olmakla birlikte yakın bir ilişki de vardır. Kültür ve iklimin örgütün temel değerleri ve normları üzerinde büyük etkisi vardır. Örgütsel kültür, eylemlerde süreklilik, örgütsel davranışlarda uyum sağlar, böylece örgütsel iklimin ortaya çıkmasında önemli rol oynar (http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=163).

Tablo 4: Örgüt İklimi ve Kültürünün Algılanmalarının Karşılaştırılması

	İKLİM	KÜLTÜR
DİSİPLİN	Psikoloji ve sosyoloji	Antropoloji ve sosyoloji
YÖNTEM	Alan araştırması, çok yönlü istatistik	Etnografik teknik, dil analizi
SOYUTLUK DERECEİ	Somut	Soyut
İÇERİK	Davranış Algılanması	İdeolojiler

Kaynak: Altun, 2001:25

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. HASTANELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

3.1. Hastane Kavramı

İnsanların en önemli ihtiyaçlarından olan sağlık hizmetlerinin karşılanması amacıyla kurulmuş, sağlık hizmeti üreten işletmeler olarak tanımlanan hastaneler, toplumların tüm bireylerinin potansiyel müşterisi konumundaki hizmetleri günün 24 saati sunan işletmelerdir.

WHO hastanelerin geleneksel işlevlerini ;

- bireylerin evlerinde, doktor muayenesinde veya kliniklerde tedavi ve bakımları
- doktorların ve yardımcı sağlık personelinin eğitimi
- tıbbi araştırma biçiminde gruplamıştır (Alpagun, 1981:198).

Ülkemizde kamusal ağırlıklı bir sektör içinde yer alan hastanelerimizin çağdaş hastane işletmeciliği bağlamında verimli ve etkin hizmet üretmedikleri çeşitli platformlarda dile getirilmektedir. Sözelimi hastanelerimizin yatak işgal oranları düşük, ortalama kalış süreleri uzundur. Verilen tedavi hizmetleri pek çok hastanede istenilen düzeyde değildir.

Hastanelerin temel işlevi müşterilerin hizmet taleplerinin oluşum nedeni olan hastalıkların tedavisidir. İnsan vücudunda hastalıklar farklı organlarda ve farklı nedenlere bağlı olarak meydana gelmektedir. Hastalığın ortadan kaldırılması ile ilgili hizmetler ise tedavi planı olup hekimler tarafından belirlenir ve yine hekimlerle birlikte tüm hastane örgütü tarafından uygulanır. Bu faaliyet hasta bakımı olarak nitelendirilmektedir.

Hasta bakım işlevi, üretim sürecinde çok sayıda farklı meslek ve kültürel değerlere sahip iş gören gruplarından oluşan hastane bölümlerince aşırı işlevsel bağımlı olarak yerine getirilmektedir.

Hasta bakım işlevinin bu özelliği, hastanelerin yatak kapasitelerine de bağlı olarak geniş fiziksel ortamlar şeklinde inşa edilmelerine neden olmaktadır. Bu tespiti ek olarak hizmet sürecinin karmaşıklığı ve aşırı işlevsel bağımlılıkta eklendiğinde, pek çok işletmede müşteriler hizmet alımını bir veya birkaç işletme bölümü ile ilişki kurarak gerçekleştirebilirlerken, hastanelerde rutin bir muayene bile en az beş hizmet birimi ile ilişki kurarak gerçekleştirilebilmektedir. Bu bağlamda müşterilerin hastane ile ilgili işlerini en az çaba, zaman ve emek tüketerek sonuçlandırabilmeleri büyük ölçüde danışma iş görenlerinin tam ve uygun bilgi aktarımlarına bağlıdır. Tüketicilerin bir hastane hakkındaki kanılarının olumsuz oluşu son analizde müşteri kaybına neden olmaktadır.

Hastanelerin temel işlevi olan hasta bakımı tüm toplumların potansiyel müşterisi konumunda olduğu hizmetlerdir. Bu bağlamda hastaneler, toplumun her kesiminden, her yaş ve cinsiyetten kişiye hizmet götüren, diğer bir deyişle sözü edilen kitlelerin ilgili olumlu oldukları kuruluşlardır.

O anda ihtiyaç duyulsun ya da duyulmasın hastanelerde ilgili olumlu veya olumsuz bir haber kişilerin ilgisini çekmektedir. Çünkü zamanı geldiğinde, ihtiyaç olduğunda hastaneye başvurmak gerektiğinde tüm insanları ilgilendiren yaşamsal bir sorumdur. Bu bağlamda toplumun tüm bireylerinin hedef kitlesi olduğu hastanelerde birbirinden oldukça farklı tutum ve değerlere sahip hedef kitleler ile etkin iletişim kurulması ve sürdürülmesi önem kazanmaktadır.

Donabedian, hastanelerde sunulan hasta bakım hizmetlerini teknik ve kişisel bakım olarak iki grupta toplanabileceğini ve tüketicilerinde de teknik bakım kalitesini değerlendirmek için epeyce az temele sahip oldukları ve bu nedenle tüketicilerin teknik bakım hakkındaki yargılarının daha ziyade bakım alırken karşılaştıkları muamelelere göre şekillendiğini öne sürmektedir (Donabedian, 1992:15). Bu nedenle, hasta kendisi için gerekli olanı bilmediği için istismara açıktır. Hastanın menfaatinin korunması hastanenin görevidir.

Bir tedavi, eğitim, araştırma ve sosyal bir örgüt olabilmenin gereği olarak oldukça karmaşık bir yapıya sahip bulunan ve finansman, yatırım, yönetim gibi çeşitli sorunlarla karşı karşıya bulunan hastaneler, işlevlerini gereğince yerine getirebilmek için bir çok önemli sorunu da çözümlmek zorundadır (www.merih.net).

Hastanelerde toplumsal, ekonomik, eğitsel ve mesleki özellikler açısından birbirlerinden farklı bireyler yakın bir iletişim ve işbirliği içinde çalışırlar. Sıkı işbirliği ve dayanışmayı gerektiren bu tür görevler başka hiçbir örgütte bu kadar yoğun biçimde yer almaz. (Velioğlu, 1991:15).

Hastanelerde işbölümü ve uzmanlaşma düzeyinin bu denli yüksek olması herhangi bir bölümün işlevlerinin yerine getirebilmesinde diğer bölümlere bağımlı kılmaktadır. Bu nedenle hastanelerde kaliteli ve verimli hizmet üretimi işlevi ancak etkin iletişim sistemlerinin kurulup, sürdürülmesine bağlıdır.

Robins tarafından, örgütü oluşturan bireyler tarafından paylaşılan ve örgüt değerlerine yönelik olarak algılanan ortak bir olay biçiminde tanımlanan örgüt kültürü (Robins, 1989:468) çalışanların yönetilmesi, istenilenlerin kolaylıkla yaptırılması ve yeni değer ve anlayışların benimsetilmesi için onların, örgütteki kültürel değer ve ilkeleri bilmelerini gerekli kılan bir süreçtir. Bu anlamda özellikle yöneticiler, gerek örgüt içinde yer alan gerekse bu örgütü çevreleyen bireylerin davranışlarını ve kültürlerini bilmek zorundadır.

Örgüte gelirken kültürel değerlerini de beraberinde getiren bireyler, ya da benzer kültürün üyeleri iseler, örgütsel faaliyetlerin yürütülmesi daha kolay ve daha uyumlu olabilecektir. Ancak örgüte gelen bireyler arasında kültür birliği yoksa ya da zıt kültürlerin varlığı söz konusu ise örgüt içi uyumu sağlamak güçleşir. Bu nedenle, yöneticiler örgütte çalışan bireyleri iyi tanımalı ve onları örgüt amaçlarına uygun bir şekilde yönlendirmelidir (Gürçay ve Tozkoparan, 1996:74).

3.2. Hastanelerde Örgüt kültürü ve Örgütsel Etkililik

Örgütsel kültür her örgütte olduğu gibi hastaneler için de önemlidir. Her hastane sağlık bakım endüstrisindeki diğer hastanelerden farklı kendine özel bir örgütsel kültür yaratmaktadır. İşlevlerinin ileri düzeyde uzmanlaşmış olmasından dolayı karmaşık bir yapıya sahip olan hastaneler, hastaların teşhis ve tedavisine yönelik çok çeşitli hizmetlerin sunulduğu, karmaşık bir sosyo ekonomik sistem olup, yaşanan hızlı teknolojik değişim, uzmanlaşma, maliyetlerin artışı, toplumdaki demografik değişiklikler ve hastaların artan beklentisi gibi pek çok sorunlara sahiptirler. Her geçen gün daha karmaşıklaşan hastane sisteminden sorumlu olan kurum, hastane yönetimidir. Dinamik bir ortamda faaliyet gösteren hastaneler hedeflenen amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde ulaşabilmek için başarılı bir yönetime ve başarılı yöneticilere ihtiyaç duymaktadır. Yöneticilerin de, hastanenin başarısını sağlamada, başarıyı etkileyen diğer faktörlerle birlikte hizmetin sunumunda görevli personelin sahip olduğu ve örgütte paylaştığı tutum, değer ve davranışlardan oluşan örgütsel kültürü bilmeleri gerekmektedir. Hastanelerin önemli hedeflerinden olan kaliteli sağlık bakım hizmeti sunmak da büyük ölçüde personelin tutum ve davranışlarına bağlıdır. Bu nedenle personelin sahip olduğu tutumlar ile örgütsel davranışı birleştirecek ve onları kaliteli sağlık hizmetine yönlendirecek bir örgütsel kültür, hastanelerde yöneticilere kolaylık sağlamaktadır.

Örgütsel başarısızlığın nedenleri arasında, örgütlerde mevcut faaliyetlerin oluşumu, fırsat maliyetlerine dikkat etmemek, örgütün doğasında var olan güçsüzlük ile amaçta, ürün hattında, insan kaynaklarında ve teknolojiye yetersizliklerle birlikte örgütsel kültürdeki yetersizlikler de sayılmaktadır. Faaliyetlerin düzenli yürümesi, başarının sağlanması için verimlilikte ortak bir görüş belirlemek ve bu görüşü destekleyen bir örgütsel kültür geliştirmek gerekmektedir. Bununla birlikte personel sayısını artırmak, örgütsel imkanları geliştirmek ve sürekli araştırmayı sağlamak da başarı çabasını desteklemektedir.

Diğer örgütlerde olduğu gibi hastanelerde de etkili ve verimli yönetime katkıda bulunabilecek olan örgütsel kültürün oluşumunda hastanenin genel amaçları, çalışanların bireysel ihtiyaçları ve toplumsal basımlar önemli olmaktadır. Toplumun beklentileri doğrultusunda hizmet sunmak, aynı zamanda bu amaçla bireysel ihtiyaçları birleştirecek örgütsel kültürün yaratılmasında üst yöneticilerin örgütsel davranışlarının belirleyici olacağı söylenebilir. Yöneticiler örgütsel kültürün oluşumu sırasında sahip oldukları değer, norm ve inançlarını, örgütün diğer üyelerini de etkileyecek bir davranış biçimine dönüştürmektedirler ve örgüte çalışmak üzere gelen kişilerin de bu değer, norm ve inançlara sahip olması konusuna dikkat etmekte ve örgütün nasıl bir kültüre sahip olacağı konusunda çerçeveyi çizmektedirler. Yöneticilerin davranış biçiminin, personeli ortak bir amaca yöneltme ve ekip halinde çalışmayı teşvik edecek şekilde olması gerektiği belirtilebilir. Ayrıca yeni oluşan kültüre sürekli ilerleme amacı verilmesi ve bu yolla hem hastanenin performansının sürekli yükselmesi hem de toplumsal değerinin artmasının sağlanacağı ileri sürülebilir.

Başarının sağlanması ve örgütsel kontrolün yapılmasının dışında örgütteki uygulama ve süreçlere standartlaştırma ve rasyonellik getiren örgütsel kültür, bu özelliği ile çalışanların psikolojisini ve moralini olumlu yönde etkileyebilmektedir. Örgütsel kültür, örgüt içinde iletişimin sağlanmasıyla bireyler arası sağlıklı ilişkiler kurulmasında da önemli bir faktör olarak görülebilir (İnaloğlu, 1998:4).

Hastanelerde örgüt kültürünün işlevleri şöyle sıralanabilir:

- a) Örgütün değerlerini, sonraki kuşaklara aktararak örgütün sürekliliğine katkıda bulunur.
- b) Örgütün kişiliği ve kimliğini tanımlar ve elemanlar bu kimlikle tanımlanır.

- c) Çalışanları motive eder.
- d) Alt kademe elemanlar, çoğu durumlarda ne yapmaları gerektiğini bilirler. Çünkü, zengin mitoloji ve yol gösterici değerlerin neler olduğunu bilirler.
- e) Elemanların yaşamına anlam katıp onu zenginleştirir.
- f) Gerektiğinde yapısal değişimi kolaylaştırıcı rol oynayabilir.
- g) Kültür, değer sistemi ile, çalışanların güven, sağlık, yaşama anlam katma ve müşteriye hizmet gibi işlevleri bütünleştirir.
- h) Örgütsel amaçların ve kalıcılığı, istikrarın kaynağı olma işlevi görür.
- ı) Sürekli uyum sağlamaya elverişli özelliklere sahipse, örgütün varlığını sürdürmesi veya daha süreklilik sağlama işlevi görür (Tanyeri, 2000:31) .

3.3. Hastane Yöneticisinin Kültürel Liderlik Roller

Yönetici esas itibariyle örgüt üyelerinin belirli amaçlar doğrultusunda davranmalarını sağlayan bir kişidir. Yöneticinin başarısı ve geleceği bunu sağlama derecesine bağlıdır. Yöneticinin kendisini tanıması, içinde bulunduğu ortamı ve özelliklerini bilmesi başarısına etki eden unsurlardır. Yöneticinin içinde bulunduğu ortam, yönetim labirenti olarak adlandırılmaktadır. Çünkü yönetici, bir çok kişi ile ilişkide bulunmakta; bunların amaçları, amaçlara ulaşma yolları, bekleyişleri farklı olmaktadır. Yönetici örgüt içinden ve dışından çeşitli kişi ve grupların baskısı altındadır. Bu baskı ve bekleyişleri örgüt ve kendisinin şahsi amaçları ile uyumlaştırmak, dengelemek ve en azından asgari ölçüde karşılamak zorundadır (Çınar, 1999:127).

Liderlik organize olmuş bir grubu belirlenmiş hedeflere ulaşması için etkileme, güdüleme ve güçlendirme süreci olarak tarif edilebilir. Yönetici özelliğine sahip liderler olduğu gibi liderlik özelliğine sahip yöneticiler de vardır, fakat yöneticilik çoğu zaman işletmeyi ilgilendiren planlar ortaya koymak, uygulamak, yönetmek ve kontrol etmekle sınırlı kalır. Liderliğin yöneticilikten farklı olduğu taraf, liderin takipçileri üzerindeki etkisi sonucu bir değişimin ve gelişimin yaşanmasıdır. Dolayısıyla karşılıklı etkileşim sürecindeki başarı, liderin özelliği, yaklaşımı ve davranışının kültür yapısına uygun olmasına bağlıdır (http://www.insankaynaklari.gokceada.com/proje5_1.html).

Liderler, örgütsel kültürü biçimlendirebilmeli, iletilen değerlerin ve inançların bir güç biçimi olduğuna dikkat etmelidirler. Bununla birlikte liderlerin olayları eleştirirken, gösterdikleri tepkiler ve kriz durumlarındaki algıları örgütsel kültürün oluşumunda önem taşır. Kriz durumlarında coşkusal bağlılık ve örgütsel değerlerle bütünleşme görülür. Lider böyle olağan üstü durumlarda sergileyeceği davranışlarla örgütsel kültürün güçlenmesini sağlayabilir (Hoy ve Miskel, 1991:298).

Emek yoğun bir sektör olan sağlık sektörüne bağlı hastane işletmelerinde işgücünün önemi diğer sektörlerle göre daha fazladır. Hizmeti alan hasta ile hizmeti sunan iş görenin iç içe; yüz yüze olduğu bir sektörde, iş doyumu düşük olan iş görenin tatmin edici bir düzeyde hizmet sunması ve hasta tatminini sağlaması mümkün değildir. Hastaların yüksek bir düzeyde tatmin olarak sağlık hizmeti alabilmesi için iş görenlerinde işlerinden ve işyerlerinden tatmin olmuş olmaları gerekmektedir (Akıncı, 2002:2).

Tablo 5 : Girişimci Kültüre Karşı Yönetsel Kültür

Girişimci Odak			Yönetsel Odak	
	Özellikler	Baskılar	Özellikler	Baskılar
Stratejik Yönelimler	Fırsatlar tarafından belirlenir	Azalan fırsatlar Hızla değişen teknoloji Tüketici ekonomisi Değerler, politik kurallar	Kontrol altına alınmış kaynaklar tarafından belirlenir	Sosyal anlaşmalar Performans ölçme kriterleri Planlama sistemleri
Fırsatları Yakalama Çabası	Kısa vadeli devrim	Faaliyetlerin uyum sorunu Belirsizlik Risk alma Karar verenlerin azlığı	Uzun vadeli devrim	Çok kişiyi bilgilendirme Strateji konusunda görüşmeler Risk azaltma Mevcut kaynakların koordinasyonu
Kaynakların Kullanımı	Çok aşamalı	Kaynak yetersizliği Çevreyi kontrol eksikliği Sosyal talepler Dış rekabet Etkin kaynak kullanım talebi	Tek aşamalı	Riski azaltma ihtiyacı Kaynak bedelini ödeme Yönetimin değişmesi Bütçe sistemleri Formal planlama sistemleri
Kaynakların kontrolü	Kiralama veya el değiştirerek kullanma	Kaynak Spesifikasyonunda artış Eskime riski Kaynağın fırsatları karşılayamama riski Kaynakları uzun vadede kullanamama	Kaynaklara sahiplik	Güç statüleri ve finansal ödülleri Faaliyetlerin koordinasyonu Etkinlik ölçütleri Eylemsizlik ve değişim maliyeti Endüstriyel yapı
Yönetsel Yapı	Çoklu informal ağlarla birlikte, yatık	Kontrolsüz kaynakların kullanımı Hiyerarşiye meydan okuma Çalışanların bağımsızlık ihtiyacı	Hiyerarşik	Açıkça belirlenmiş otorite ve sorumluluk ihtiyacı

Kaynak: Moran ve Vokwein, 1992:174

Bilgi toplumunda yöneticiler sık sık bilgi ve deneyimlerinin eskimeye uğraması problemiyle karşılaşacaklardır. Yönetimsel iklim çok hızlı bir şekilde değişim gösterdiğinden geçmişte sorunlara çözüm olan yol ve yöntemlerin gelecekte bu işlevlerini yitirmeleri olasılığı yüksektir. Bu yüzden yöneticiler devamlı olarak kendilerini yenileme ihtiyacı duyacaklardır. Verimliliklerinin artması için sürekli öğrenme gereklidir. Taylor ' un yaptığı ve öğrettiği gibi, işi yeniden tasarlamak ve sonra da çalışanı ona göre eğitmek yeterli değildir.

Yöneticilerin ekonomik, psikolojik ve sosyal açıdan tam bir bütünlüğe ulaşmış davranış bilimcileri ve liderler olmaları gerekecektir. Newman ' a göre bilgi toplumunda yöneticiler şu özellikleri taşımalıdır (Çınar, 1999:101).

a) Değişime Çabuk Uyabilmeli: Yarının dünyasının normu hızlı değişim olacaktır. Yöneticiler, örgüt amaçlarının başarılması için gayret sarf ederlerken, olası değişimlere kolayca uyum sağlayabilecek esnek stratejik planlar yapmalıdırlar. Psikolojik olarak böyle bir ortam yönetici için çok büyük gerilim ve stres kaynağı olabilir. Fakat planın sonuca ulaşmadan geçersiz hale gelmesi yönetici için daha kötü bir durum olacaktır. Bu yüzden yöneticiler değişime uyum stratejileri oluşturabilme konusunda kendilerini geliştirmelidirler.

b) Tüm Çalışanları Katkıda Bulunmaya Motive Edebilmeli: Örgüte yeni katılan çalışanları motive etmek, eskilere göre daha zordur. Bir problemin çözümü için belki de bunların yaratıcılıkları ve çabaları çözüm kaynağı olabilecektir. Bu potansiyeli açığa çıkarıp örgüte katkıya dönüştürmek amacıyla örgüt içinde farklı bir iletişim yapısı oluşturulmalıdır. Yöneticiler, katılımcı karar verme, iş zenginleştirme tekniklerini kullanarak ve geleneksel bürokratik kontrolleri azaltarak çalışanları motive etmelidirler. Çalışanlar karşılıklı olarak amaçları belirlediklerinde, daha çok gayret sarf edip, katkıda bulunabilirler.

c) Yeni Değerlere Karşı Duyarlı Olmalı: İş yerindeki değerler değişmektedir. Çalışanlar yaptıkları işin örgüte fayda sağlaması yanında kendileri için ilginç ve heyecan verici, aynı zamanda topluma faydalı olmasını istemektedir. Bu yüzden yöneticiler, çalışanlarına örgütün misyonunun önemini sağlıklı bir şekilde anlatabilmeli ve çalışanların sahip oldukları değerleri değerlendirebilmelidir. Birçok şeyi etkileyebilecek kararlar verdiklerinde farklı grupların ilgi ve değerlerini dengede tutacak, herkesin cevap verecek en iyi yolu bulabilmelidir.

d) Politik Yeteneğe Sahip Olmalı: Gelecekte yöneticiler, farklı amaçları olan, çatışma halinde olabilecek grupları yöneteceklerinden çatışmaları çözmek, uzlaşma sağlayabilmek için politik yeteneklerini geliştirmek zorundadırlar.

Kurucuların örgüt kültürü oluşumunda etkili bir yeri vardır. Kuvvetli bir örgüt kültürüne sahip olan örgütlerde örgüt kültürünü oluşturan temel değerler, bunları bir misyon, bir vizyon ve bir işletme stratejisi olarak ifade eden kuruculara dayanmaktadır. Gerçekte organizasyonlar işlerin evvelden nasıl yapıldığına ilişkin alışkanlıklar ve fikirler konusunda serbesttirler. Ancak yeni bir organizasyonun karakterini oluşturan ufak yapılanma daha sonra örgütün içinde yer alan bireylere kurucuların fikirlerinin empoze edilmesini kolaylaştırmaktadır. Çünkü kurucular ilk orijinal fikre ve aynı zamanda bu orijinal fikri uygulamaya geçirecek hükümlere de sahiptir. Kurum kültürü, kurucunun hipotez ve hükümleri, örgüt kurucusunun başlangıçta işe almış olduğu bireylerin sonradan kendi tecrübelerinden öğrendiklerinin etkileşiminden doğmaktadır.

Bu süre içinde grubun dış çevreye adaptasyon ve iç bütünleşme sırasında karşılaşılabilecek problemleri, nasıl çözeceği konusunda kurucunun çok büyük bir etkisi vardır. Çünkü kurucular, genellikle kendi kültür ve kişiliklerine dayanan bir nosyona, bir fikre sahiptirler. Bu yüzden bu görüşlerini çalışanlarına ve ortaklarına empoze eder; bu görüşlere zaman içinde geçerliliklerine yitirene kadar bağlı kalırlar.

Örgüt kültürü oluşumu üzerinde çalışmalar yapmış olan birçok araştırmacı, kurucunun örgüt kültürü oluşumu üzerinde önemli bir etkisi olduğu konusunda hem fikir olmalarına rağmen bunun hep böyle olduğu söylenemez. Çünkü tüm girişimciler her zaman başkalarının fikirlerini etkileyecek kadar güçlü bir kişiliğe sahip olmayabilir. Kurucu, oluşum yıllarında büyük bir etkiye sahip olmakla beraber kültürü etkileyen tek faktör değildir. Örgütün müşteri veya dış faktörlere olan bağımlılığı, diğer sınırlamalar ve çalışanların kendi aralarındaki ilişkileri oluşum yıllarında kuruluşu etkilemektedir. Çünkü örgütün faaliyette bulunduğu tüm alanlar kültürel bir boyut içermektedir. Fakat şu da bir gerçek ki iletişimde, sosyal ilişkilerde ve sembolik yönetimde yetenekli ve başarılı kurucular, geleneksel yönetim anlayışı ile çalışan veya çalışanların duygu ve değerlerine fazla önem vermeyip sadece teknik konulara önem veren kuruculara oranla kurum kültürünü daha fazla etkilemektedir.

Kurucunun kültürel konularda etkisi çok daha fazla olsa bile, bu etkinin ne kadar derin olduğu veya sürdüğü konusunu da gündeme getirebiliriz. Kendini değişikliklere adapte edebilen çok güçlü kurum kültürlerinin olduğu veya iç ve dış çevrenin istikrarlı olduğu örgütlerde bu geçerli olmaktadır. Ancak günümüzde açık sistem olarak kabul edilen, özellikle iş hayatında uzun süre faaliyet gösteren örgütlerde, koşullar her zaman istikrarlı değildir. Günümüzde yaşanan şirket birleşmeleri, Pazar değişiklikleri, çeşitlilik, büyüme, teknolojik değişim, personel veya yönetimin değişmesi, toplumsal kültürlerdeki değişiklikler, örgütlerin varlıklarını koruyabilmek ve kendilerini adapte edebilmek için göz önünde bulundurmaları gereken faktörlerdendir.

Lideri; grup üyelerini saptanan amaçlar doğrultusunda başarılı kılmaya yönelten, onların çalışmalarını koordine ve kontrol eden, bu çabaları gerçekleştirmek için yeterli özellik ve yeteneklere sahip bir kişi olarak tanımlayabiliriz. Örgütsel amaçlar doğrultusunda, çalışanların davranışlarını etkilemeye çalışan liderler resmi olabileceği gibi gayri resmi de olabilir. Bu da yönetici ile liderler arasındaki farkı karşımıza getirmektedir. Örgütün sevk ve idaresinden resmen sorumlu olan yönetici,

örgütün çalışanlarınca etkili bir kişi, bir lider olarak kabul edilebilir veya edilmeyebilir. Çünkü yöneticiye verilen bu resmi otorite liderlik için gerekli gücü her zaman beraberinde getirmeyebilir. Ancak gerek yönetici gerekse liderin gücü, işletmede özellikle de kaynakların dağılımında, yöneticilerin tayin ve değiştirilmesinde örgüt yapısının oluşturulmasında kendini ortaya koymaktadır.

Örgüt kültürü ile lider arasında öneli bir bağ vardır. Çünkü başarılı ve etkili liderler kurum kültürünü kullanarak doğrudan firmalarını etkilemekte ve çalışanların hayatına anlam katmakta olup kültürün şekillenmesine yardımcı olurken; kültür de bireylerin şekillenmesine yardımcı olmaktadır. Örgüt kültürünün oluşum sürecini yönetimin asıl görevleri arasında gören araştırmacılar bu konuda firma kurucuları kadar liderin de etkili olduğunu belirtirler. Çünkü liderler yapı, teknoloji gibi sadece örgütün somut ve mantıksal yanını oluşturmakla kalmaz aynı zamanda sembolleri, ideolojisi, dili, inançları, töre ve efsanelerinin de oluşturulmasında etkili olurlar.

Kültürün başlamasında güçlü liderlik özelliklerine sahip kurucuların etkili olduğunu belirtmiştik. Olgunluk döneminde olan bir firmada temel varsayımların firmanın kurucusu ve liderinin inanç ve değerlerinin izlerini taşıdığını görebiliriz. Liderin üstlenmiş olduğu en önemli görev, organizasyonun iç ve dış çevrede nasıl faaliyet göstermesi gerektiğine ilişkin karşılaşılabilecek soruların cevaplarını daha en başından vermeleridir. Eğer organizasyonda yer alan bireylere ve bu bireylerden oluşan ekiplere bazı şeyler önerilmezse, organizasyon potansiyel çözümleri kendiliğinden test edemez. Oysaki lider grubu harekete geçirdikten sonra grup yapılan faaliyetlerin sorunları çözüp çözmediğine ve istikrarlı bir iç çevre oluşup oluşmadığına kendisi karara verebilecektir. Süreç bir kere başladıktan sonra grubun güçlü üyeleri tarafından diğer çözüm önerileri getirebilecek ve böylece kültür oluşma ve öğrenme süreci giderek genişleyecektir.

Örgüt kültürü bakımından önemli olan, liderlik otoritesinin özdeşleşme ve benimsemeye dayanan uyumu sağlamasıdır. Yani lider öyle bir lider olmalı ki; çalışanlar hem onun yaptıklarını doğru kabul edip inanmalı hem de onun gibi olmaya özenip, ona benzemek istemelidir. Liderler örgütün ne olması veya neyi başarması gerektiği konusundaki görüşlerini gerçekleştirmek için sosyal süreçleri harekete geçirdikleri zaman, kurum kültürü başlamaktadır. Gerçekte firma kurucuları kadar liderin görüşleri de neyin önemli olduğuna ilişkin bilerek veya bilmeyerek yolladığı mesajlarla etkilediği kurum kültürünün özünü oluşturur (Taş, 2001:30).

3.3.1. Örgüt Kültürünün Yerleştirilmesi ve Benimsetilmesinde Birincil Yöntemler

a) Liderin Genel Olarak Önem Verdiği Ölçüp Kontrol Ettiği Şeyler: Bunlar lider, kurucu, yönetici veya meslektaşların inançları doğrultusunda dikkat ettikleri şeyler olup organizasyonda amir konumunda görev yapan kişilere neyi ödüllendirecekleri, ölçecekleri ve kontrol edecekleri konusunda bir fikir verebilir. Yine liderin genel olarak ölçüp kontrol ettiği şeyler bir örgütte sistematik olarak hangi işlerin yapılacağı ve bunların sıralaması hakkında o örgütte çalışanlara bir fikir verebilir. Sistematik olarak yapılması gereken işler bir örgütte son derece önemlidir. Liderin genel olarak önem verdiği ve kontrol ettiği şeyler o organizasyon tarafından önem verilen şeyler haline gelecektir (Schein, 1985:234).

b) Liderin Kritik Olay ve Krizlerde Göstermiş Olduğu Tepkiler: Bir organizasyon krizle karşı karşıya kaldığında liderin tavrı yeni norm, değer, amaç, varsayım ve çalışma yöntemleri ortaya çıkarır. Kültürün oluşumu, yerleştirilmesi ve kurumda bulunan kişilere benimsetilmesinde krizler önemlidir. Krizler korkuyu artırır, korkunun azalması yeni öğrenmenin güçlü motive edicisidir. Eğer kişiler duygusal yoğunluğu paylaşırlar ve korkuyu azaltmayı öğrenirlerse, öğrendiklerini daha iyi hatırlayacaklardır.

c) Liderlerin Ödül ve Statü Verilmesinde Kullandıkları Kriterler:

Organizasyon üyeleri terfilerle, bazı durumlarda kendilerine verilen cezalarla ilgili müdürleri ile yaptıkları tartışmalarda tecrübe kazanırlar. Ödüllendirilen ve cezalandırılan davranışlar bir mesaj verir. Ceza ve ödülle bağlantılı olarak lider, kendi değer ve tahminlerini açıklayabilir. Liderler öğrenilecek varsayım ve değerleri sağlamaya çalışıyorsa ödül, terfi ve statü sistemi oluşturmalıdır (Schein, 1985:235).

d) Liderin İşe Alma, Seçme, Terfi ve İşe Son Vermede Kullandığı

Yöntemler: Kültürel varsayımların yerleştirilmesi ve devam ettirilmesi için en etkili yollardan biri üyelerin seçim işlemidir. Eğer bir lider organizasyonda kendi değerlerini devam ettirmenin yollarından bir tanesinin güçlü ve bağımsız kişiliklere sahip bireyleri işe almak olduğunu bilirse, istediği kültürü oluşturur ve yerleştirebilir. Bir lider kendi değer ve varsayımlarına uygun olan kişileri seçmez ise organizasyon kötüye gidebilir (Schein, 1985:231).

3.3.2. Örgüt Kültürünün Yerleştirilmesi ve Benimsetilmesinde İkincil Yöntemler

a) Örgütün Dizayn ve Yapısı: Örgütün ilk dizayn ve yapısı liderlerin varsayımlarını yerleştirmede fırsat oluştururlar. Aynı zamanda organizasyonun dizayn ve yapısı liderlerin varsayımlarını takviyede de kullanılabilir (Schein,1985:238).

b) Organizasyon, Sistem ve Prosedürler: Günlük, aylık, haftalık, yıllık iş programları, yöntemler, formlar ve diğer işlemler bir organizasyonun görülen en önemli öğeleridir. Bunların bulunması organizasyonda karmaşayı engeller. Bu sistem ve işlemler önceden tahmin edebilme imkanı sağlar ve karmaşa ile korkuyu azaltır. Liderler, bu sistemler ve iş programını oluşturarak varsayımlarını takviye ederler (Schein, 1985:231).

c) İşyerinin Fiziksel Dizayn ve Görünüşü: Fiziksel dizayn müşterilerin, yeni çalışanların ve ziyaretçilerin karşı karşıya kaldıkları önemli ve sürekli görülen özellikleri içerir. Fiziksel çevrenin gönderdiği mesajlar çok önemlidir. Onlar iyi bir şekilde yönetilmemişse, mimarların organizasyondaki yöneticilerin toplumdaki yerel norm ve diğer alt kültürel varsayımlarının düşünceleri yansıtılmış olur (Schein, 1985:234).

d) Organizasyonun Değerleri ve Felsefesi Hakkındaki Resmi Demeçler: Liderlerin kültürü benimsetme ve yerleştirilmesinde etkili olan faktörlerden bir tanesi organizasyonun değerleri ve felsefesi hakkında verilen demeçler organizasyonun varsayımlarının unutulmaması için gerekli olup liderler bu tür demeçleri, organizasyona odaklanma ve ideolojilerini yaygınlaştırmada yararlı bulurlar (Schein, 1985:234).

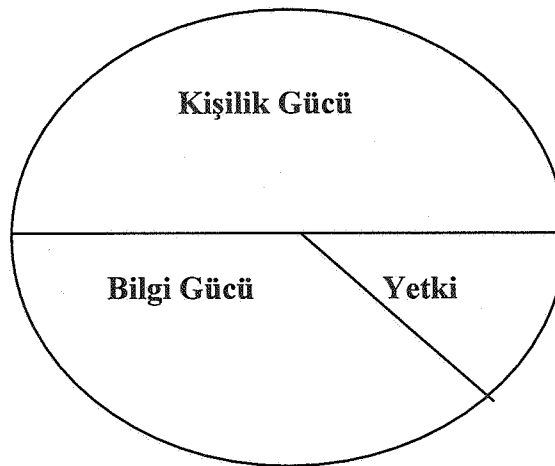
Öğrenen örgütlerdeki yeni liderlik anlayışında liderler tasarımcı, yönetici ve öğretmenlik rollerini birlikte üstlenmektedir. Örgüt içerisindeki insanların karmaşık sorunları kavrama ve anlama, bu sorunların zerine görüşlerini ileri sürmeleri ve hep birlikte öğrenme modelleri geliştirme yeteneklerini geliştirmede ilk sorumlu olan kişi liderlerdir. Liderin yeni işi örgütün tümünü öğrenen örgüte dönüştürmektir. Bu bir yeni yaşamsal perspektiftir. Lider örgüt politikası, stratejilerini ve sistemlerini tasarlama görevini üstlenir. Lider örgüt içerisindeki kısımları sadece iç çevreyle değil dış çevreyle sistemin nasıl bütünleştirileceği üzerinde durur. Öğrenme modellerini bütünleştirme görevlerini de üstlenir. Örgütü bir bütün olarak düşünmek, parçalar arasındaki ilişkileri değerlendirmek, fakat sonuçta bir bütün olarak tasarlamak son derece önemlidir. Lider bir örgütsel mimardır ve sürekli olarak tasarımılamayı düşünür. Karar alma ve sorun çözme yetenekleri gelişmiş liderler öğrenme süreçlerini başarıyla tasarlayanlardır. Öğrenen örgütlerde öğretmenlik görevini üstlenen lider örgüt içerisindeki herkesin öğrenmesine destek vermelidir. İnsanların sorunlar üzerinde sistematik olarak düşünme ve kavramalarını geliştirmeye yardımcı olmalıdır. Liderlerin oluşturduğu vizyon önlerindeki, gerçekleri görmelerine engel olmamalıdır. Liderler yaratıcı gerilimi örgüt içerisinde yaratmalı ve yaymalıdır (Keçecioğlu, 2003:149).

Günümüz gelişmeleri dikkate alındığında çağdaş organizasyonlarda en önemli temel faktörün, yeni gereksinimler doğrultusunda sürekli gelişme ve değişimin sağlıklı ve hızlı olarak başarılmasıdır. İşte bu nedenlerden dolayıdır ki, organizasyonların değişim ve gelişim gereksinimlerini derinden kavrayacak yaratıcı liderlere gereksinim hızla artmaktadır (Masap, 1999:80).

Organizasyonlarda yönetici ve lider her işe hayat veren unsurdur. Onun liderlik ve yöneticiliği olmadan üretim kaynakları yalnızca kaynak olarak kalır. Asla ürüne dönüşemez. Rekabetçi bir ekonomide, her şey bir yana yöneticilerin nitelik ve performansları için başarısını belirler, gerçekte onun sürekliliğinde belirteç olur. Bunun nedeni yöneticilerin nitelik ve performanslarının rekabetçi bir ekonomide bir kuruluşun elinde bulundurabileceği tek önemli avantaj olmasıdır (Masap, 1999:75).

Liderlik gücünün üç kaynağı :

Şekil 7 : Liderlik Gücünün Üç kaynağı



Kaynak: Heim ve Chapman, 1997:23

- **Kişilik Gücü:** Kişilik gücünün potansiyelini anlamak için diğer iki esas kaynağın, yetki ve bilgi gücünün de değerini kabul etmek gerekir. Aşağıdaki dairesel anlatımda , kişilik gücü en büyük dilimi oluşturmaktadır ama diğer ikisinin gücünü küçümsemek de hata olur.

- **Yetki Gücü:** Yetki, bulunduğunuz makamın ya da pozisyonun size sağladığı güç demektir. Bu güç bilgi ve deneyimlerle edinilmez. Yetki, makamı kim işgal ediyorsa ona aittir. Birisi bir amirlik konumuna terfi ettirildiği an, o gücü kazanmış olur.

- **Bilgi Gücü:** Bilgi gücü, belli bir konumda etkin davranışlar sergilemek için gereken beceri ve tekniklerin bilincine varmaktan kaynaklanır. Toplumumuz daha kuralcı olmaya başladıkça ve rollerimiz, yani görevlerimiz daha fazla uzmanlık gerektirdikçe, bilgi gücüne sahip olmak çok daha önemli hale gelmiştir.

Yöneticiler bu yüzden, kuruluşun kazanmasını sağlayacak, bir yandan da bireysel değer yargılarının ifade edilmesine olanak tanıyacak bir kurumsal kültür yaratma çabasının oluşturduğu gerilimle yönetme görevini üstlenmek durumun da bırakırlar. Bu uğraş derin ve kişiseldir ayrıca bir kurum yönetmekle görevli olan hiç kimse bundan kaçamaz, kaçmamalıdır (Goffee ve Jones, 2002:251).

McCarty özellikle yöneticinin, üyesi olduğu örgütün sürekli ilerlemesinin kendisinin ve diğer yöneticilerin bilgi ve becerilerindeki artışa, çağa ve gelişmeye ayak uydurmaya bağlı olduğunu anlaması gerektiğini ileri sürerek, kendini geliştirmeyi yöneticinin örgüte olan sorumlulukları yanında ailesine, topluma, ulusa, dini ve ahlaki inançlarına ve kendine karşı olan sorumluluklarını da düşünmek zorunda olduğu bağlamında değerlendirmektedir. Çünkü sözü edilen bu sorumlulukların ihmalı örgüte yansır (McCarty, 1989:33).

3.4. Hastanelerde Yeni Bir Örgüt Kültürü Oluşturulması

Örgüt kültürü biçimsel olmayan örgüt yapısıyla çok yakından ilgilidir. Biçimsel olmayan ilişkiler, biçimsel organizasyonla takip ve tespit edilemeyen ilişkiler sonucu oluşan küçük sosyal grupların değer yargıları, inanç ve tavırları ile davranışlarının ifadesidir. Bu ilişkiler, örgüt içinde kendiliğinden ortaya çıkarak gelişir ve tamamen ortadan kaybolması olanaksızdır. Hukuki bir özelliğe sahip olmayan bu ilişkilerin; kişilerin tavır ve duyguları yanında, kişisel tatmin ve verimliliğini de büyük oranda etkilediği uygulamada görülmektedir. Resmen hukuki bir düzen kurmamakla beraber bu tür ilişkilerde de kişiler ve gruplar, ortak düşünüş tarzları, davranış kuralları ve belirli hareket normları kabul ederek benimserler. Ancak bu normlar kişilerin örgüt içindeki fiili davranışları sonucunda örf ve adetler şeklinde oluşacaktır. Biçimsel özelliğe sahip olamayan bu ilişkilerin kurulması sistematik olarak yasaklanamaz, zira birçoğu kurallara uygun düşmezler. İşte bu nedenle, yazılı kanunlardan çok örf ve adetlere biçimsel ilişki sistemiyle çalışmaması veya yeniden düzenlemeyi gerektirecek şekilde yetersiz bir örgütlenmeye yol açmaması gerekir.

Örgütün başlangıç kültüründe kurucu sahibinin eğilimleri ve kişisel inanç ve değerleri başlıca etkendirler. Kurucular, ne olacağı konusunda bir vizyon sahibidir ve önceki gelenek ve ideolojilerden bağımsızdır. Yeni örgütlerin genellikle tipik özellikleri olan küçük ve basit bir yapı, kurucunun vizyonunu örgütün diğer üyelerine aktarmayı kolaylaştırır. Kültür bir kere oluştu mu, örgüt içindeki faaliyetler bu kültürün tüm çalışanlara bir dizi benzer deneyimler aktararak onun iyice yerleşmesine ve korunmasına hizmet eder. Seçim süreci, performans değerlendirme kriteri, ödüllendirme şekilleri, eğitim ve kariyer geliştirme faaliyetleri, terfi prosedürleri çalışanların örgüt kültürüne uyumunu sağlar, onu destekleyenleri ödüllendirir, köstekleyenleri cezalandırır ve hatta işlerine son verir. Örgüt kültürünün devamlılığının sağlanmasında özellikle üç faktörün büyük etkisi vardır. Bunlar seçim prosedürleri, tepe yöneticilerinin faaliyetleri ve uygulanan sosyalleşme metotlarıdır.

Başlangıç örgüt kültürü kurucunun felsefesinden kaynaklanır. Bu da personel seçiminde kullanılan kriterleri büyük ölçüde etkiler. Tepe yöneticilerinin faaliyetleri örgüt içinde kabul edilebilir davranış biçimlerinden genel bir iklim oluşturur. Örgüt üyelerinin sosyalleşmesi bir taraftan yeni elemanların taşıdığı değerlerin örgüt kültürüne uygunluk derecesine, diğer taraftan da tepe yönetimin seçtiği sosyalleştirme metotlarına bağlı olacaktır (Yıldırım, 2002:50).

Olağanüstü etkin şirketler tipik biçimde kültür özellikleri sergilerler. Güçlü kültürler olağanüstü performans garantisi vermese de şirketin büyük sınavları atlatmasına yardımcı olur. Bunun nedeni, insanların kendilerini özel bir şeyin parçası, olanaksız başarıları bir grubun üyeleri gibi hissetmeleridir. Ender durumlarda yöneticiler kendilerini ilk birkaç serüveninin ötesinde hiçbir kültürün bulunmadığı bir başlangıcın ötesinde bulabilir. Bu durumda istenilen kültür oluşturulabilir (Deal ve Kennedy, 1982:8).

Hastanelerde farklı kültürel ve mesleki özelliklere sahip iş görenler hizmet sunum sürecinde kalite bağlamında sıfır hata hedefine yönelik olarak karşılıklı işlevsel bağımlılıkla yer alırlar. İşbölümü sonucunda oluşan bölümler ya da gruplar farklı algılama tarzları, farklı değer örüntüleri, farklı davranışlar ve normlar geliştirerek kendi orijinal özelliklerini benimserler. Bu bağlamda, örgütlerdeki farklı grupların önem kazanma eğilimi, görüş ve dil farklılıkları, kendi görevlerini daha çok benimsemeleri ve kendi görevlerinin amacıyla diğer bölümlerinkinden daha uyumlu olduğuna inanabilirler. Tüm bu tespitler karmaşık bir örgütsel yapı ve iş gören boyutuna sahip hastaneler için aşılması ve örgütsel performansın yükseltilmesi bağlamlarında önem kazanmaktadır. Organizasyonların bağlı olduğu değer, tutum, inanış, alışkanlık, gelenek ve benzeri kültür özelliklerinin sosyal faaliyetlere de yansıdığı görülür. Organizasyon üyelerinin birbirleriyle ve dış çevre ile ilişkilerini yoğunlaştıran, toplantı ve benzer faaliyetler aynı zamanda bireyin örgüt kültürü ile bütünleşmesini sağlar. (www.merih.net)

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.ALAN ARAŞTIRMASI

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Toplumların temel yapısını oluşturan önemli öğelerden biri olan kültür kavramı aynı zamanda örgütler için de çok önemlidir. Nasıl ki toplumun üyeleri o topluma ait olan kültürü ve ona ait olan değerleri, davranışları ve normları kabul edip onlara göre yaşarsa bir örgütte çalışan kişiler de örgütün kültürünü anlayıp işlerini ve iş dışındaki ilişkilerini de bu kültüre göre şekillendirmelidir.

Örgütsel kültürün hastanelerde yaratılmasında ve yönetilmesinde yöneticilerin, hastanede nasıl bir örgütsel kültür olduğu, nasıl bir örgütsel kültüre sahip olmak istendiği, istenilen bir örgütsel kültür için örgütsel eksikliklerin neler olduğu, bu eksikliklerin kısa bir sürede nasıl giderilebileceği, yeni bir örgütsel kültür oluşumuna hastanenin hangi kademesinden nasıl başlanabileceği gibi sorulara cevap aramaları gerekmektedir. Yöneticiler bu sorulara cevap bulduktan sonra, örgütsel strateji ile amacı örgütte çalışanlara açıklayarak, başarı standartları ile örgütsel ve yönetsel hedefleri belirleyerek örgütsel kültürü tanımlamalıdır. Tanımlanan örgütsel kültürün örgütle olan uyum problemlerini giderme ve oluşumu tekrar gözden geçirme aşamasıyla yöneticiler, örgütsel kültür oluşturma sürecini tamamlamalıdır.

Bu araştırmanın konusu, hastanelerde örgüt kültürünü ve hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesinin belirlenmesi için Gazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi'nde yapılan bir uygulamadır.

4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı hastanelerde örgütsel kültür tanımlamalarını yapmak ve hastane yöneticilerinin kurumlarında örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesini ölçmektir.

Bu araştırmada ortaya çıkacak bulguların hastanelerde örgüt kültürü betimleme ve oluşturma konusunda hastane yöneticilerine katkıda bulunması umulmaktadır.

4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. Anket yöntemi ile elde edilen veriler ışığında, uygulama hastanesi olarak seçilen Gazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi 'nde örgütsel kültür kavramı değerlendirmeye çalışılmış ve hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesinin Likert ölçeği ile ölçülmesi amaçlanmıştır.

Anketin güvenilirlik testi sonucunda soruların güvenilirliği % 72 olarak bulunmuştur.

4.3.1. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Araştırma yer, zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle Gazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastane'si ile sınırlı tutulmuştur. Ayrıca araştırmada Gazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde çalışan 350 kişiye "yüzyüze görüşme" yöntemi yoluyla anket uygulaması yapılmıştır.

Anket uygulaması 15 Mart – 26 Haziran 2004 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

4.3.2. Anket Sorularının Hazırlanması

Araştırmada kişisel bilgiler dışında toplam 39 soru bulunmaktadır. Anket formu çoktan seçmeli soru çeşidiyle hazırlanmıştır.

Üç gruptan oluşan anket formunun birinci grubunda hastanede çalışan personelin kişisel bilgileri ile ilgili sorular yer almaktadır. Bu sorular ile hastanede çalışan personele ait kimlik bilgilerinin ölçülmesi amaçlanmıştır.

İkinci grupta hastane örgüt kültürü ile ilgili sorulara yer verilmiştir. Bu sorularla, hastanede örgüt kültürünün varlığı ve personelin hastane örgüt kültürü hakkındaki düşünceleri ölçülmeye çalışılmıştır.

Üçüncü grupta hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesi ile ilgili sorular yer almaktadır. Bu sorularla da, hastane yöneticilerinin hastanede örgüt kültürü oluşturma yeterliliği hakkındaki görüşleri ve uygulama başarısı ölçülmeye çalışılmıştır.

Sorular hazırlandıktan sonra 50 adet ön test yapılmış ve bu ön test sonuçlarına göre de gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

4.3.3. Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi

Gazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi'nde anket yapılan 15 Mart-26 Haziran tarihleri arasında 1916 personel görev yapmaktadır. Gerek zaman ve gerekse maddi kısıtlamalar nedeniyle anket tesadüfi örneklem yöntemi ile seçilen 350 kişiye uygulanmıştır. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde Ryan 'nın (1995) geliştirdiği model uygulanmıştır. Ryan'ın geliştirdiği model şu şekildedir.

$$n = \frac{N P q}{(N - 1) B^2 + P q} \cdot Z^2$$

Formülde yer alan sembollerin anlamları:

n = Örnekleme sayısı

N = Araştırmaya konu olan topluluğu

P = Topluluk oranını ve tahmini

$q = 1 - P$ ' yi

B = Katlanılabilir hata oranını

Z = İstenilen güven aralığını ifade etmektedir.

Buna göre;

$N = 1916$

$P = 0,5$

$q = 0,5$

$B = 0,05$

$Z = 2$

$$1916 (0,5)(0,5)$$

$$n = \dots\dots\dots$$

$$(1916 - 1) (0,05)^2 + (0,5)(0,5)$$

$$\dots\dots\dots$$

$$2^2$$

$$n = 365 \text{ kişi}$$

Örnekleme sayısının belirlenmesi için araştırmacının önceden bazı kararlar vermesi gerekmektedir. Araştırmanın konusu ile ilgili daha önceden herhangi bir araştırma yapılmamış ise topluluk oranını ve tahminini ifade eden P değeri 0,5 olarak alınır. Örnek sayısının belirlenmesinde katlanılabilir hata oranı matematiksel bir kavram olup araştırmaya konu olan topluluk ile seçilen kitlenin uyumsuzluğunu gösterir ve araştırmacının bunu önceden tahmin etmesi gerekir. Katlanılabilir hata oranı % 3-5 arasında tahmin edilmelidir. %3 'e yaklaştıkça örneklem sayısı büyüyecek, bununla birlikte araştırmanın güvenilirliği artacak; % 5 'e yaklaştıkça ise örneklem sayısı azalacaktır. Bu araştırmada katlanılabilir hata oranı, maddi olanaklar ve zaman unsuru da dikkate alınarak %5 olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte, araştırmalarda yapılan çalışmaların bir güven aralığında olması büyük önem arz etmektedir. Güven aralığı %95 buna bağlı olarak Z değeri ise 2 ' dir.

Bu formüle göre bulunan örneklem büyüklüğü yeterli gelmiştir. 365 kişiye uygulanması gereken anketin 15 tanesi hatalı olduğu gerekçesiyle çıkarılmış 350 anket değerlendirmeye alınmıştır.

4.3.4. Araştırmanın Varsayım ve Hipotezleri

Araştırma, Gazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi çalışanlarının anket formlarına doğru yanıtlar verdikleri varsayımına dayandırılmıştır.

Araştırmanın temel hipotezi, Gazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmada yeterli olup olmadığının değerlendirilmesidir. Araştırmanın alt hipotezleri ise aşağıda verilmiştir:

1. H_{01} :Hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesi ile personelin cinsiyeti arasında bir ilişki yoktur.

H_{11} :Hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesi ile personelin cinsiyeti arasında bir ilişki vardır.

2. H_{02} :Hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesi ile personelin yaşı arasında bir ilişki yoktur.

H_{12} :Hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesi ile personelin yaşı arasında bir ilişki vardır.

3. H_{03} :Hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesi ile personelin hastanedeki kıdemi arasında bir ilişki yoktur.

H_{13} :Hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesi ile personelin hastanedeki kıdemi arasında bir ilişki vardır.

4. H0₄ :Hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesi ile personelin eğitim düzeyi arasında bir ilişki yoktur.

H1₄ :Hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesi ile personelin eğitim düzeyi arasında bir ilişki vardır.

5. H0₅ :Hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesi ile personelin mesleği arasında bir ilişki yoktur.

H1₅ :Hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesi ile personelin mesleği arasında bir ilişki vardır.

6. H0₆ :Hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesi ile personelin çalışma statüsü arasında bir ilişki yoktur.

H1₆ :Hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesi ile personelin çalışma statüsü arasında bir ilişki vardır.

4.3.5 Verilerin Analiz Yöntemi

Anketlerin analizinde SPSS 12 istatistik programı kullanılmıştır.Bu program ile anketlerden elde edilen verilerin analizinde;frekans ve tepe mod değerleri, güvenilirlik analizi , crosstabs ve ki- kare analizleri gibi çeşitli istatistik teknikleri kullanılmıştır.

Bölüm II ve Bölüm III için bireylerin Likert ölçeğine göre skorları alınmıştır.

4.4. Bulgular

Araştırma kapsamında Gazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi personeline yapılan anketlerin değerlendirilmesinde genel olarak, hastanelerde örgüt kültürü hakkında fikirlerinin ölçümü ve hastane yöneticilerinin hastanede örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik gücü hakkındaki fikirleri belirlenmeye çalışılmıştır.

4.4.1. Araştırmaya Katılan Personel İle İlgili Bulgular

Hastane personeline uygulanan anketin ilk dokuz sorusu personelin görev yaptığı birim, cinsiyeti, yaşı, meslekteki kıdemi, hastanedeki kıdemi, eğitim düzeyi, mesleği ve çalışma statüsü ile ilgili genel nitelikli bilgilerden oluşmaktadır.

Tablo 6 : Ankete Cevap Veren Personele İlişkin Demografik Bilgiler

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER		FREKANS (F)	YÜZDE (%)
CİNSİYET	BAY	126	36,0
	BAYAN	224	64,0
YAŞ	21-25	58	16,57
	26-30	103	29,43
	31-35	103	29,43
	36-40	67	19,14
	41 ve üstü	19	5,43
MESLEKTEKİ KIDEM	0-5	104	29,7
	6-10	124	35,4
	11-15	62	17,7
	16-20	51	14,6
	20 ve üstü	9	2,6
HASTANEDEKİ KIDEM	0-5	126	36,0
	6-10	118	33,72
	11-15	54	15,43
	16-20	46	13,14
	20 ve üstü	6	1,71
EĞİTİM	İLK VE ORTA ÖĞRENİM	9	2,57
	LİSE VE DENGİ	96	27,43
	ÜNİVERSİTE	172	49,14
	YÜKSEK LİSANS VE DOKTARA	12	3,43
	TIPTA UZMANLIK	61	17,43
MESLEK	AKADEMİK	70	20,0
	SAĞLIK	136	38,86
	İDARİ	119	34,0
	TEKNİK	13	3,71
	YARDIMCI	12	3,43
ÇALIŞMA STİLİ	KADROLU	300	85,71
	SÖZLEŞMELİ	50	14,29
TOPLAM		350	100

Tablo 6'dan da görüldüğü üzere araştırmaya katılan personelin %64' ünü bayanlar oluşturmaktadır. Ayrıca araştırmaya katılan personelin %58,86 sı 26-35 yaş grubunda yer almaktadır. Personelin meslekteki kıdem oranlarına baktığımızda büyük çoğunluğunun yani %65,10' unun meslek kıdeminin 10 yıldan az olduğu görülmüştür. Yine hastanedeki kıdemi için de aynı durum söz konusudur. Personelin %69,72' sinin hastanedeki kıdemi 10 yıldan azdır. Araştırmaya katılan personelin %76,57' si lise ve üniversite mezunlarından oluşmaktadır. Ayrıca %72,86' sı sağlık ve idari personelden oluşmakta, %85,71' i ise kadrolu personelden oluşmaktadır.

4.4.2. Hastane Personelinin Hastane Örgüt Kültürü Hakkındaki Yorumlarının İstatistiksel Analizleri

Tablo 7: Hastanede Çalışan Personelin Hastane Örgüt Kültürü Bölümü Sorularına Verdikleri Yanıtları Tanımlayıcı İstatistikleri

İFADELER	İFADELERE KATILMA DERECELERİ											
	(1) Kesinlikle Katılmıyorum		(2) Kısmen Katılmıyorum		(3) Kararsızım		(4) Kısmen Katılıyorum		(5) Kesinlikle Katılıyorum			
	SAYI	YÜZDE	SAYI	YÜZDE	SAYI	YÜZDE	SAYI	YÜZDE	SAYI	YÜZDE	SAYI	YÜZDE
S.1.Hastane personelinin hastanenin örgütsel amaçlarını anlaması ve çaba göstermesi derecesi	50	14,29	45	12,86	37	10,57	186	53,14	32	9,14	350	100
S.2.Hastanede iletişim akımının yönetici ve personel arasında çift yönlü sorunsuz işlemesi derecesi	82	23,43	168	48,00	30	8,57	58	6,57	12	3,43	350	100
S.3.Hastane personelinin karar verme sürecine katılma derecesi	248	70,86	45	12,86	27	7,71	19	5,43	11	3,14	350	100
S.4.Hastane personelinin kendini hastanenin bir üyesi olarak görme derecesi	30	8,57	45	12,86	39	11,14	203	58,00	33	9,43	350	100
S.5.Hastane personeli arasında karşılıklı güven ve ilişki derecesi	51	14,57	191	54,57	56	16,00	44	12,57	8	2,29	350	100
S.6.Hastane personelinin bilgi ve becerilerine güvenilme derecesi	35	10,00	43	12,29	42	12,00	197	56,29	33	9,42	350	100
S.7.Hastanede herkese eşit davranmanın temel bir değer olma derecesi	139	39,71	158	45,14	23	6,57	20	5,71	10	2,87	350	100
S.8.Hastanede duygusallığa dayanmayan akılcı kararlar alınma derecesi	78	22,29	147	42,00	58	16,57	47	13,43	20	5,71	350	100
S.9.Personelin kurumdaki eğitimin kalitesine inanma derecesi	50	14,29	41	11,71	49	14,00	188	53,71	22	6,29	350	100
S.10.Hastanenin verimli bir hastane olduğuna inanma derecesi	48	13,71	26	7,43	42	12,00	72	20,57	162	46,29	350	100
S.11.Özgün fikirlere sahip ve üretken personelin ödüllendirilmesi derecesi	136	38,86	113	32,29	31	8,86	57	16,28	13	3,71	350	100
S.12.Ödüllerin personelin başarısına göre eşit olarak dağıtılma derecesi	179	51,14	116	33,14	38	10,86	8	2,29	9	2,57	350	100

İFADELER	İFADELERE KATILMA DERECELERİ											
	(1) Kesinlikle Katılmıyorum		(2) Kısmen Katılmıyorum		(3) Kararsızım		(4) Kısmen Katılıyorum		(5) Kesinlikle Katılıyorum			
	SAYI	YÜZDE	SAYI	YÜZDE	SAYI	YÜZDE	SAYI	YÜZDE	SAYI	YÜZDE	SAYI	YÜZDE
S.13.Hastanede bütün personele yakın ilgi gösterilmesi derecesi	231	66,00	53	15,14	34	9,71	25	7,15	7	2,00	350	100
S.14.Hastane personeli arasındaki çatışma derecesi	76	21,71	141	40,29	68	19,43	52	14,86	13	3,71	350	100
S.15.Hastanede personelin gelişmesi için örgütsel iklim bulunma derecesi	64	18,29	28	8,00	119	34,00	136	38,86	3	0,85	350	100
S.16.Hastanede karar verme ve uygulamada dürüstlüğü derecesi	196	56,00	63	18,00	28	8,00	44	12,57	19	5,43	350	100
S.17.Hastanede personelin kişiliklerine saygı gösterilme derecesi	178	50,86	70	20,00	38	10,86	42	12,00	22	6,28	350	100
S.18.Hastanenin toplumda olumlu bir imaja sahip olduğuna inanma derecesi	24	6,86	32	9,14	32	9,14	61	17,43	201	57,43	350	100
S.19.Hastanenin kültürel yapısının yenileşmeye yatkın olduğuna inanma derecesi	22	6,29	26	7,43	32	9,14	66	18,86	204	58,28	350	100
S.20.Hastanenin bütün teknolojik gelişmelere uyum sağlama derecesi	19	5,43	15	4,29	21	6,00	91	26,00	204	58,28	350	100
S.21.Hastane personelinin en değerli insan kaynağı olarak görülme derecesi	153	43,71	92	26,29	31	8,86	59	16,86	15	4,28	350	100
S.22.Hastanede personelin yükselme olanaklarının fazlalığına olan inanma derecesi	170	48,57	96	27,43	37	10,57	16	4,57	31	8,86	350	100
S.23.Hastane personelinin kendisini mesleğine adanmış olma derecesi	38	10,86	27	7,71	41	11,71	49	14,00	195	55,72	350	100
S.24.Personelin başka bir hastaneye geçme eğilimi derecesi	244	69,71	43	12,29	29	8,29	12	3,43	22	6,28	350	100
S.25.Personelin iş doyumunun derecesi	150	42,86	124	35,43	38	10,86	26	7,43	12	3,42	350	100

Tablo 7' den de görüldüğü üzere anketi cevaplayan hastane personelinin %62,28' i hastanenin örgütsel amaçlarını yeterince anladığını ve çaba gösterdiğini düşünmektedir. Ancak %71,43' ü hastanedeki iletişim akımının yönetici ve personel arasında çift yönlü sorunsuz işlediği fikrine katılmamaktadır. Bu da bize hastane yöneticileri ile personel arasındaki iletişimin yeterli olmadığını düşündürmektedir.

Ayrıca ankete cevap veren personelin %83,72' si hastanede karar verme sürecinde fikirlerinin sorulduğuna katılmamaktadır. Buna rağmen %67,43' ü kendisini hastanenin bir üyesi olarak görmektedir. Anketi cevaplayanların %69,14' ü hastanede personelin kendi arasında karşılıklı bir güven ve ilişki olduğu fikrine katılmamakta, %84,85' i ise hastanede herkese eşit davranıldığına inanmamaktadır.

Anketi cevaplayan personelin %64,29' u hastanede duygusallığa dayanmayan akılcı kararlar alındığına inanmamakta, %71,15' i özgün fikirlere sahip ve üretken personelin ödüllendirildiği fikrine katılmamakta, %84,28' i ise dağıtılan ödüllerin personelin başarısına göre olmadığını düşünmektedir.

Anketi cevaplayan personelin %81,14' ü hastanede bütün personele yakın ilgi gösterildiğine inanmamakta, %62' si hastanede personel arasındaki çatışmanın az olduğu fikrine katılmamakta, %74' ü hastanede karar verme ve uygulamalarda dürüstlüğü temel ilke olduğuna katılmamakta, %70,86' sı hastanede personelin kişiliklerine saygı gösterildiğine inanmamakta, %70' i hastanedeki personelin en değerli insan kaynağı olarak görüldüğü fikrine katılmamakta, %76'sı hastanede personelin yükselme olanaklarının fazla olmadığını düşünmektedir.

Yine anketi cevaplayanların %74,86' sı hastanenin toplumda olumlu bir imajı olduğunu düşünmekte, %77,14' ü hastanenin kültürel yapısının yenileşmeye yatkın olduğu fikrine katılmakta, %84,28' i hastanenin bütün teknolojik gelişmelere uyum sağladığını düşünmektedir. %65,71' i bilgi ve becerilerine güvenildiğine inanmakta, %60' ı kurumdaki eğitimin kaliteli olduğunu düşünmekte, %66,86' sı ise hastanenin verimli bir hastane olduğuna inanmakta, %69,72' si hastanede personelin kendisini mesleğine adanmış olduğu fikrini savunmaktadır. Fakat buna rağmen personelin %78,29' u iş doyumunun yüksek olduğuna fikrine katılmamakta, %82' si ise başka bir hastaneye geçme eğilimi benimsemektedir.

Genel olarak hastane personelinin hastane örgüt kültürü ile ilgili algılamaları incelendiğinde şu sonuçlara varmak mümkündür: Hastane yöneticileri ile personel arasındaki iletişim yetersizdir, personel yaşadığı sorunları üst yönetime iletmekte zorlanmakta ve böylelikle sorunlar çözüme ulaşmamaktadır. Bunun için hastane yöneticilerinin personel ile arasındaki iletişimi daha fazla güçlendirmeleri gerekmektedir. Ayrıca personel hastanede birtakım kararlar verilirken fikrinin sorulmadığını düşünmekte ancak yine de kendini hastanenin bir üyesi olarak da gördüklerini belirtmektedir. Hastane

yönetimi personeli ilgilendiren konularda karar verirken eğer personelden de fikir alırsa kendilerini hastanenin bir üyesi olarak görme oranında bir artış olabileceği düşünülmektedir.

Hastane personeli herkese eşit davranıldığına, bütün personele yakın ilgi gösterildiğine, kişiliklerine saygı gösterildiğine ve personelin en değerli insan kaynağı olarak görüldüğü fikrine katılmamaktadır. Bu da bize hastane yönetiminin personelin önemsenme, değer verilme, saygı görme gibi kişisel ihtiyaçlarını yeterince karşılayamadığını düşündürmektedir. Bunun için yönetimin personele yaklaşımının değişmesi, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamak için bir adım atması gerekmektedir.

Bir diğer dikkat çeken konu ise, hastanede ödüllendirme sisteminin yeterli olmadığıdır. Hastane personeli başarılı olduklarında ödüllendirildiklerine inanmamakta ve ödüllerin dağıtımının dürüst olmadığını düşünmektedir. Bunun için hastane yönetiminin ödül ve ceza sistemini tekrar gözden geçirmesi ve daha objektif bir sistem kurması gerekmektedir. Ayrıca personel hastanede yükselme olanaklarının fazla olmadığı fikrine sahiptir ki bu da hastane yönetiminin meslekte ve kurumda yükselme yollarını açması gerektiğini göstermektedir.

Hastane personeli yukarıda sayılan olumsuz düşüncelerin yanında olumlu birtakım fikirlere de sahiptir. Bunları kısaca şöyle sıralayabiliriz: Personele göre hastanenin toplumdaki imajı olumludur, kültürel yapısı yenileşmeye uygundur, teknolojik gelişmeler yakından takip edilmektedir. Kurumdaki eğitimin kalitesine güvenmekte ve hastanenin verimli bir hastane olduğunu düşünmektedir.

Özetle; hastane personelinin olumsuz düşüncelerinin yoğunluğu sonucunda başka bir hastaneye geçme eğiliminin yüksek olduğu görülmüştür. Eğer hastane yönetimi tarafından bu olumsuzluklar giderilmezse hastane personeli hastaneden ayrılma eğilimini güçlendirebilir ve bu da kalifiye elemanların kaybı anlamına gelir.

4.4.3 Hastane Personelinin Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi Hakkındaki Yorumları İstatistiksel Analizleri

Tablo 8: Hastanede çalışan personelin Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesini Ölçen Sorulara Verdikleri Yanıtların Tanımlayıcı İstatistikleri

İFADELER	İFADELERE KATILMA DERECELERİ											
	(1) Tamamen Katılmıyorum		(2) Kısmen Katılmıyorum		(3) Kararsızım		(4) Kısmen Katılıyorum		(5) Tamamen Katılıyorum		SAYI	YÜZDE
	SAYI	YÜZDE	SAYI	YÜZDE	SAYI	YÜZDE	SAYI	YÜZDE	SAYI	YÜZDE		
S.1.Hastane yöneticilerinin hastanenin kural ve değerlerini yeterince yorumlama derecesi	79	22,57	158	45,14	59	16,86	43	12,29	11	3,14	350	100
S.2.Hastane yöneticilerinin personelin hastanenin kültürel yapısını anlamalarına yardımcı olma derecesi	63	18,00	171	48,57	69	19,71	35	10,00	12	3,72	350	100
S.3.Hastane yöneticilerinin personelin hastanenin tarihini bilmelerine yardımcı olma derecesi	75	21,43	186	53,14	57	16,29	12	3,43	18	5,14	350	100
S.4.Hastane yöneticilerinin personeli değişik sosyal faaliyetlere yönlendirme derecesi	48	13,71	35	10,00	37	10,57	103	29,43	127	36,29	350	100
S.5.Hastane yöneticilerinin hastane kültürünü hastanenin çevresindeki kuruluşlara tanıtmaya derecesi	74	21,14	64	18,29	68	19,43	73	20,86	71	20,29	350	100
S.6.Hastane yöneticilerinin personeli bir araya getirerek geleneksel törenler düzenleme derecesi	37	10,57	27	7,71	34	9,71	184	52,57	68	19,43	350	100
S.7.Hastane yöneticilerinin hastane kültürünün en iyi resmi temsilcisi olma derecesi	189	54,00	60	17,14	43	12,29	38	10,86	20	5,71	350	100
S.8.Hastane yöneticilerinin kültürel liderlik rolünde başarılı olma derecesi	206	58,86	47	13,43	55	15,71	29	8,29	13	3,71	350	100
S.9.Hastane yöneticilerinin hastanenin örgütsel değerleri ile çevrenin kültürel değerlerini kaynaştırma derecesi	79	22,57	101	28,86	123	35,14	33	9,43	14	4,00	350	100
S.10.Hastane yöneticisinin konuşma ve yazı dilinin inceliklerini kullanabilme derecesi	176	50,29	63	18,00	52	14,86	48	13,71	11	3,14	350	100
S.11.Hastane yöneticilerinin karar verme sürecinde hastane amaçlarını dikkate alma derecesi	69	19,71	132	37,71	74	21,14	62	17,71	13	3,71	350	100
S.12.Hastane yöneticilerinin örgütsel amaçlar ile personelin ihtiyaçları arasında denge sağlama derecesi	83	23,71	170	48,57	55	15,71	30	8,57	12	3,43	350	100
S.13.Hastane yöneticilerinin karar verme sürecinde demokratik davranma derecesi	193	55,14	82	23,43	48	13,71	13	3,71	14	4,00	350	100
S.14.Hastane yöneticilerinin göreve yeni başlayan personelin hastane kültürüyle bütünleşmelerine yardımcı olma derecesi	69	19,71	96	27,43	112	32,00	51	14,86	22	6,57	350	100

Tablo 8' den de görüldüğü gibi anketi cevaplayan hastane personelinin %65,71' i hastane yöneticilerinin hastanenin kural ve değerlerini yeterince yorumladığına inanmamakta, %66,57' si hastane yöneticilerinin personelin hastanenin kültürel yapısını anlamalarına yardımcı olduklarına inanmamakta, %74,57' si hastane yöneticilerinin personelin hastane tarihini öğrenmelerine yardımcı olduklarına inanmamaktadır.

Bir diğer dikkat çeken nokta hastane personelinin %71,14' ü hastane yöneticilerinin hastane kültürünün en iyi resmi temsilcisi olma fikrine katılmamakta, %72,29' u hastane yöneticilerini kültürel liderlik rolünde başarısız görmektedir.

Anketi cevaplayan personelin %68,29' u hastane yöneticilerinin konuşma ve yazı dilini yeterince iyi kullandıklarına inanmamakta, %72,28' i hastane yöneticilerinin örgütsel amaçlar ile personel ihtiyaçları arasında denge sağladığına katılmamakta ve %78,57' si hastane yöneticilerinin karar verme sürecinde demokratik olmadığını düşünmektedir.

Buna rağmen hastane personelinin %65,72' si hastane yöneticilerinin değişik sosyal faaliyetler düzenlediği fikrine katılmakta, %72' si düzenlenen geleneksel törenlerin yeterli olduğunu düşünmektedir.

Genel olarak hastane personelinin hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturması ile ilgili fikirleri incelendiğinde şu sonuçlara varmak mümkündür: Hastane personeli hastane yöneticilerinin kural ve değerleri sadece personel için uyguladıklarını ancak kendilerini bu prosedürlerin dışında tuttuklarını düşünmektedir. Bu da personelin kuralları uygulamada isteksiz olmasına yol açabileceği gibi liderlik kavramına oldukça ters bir davranış şeklidir. Bu yüzden hastane yöneticileri hastane kural ve değerlerini personel uygularken kendileri de uygulayarak örnek bir davranış oluşturmalıdır.

Anketi cevaplayan hastane personeli hastanenin kültürel yapısını anlamada ve hastane tarihini öğrenme konusunda hastane yöneticilerinin

yardımcı olmadıklarını düşünmektedir. Oysa ki hastane kültürel yapısı yöneticiler tarafından çalışanlara öğretilmeli ve örnek davranışlarla benimsetilmelidir. Bunun için yöneticilerin personele daha fazla tarihsel ve kültürel bilgi vermeleri gerekmektedir.

Ayrıca hastane personeli hastane yöneticilerini kültürün en iyi resmi temsilcisi olarak görmemekte ve kültürel liderlik rolünde başarılı bulmamaktadır. Bu da hastane yöneticilerinin hastane kültürünü yeterince iyi oluşturamadığını, var olan kültürü geliştiremediğini ve kültürel liderlik rolünde başarılı olmadıklarını düşündürmektedir. Bu konuda yöneticiler hastane kültürünü tekrar gözden geçirmeli ve eksiklikleri tespit edip örgütün kültürünü geliştirme çalışmaları yapmalıdır. Kültürün önemli bir unsuru olan dil kavramı da hastane personeline göre hastane yöneticileri tarafından başarılı uygulanmamaktadır. Hastane personeli yöneticilerinin konuşma ve yazı dilini iyi kullanamadığını düşünmektedir.

Ankete cevap veren personelin çoğunluğu hastane yöneticilerinin kararlarında hastane amaçlarını dikkate almadıklarını ve karar verme sürecinde demokratik davranmadıklarını düşünmektedir. Bu da hastane yöneticilerinin kararlarında objektif davranmadıklarını ve personelin bu davranış şekliyle olumsuz etkilenebileceğini düşündürmektedir. Hastane yöneticileri karar verme mekanizmalarını tekrar gözden geçirmeli ve demokratik bir süreç başlatmalıdır.

Bu olumsuz bakış açısının yanında personel hastane yöneticilerinin değişik sosyal faaliyetler ve geleneksel törenler düzenlediği fikrine katılmaktadır. Bu tür sosyal faaliyetler personelin iş dışında da birlikte zaman geçirmelerini sağlarken aralarındaki uyumsuzluklara da bir çözüm oluşturmaktadır. Hastane yönetimi bu açıdan yeterli bulursa da bu tür faaliyetlerin tekrarlanması sağlanmalıdır.

Özetle; hastane personelin çoğunluğu hastane yöneticilerinin kültürel bakış açılarından, personele yaklaşımlarından, karar verme yöntemlerinden yani hastanede oluşturdukları örgüt kültürünü yeterli görmemektedir.

4.4.4. Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi Hakkındaki Sorulara verilen Yanıtlar İle Değişkenlerin Karşılaştırılmasının İstatistiksel Analizleri

Tablo 17 : Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturma Yeterlilik Derecesi İle Hastane Personelinin Cinsiyeti Arasındaki İlişkinin Tanımsal İstatistikleri

İfadeler	Cinsiyet	(1) Kesinlikle Katılmıyorum	(2) Kısmen Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Kısmen Katılıyorum	(5) Kesinlikle Katılıyorum	Ort	Std.S.		
		n	n	n	n	n	x	ss	F	P
Soru 1	Kadın	47	102	41	25	9	2,031	1,05	4,34	0,361
	Erkek	32	56	17	19	2	2,23	1,04		
Soru 2	Kadın	36	98	50	29	11	2,46	1,06	15,32	0,004*
	Erkek	27	72	20	6	1	2,06	0,79		
Soru 3	Kadın	48	116	36	16	8	2,19	0,97	5,28	0,259
	Erkek	27	71	22	2	4	2,08	0,85		
Soru 4	Kadın	34	24	28	60	78	3,55	1,44	5,32	0,256
	Erkek	14	11	9	43	49	3,80	1,33		
Soru 5	Kadın	51	38	48	41	46	2,96	1,44	4,61	0,32
	Erkek	23	26	20	32	25	3,07	1,41		
Soru 6	Kadın	20	18	21	125	40	3,65	1,13	3,77	0,438
	Erkek	17	9	13	59	28	3,57	1,28		
Soru 7	Kadın	123	29	29	23	20	2,05	1,37	8,15	0,001*
	Erkek	66	31	14	15	0	1,82	1,04		
Soru 8	Kadın	121	30	44	17	12	1,96	1,23	13,47	0,009*
	Erkek	85	17	11	12	1	1,62	1,04		
Soru 9	Kadın	44	69	81	21	9	2,47	1,03	3,50	0,47
	Erkek	35	32	42	11	6	2,37	1,12		
Soru 10	Kadın	114	31	35	37	7	2,07	1,26	9,84	0,043*
	Erkek	62	32	17	11	4	1,91	1,12		
Soru 11	Kadın	43	82	52	36	11	2,50	1,12	4,89	0,298
	Erkek	26	50	22	26	2	2,42	1,08		
Soru 12	Kadın	59	94	37	23	11	2,25	1,10	13,73	0,008*
	Erkek	24	76	18	7	1	2,08	0,79		
Soru 13	Kadın	117	52	37	9	9	1,84	1,09	4,68	0,32
	Erkek	79	30	11	4	5	1,66	1,03		
Soru 14	Kadın	43	63	73	28	17	2,61	1,15	3,18	0,52
	Erkek	26	32	39	23	6	2,61	1,14		

* $p < 0,05$

H_{01} :Hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesi ile personelin cinsiyeti arasında bir ilişki yoktur.

H_{11} :Hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesi ile personelin cinsiyeti arasında bir ilişki vardır.

Tablo 17' de ankete cevap veren personelin cinsiyetlerine göre hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesi hakkındaki fikirlerinin bir fark oluşturup oluşturmadığı gösterilmeye çalışılmıştır.

Buna göre yapılan analizler sonucunda anlamlı bir ilişki kurulabilen ifadeler şöyle sıralanabilir:

Hastane yöneticilerinin personelin hastane kültürünü anlamaları konusunda yardımcı olduğu fikrine kadınlar erkeklere oranla daha fazla katılmaktadır ($p=0,004$). Buna göre hastanede çalışan bayan personel hastane yöneticilerinden erkek personele göre daha kolay yardım almaktadır düşüncesi ortaya çıkmaktadır ki bu da hastane yöneticilerinin bayan ve erkek personele eşit davranmadığını göstermektedir. Hastane yöneticilerinin hastane kültürünün en iyi resmi temsilcisi olduğu fikrine kadınlar erkeklere göre daha fazla katılmamaktadır ($p=0,001$). Hastane yöneticilerinin kültürel liderlik rolünü başarılı bir şekilde oynadığına ise kadınlar erkeklere göre daha fazla katılmaktadır ($p=0,009$). Buna göre kadın personel hastane yöneticisini iyi bir resmi temsilci olarak görmemesine rağmen liderlik rolünde başarılı bulmaktadır. Hastane yöneticisinin konuşma ve yazı dilinin ustalıklarını kullanabildiğine kadınlar erkeklere oranla daha fazla katılmaktadır ($p=0,043$). Yani erkek personel hastane yöneticisinin konuşmasını ve kullandığı yazı dilini beğenmemektedir. Hastane yöneticilerinin örgütsel amaçlarla personelin ihtiyaçları arasında denge sağladığına erkek personel kadın personele göre daha fazla katılmamaktadır ($p=0,008$). Buna göre erkek personel hastane yöneticilerinin personel ihtiyaçlarını hastane amaçlarıyla uyumlaştırdığına inanmamaktadır.

Genel olarak bu verilerden cinsiyet ile hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesi arasında istatistiksel olarak yukarıda sayılan birkaç soru dışında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu da H_{01} : Hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesi ile personelin cinsiyeti arasında bir ilişki yoktur hipotezini doğrulamaktadır.

Tablo 18 : Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturma Yeterlilik Derecesi
İle Yaş Arasındaki İlişkinin Tanımsal İstatistikleri

İfadeler	Yaş	(1) Kesinlikle Katılmıyorum	(2) Kısmen Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Kısmen Katılıyorum	(5) Kesinlikle Katılıyorum	Ort	Std.S.		
		n	n	n	n	n	x	ss	F	P
Soru 1	21-25	2	23	22	6	5	2,81	0,98	52,96	0,000*
	26-30	23	45	20	13	2	2,28	1,01		
	31-35	33	48	7	12	3	2,06	1,05		
	36-40	18	34	7	7	1	2,08	0,96		
	41 üstü	3	8	2	6	0	2,57	1,12		
Soru 2	21-25	4	25	11	13	5	2,82	1,12	51,61	0,000*
	26-30	18	54	23	4	4	2,24	0,92		
	31-35	27	53	15	8	0	2,03	0,85		
	36-40	11	32	18	3	3	2,32	0,95		
	41 üstü	3	6	3	7	0	2,73	1,14		
Soru 3	21-25	9	33	7	4	5	2,36	1,10	39,05	0,001*
	26-30	30	50	12	8	3	2,06	0,99		
	31-35	25	61	10	4	3	2,01	0,87		
	36-40	9	33	23	1	1	2,28	0,77		
	41 üstü	2	10	6	1	0	2,31	0,74		
Soru 4	21-25	9	8	4	12	25	3,62	1,53	34,64	0,004*
	26-30	14	7	16	32	34	3,63	1,36		
	31-35	21	8	14	24	36	3,44	1,53		
	36-40	4	9	1	31	22	3,86	1,19		
	41 üstü	0	3	2	4	10	4,10	1,14		
Soru 5	21-25	6	16	16	11	9	3,01	1,23	27,51	0,036*
	26-30	25	16	18	28	16	2,94	1,42		
	31-35	29	15	18	18	23	2,91	1,53		
	36-40	14	11	13	10	19	3,13	1,51		
	41 üstü	0	6	3	6	4	3,42	1,16		
Soru 6	21-25	6	5	6	30	11	3,60	1,19	12,40	0,716
	26-30	10	7	8	60	18	3,66	1,14		
	31-35	16	9	7	49	22	3,50	1,34		
	36-40	5	4	9	34	14	3,73	1,09		
	41 üstü	0	2	4	10	3	3,73	0,87		
Soru 7	21-25	26	5	11	9	7	2,41	1,48	37,76	0,002*
	26-30	46	17	16	16	8	2,25	1,37		
	31-35	62	27	9	3	2	1,60	0,91		
	36-40	45	7	5	8	2	1,73	1,20		
	41 üstü	10	4	2	2	1	1,94	1,26		
Soru 8	21-25	25	5	16	4	8	2,39	1,45	67,66	0,000*
	26-30	59	16	14	12	2	1,85	1,15		
	31-35	75	11	10	4	3	1,53	1,01		
	36-40	42	10	13	2	0	1,62	0,90		
	41 üstü	5	5	2	7	0	2,57	1,26		
Soru 9	21-25	3	16	25	8	6	2,96	1,02	29,71	0,02*
	26-30	21	33	33	12	4	2,46	1,06		
	31-35	34	26	33	8	2	2,20	1,05		
	36-40	18	22	23	2	2	2,22	0,98		
	41 üstü	3	4	9	2	1	2,68	1,05		
Soru 10	21-25	29	8	13	4	4	2,06	1,28	41,84	0,000*
	26-30	51	11	15	25	1	2,16	1,29		
	31-35	57	25	15	5	1	1,71	0,95		
	36-40	33	13	7	9	5	2,10	1,34		
	41 üstü	6	6	7	5	0	2,31	1,20		
Soru 11	21-25	10	14	17	10	7	2,82	1,25	39,08	0,001*
	26-30	21	41	25	14	2	2,36	1,01		
	31-35	23	41	14	25	0	2,39	1,08		
	36-40	15	30	11	9	2	2,29	1,05		
	41 üstü	0	6	7	4	2	3,10	0,99		
Soru 12	21-25	16	19	14	6	3	2,32	1,14	21,24	0,169
	26-30	23	54	13	10	3	2,18	0,98		
	31-35	20	54	16	9	4	2,25	0,99		
	36-40	20	37	8	1	1	1,89	0,78		
	41 üstü	4	6	4	4	1	2,57	1,21		
Soru 13	21-25	29	11	10	1	7	2,06	1,36	36,26	0,005*
	26-30	51	30	14	5	3	1,82	1,03		
	31-35	70	25	5	3	0	1,42	0,72		
	36-40	35	11	15	3	3	1,92	1,15		
	41 üstü	8	5	4	1	1	2,05	1,17		
Soru 14	21-25	12	22	15	3	6	2,46	1,18	32,31	0,009*
	26-30	23	28	27	18	6	2,58	1,19		
	31-35	27	23	32	14	7	2,52	1,21		
	36-40	6	15	29	15	2	2,88	0,96		
	41 üstü	17	7	9	0	2	2,73	0,99		

H0₂ :Hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesi ile personelin yaşı arasında bir ilişki yoktur.

H1₂ :Hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesi ile personelin yaşı arasında bir ilişki vardır.

Tablo 18' de ankete cevap veren personelin yaşlarına göre hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesi hakkındaki fikirlerinin bir fark oluşturup oluşturmadığı gösterilmeye çalışılmıştır.

Buna göre; yapılan analizler sonucunda anlamlı bir ilişki kurulabilen ifadeler şöyle sıralanabilir:

Hastane yöneticileri hastanenin kural ve değerlerini yeterince iyi yorumlamaktadır ifadesine 21-25 yaş grubundaki personel daha fazla katılmakta diğer yaş gruplarındaki personel daha az katılmaktadır ($p=0,000$). Buna göre en genç yaş grubu olan 21-25 yaş grubu personel hastane yöneticilerinin kurallara uyduğunu düşünmesine rağmen yaş oranı arttıkça bu inanç azalmaktadır. Bu da gençlerin kuralları daha az ciddiye alması olarak yorumlanabilir. Hastane yöneticilerinin personelin hastanenin kültürel yapısını anlamalarına yardımcı olduğu fikrine 21-25 ve 41 üstü yaş grubu diğer yaş gruplarına göre daha fazla katılmaktadır ($p=0,000$). Bu da hastane yöneticilerinin en genç ve en yaşlı gruba yardımcı olma konusunda daha dikkatli olduğu orta yaş grubunu ihmal ettiğini göstermektedir. Hastane yöneticilerinin personelin hastanenin tarihini bilmelerine yardımcı olduğu fikrine 21-25, 26-30 ve 31-35 yaş grupları katılmamakta diğer gruplar katılmaktadır ($p=0,001$). Buna göre 21-35 yaş grubu hastane yöneticilerinin hastane tarihini yeterince öğretmediklerini ancak 35-41 üstü yaş grubunun buna katılmadığını göstermektedir. 35-41 yaş grubu hastane tarihini genç personele göre yaşayarak tanımış olduğundan bu sonuç çıkmış olabilir. Hastane yöneticilerinin personeli değişik sosyal faaliyetlere yönlendirdiği fikrine 26-30 ve 31-35 yaş grubu diğerlerine göre daha fazla katılmamaktadır ($p=0,004$). Buna göre 36-35 yaş grubu sosyal faaliyetlerin yeterli olmadığını düşünmektedir. Bu yaş grubu aktivite ve sosyal faaliyetlere en çok ilgi duyulan

dönem olduğundan hastane yönetiminin düzenlemeleri yetersiz gelebilmektedir. Hastane yöneticilerinin hastane kültürünü çevredeki kuruluşlara yeterince iyi tanıttığı fikrine 26-30 ve 31-35 yaş grubu diğerlerine göre daha fazla katılmamaktadır ($p=0,036$). Yine aynı şekilde 21-35 yaş grubunun aktifliği sonucu hastane yönetimi bu konuda yetersiz görülmektedir. Hastane yöneticisinin hastane kültürünün en iyi resmi temsilcisi olduğu fikrine 31-35 ve 41 üstü yaş grubu diğer yaş gruplarına göre daha fazla katılmamaktadır ($p=0,002$). Hastane yöneticilerinin kültürel liderlik rolünü başarılı bir şekilde oynadığı ifadesine 41 üstü yaş grubu katılmakta diğer yaş grupları ise katılmamaktadır ($p=0,000$). Bu da bize yaşı ilerlemiş personelin gençlere göre hastane yöneticilerini resmi temsilci ve lider olarak başarısız bulduklarını göstermektedir. Hastane yöneticilerinin hastanenin örgütsel değerleri ile çevrenin kültürel değerlerini bağdaştırdığı ifadesine 31-35 yaş grubu katılmamakta diğer yaş grupları kararsız kalmaktadır ($p=0,02$). Hastane yöneticilerinin konuşma ve yazı dilini iyi kullanabildiği fikrine 41 ve üstü yaş grubu kararsız kalmakta diğer gruplar katılmamaktadır ($p=0,000$). Yani 40 yaş altı personel hastane yöneticisinin konuşma ve yazı dilini başarılı bulmamaktadır. Hastane yöneticilerinin karar verme sürecinde hastanenin amaçlarını dikkate aldığı fikrine 21-25 yaş 41 ve üstü yaş grubu kararsız kalmakta diğerleri ise kısmen katılmaktadır ($p=0,001$). Hastane yöneticilerinin karar verme sürecinde demokratik olduğu fikrine 36-40 yaş grubu kararsız kalmakta diğer gruplar ise katılmamaktadır ($p=0,005$). Hastane yöneticilerinin göreve yeni başlayan personele yardımcı olduğu fikrine 31-35 ve 36-40 yaş grubu kararsız kalmakta diğer gruplar ise katılmamaktadır ($p=0,009$).

Genel olarak bu verilerden yaş ile hastane yöneticisinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesi arasında istatistiksel olarak yukarıda belirtilen anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bu da H_{12} :Hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesi ile personelin yaşı arasında bir ilişki vardır hipotezini doğrulamaktadır.

Tablo 20 : Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturma Yeterlilik Derecesi İle Hastanedeki Kıdem Arasındaki İlişkinin Tanımsal İstatistikleri

İfadeler	Hastane Kıdemi	(1) Kesinlikle Katılmıyorum	(2) Kısmen Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Kısmen Katılıyorum	(5) Kesinlikle Katılıyorum	Ort	Std.S.		
		n	n	n	n	n	x	ss	F	P
Soru 1	0-5	28	52	29	10	7	2,33	1,08	45,85	0,000*
	6-10	22	54	21	18	3	2,37	1,03		
	11-15	17	32	3	3	0	1,85	0,75		
	16-20	11	20	5	9	1	2,32	1,11		
	20 üstü	1	0	0	4	0	3,40	1,34		
Soru 2	0-5	20	56	26	16	8	2,49	1,10	23,47	0,102
	6-10	24	64	23	5	2	2,12	0,84		
	11-15	10	29	9	7	0	2,23	0,90		
	16-20	6	20	12	6	2	2,52	1,02		
	20 üstü	3	1	0	1	0	1,80	1,30		
Soru 3	0-5	33	63	14	8	8	2,16	1,08	21,76	0,151
	6-10	19	73	18	5	3	2,15	0,83		
	11-15	11	27	15	2	0	2,14	0,77		
	16-20	10	21	11	3	1	2,21	0,94		
	20 üstü	2	3	0	0	0	1,60	0,54		
Soru 4	0-5	23	11	13	30	49	3,56	1,52	19,76	0,231
	6-10	13	11	15	40	39	3,68	1,31		
	11-15	4	9	7	13	22	3,72	1,33		
	16-20	8	4	1	19	14	3,58	1,45		
	20 üstü	0	0	1	1	3	4,40	0,89		
Soru 5	0-5	20	24	32	29	21	3,05	1,31	34,16	0,005*
	6-10	25	21	18	29	25	3,06	1,46		
	11-15	13	12	14	8	8	2,74	1,36		
	16-20	16	7	1	6	16	2,97	1,77		
	20 üstü	0	0	3	1	1	3,60	0,89		
Soru 6	0-5	14	9	11	69	23	3,61	1,19	24,05	0,088
	6-10	12	8	9	63	26	3,70	1,18		
	11-15	6	4	12	23	10	3,49	1,19		
	16-20	5	6	0	26	9	3,60	1,25		
	20 üstü	0	0	2	3	0	3,60	0,54		
Soru 7	0-5	58	19	14	20	15	2,32	1,47	41,91	0,000*
	6-10	62	25	23	7	1	1,81	1,00		
	11-15	34	12	3	6	0	1,65	1,00		
	16-20	31	4	3	4	4	1,82	1,37		
	20 üstü	4	0	0	1	0	1,60	1,34		
Soru 8	0-5	69	13	24	9	11	2,04	1,34	48,04	0,000*
	6-10	78	20	12	8	0	1,57	0,92		
	11-15	27	9	13	6	0	1,96	1,08		
	16-20	32	4	5	3	2	1,67	1,17		
	20 üstü	0	1	1	3	0	3,40	0,89		
Soru 9	0-5	17	33	47	17	12	2,79	1,13	40,85	0,001*
	6-10	28	41	38	9	2	2,28	0,97		
	11-15	17	13	24	1	0	2,16	0,89		
	16-20	14	14	13	5	0	2,19	1,00		
	20 üstü	3	0	1	0	1	2,20	1,78		
Soru 10	0-5	54	18	23	22	9	2,31	1,36	33,85	0,006*
	6-10	67	26	15	10	0	1,72	0,98		
	11-15	30	7	8	8	2	2,00	1,27		
	16-20	23	12	6	5	0	1,84	1,03		
	20 üstü	2	0	0	3	0	2,80	1,64		
Soru 11	0-5	24	30	37	26	9	2,73	1,19	44,75	0,000*
	6-10	15	61	19	23	0	2,42	0,94		
	11-15	18	23	7	5	2	2,09	1,07		
	16-20	12	17	9	6	2	2,32	1,13		
	20 üstü	0	1	2	2	0	3,20	0,83		
Soru 12	0-5	27	51	24	18	6	2,40	1,11	27,33	0,038*
	6-10	20	70	18	6	4	2,18	0,89		
	11-15	16	29	7	2	1	1,96	0,85		
	16-20	17	19	5	4	1	1,97	1,02		
	20 üstü	3	1	1	0	0	1,60	0,89		
Soru 13	0-5	59	33	15	6	13	2,05	1,31	44,29	0,000*
	6-10	74	26	16	2	0	1,54	0,79		
	11-15	32	11	12	0	0	1,63	0,82		
	16-20	24	12	5	5	0	1,80	1,02		
	20 üstü	4	0	0	0	1	1,80	1,78		
Soru 14	0-5	24	42	33	15	12	2,59	1,20	15,43	0,493
	6-10	26	29	36	21	6	2,59	1,16		
	11-15	11	11	24	6	3	2,61	1,09		
	16-20	7	12	16	9	2	2,71	1,08		
	20 üstü	1	1	3	0	0	2,40	0,89		

H0₃ :Hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesi ile personelin hastanedeki kıdemi arasında bir ilişki yoktur.

H1₃ :Hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesi ile personelin hastanedeki kıdemi arasında bir ilişki vardır.

Tablo 20' de ankete cevap veren personelin hastanede çalışma yıllarına göre hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesi hakkındaki fikirlerinin bir fark oluşturup oluşturmadığı gösterilmeye çalışılmıştır.

Buna göre yapılan analizler sonucunda anlamlı bir ilişki kurulabilen ifadeler şöyle sıralanabilir:

Hastane yöneticilerinin hastanenin kural ve değerlerini yeterince iyi yorumladığı fikrine 20 yıl ve üstü çalışanlar katılmakta fakat diğer gruplar katılmamaktadır ($p=0,000$). Bu da hastane kıdemi en yüksek grubun hastane yöneticilerinin kurallara uyduğunu düşündüklerini göstermektedir. Daha az kıdemli kesim hastane yöneticisini kurallara uymadıkları için eleştirmektedir. Hastane yöneticilerinin hastane kültürünün çevre kuruluşlara yeterince tanıttığı fikrine 0-5 ve 6-10 çalışan grup katılmakta, 11-15 yıl ve 20 yıl üstü çalışan grup kararsız kalmaktadır ($p=0,005$). Buna göre 0-10 yıl arası hastanede çalışan personel hastanenin çevreye daha iyi tanıtıldığını düşünmekte ama kıdem arttıkça bu düşünce azalmaktadır. Bunun nedeni hastaneye yeni başlayan personelin daha araştırmacı olabileceği diğerlerinin ise hastaneyi kanıksaması olabilir. Hastane yöneticilerinin hastane kültürünün en iyi resmi temsilcisi olduğu fikrine 6-10 ve 11-15 yıl arası çalışanlar diğerlerine göre daha fazla katılmamaktadır ($p=0,000$). Hastane yöneticisinin kültürel liderlik rolünü başarılı bir şekilde oynadığı fikrine 20 ve üstü çalışan grup katılmakta diğerleri ise katılmamaktadır ($p=0,000$). Bu da en kıdemli kesimin hastane yöneticilerini lider olarak gördüklerini ancak yeni başlayan personelin tam tersi hastane yöneticilerini lider ve resmi temsilci olarak hiç beğenmediklerini gösterir.

Hastane yöneticilerinin hastanenin kültürel amaçları ile çevrenin kültürel değerlerini kaynaştırabildiği fikrine 0-5, 6-10, 11-15 çalışan grup kararsız kalmakta 16-20 ve 20 üstü ise katılmamaktadır ($p=0,001$). Yani hastanedeki kıdem oranı arttıkça hastane yöneticilerinin hastane ve çevresinin kültürel amaçlarını kaynaştırabildiğine olan inançları azalmaktadır. Hastane yöneticileri konuşma ve yazı dilini iyi kullanabilmektedir ifadesine 20 üstü çalışan grup katılmakta diğerleri ise katılmamaktadır ($p=0,006$). Yani uzun süre hastanede çalışan personel hastane yöneticisinin kullandığı konuşma ve yazı dili beğenmekte, ancak diğer personel beğenmemektedir. Bu da yıllar geçtikçe personelin, yöneticilerin kullandığı konuşma ve yazı dilini önemli görmemelerinden kaynaklanabilir. Hastane yöneticisi karar verme sürecinde hastanenin amaçlarını yeterince dikkate almaktadır fikrine 0-5 ve 20 üstü çalışan grup kararsız kalmakta diğerleri ise katılmamaktadır ($p=0,000$). Yani 6-20 yıl arası çalışanlar hastane yöneticisinin karar verirken hastane amaçlarını dikkate aldığına inanmamakta ancak yeni işe girenlerle 20 yıl üstü bu konuda kararsız kalmaktadır. Hastane yöneticilerinin örgütsel amaçlar ile personelin ihtiyaçları arasında denge sağladığı fikrine 20 üstü çalışan grubu diğerlerine göre daha fazla katılmamaktadır ($p=0,038$). Bu da en yüksek kıdemli hastane personelinin ihtiyaçlarının karşılandığını düşünmediklerini hastane amaçlarının daha öne çıktığını düşündüklerini göstermektedir. Hastane yöneticilerinin karar verme sürecinde demokratik bir tutum izlediğine 0-5, 6-10, 16-20 çalışan grupları diğerlerine göre daha fazla katılmamaktadır ($p=0,000$). Yani 11-15 yıl 20 yıl üstü hastane kıdemine sahip olanlar hastane yöneticilerinin daha demokratik olduğunu düşünmektedirler.

Genel olarak bu verilerden hastanedeki kıdem ile hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesi arasındaki istatistiksel olarak yukarıda belirtilen anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bu da H_{13} : Hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesi ile personelin hastanedeki kıdemi arasında bir ilişki vardır hipotezini doğrulamaktadır.

Tablo 21: Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturma Yeterlilik Derecesi İle Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişkinin Tanımsal İstatistikleri

İfadeler	Eğitim Düzeyi	(1) Kesinlikle Katılmıyorum	(2) Kısmen Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Kısmen Katılıyorum	(5) Kesinlikle Katılıyorum	Ort	Std.S.		
		n	n	n	n	n	x	ss	F	P
Soru 1	İlk ve Orta	5	4	0	0	0	1,44	0,52	25,34	0,064
	Lise ve dengi	20	43	17	13	3	2,33	1,05		
	Üniversite	35	75	35	23	4	2,33	1,02		
	Yük.Lis.veDokt	7	3	1	0	1	1,75	1,21		
	Tıpta Uzmanlık	12	33	5	8	3	2,29	1,08		
Soru 2	İlk ve Orta	2	5	2	0	0	2,00	0,70	19,47	0,245
	Lise ve dengi	19	45	16	14	2	2,32	1,02		
	Üniversite	29	81	39	15	8	2,37	1,01		
	Yük.Lis.veDokt	4	5	1	0	2	2,25	1,42		
	Tıpta Uzmanlık	9	34	12	6	0	2,24	0,82		
Soru 3	İlk ve Orta	2	6	1	0	0	1,88	0,60	15,61	0,480
	Lise ve dengi	22	51	13	8	2	2,13	0,93		
	Üniversite	43	83	30	8	8	2,15	1,00		
	Yük.Lis.veDokt	1	7	3	0	1	2,41	0,99		
	Tıpta Uzmanlık	7	40	11	2	1	2,18	0,74		
Soru 4	İlk ve Orta	2	0	0	2	5	3,88	1,69	21,42	0,163
	Lise ve dengi	15	9	15	21	36	3,56	1,46		
	Üniversite	25	13	16	56	62	3,68	1,40		
	Yük.Lis.veDokt	2	1	2	2	5	3,58	1,56		
	Tıpta Uzmanlık	4	12	4	22	19	3,65	1,28		
Soru 5	İlk ve Orta	2	1	0	3	3	3,44	1,66	47,45	0,000*
	Lise ve dengi	18	23	23	21	11	2,83	1,28		
	Üniversite	48	23	30	40	31	2,90	1,48		
	Yük.Lis.veDokt	3	3	4	2	0	2,41	1,08		
	Tıpta Uzmanlık	3	14	11	7	26	3,63	1,36		
Soru 6	İlk ve Orta	3	2	0	3	1	2,66	1,58	38,95	0,001*
	Lise ve dengi	9	8	8	49	22	3,69	1,18		
	Üniversite	21	12	14	93	32	3,59	1,22		
	Yük.Lis.veDokt	2	1	6	2	1	2,91	1,16		
	Tıpta Uzmanlık	2	4	6	37	12	3,86	0,92		
Soru 7	İlk ve Orta	7	0	2	0	0	1,44	0,88	27,38	0,037*
	Lise ve dengi	49	14	9	16	8	2,16	1,41		
	Üniversite	92	28	24	16	12	2,00	1,29		
	Yük.Lis.veDokt	5	1	3	3	0	2,33	1,30		
	Tıpta Uzmanlık	36	17	5	3	0	1,59	0,84		
Soru 8	İlk ve Orta	6	3	0	0	0	1,33	0,50	24,38	0,084
	Lise ve dengi	55	9	13	13	6	2,02	1,35		
	Üniversite	98	21	32	15	6	1,89	1,18		
	Yük.Lis.veDokt	6	3	1	1	1	2,00	1,34		
	Tıpta Uzmanlık	41	11	9	0	0	1,47	0,74		
Soru 9	İlk ve Orta	3	2	3	1	0	2,22	1,09	36,47	0,002*
	Lise ve dengi	20	18	42	11	5	2,61	1,09		
	Üniversite	37	52	57	19	7	2,45	1,07		
	Yük.Lis.veDokt	5	3	1	0	3	2,41	1,67		
	Tıpta Uzmanlık	14	26	20	1	0	2,13	0,78		
Soru 10	İlk ve Orta	5	3	0	1	0	1,66	1,00	59,39	0,000*
	Lise ve dengi	47	13	14	18	4	2,15	1,32		
	Üniversite	81	26	34	29	2	2,09	1,20		
	Yük.Lis.veDokt	9	0	0	0	3	2,00	1,80		
	Tıpta Uzmanlık	31	21	4	0	2	1,60	0,88		
Soru 11	İlk ve Orta	1	3	3	1	1	2,77	1,20	20,12	0,215
	Lise ve dengi	22	26	22	22	4	2,58	1,19		
	Üniversite	29	70	38	27	8	2,50	1,08		
	Yük.Lis.veDokt	5	3	1	3	0	2,16	1,26		
	Tıpta Uzmanlık	12	30	10	9	0	2,26	0,94		
Soru 12	İlk ve Orta	1	4	3	0	1	2,55	1,13	20,00	0,220
	Lise ve dengi	29	35	19	10	3	2,19	1,08		
	Üniversite	40	90	21	17	4	2,15	0,96		
	Yük.Lis.veDokt	3	7	2	0	0	1,91	0,66		
	Tıpta Uzmanlık	10	34	10	3	4	2,29	1,02		
Soru 13	İlk ve Orta	5	4	0	0	0	1,44	0,52	32,14	0,010*
	Lise ve dengi	47	26	15	2	6	1,89	1,13		
	Üniversite	98	34	25	10	5	1,77	1,08		
	Yük.Lis.veDokt	8	0	1	0	3	2,16	1,80		
	Tıpta Uzmanlık	35	18	7	1	0	1,57	0,76		
Soru 14	İlk ve Orta	2	5	2	0	0	2,00	0,70	33,16	0,007*
	Lise ve dengi	22	31	26	11	6	2,45	1,15		
	Üniversite	35	46	47	33	11	2,64	1,18		
	Yük.Lis.veDokt	1	6	4	1	0	2,41	0,79		
	Tıpta Uzmanlık	9	7	33	6	6	2,88	1,09		

H0₄ :Hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesi ile personelin eğitim düzeyi arasında bir ilişki yoktur.

H1₄ :Hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesi ile personelin eğitim düzeyi arasında bir ilişki vardır.

Tablo 21' de ankete cevap veren personelin eğitim düzeylerine göre hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesi hakkındaki fikirlerinin bir fark oluşturup oluşturmadığı gösterilmeye çalışılmıştır.

Buna göre yapılan analizler sonucunda anlamlı bir ilişki kurulabilen ifadeler şöyle sıralanabilir:

Hastane yöneticilerinin hastane kültürünü çevredeki kuruluşlara yeterince tanıttığı fikrine ilk ve orta okul mezunları ile tıp mezunları katılmakta üniversite mezunları katılmamakta, lise, yüksek lisans ve doktora mezunları ise kararsız kalmaktadır ($p=0,000$). Tıp mezunlarının diğer kuruluşlarla daha fazla iletişim kurması sonucu hastanenin tanıtıldığına olan inançları artmış olabilir. Diğer meslek gruplarının çevre kuruluşlarla çok fazla bir iletişimi olmadığından bu görüşe katılmamış olabilirler. Hastane yöneticilerinin geleneksel törenlerle hastane personelini bir araya getirdiği fikrine yüksek lisans ve doktora mezunları kararsız kalmakta diğer meslek grupları ise katılmaktadır ($p=0,001$). Yüksek lisans ve doktora mezunları dışındaki personelin bu fikre katılıyor olması törenlerin meslek ayrımı yapılmadan düzenlendiğini gösterir ki bu da hastane örgüt kültürü açısından önemli bir başarıdır. Hastane yöneticilerinin hastane kültürünün en iyi resmi temsilcisi olduğu fikrine ilk ve orta okul mezunları diğerlerine göre daha fazla katılmamaktadır ($p=0,037$). Diğer eğitim düzeylerindeki personel de aslında hastane yöneticisini iyi bir resmi temsilci olarak görmemekte ama bunu en çok dile getiren grup ilk ve orta okul mezunları olmaktadır.

Hastane yöneticilerinin hastanenin örgütsel değerleri ile çevrenin kültürel değerlerini kaynaştırabildiğine yüksek lisans, doktora ve tıp mezunları katılmamakta diğerleri ise kararsız kalmaktadır ($p=0,002$). Yüksek lisans, doktora ve tıp mezunları çevre ile hastane etkileşimini meslekleri gereği daha iyi inceleme fırsatı bulduklarından bu karara katılmamış olabilirler. Hastane yöneticisinin konuşma ve yazı dilini iyi kullandığına yüksek lisans, doktora ve tıp mezunları diğerlerine göre daha fazla katılmamaktadır ($p=0,000$). Yine yüksek lisans, doktora ve tıp mezunları aldıkları eğitimleri gereği hastane yöneticilerinin konuşma ve yazı dilini kullanmalarına daha eleştirel bir yaklaşım gösterebilirler.

Hastane yöneticisinin karar verme sürecinde demokratik bir tutum sergilediği fikrine ilk ve orta okul mezunları, yüksek lisans ve doktora ile tıp mezunları katılmamaktadır ($p=0,010$). İlk ve orta okul mezunlarının kararların demokratik olmadığını düşünmesi karar alınırken fikirlerinin sorulmamasından kaynaklanabilir. Yüksek lisans, doktora ve tıp mezunlarının bu düşüncesi karar almada daha fazla söz hakkına sahip olmak istemelerinden kaynaklanıyor olabilir. Hastane yöneticilerinin göreve yeni başlayan personelin hastane kültürüyle bütünleşmelerine yardımcı olduğuna tıp mezunları kararsız kalmakta diğerleri ise katılmamaktadır ($p=0,007$). Bu da bu konunun tıp mezunları için önem taşımadığını ancak diğer personelin bekledikleri ilgiyi göremediklerinin göstergesi olabilir.

Genel olarak bu verilerden eğitim düzeyi ile hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesi arasında istatistiksel olarak yukarıda belirtilen anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bu da H1₄ :Hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesi ile personelin eğitim düzeyi arasında bir ilişki vardır hipotezini doğrulamaktadır.

Tablo 22 : Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturma Yeterlilik Derecesi
İle Meslek Arasındaki İlişkinin Tanımsal İstatistikleri

İfadeler	Meslek	(1) Kesinlikle Katılmıyorum	(2) Kısmen Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Kısmen Katılıyorum	(5) Kesinlikle Katılıyorum	Ort	Std.S.		
		n	n	n	n	n	x	ss	F	P
Soru 1	Akademik	13	37	5	12	3	2,35	1,10	26,91	0,042*
	Sağlık	28	57	37	13	2	2,29	0,95		
	İdari	32	51	13	16	6	2,26	1,15		
	Teknik	4	5	2	2	0	2,15	1,06		
	Yardımcı	2	8	1	1	0	2,08	0,79		
Soru 2	Akademik	10	40	12	7	1	2,27	0,88	21,39	0,164
	Sağlık	22	62	36	9	8	2,40	1,02		
	İdari	22	57	19	17	3	2,29	1,05		
	Teknik	1	9	1	2	0	2,30	0,85		
	Yardımcı	3	7	2	0	0	1,91	0,66		
Soru 3	Akademik	8	43	13	5	1	2,25	0,81	22,60	0,125
	Sağlık	33	71	24	2	7	2,11	0,96		
	İdari	25	61	19	9	4	2,20	0,97		
	Teknik	3	7	1	2	0	2,15	0,98		
	Yardımcı	6	5	1	0	0	1,58	0,66		
Soru 4	Akademik	5	13	4	24	24	3,70	1,31	40,51	0,001*
	Sağlık	18	8	17	46	48	3,71	1,35		
	İdari	25	14	11	27	41	3,38	1,56		
	Teknik	0	0	1	6	6	4,38	0,65		
	Yardımcı	0	0	4	0	8	4,33	0,98		
Soru 5	Akademik	4	17	11	9	29	3,60	1,38	76,76	0,000*
	Sağlık	36	15	31	25	30	2,98	1,49		
	İdari	34	26	22	29	7	2,56	1,29		
	Teknik	0	1	0	8	4	4,15	0,80		
	Yardımcı	0	5	4	2	1	2,91	0,99		
Soru 6	Akademik	2	4	10	39	15	3,87	0,91	38,90	0,001*
	Sağlık	16	9	16	73	23	3,56	1,19		
	İdari	18	8	6	62	24	3,55	1,31		
	Teknik	0	1	0	7	5	4,23	0,83		
	Yardımcı	1	5	2	3	1	2,83	1,19		
Soru 7	Akademik	38	19	8	5	0	1,71	0,93	37,36	0,002*
	Sağlık	67	23	21	10	16	2,16	1,40		
	İdari	71	14	11	18	4	1,89	1,27		
	Teknik	9	0	2	2	0	1,76	1,23		
	Yardımcı	4	4	1	3	0	2,25	1,21		
Soru 8	Akademik	43	13	10	2	2	1,67	1,01	33,79	0,006*
	Sağlık	85	14	26	6	6	1,78	1,15		
	İdari	63	15	18	18	4	2,02	1,27		
	Teknik	6	5	1	0	1	1,84	1,14		
	Yardımcı	9	0	0	3	0	1,75	1,35		
Soru 9	Akademik	14	29	22	4	1	2,27	0,89	20,96	0,180
	Sağlık	28	37	51	13	8	2,53	1,09		
	İdari	31	30	40	14	3	2,38	1,07		
	Teknik	2	1	7	1	2	3,00	1,22		
	Yardımcı	4	4	3	0	1	2,16	1,19		
Soru 10	Akademik	40	21	4	3	2	1,65	0,97	30,84	0,014*
	Sağlık	68	19	21	24	5	2,11	1,29		
	İdari	57	17	20	20	4	2,12	1,27		
	Teknik	8	3	2	0	0	1,53	0,77		
	Yardımcı	3	3	5	1	0	2,33	0,98		
Soru 11	Akademik	12	35	12	11	0	2,31	0,94	33,81	0,006*
	Sağlık	21	63	27	20	6	2,46	1,05		
	İdari	29	27	27	30	5	2,61	1,22		
	Teknik	3	3	6	0	1	2,46	1,12		
	Yardımcı	4	4	2	1	1	2,25	1,28		
Soru 12	Akademik	11	38	11	6	4	2,34	1,03	45,37	0,000*
	Sağlık	24	69	34	4	6	2,26	0,93		
	İdari	40	51	7	19	1	2,06	1,06		
	Teknik	4	5	2	1	1	2,23	1,23		
	Yardımcı	4	7	1	0	0	1,75	0,62		
Soru 13	Akademik	40	19	7	3	1	1,65	0,93	17,26	0,369
	Sağlık	66	35	23	4	9	1,94	1,16		
	İdari	70	22	17	5	4	1,73	1,07		
	Teknik	10	1	1	1	0	1,46	0,96		
	Yardımcı	7	5	0	0	0	1,41	0,51		
Soru 14	Akademik	12	11	33	7	7	2,80	1,14	44,86	0,000*
	Sağlık	15	37	40	32	13	2,93	1,15		
	İdari	34	37	33	11	3	2,25	1,05		
	Teknik	4	5	3	1	0	2,07	0,95		
	Yardımcı	4	5	3	0	0	1,91	0,79		

H0₅:Hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesi ile personelin mesleği arasında bir ilişki yoktur.

H1₅:Hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesi ile personelin mesleği arasında bir ilişki vardır.

Tablo 22' de ankete cevap veren personelin mesleklerine göre hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesi hakkındaki fikirlerinin bir fark oluşturup oluşturmadığı gösterilmeye çalışılmıştır.

Buna göre yapılan analizler sonucunda anlamlı bir ilişki kurulabilen ifadeler şöyle sıralanabilir:

Hastane yöneticilerinin hastanenin kural ve değerlerini yeterince iyi yorumladığı fikrine idari, teknik ve yardımcı personel diğerlerine göre daha fazla katılmamaktadır ($p=0,042$). Demek ki idari, teknik ve yardımcı personel hastane kuralları konusunda baskı altında tutulmakta ancak hastane yöneticilerinin aynı şekilde kurallara uymadıklarını düşünmektedirler. Hastane yöneticilerinin personeli değişik sosyal faaliyetlere yönelttiği fikrine sağlık ve idari personel diğerlerine göre daha az katılmaktadır ($p=0,001$). Yani sağlık ve idari personel daha fazla faaliyet ve aktivite olması gerektiğini düşünmektedirler. Hastane yöneticilerinin hastane kültürünü çevre kuruluşlara yeterince tanıttığına sağlık, idari ve yardımcı personel katılmamakta, akademik ve teknik personel katılmaktadır ($p=0,000$). Bu da sağlık, idari ve yardımcı personelin çevre ile etkileşimlerinin diğerlerine oranla daha az olmasından kaynaklanıyor olabilir. Hastane yöneticilerinin geleneksel törenlerle personeli bir araya getirdiği fikrine ise yardımcı personel katılmamakta diğerleri ise katılmaktadır ($p=0,001$). Demek ki törenlere yardımcı personel ya davet edilmemekte ya da yeterli bir duyuru yapılmamaktadır çünkü diğer personel bu törenleri yeterli bulmaktadır. Hastane yöneticisinin hastane kültürünün en iyi resmi temsilcisi olduğuna en çok akademik ve sağlık personeli ise katılmamaktadır ($p=0,002$).

Hastane yöneticisinin kültürel liderlik rolünü iyi oynadığı fikrine teknik ve yardımcı personel diğerlerine göre daha fazla katılmamaktadır ($p=0,006$). Burada görülüyor ki, hastane yöneticileri resmi temsilci olarak yeterli görülmemekte , bir lider olarak ise teknik ve yardımcı personele yeterli görünmemektedir. Hastane yöneticisinin konuşma ve yazı dilini iyi kullandığına yardımcı personel diğerlerine göre daha fazla katılmaktadır ($p=0,014$). Bu da yardımcı personelin eğitim düzeyinin diğerlerine göre daha az olmasından kaynaklanıyor olabilir. Hastane yöneticilerinin karar verme sürecinde hastanenin amaçlarını yeterince dikkate aldığı fikrine akademik ve sağlık personeli diğerlerine göre daha fazla katılmamaktadır ($p=0,006$). Akademik ve sağlık personeli çoğu zaman karar mekanizmasının içinde yer aldığından hastane yöneticilerinin aldıkları kararların daha kolay eleştirebilmektedir.

Hastane yöneticilerinin hastanenin örgütsel amaçları ile personelin amaçları arasında denge sağladığı fikrine idari, teknik ve yardımcı personel daha fazla katılmamaktadır ($p=0,000$). Çünkü çoğu zaman idari, teknik ve yardımcı personelin ihtiyaçları dikkate alınmadan hastane amaçları ön planda tutulmuş olabilmektedir. Hastane yöneticilerinin yeni işe giren personelin hastane kültürüyle bütünleşmelerine yardımcı olduğu fikrine akademik personel kararsız kalmakta, sağlık personeli katılmakta, diğerleri ise katılmamaktadır ($p=0,000$). Yani idari, teknik ve yardımcı personel işe yeni başladıklarında hastane yöneticilerinin daha az yardımcı olduğu sonucuna varılabilir.

Genel olarak, bu verilerden personelin mesleği ile hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesi arasında istatistiksel olarak yukarıda belirtilen anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bu da H_{15} : Hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesi ile personelin mesleği arasında bir ilişki vardır hipotezini doğrulamaktadır.

Tablo 23 : Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturma Yeterlilik Derecesi ile Çalışma Statüsü Arasındaki İlişkinin Tanımsal İstatistikleri

İfadeler	Çalışma Statüsü	(1) Kesinlikle Katılmıyorum	(2) Kısmen Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Kısmen Katılıyorum	(5) Kesinlikle Katılıyorum	Ort	Std.S.		
		n	n	n	n	n	x	ss	F	P
Soru 1	Kadrolu	67	134	47	37	5	2,23	1,00	11,65	0,02*
	Sözleşmeli	12	24	11	7	6	2,51	1,22		
Soru 2	Kadrolu	51	149	61	23	6	2,25	0,90	20,17	0,000*
	Sözleşmeli	12	21	9	12	6	2,65	1,28		
Soru 3	Kadrolu	60	163	51	10	6	2,10	0,83	22,49	0,000*
	Sözleşmeli	15	24	7	8	6	2,43	1,28		
Soru 4	Kadrolu	38	31	30	85	106	3,65	1,40	1,38	0,846
	Sözleşmeli	10	4	7	18	21	3,60	1,45		
Soru 5	Kadrolu	69	52	55	53	61	2,94	1,46	11,79	0,019*
	Sözleşmeli	5	12	13	20	10	3,30	1,21		
Soru 6	Kadrolu	29	23	29	153	56	3,63	1,17	0,791	0,940
	Sözleşmeli	8	4	5	31	12	3,58	1,26		
Soru 7	Kadrolu	158	57	39	22	14	1,88	1,18	27,16	0,000*
	Sözleşmeli	31	3	4	16	6	2,38	1,56		
Soru 8	Kadrolu	177	43	45	19	6	1,73	1,07	22,33	0,000*
	Sözleşmeli	29	4	10	10	7	2,36	1,50		
Soru 9	Kadrolu	66	87	102	26	9	2,39	1,03	6,36	0,173
	Sözleşmeli	13	14	21	6	6	2,63	1,22		
Soru 10	Kadrolu	146	56	40	40	0	1,99	1,20	3,706	0,447
	Sözleşmeli	30	7	12	8	3	2,11	1,30		
Soru 11	Kadrolu	53	119	57	55	6	2,45	1,05	22,31	0,000*
	Sözleşmeli	16	13	17	7	7	2,60	1,31		
Soru 12	Kadrolu	66	145	50	20	9	2,17	0,96	9,93	0,042*
	Sözleşmeli	17	25	5	10	3	2,28	1,19		
Soru 13	Kadrolu	159	72	43	9	7	1,73	0,98	15,31	0,004*
	Sözleşmeli	34	10	5	4	7	2,00	1,41		
Soru 14	Kadrolu	52	77	98	45	18	2,65	1,12	6,02	0,197
	Sözleşmeli	17	18	14	6	5	2,40	1,23		

* $p < 0,05$

$H0_6$:Hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesi ile personelin çalışma statüsü arasında bir ilişki yoktur.

$H1_6$:Hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesi ile personelin çalışma statüsü arasında bir ilişki vardır.

Tablo 23' de ankete cevap veren personelin çalışma statüsüne göre hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesi hakkındaki fikirlerinin bir fark oluşturup oluşturmadığı gösterilmeye çalışılmıştır.

Buna göre yapılan analizler sonucunda anlamlı bir ilişki kurulabilen ifadeler şöyle sıralanabilir:

Hastane yöneticilerinin hastanenin kural ve değerlerini yeterince iyi yorumladığı fikrine sözleşmeli personel kadrolu personele göre daha fazla katılmamaktadır ($p=0,02$). Bu da sözleşmeli personele uygulanan kurallara hastane yöneticilerinin uymadığı düşüncesini doğurmaktadır. Hastane yöneticilerinin personelin hastane kültürünü anlamalarına yardımcı olduğu fikrine sözleşmeli personel daha fazla katılmamaktadır ($p=0,000$). Demek ki işe yeni giren sözleşmeli personel kadrolu personele göre hastane yöneticilerinden daha az yardım almaktadır. Hastane yöneticilerinin personele hastane tarihini öğrettiği fikrine sözleşmeli personel daha fazla katılmamaktadır ($p=0,000$). Yani sözleşmeli personel hastane tarihi konusunda daha az bilgilendirilmektedir. Bu da sözleşmeli personele geçici personel gözüyle bakılmasından kaynaklanıyor olabilir. Hastane yöneticilerinin hastane kültürünü çevre kuruluşlara yeterince tanıttığı fikrine kadrolu personel katılmamakta sözleşmeli personel ise katılmaktadır ($p=0,019$). Bu da sözleşmeli personelin çevre kuruluşlarla daha fazla ilişkisi olduğunun bir göstergesi olabilir. Hastane yöneticilerinin hastane kültürünün en iyi resmi temsilcisi olduğu fikrine kadrolu personel daha fazla katılmamaktadır ($p=0,000$). Hastane yöneticilerinin kültürel liderlik rolünü başarılı bir şekilde oynadığına sözleşmeli personel kadrolu personel daha fazla katılmamaktadır ($p=0,000$). Yani sözleşmeli personel hastane yöneticilerini iyi bir resmi temsilci olarak görmekte iken kadrolu personel hastane yöneticilerini lider olarak görmektedir. Hastane yöneticilerinin karar verme sürecinde hastane amaçlarını yeterince dikkate aldığı fikrine sözleşmeli personel daha fazla katılmamaktadır ($p=0,000$). Hastane yöneticilerinin hastanenin örgütsel amaçları ile personel amaçları arasında denge sağladığı fikrine sözleşmeli personel daha fazla katılmamaktadır ($p=0,042$). Bu da sözleşmeli personelin ihtiyaçlarının önemsenmediğini, hastane amaçlarının daha üstün tutulduğunun göstergesi olabilir. Hastane yöneticilerinin karar verme sürecinde demokratik bir tutum sergilediğine kadrolu personel daha fazla katılmamaktadır ($p=0,004$). Aslında tahmin

edilen sözleşmeli personelin daha az demokratik bir tutuma maruz kaldıklarını düşünmeleri iken tam tersi bir durum ortaya çıkmış kadrolu personel daha fazla şikayetçi olmuştur.

Genel olarak bu verilerden çalışma statüsü ile hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesi arasındaki istatistiksel olarak yukarıda belirtilen anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bu da H_{16} :Hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesi ile personelin çalışma statüsü arasında bir ilişki vardır hipotezini doğrulamaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

1980'li yılların başından itibaren yoğun olarak tartışılan bir kavram olan örgüt kültürü, bilim insanları ve uygulayıcılar tarafından yoğun olarak tartışılan bir kavramdır. Bir grup insan tarafından paylaşılan anlayış ve anlamlar bütünü olarak tanımlanan örgüt kültürü, organizasyon üyelerini ortak inançlar, değerler, normlar ve gelenekler etrafında birleştiren ve aynı zamanda dış çevreye uyum sağlamasında temel rol oynayan bir olgudur (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004:219).

Sağlık sisteminin en önemli halkası olan hastaneler ise birer önemli birer örgütlerdir ve hastane örgütünün en önemli kısmı ise hastane yöneticilerinin oluşturduğu örgütsel kültürdür. Bir kurumda örgüt kültürünün oluşturulmasında ve geliştirilmesinde yöneticiler çok önemli bir paya sahiptir. Hastane personeli de hastane örgüt kültürünü öğrenirken, benimserken ve devam ettirirken hastane yöneticilerini örnek almaktadır. Bu açıdan bütün örgütlerde olduğu gibi hastanelerde de kültür kavramı çok önemlidir.

Elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucunda tespit edilen bazı önemli bulgular ile bu bulgulara dayalı olarak geliştirilen öneriler aşağıda verilmiştir.

Anketi yanıtlayan hastane personeline örgüt kültürünün çeşitli boyutlarına ilişkin önermeler sunulduğunda daha çok olumlu algılamaların ağırlıkta olduğu önermeler şunlardır:

- Hastane personelinin büyük çoğunluğu (%62,28) hastanenin örgütsel amaçlarını anladığını ve hastane örgütsel amaçları için çaba gösterdiğini düşünmektedir.
- Hastane personelinin büyük çoğunluğu (%67,43) kendini hastanenin bir üyesi olarak görmektedir.
- Hastane personelinin büyük çoğunluğu (%65,71) bilgi ve becerilerine güvenildiğini göstermektedir.
- Hastane personelinin büyük çoğunluğu (%60) kurumdaki eğitimin kalitesine inanmaktadır.
- Hastane personelinin büyük çoğunluğu (%66,86) hastanenin verimli bir hastane olduğunu düşünmektedir.
- Hastane personelinin büyük çoğunluğu (%74,86) hastanenin toplumda olumlu bir imajı olduğunu düşünmektedir.
- Hastane personelinin büyük çoğunluğu (%77,14) hastane kültürünün yapısının yenileşmeye yatkın olduğuna inanmaktadır.
- Hastane personelinin büyük çoğunluğu (%58,54) hastanenin bütün teknolojik gelişmelere uyum sağladığını düşünmektedir.
- Hastane personelinin büyük çoğunluğu (%69,72) kendilerini mesleklerine adadıklarını düşünmektedir.

Anketi yanıtlayan hastane personelinin örgüt kültürünün çeşitli boyutlarına ilişkin algıladıkları olumsuz önermeler ise şunlardır:

- Hastane personelinin çoğunluğu (%74,43) hastanede iletişim akımının yönetici ve personel arasında çift yönlü ve sorunsuz işlediğine katılmamaktadır.
- Hastane personelinin çoğunluğu (%83,72) karar verme sürecine yeterince katılmadıklarını düşünmektedir.

- Hastane personelinin çoğunluğu (%69,14) aralarında karşılıklı bir güven ilişkisi olduğuna düşünmemektedir.
- Hastane personelinin çoğunluğu (%84,85) herkese eşit davranıldığına inanmamaktadır.
- Hastane personelinin çoğunluğu (%64,29) duygusallığa dayanmayan akılcı kararlar alındığı fikrine katılmamaktadır.
- Hastane personelinin çoğunluğu (%71,15) özgün fikirlere sahip olduklarında ödüllendirilmediklerini düşünmektedir.
- Hastane personelinin çoğunluğu (%84,28) ödüllerin personelin başarısına göre olmadığını düşünmektedir.
- Hastane personelinin çoğunluğu (%81,14) kendilerine yakın ilgi gösterildiğine inanmamaktadır.
- Hastane personelinin çoğunluğu (%62) çatışmanın fazla olduğunu düşünmektedir.
- Hastane personelinin çoğunluğu (%74) karar verirken dürüst davranılmadığını düşünmektedir.
- Hastane personelinin çoğunluğu (%70,86) kişiliklerine saygı gösterilmediğini düşünmektedir.
- Hastane personelinin çoğunluğu (%70) en değerli insan kaynağı olarak görülmediklerini düşünmektedir.
- Hastane personelinin çoğunluğu (%76) yükselme olanaklarının fazlalığına inanmamaktadır.
- Hastane personelinin çoğunluğu (%82) başka bir hastaneye geçme eğilimi beslemektedir.
- Hastane personelinin çoğunluğu (%78,29) iş doyumunun yüksek olduğuna inanmamaktadır.

Anketi yanıtlayan hastane personeline hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilikleri ile ilgili fikirleri sorulduğunda daha çok olumlu algılamaların ağırlıkta olduğu önermeler şunlardır:

- Hastane personelinin büyük çoğunluğu (%65,72) hastane yöneticilerinin kendilerini değişik sosyal faaliyetlere yönlendirdiklerini düşünmektedir.
- Hastane personelinin büyük çoğunluğu (%72) hastane yöneticilerinin personeli bir araya getirecek geleneksel törenler yaptığı fikrine katılmaktadır.

Anketi yanıtlayan hastane personeline hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilikleri ile ilgili fikirleri sorulduğunda daha çok olumsuz algılamaların ağırlıkta olduğu önermeler ise şunlardır:

- Hastane personelinin çoğunluğu (%67,71) hastane yöneticilerinin hastanenin kural ve değerlerini yeterince yorumladığına inanmamaktadır.
- Hastane personelinin çoğunluğu (%66,57) hastane yöneticilerinin kültürel yapıyı anlamada kendilerine yeterince yardımcı olmadığını düşünmektedirler.
- Hastane personelinin çoğunluğu (%74,57) hastane tarihini öğrenmede yöneticilerden yardım almadıklarını düşünmektedir.
- Hastane personelinin çoğunluğu (%71,14) hastane yöneticilerini kültürün en iyi resmi temsilcisi olarak görmemektedir.
- Hastane personelinin çoğunluğu (%72,29) hastane yöneticilerini kültürel liderlik rolünde başarılı bulmamaktadır.
- Hastane personelinin çoğunluğu (% 68,29) hastane yöneticilerinin konuşma ve yazı dilini beğenmemektedir.
- Hastane yöneticilerinin çoğunluğu (%73,28) hastane yöneticilerinin örgütsel amaçlarla personel amaçları arasında denge sağladığına inanmamaktadır.
- Hastane yöneticilerinin çoğunluğu (%78,57) hastane yöneticilerinin karar verme sürecinde demokratik olmadığını düşünmektedir.

Ankete cevap veren personelin hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesi hakkındaki sorulara verdikleri yanıtlar ile değişkenlerin karşılaştırılması sonucunda ise:

- Yaş değişkeni ile hastane yöneticilerinin kural ve değerleri yorumlamaları, personele kültürü öğretmeleri, personelin hastane tarihini bilmelerine yardımcı olmaları, personeli değişik sosyal faaliyetlere yönlendirmeleri, hastaneyi çevre kuruluşlara tanıtmaları, iyi bir resmi temsilci ve kültürel bir lider olmaları, hastanenin kültürel amaçları ile çevre değerlerini bağdaştırabilmeleri, konuşma ve yazı dilini iyi kullanabilmeleri, karar verme sürecinde hastane amaçlarını gözetmeleri, işe yeni girmiş personele yardımcı olmaları arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.
- Hastanedeki kıdem oranı değişkeni ile hastane yöneticilerinin kural ve değerleri yorumlamaları, hastaneyi çevre kuruluşlara tanıtmaları, iyi bir resmi temsilci ve kültürel bir lider olmaları, hastanenin kültürel amaçları ile çevre değerlerini bağdaştırabilmeleri, konuşma ve yazı dilini iyi kullanabilmeleri, karar verme sürecinde hastane amaçlarını gözetmeleri, örgütsel amaçlar ile personel amaçları arasında denge kurabilmeleri, karar verme sürecinde demokratik olmaları arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.
- Eğitim düzeyi değişkeni ile hastane yöneticilerinin hastaneyi çevre kuruluşlara tanıtmaları, iyi bir resmi temsilci olmaları, hastane'nin kültürel amaçları ile çevre değerlerini bağdaştırabilmeleri, konuşma ve yazı dilini iyi kullanabilmeleri, karar verme sürecinde demokratik olmaları, geleneksel törenler düzenleyerek personeli bir araya getirmeleri, işe yeni başlayan personele yardımcı olmaları arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.
- Meslek değişkeni ile hastane yöneticilerinin kural ve değerleri yorumlamaları, hastaneyi çevre kuruluşlara tanıtmaları, iyi bir resmi temsilci ve kültürel bir lider olmaları, karar verme sürecinde hastane

amaçlarını gözetmeleri, örgütsel amaçlar ile personel amaçları arasında denge kurabilmeleri, geleneksel törenler düzenleyerek personeli bir araya getirmeleri, işe yeni başlayan personele yardımcı olmaları, personeli değişik sosyal faaliyetlere yöneltmeleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

- Çalışma statüsü değişkeni ile hastane yöneticilerinin kural ve değerleri yorumlamaları, hastaneyi çevre kuruluşlara tanıtmaları, iyi bir resmi temsilci ve kültürel bir lider olmaları, karar verme sürecinde hastane amaçlarını gözetmeleri, örgütsel amaçlar ile personel amaçları arasında denge kurabilmeleri, karar verme sürecinde demokratik olmaları, personelin hastane kültürünü anlamalarına yardımcı olmaları, hastane tarihini personele öğretmeleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu durumda araştırmanın altı hipotezinden beşi kabul edilmiş biri ise reddedilmiştir. Hipotezlere ilişkin sonuçlar aşağıda verilmiştir:

H₀₁ :Hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesi ile personelin cinsiyeti arasında bir ilişki yoktur. (Hipotez reddedilmiştir)

H₁₂ :Hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesi ile personelin yaşı arasında bir ilişki vardır.

H₁₃ :Hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesi ile personelin hastanedeki kıdemi arasında bir ilişki vardır.

H₁₄ :Hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesi ile personelin eğitim düzeyi arasında bir ilişki vardır.

H₁₅ :Hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesi ile personelin mesleği arasında bir ilişki vardır.

H₁₆ :Hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesi ile personelin çalışma statüsü arasında bir ilişki vardır.

Örgüt kültürü planlanabilir, denetlenebilir ve değiştirilebilir.Yani örgüt kültürü yönetilebilir.Dolayısıyla yöneticilere, hastane kültürünün

oluşturulmasında, tanıtılmasında ve gerektiğinde değiştirilmesinde önemli görevler düşmektedir. Güçlü bir örgüt kültürü oluşturulduğunda yöneticinin denetim için ayırdığı zaman azalacaktır. Çünkü kültür sayesinde bürokratik kurallar azalır ve personel kendi davranışını düzenleyebilir. Güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulması, yöneticinin uzun vadede sağlıklı bir şekilde çalışabilmesini kolaylaştırır (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004:228)

Ayrıca hastanelerde daha güçlü bir örgüt kültürünün oluşması için hastane yöneticilerine şunlar önerilmektedir:

- Hastanede yöneticilerinin personel ile daha fazla bir iletişim kurmaya çalışması
- Hastanede karar alma sürecinde personelden seçtikleri temsilcilere de fikirlerinin sormak
- Hastanede çalışan bütün personele kendini hastanenin bir parçası olarak hissettirebilmek
- Çalışan personelin arasında doğabilecek çatışmaları tahmin etmek ve engellemek
- Hastanede çeşitli mesleklerde çalışan herkese eşit davranmak
- Karar alma sürecinde duygusallıktan uzaklaşıp en mantıklı kararları vermek
- Kurum içi eğitimlere önem vererek personelin bu eğitimlere katılımlarını arttırmak
- Ödüllendirme sisteminde temel alınan kıstasın personelin başarısı olması gerektiğini unutmadan ödül dağıtımını adil olarak yapmak
- Bütün personelin sorunlarına aynı oranda ilgi gösterip çözüm bulmaya çalışmak
- Örgüt içinde personelin gelişmesini ve ilerlemesini sağlayacak bir örgüt iklimi yaratmak
- Bütün alınan kararlarda dürüstlüğün temel ilke olduğunu hissettirmek

- Hastanede çalışan bütün personelin kişiliklerine saygı göstermek
- Yeni teknolojik gelişmeleri takip etmek
- Hastanede kurum içi yükselme sınavları ile personele mesleğinde yükselme şansı tanımak
- Hastane yöneticilerinin kural ve değerleri sadece personele uygulattırmak yerine kendilerinin de bu kural ve değerlere uyduklarını göstererek örnek olmak
- Çalışan bütün personele hastanenin kültürel yapısı hakkında bilgi vermek ve yardımcı olmak
- Hastane tarihini bilmeleri için personele yardımcı olmak
- Değişik sosyal faaliyetler düzenleyerek personeli bir araya getirmek
- Hastanenin kültürünü kamu, özel ve diğer gönüllü kuruluşlara tanıtmak
- Geleneksel törenler düzenleyerek kültürü geliştirmeye çalışmak
- Hastanenin örgütsel değerleri ile çevrenin kültürel değerlerinin aynı paralellikte olmasını sağlamak
- Konuşma ve yazı dilini başarılı kullanmak
- Karar verme sürecinde hastanenin amaçlarını dikkate almak
- Hastanenin örgütsel amaçları ile personelin ihtiyaçlarının paralel olmasına dikkat etmek
- Karar alma sürecinde demokratik olmak
- Göreve yeni başlayan personele hastane kültürüyle uyum sırasında yardımcı olmak

KAYNAKÇA

AKIN, Özcan; **“Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan”**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001

AKINCI, Zeki; **“Turizm Sektöründe İş Görenlerin İş Tatminini Etkileyen Faktörler”**, Akdeniz Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 4, 2002

ALPAGUN, Oktay; **“Hastane Yönetimi ve Ekonomik İlkeler”**, Ege Üniv. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:1-2, 1981

ALTUN, S.A.; **“Örgüt Sağlığı”**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001

ATHOS, Anthany; **“Behavior In Organizations: Multidimensional View Prentice”**, Hall . Inc. Englewood Cliffs, New Jersay, 1968

AYDIN, Mustafa; **“Eğitim Yönetimi”**, Hatip Oğlu Yayınevi, Ankara , 1991

BAKAN, İsmail; BÜYÜKBEŞE, Tuba; BEDESTENCİ, H.Çetin; **“Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü”**, Aktüel Yayınları, İstanbul, 2004

BAŞARAN, İbrahim Ethem; **“Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış”**, Ankara, 1992

BERBEROĞLU, Güneş; **“Yönetim Organizasyon”**, Anadolu Üniversitesi Eskişehir, 2003

BOZKURT, T.; **“İşletme Kültürü”**, Endüstri ve Örgüt Psikoloji ve Türk Psikologlar Derneği, 1996

CASTETTER, William; **“The Personel Function In Educational Administation”**, Mecmillon Publishing Company, California, 1980

ÇETİN, Münevver Ölçüm; **“Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık”**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004

ÇINAR, Orhan; **“Örgütsel Kültür ve Yöneticilerde Kendini Geliştirme”**, Atatürk Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 1999

DEAL, T.E. ve KENNEDY A.A.; **“Corporata Cultures”**, Reading, M.A: Addison-Wesley, 1982

DONABEDİAN , Avedis ;**“Kalite Güvencesi”**, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 1992

DUBRİN, Andrew J.; **“Fundamentals Of Organizational Behavior”**, Thomson South –Western, Canada, 2005

ERDOĞAN, İlhan; **“İşletmelerde Davranış”**, İ.Ü.İ.F. Yayını, İstanbul, 1991

ERDOĞAN, İlhan; **“Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi ve Faktör Doğruluk Yöntemi ile Bir Araştırma”**, Sermet Matbaası, İstanbul , 1975

ERDEM, Ferda; **“İşletme Kültürü”**, Friedrich –Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniv., Ankara, 1996

EREN, Erol; **“Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998

ERTEKİN, Yücel; **“Örgüt İklimi”**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1978

GOFFEE, Rob ve JONES, Gareth; **“Kurum Kültürü”**, (Çeviri:Kıvanç Kutmandu), Mediacat Kitapları, Pelin Ofset, Ankara, 2002

GREENBERG, Jerald ve BARON, Robert A.; **"Behavior In Organizations"**, Prentice Hall, Upper Saddle Rive, New Jersey, 2002 Sayfa 515

GÜVENÇ, Bozkurt; **"İnsan ve Kültür"**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1993

GÜRÇAY, Cemile ve TOZKOPARAN, Güler; **"Örgüt Kültürü ve İklimi"**, Anadolu Üniv. AçıkÖğretim Dergisi Sayı :1, 1996

HEIM, Pat ve CHAPMAN, Elwood N.; **"Liderliği Öğrenmek"**, Etkin Yönetim Dizisi, Rota Yayınları, 1997

HOFSTEDE, Geert; **"Cultures and Organizations: Softwares Of The Mind"**, London: Mc Graw – Hill, 1991

Hoy W.K. ve Miskel C.G.; **"Educational Administration"**, Mc Graw Hill Inc., 1991

İNALOĞLU, Seyhan; **"Hastanelerde Örgütsel Kültür: H.Ü. İhsan Doğramacı Çocuk Hastanesinde Bir Uygulama"**, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Bilim Uzmanlığı Tezi, Ankara, 1998

KANRA, Birand Uygur; **"Sağlık Bakanlığı'nda Yönetimin Geliştirilmesi Kapsamında Gerçekleştirilebilecek Yapısal Müdahaleler ve Sağlık Bakanlığı'nın Örgüt Kültürü Üzerine Bir Araştırma"**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1998

KARCIOĞLU, Fatih ve TİMÜROĞLU, M.Kürşat; **"Örgüt Kültürü ve Liderlik"**, Atatürk Üniv. İ.İ.B.D., Sayı:1-2, Cilt :18, 2004

KEÇECİOĞLU, Tamer; **"Lider ve Liderlik"**, Okumuş Adem Yayıncılık, İstanbul, 2003

KOÇEL, T.; **"İşletme Yöneticiliği"**, Beta Yayınevi, İstanbul, 1989

KREPS, G.F.; **"Organizational Communication"**, Newyork Longman Inc. 1986

LINTON, Ralph; **"Culture and Mental Disorders"**, Springfield Ill., 1956

MASAP, Akın; **"Yaratıcı Liderlik"**, Öncü Kitap, Ankara , 1999

MOONEY, J.D.; **"The Principles of Organizations"**, Harper and Brothers, New York, 1939

MORAN, E.T.; VOKWEIN, J.F.; **"The Cultural Foach To The Formation of Organizational"**, Climate Humman Relations Vel 45 No:1, 1992

OKAY, Ayla; **"Kurum Kimliği"**, MediaCat Kitapları, Pelin Ofset, Ankara, 2000

ÖZEN, Şükrü; **"Yönetimi Geliştirmede Bir Yaklaşım: Örgüt Geliştirme"**, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 24, Aralık, 1991

ÖZEN, Şükrü; **"Bürokratik Kültür :Yönetmel Değerlerin Toplumsal Temelleri"**, Takav Matbaası, Ankara, 1996

ÖZKALP, Enver; **"Örgütler ve Çalışma"**, Anadolu Üniv. Yayınları, Eskişehir, 1986

PENLAND, Teck; **"Kalite Yönetimi Sistemlerinin Başarıyla Gerçekleştirilmesi İçin Örgütsel Gönüllülük Yaratmakta Bir Model"**, Sağlıkta Strateji, Aralık, 1996

REITZ, H.Joseph ; **"Behavior In Organizations"**, Irwin, Illinois, 1987

ROBBINS, Stephen S.; **"Organizational Behavior"**, Prentice Hall, USA, 1989

SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve TÜZ, Melek; **“Örgütsel Psikoloji”**, Furkan Ofset, Bursa, 2003

SARGUT, A.Selami; **“Kültürler Arası Farklılaşma Ve Yönetim”**, İmge Kitabevi, Ankara, 2001

SARGUT, A.Selami; **“Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim”**, Verso Yayıncılık, Ankara, 1994

SCHEIN, E.H.; **“Organization Culture and Leadership”**, San Francisco: Jossey-Bass, 1985

SCHEIN, E.H., **“Örgütsel Psikoloji”**, Çev: A.Sağtürk ve S.Özalp, Eskişehir İktisadi ve Ticari Bilimler Akademisi, 1976

SMIRCICH, L.; **“Consepts of Culture and Organizational Analysis”**, Administrative Science Quarterly ; 28: 344, 1983

STEINHOF, Towards ve OWENS, R.G. ; **“A Theory of Organizational Culture”**, Journal of Educaional Administration” Vol 27, NO:3, 1989

ŞİŞMAN, Metin; **“Örgüt Kültürü”**, Anadolu Üniv.Yayınları No:732, Eskişehir, Mart, 1994

TANYERİ, Esra Ebru; **“Özel Sektörde Yöneticilerin Örgüt İklimine Etkisi”**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2000

TAŞ, Ali; **“Örgüt Kültürü”**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 2001

TEVRÜZ, Suna; **“Endüstri ve Örgüt Psikolojisi”**, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara, 1996

TOLAN, Barlas; **“Çağdaş Toplumun Bunalımı Anomi ve Yabancılaşma”**, Ankara İktisadi ve Ticari Bilimler Akademisi Yayını, Ankara , 1980

TOPRAK, Meral ve ERSUN, Oğuz; **“Şirket Kültürü ve İş Prensipleri”**, İstanbul Ticaret Odası, Yayın no: 4, 1998

ÜÇÖK, T.; **“Organizasyon Kültürünün Oluşumu”**, Dokuz Eylül Üniv., İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 4, Sayı:1-2, 1989

VELİOĞLU, Perihan; **“Hastane Sistemi ve Hemşirelik”**, Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Bülteni, 1991

YAMAÇ, Kadri; **“TKY Geçiş ,Zor Süreçte Japonya’ Da Dersler”**, Gazi Kalite Günleri –II, Ankara, 1999

YILDIRIM, Erhan; **“Stratejik Yönetim ve Örgüt Kültürü İlişkisi”**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2002

YÜKSEL, Öznur; **“İnsan Kaynakları Yönetimi”**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000

ZAREMBA Alan Jay, **“Organizational Communication”**, Thomson South-Western, Canada, 2003

İNTERNET KAYNAKLARI

http://www.isguc.org./cemile_gurcay1.php

<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/konu1.html>

<http://www.isguc.org/arcview.php?ex=163>

http://www.insankaynaklari.gokceada.com/proje5_1.html

<http://egitim1.sitemynet.com>

<http://merih.net>

EK 1**ANKET ÖRNEĞİ**

Değerli çalışanlar;

Bu anket, hastaneye yönelik düşünce, inanç ve değerlerin birikimini ifade eden hastane kültürü kavramına ilişkin sorular içermektedir. Anketten elde edilecek bilgiler bilimsel bir araştırmada kullanılacaktır. Bulguların sağlıklı olması vereceğiniz yanıtların titizliğine bağlıdır.

Ankete isminizi yazmanız gerekmemektedir.

Anket üç bölümden oluşmaktadır; birinci bölümde kişisel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölüm hastanenizdeki örgütsel kültürü belirlemek amacıyla hazırlanan sorulardan oluşmaktadır. Üçüncü bölüm ise hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturma çabalarını saptamak amacıyla hazırlanan sorulardan oluşmaktadır. İkinci ve üçüncü bölümde yer alan sorularda, sorudaki ifadeye katılma derecenizi belirleyen beş seçenek yer almaktadır. Bu seçenekler;

- 1() : Kesinlikle katılmıyorum
- 2() : Kısmen katılmıyorum
- 3() : Kararsızım
- 4() : Kısmen katılıyorum
- 5() : Kesinlikle katılıyorum

Lütfen her sorunun karşısında bulunan seçeneklerden sizin görüşünüzü yansıtan birini seçerek işaretleyiniz.

Yardımlarınız için teşekkür eder, meslek yaşamınızda başarılar dileriz.

Nurdan DEMİR
Gazi Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Hast.İşletm.Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I

Kişisel Bilgiler

1. Görev yaptığınız hastane türü:
 - 1() Üniversite Hastanesi
 - 2() Sağlık Bakanlığı Hastanesi
 - 3() SSK Hastanesi
 - 4() Özel Hastaneler
2. Hastanede görev yaptığınız birim:.....
3. Cinsiyetiniz:
 - 1() Kadın
 - 2() Erkek
4. Yaşınız:
 - 1() 21-25
 - 2() 26-30
 - 3() 31-35
 - 4() 36-40
 - 5() 41 ve üstü
5. Meslekteki kıdeminiz:
 - 1() 0-5 yıl
 - 2() 6-10 yıl
 - 3() 11-15 yıl
 - 4() 16-20 yıl
 - 5() 20 yıl ve üstü
6. Hastanedeki kıdeminiz:
 - 1() 0-5 yıl
 - 2() 6-10 yıl
 - 3() 11-15 yıl
 - 4() 16-20 yıl
 - 5() 20 yıl ve üstü
7. Eğitim düzeyiniz:
 - 1() İlk ve orta öğretim
 - 2() Lise ve dengi
 - 3() Üniversite
 - 4() Yüksek Lisans ve doktora
 - 5() Tıpta uzmanlık
8. Mesleğiniz:
 - 1() Akademik personel
 - 2() Sağlık personeli
 - 3() İdari personel
 - 4() Teknik personel
 - 5() Yardımcı personel
9. Çalışma statüsü:
 - 1() Kadrolu
 - 2() Sözleşmeli

BÖLÜM II

Hastane Örgüt Kültürü

Bu bölümde hastanenizin örgüt kültürüne uygun düşen her bir görüşün karşısındaki seçeneği işaretleyiniz. Bu seçenekler:

- 1() : Kesinlikle katılmıyorum
 2() : Kısmen katılmıyorum
 3() : Kararsızım
 4() : Kısmen katılıyorum
 5() : Kesinlikle katılıyorum

	1	2	3	4	5
1.Hastane personeli hastanenin örgütsel amaçlarını yeterince anlamakta ve bu amaçları gerçekleştirmek için çaba göstermektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
2.Hastanemizde iletişim akımı yöneticiden personele, personelden yöneticiye doğru çift yönlü olarak sorunsuz işlemektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
3.Hastane personeli karar verme sürecine yeterince katılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
4.Her personel kendini hastanenin bir üyesi olarak görmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Hastane personeli arasında karşılıklı bir güven ve çok sıkı bir ilişki vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
6.Hastane personelinin bilgi ve becerilerine güvenilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
7.Hastanemizde herkese eşit davranma temel bir değer olarak benimsenmiştir.	☐	☐	☐	☐	☐
8.Hastanemizde duygusallığa dayanmayan akılcı kararlar alınmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
9.Personel kurumdaki eğitimin kalitesine inanmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
10.Hastanemiz son derece verimli bir hastanedir.	☐	☐	☐	☐	☐
11.Özgün fikirlere sahip ve üretken personel ödüllendirilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
12.Ödüller personelin başarısına göre eşit olarak dağıtılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐

	1	2	3	4	5
13.Hastanemizde bütün personele yakın bir ilgi gösterilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
14.Hastanemizde personel arasında düşük düzeyde bir çatışma vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
15.Hastanemizde personelin gelişmesi ve ilerlemesi için paylaşımcı ve güven verici bir örgütsel iklim bulunmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
16.Hastanemizde karar vermede ve uygulamada dürüstlük temel bir ilke olarak benimsenmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
17.Hastanede personelin kişiliklerine saygı gösterilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
18.Hastanemiz toplumda olumlu bir imaja sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
19.Hastanemizin kültürel yapısı yenileşmeye yatkındır.	☐	☐	☐	☐	☐
20.Hastanemiz bütün teknolojik gelişmelere uyum sağlamaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
21.Hastane personeli en değerli insan kaynağı olarak görülmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
22.Hastanemizde personelin yükselme olanakları fazladır.	☐	☐	☐	☐	☐
23.Hastane personeli kendisini mesleğine adanmıştır.	☐	☐	☐	☐	☐
24.Personel başka bir hastaneye geçme eğilimi benimsememektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
25.Personelin iş doyumu yüksektir.	☐	☐	☐	☐	☐

BÖLÜM III

Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturma Çabaları

Bu bölümde hastane yöneticilerinizin örgüt kültürü oluşturma çabalarına ilişkin aşağıda verilen ifadelere katılma derecenizi lütfen belirtiniz.

- 1() : Kesinlikle katılmıyorum
- 2() : Kısmen katılmıyorum
- 3() : Kararsızım
- 4() : Kısmen katılıyorum
- 5() : Kesinlikle katılıyorum

	1	2	3	4	5
1. Hastane yöneticileri hastanenin kural ve değerlerini yeterince yorumlamaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Hastane yöneticileri personelin hastanenin kültürel yapısını anlamalarına yardımcı olmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Hastane yöneticileri personelin hastanenin tarihini bilmelerine yardımcı olmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Hastane yöneticileri personeli değişik sosyal faaliyetlere yönelterek hastane kültürünün gelişmesine katkı sağlamaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Hastane yöneticilerinin hastane kültürünü hastanenin çevresindeki kamu, özel ve diğer gönüllü kuruluşlara yeterince tanıtmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Hastane yöneticileri hastane personeli bir araya getirerek geleneksel törenler (tanışma çayları, kuruluş yıldönümleri vb.) düzenlemektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Hastane yöneticileri hastane kültürünün en iyi resmi temsilcisidir.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Hastane yöneticileri kültürel liderlik rolünü başarılı bir şekilde oynamaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Hastane yöneticileri hastanenin örgütsel değerleri ile çevrenin kültürel değerlerini kaynaştırabilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Hastane kültürünün temsilcisi olarak hastane yöneticisi konuşma ve yazı dilinin inceliklerini ustaca kullanabilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Hastane yöneticileri karar verme sürecinde hastanenin amaçlarını yeterince dikkate almaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Hastane yöneticileri hastanenin örgütsel amaçları ile personelin ihtiyaçları arasında denge sağlamaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Hastane yöneticileri karar verme sürecinde demokratik bir tutum sergilemektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Hastane yöneticileri göreve yeni başlayan personelin hastane kültürüyle bütünleşmelerine yardımcı olmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐

Teşekkürler

ÖZET

Günümüzde sağlık bakım sisteminin en önemli alt birimlerinden olan hastanelerde örgüt kültürü ve hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmalarının önemi yadsınamaz. Örgüt kültürünün hastanelerde yaratılmasında ve yönetilmesinde hastane yöneticileri örgütsel eksikliklerin neler olduğunu tespit etmeli ve örgütsel kültür oluşturma sürecini tamamlamalıdır.

Bu çalışma, hastane örgüt kültürü ve hastane yöneticilerinin hastanede örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesini ölçmek amacıyla Gazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi'nde çalışan 350 personele uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda, hastane personelinin %62,28' inin hastanenin örgütsel amaçlarını anladığı ve çaba gösterdiği görülmüştür. Ayrıca personelin %66,86' sının hastanenin son derece verimli bir hastane olduğuna, %74,86' sının hastanenin toplumda olumlu bir imaja sahip olduğuna, %77,14' ünün hastanenin kültürel yapının yenileşmeye yatkın olduğuna, %74,28' sinin hastanenin bütün teknolojik gelişmelere uyum sağladığına inandığı görülmüştür. Önemli bir bulguda hastane personelinin %72' sinin başka bir hastaneye geçme eğilimi benimsediğidir. Diğer taraftan hastane personelinin %71,43' ü hastanede iletişim akımının yönetici ve personel arasında sorunsuz işlediğine, %83,72' si hastane personelinin karar verme sürecinde yeterince katıldığına, %84,85' i herkese eşit davranıldığına, %64,29' u duygusallığa dayanmayan akılcı kararlar alındığına, %71,15' i özgün fikirlere sahip ve üretken personelin ödüllendirildiğine, %81,14' ü bütün personele yakın ilgi gösterildiğine, %74,00' ü karar vermede ve uygulamada dürüstlüğü temel ilke olduğuna, %70,86' sı personelin kişiliklerine saygı gösterildiğine, %70' i personelin en değerli insan kaynağı olarak görüldüğüne, %77' si yükselme olanaklarının fazlalığına, %78,29' u iş doyumunun yüksekliğine inanmamaktadır.

Ayrıca araştırma sonucunda, hastane personelinin %65,72' si hastane yöneticilerinin personeli değişik sosyal faaliyetlere yönlendirdiğine ve %72' si de hastane yöneticilerinin geleneksel törenler düzenlediğine inanmaktadır. Fakat hastane personelinin %71,14' ü hastane yöneticilerinin hastane kültürünün en iyi resmi temsilcisi olduğuna, %68,29' u hastane yöneticilerinin konuşma ve yazı dilinin inceliklerini kullanabildiğine, %78,57' si hastane yöneticilerinin karar verme sürecinde demokratik davrandığına inanmamaktadır.

ABSTRACT

Organizational culture and the importance of hospital directors constituting this culture can't be denied in hospitals which are the lowest units of health care system. While organizational culture is being created and directed in hospitals, hospital directors must decide what the organizational deficiencies are and so they must complete the process of constituting the organizational culture.

This study has been applied to 350 staff working in Gazi University Hospital of Medical Faculty to measure the hospital organizational culture and the level of efficiency of the directors constituting this culture.

As the result of this survey, it has been seen that 62,28 % of the staff has understood the aims of the organization culture in hospitals and spent effort on this. Also it has been seen that 66,86 % of the staff believes that the hospital is an extremely productive one; 74,86 % think the hospital has a positive image in the public eye; 77,14 % think that the cultural situation of the hospital is open to innovation and 74,28 % believe the hospital has adapted all the technological advances. Another important data is that 72 % of the staff has adapted the tendency to start working in other hospitals. On the other hand 71,43 % of the staff don't believe that communication stream works well between managers and the staff; 83,72% don't believe the staff has been joining the process of deciding enough; 84,85 % don't believe that every body is treated equally; 64,29 % don't believe logical decisions, which aren't emotional, are made; 71,15 % believe that the staff who have original ideas and who are productive are rewarded; 81,14 % don't believe all the staff have been taken care of enough; 74,00 % don't believe that honesty is the main principle in making and applying decisions; 70,86 % believe that the personalities of the staff have been respected; 70 % don't believe that the staff is regarded as the most valuable human source; 77 % don't believe that opportunities to advance is quite high and 78,29 % don't believe there is job satisfaction.

In addition at the end of the survey 65,72 % of the staff believe that managers encourage the staff for different social activities and 72 % believe that managers organize traditional celebrations. But on the contrary 71,14 % of them don't agree that managers are the best representatives of the hospital directors are able to use the incelik of written and spoken language; 78,57 % don't believe directors behave democratically in the proces of making decisions.