



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**KAMU SAĞLIK KURUMLARI ÇALIŞANLARINDA
YARDIMLAŞMA KÜLTÜRÜ: İSTANBUL İL SAĞLIK
MÜDÜRLÜĞÜ VE ANADOLU GÜNEY KAMU HASTANE
BİRLİĞİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA**

NURŞEN AYDIN
DOKTORA TEZİ

SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

DANIŞMAN
Doç. Dr. Ş. BURAK BEKÂROĞLU

İSTANBUL-2018

TEZ ONAYI

Kurum : Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Programın seviyesi : Doktora
Anabilim Dalı : Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı
Tez Sahibi : **Nurşen AYDIN**
Tez Başlığı : Kamu Sağlık Kurumları Çalışanlarında Yardımlaşma Kültürü:
İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü ve Anadolu Güney Kamu Hastane Birliği
Üzerine Bir Çalışma
Sınav Yeri : Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü,
Başbüyük SağlıkYerleşkesi, Başbüyük Yolu No:3 34854
Başbüyük/MALTEPE.
Sınav Tarihi : 18.05.2018

Tez tarafımızdan okunmuş, kapsam ve kalite yönünden Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman (Unvan, Adı, Soyadı)

Doç. Dr. Ş. Burak BEKÂROĞLU

Kurumu

Marmara Üniversitesi
Sağlık Yönetimi Bölümü

İmza



Sınav Jüri Üyeleri (Unvan, Adı, Soyadı)

Prof. Dr. Mehveş TARIM

Marmara Üniversitesi
Sağlık Yönetimi Bölümü



Prof. Dr. Mustafa TAŞDEMİR

İstanbul Medeniyet Üniversitesi
Halk Sağlığı Anabilim Dalı



Prof. Dr. Haydar SUR

Üsküdar Üniversitesi
Sağlık Yönetimi Bölümü



Prof. Dr. Gonca MUMCU

Marmara Üniversitesi
Sağlık Yönetimi Bölümü



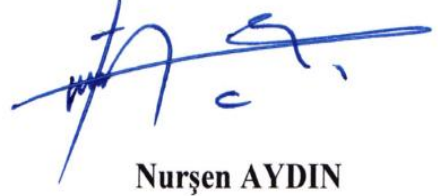
Yukarıdaki jüri kararı Enstitü Yönetim Kurulu'nun **24/05/2018** tarih ve **39** sayılı kararı ile onaylanmıştır.



Prof. Dr. Göksel ŞENER
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün safhalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tezin çalışılması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığı beyan ederim. 18.05.2018.



Nursen AYDIN

TEŞEKKÜR

Çalışma sürecince tez danışmanlığımı üstlenerek özveri ile yönlendiren, tez konumun belirlenmesinde ve gerçekleştirilmesinde bilgi ve deneyimleri ile çalışmama ışık tutan, her türlü bilimsel katkı ve manevi desteğini esirgemeyen, çalışma sürecinde gerekli yardımı, kolaylığı sağlayan ve hoşgörü ile destek olan Tez Danışmanım Doç. Dr. Ş. Burak BEKÂROĞLU'na teşekkür ederim.

Tez izleme komitesinde yer alan değerli hocalarım Prof. Dr. Mehveş TARIM ve Prof. Dr. Mustafa TAŞDEMİR'e teşekkür ederim.

Tez kapsamında, kurum çalışanlarına soruformunun uygulanması, kurum çalışanları ile odak gurup görüşmesi ve mülakat yapılması sırasında büyük destek veren ve gerekli ortamı sağlayan; İstanbul İl Sağlık Müdürü Sayın Prof. Dr. Selemi ALBAYRAK, İstanbul İli Anadolu Güney Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreteri Sayın Prof. Dr. Ahmet Lütfullah ORHAN ve Dr. Lütfi Kırdar Kartal Eğitim ve Araştırma Hastanesi Hastane Yöneticisi ve Başhekimi Sayın Prof. Dr. Recep DEMİRHAN'a teşekkür ederim. Tez çalışmasını ilgiyle karşılayan, kıymetli vakitlerini ayırarak soru formunu cevaplayan ve değerli düşünceleri ile tez çalışmasına katkılarını sunan; İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü çalışanlarına, Anadolu Güney Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği çalışanlarına ve Dr. Lütfi Kırdar Kartal Eğitim ve Araştırma Hastanesi çalışanlarına içtenlikle teşekkür ederim.

Araştırmamın her aşamasında her türlü desteği, görüş ve önerilerini sunan sevgili ailem, eşim Hâkim Yılmaz AYDIN, çocuklarım Ertuğrul, Sevgi ve Elif Begüm AYDIN ve kardeşim Yılmaz AYDIN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bu tez, Marmara Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu Başkanlığı (BAPKO) tarafından [7047]: SAG-C-DRP-131016-0442 numaralı proje ile desteklenmiştir.

Nurşen AYDIN

İÇİNDEKİLER

BEYAN.....	i
TEŞEKKÜR	ii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ÖZET.....	1
GİRİŞ	3
1 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	5
1.1 Kültürün Tanımı, Önemi ve Özellikleri.....	5
1.1.1 Kültür tanımı ve önemi	5
1.1.2 Kültürün özellikleri	11
1.1.3 Kültürün unsurları	13
1.1.3.1 Maddi kültür unsurları	14
1.1.3.2 Manevî kültür unsurları.....	14
1.2 Örgüt Kültürü	18
1.2.1 Örgüt kültürünün tanımı.....	19
1.2.2 Örgüt kültürünün ortaya çıkış nedenleri ve önemi.....	22
1.2.3 Örgüt kültürünün oluşumu yaklaşımları	27
1.2.3.1 Westrum'a göre örgüt kültürünün oluşumu yaklaşımı	28
1.2.3.2 Schein'e göre örgüt kültürünün oluşumu yaklaşımı	28
1.2.3.3 Gagliardi'ye göre örgüt kültürü oluşumu aşamaları	30
1.2.4 Kültürün korunması	31
1.2.5 Örgüt kültürünün temel özellikleri.....	31
1.2.5.1 Güçlü ve zayıf kültür.....	32
1.2.5.2 Baskıncültür-altkültür	32
1.2.5.3 Karşıt kültürler	33
1.3 Örgüt Kültürü Üzerine Yapılmış Çalışmalar.....	33
1.3.1 Cameron ve Quinn'in örgüt kültürü sınıflandırması.....	34
1.3.1.1 Piyasa kültürü.....	35
1.3.1.2 Adokrasi kültürü	36
1.3.1.3 Klan kültürü	36
1.3.1.4 Hiyerarşi kültürü	37

1.3.2	Geertz Hofstede'in örgüt kültürü sınıflandırması	37
1.3.2.1	Güç mesafesi	40
1.3.2.2	Belirsizlikten kaçınma.....	41
1.3.2.3	Erkeksi-kadınsı kültür	42
1.3.2.4	Bireyci-toplumcu kültür	43
1.3.2.5	Kısa/uzun dönemli uyum sağlama	44
1.3.2.6	Sınırlandırmaya karşı hoşgörü	45
1.3.3	Edgar Schein'in "kültür düzeyleri" modeli	46
1.3.4	Goffe ve Jones'un örgüt kültürü (iki S küpü) sınıflandırması	48
1.3.4.1	Şebeke kültürü.....	50
1.3.4.2	Çıkarıcı (paralı asker) kültürü	51
1.3.4.3	Parçalanmış kültür.....	52
1.3.4.4	Toplumcu kültür.....	52
1.3.5	Deal ve Kennedy'nin örgüt kültürü sınıflandırması	53
1.3.5.1	Sert erkek/maço kültürü	54
1.3.5.2	Sıkı çalış/sert oyna kültürü.....	54
1.3.5.3	Şirket üzerinde iddiaya gir kültürü.....	54
1.3.5.4	Süreç kültürü	54
1.3.6	Denison ve Mishra'nın örgüt kültürü sınıflandırması.....	55
1.3.6.1	Katılım kültürü	56
1.3.6.2	Tutarlılık kültürü	56
1.3.6.3	Uyum kültürü	57
1.3.6.4	Görev-Başarı kültürü.....	58
1.3.7	Harrison-Handy'nin örgüt kültürü sınıflandırması	58
1.3.7.1	Güç kültürü (Zeus).....	59
1.3.7.2	Rol kültürü (Apollo).....	59
1.3.7.3	Görev kültürü (Athena)	60
1.3.7.4	Birey kültürü (Dionysos)	60
1.3.8	Bill Schineider'in örgüt kültürü sınıflandırması	60
1.3.8.1	İşbirliği Kültürü.....	62
1.3.8.2	Kontrol Kültürü.....	63
1.3.8.3	Yetiştirme/İşleme Kültürü.....	63
1.3.8.4	Yetkinlik Kültürü	63
1.3.9	Daft'ın örgüt kültürü sınıflandırması	64

1.3.10	Sonnenfeld'in örgüt kültürü sınıflandırması	65
1.3.10.1	Beyzbol takımı kültürü	65
1.3.10.2	Kulüp kültürü	65
1.3.10.3	Akademi kültürü	65
1.3.10.4	Kale kültürü	65
1.3.11	Peters ve Waterman'ın örgütsel kültür modeli	65
1.3.12	Ouchi'nin kültür sınıflandırması	67
1.3.13	Trompenaars'ın kültür sınıflandırması	69
1.3.13.1	Aile kültürü	69
1.3.13.2	Eyfel kulesi kültürü	69
1.3.13.3	Güdümlü füze kültürü	70
1.3.13.4	Kuluçka makinesi kültürü	70
1.3.14	O'Reilly-Chatman ve Caldwell'in çalışması	72
1.3.15	Herman'ın "kültürel buzdağı" modeli	73
1.3.16	Rousseau'nun kültür modeli	74
2	YARDIMLAŞMA KÜLTÜRÜ	75
2.1	Yardımlaşmanın Tanımı ve Önemi	75
2.2	Yardımlaşma İlişkilerinde Çalışanların Temel Öznitelikleri	88
2.2.1	Yetkinlik	90
2.2.2	Erişilebilirlik	102
2.2.3	Güven	103
2.2.4	Samimiyet	109
2.3	Yardımlaşmanın Sınıflandırılması	110
2.3.1	Bamberger'in yardımlaşma sınıflandırması	110
2.3.2	Schein'nin yardımlaşma sınıflandırması	110
2.3.3	Foss ve Nielsen'in yardımlaşma sınıflandırması	111
2.3.4	Yardımlaşma sınıflandırması	112
2.3.4.1	Kurumlararası yardımlaşma	113
2.3.4.2	Birimler arasında yardımlaşma	114
2.3.4.3	Çalışanlar arasında yardımlaşma	114
2.4	Yardımlaşmanın Örgütsel Önemi	114
2.4.1	Yardımlaşmanın faydaları	116
2.4.1.1	Bireyler için faydaları	116
2.4.1.2	Ekipler için faydaları	117

2.4.1.3	Örgütler için faydaları	118
2.4.2	Yardımlaşmanın olumsuz yönleri	119
2.5	Yardımlaşma Ortamının Geliştirilmesi	121
2.6	Yardımlaşmanın Sağlık Hizmetleri Sunumundaki Önemi	126
2.7	Ağ Organizasyonlar	133
2.7.1	Dâhili ağ organizasyonu.....	138
2.7.2	Dengeli ağ organizasyonu	138
2.7.3	Dinamik ağ organizasyonu.....	139
3	SOSYAL AĞ ANALİZİ.....	140
3.1	Sosyal Ağ Tanımı	140
3.2	Sosyal Ağ Analizi Gelişiminde Etkin Olan Kuramlar	140
3.2.1	Sosyal mübadele teorisi.....	141
3.2.2	Çizge (ağ) teorisi	145
3.3	Sosyal Ağ Analizi'nin Tanımı.....	146
3.4	Sosyal Ağ Analizi'nin Yapısı	148
3.5	Yöntem ve Örneklem	153
3.5.1	Tam ağ yöntemleri	153
3.5.2	Kartopu yöntemi.....	153
3.5.3	Aktör merkezli ağlar (diğer bağlantılarla birlikte)	154
3.5.4	Aktör merkezli ağlar (yalnızca aktör)	155
3.5.5	Çoklu ilişkiler.....	155
3.6	Ölçümler.....	155
3.6.1	İlişkilerin ikili ölçümleri	155
3.6.2	İlişkilerin sıralı ölçümleri.....	156
3.6.3	İlişkilerin çok kategorili nominal ölçümleri.....	156
3.6.4	İlişkilerin tam sıralı sıra ölçümleri	156
3.6.5	İlişkilerin aralık ölçümleri.....	156
3.7	Sosyal Ağ Analizi’de Kullanılan Değişkenler	156
4	GEREÇ VE YÖNTEM	159
4.1	Araştırma Hakkında Genel Bilgi.....	159
4.2	Araştırmanın Amacı ve Önemi	159
4.3	Araştırma Mantık Modeli	161
4.4	Veri Toplama Aracı	161
4.5	Araştırmanın Tipi	164

4.6	Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	164
4.7	Araştırma Kapsamında Alınan İzin ve Onaylar	165
4.8	Araştırmada Kullanılan Değişkenler	166
4.9	Verilerin Analizi	166
4.10	Araştırmanın Sınırlılıkları	166
5	BULGULAR	168
5.1	Tanımlayıcı İstatistiksel Bulgular.....	168
5.2	Örgüt ve Yardımlaşma Kültürü Ölçeğine İlişkin Analiz Bulguları....	171
5.2.1	Faktör analizi bulguları	171
5.2.1.1	Örgüt kültürü ölçeği	171
5.2.1.2	Örgütsel yardımlaşma kültürü ölçeği	174
5.2.1.3	Örgütsel Yardımlaşma Eğilimi Ölçeği.....	176
5.2.2	Kültürel faktörlerin ANOVA analizi ve t-testi bulguları	178
5.2.3	Kültürel faktörlere ilişkin korelasyon analizi bulguları	183
5.3	Yardımlaşma İlişkilerinde Çalışanların Özniteliklerine Yönelik Analiz Bulguları	185
5.4	Yardımlaşma İlişkisi Sosyal Ağ Analizi Bulguları.....	194
5.4.1	Genel ağa ait sosyal ağ analizi bulguları.....	194
5.4.2	Aktörlere ait sosyal ağ analizi bulguları.....	208
5.5	Yardımlaşmaya Yönelik Homofili ve Heterofili Analiz Bulguları	216
5.6	Çalışanların Yardım Talebinde Belirleyici Unsurlara Yönelik Analiz Bulguları	255
5.7	Mülakat Bulguları.....	259
6	TARTIŞMA VE SONUÇ	266
6.1	Örgüt Kültürü, Örgütsel Yardımlaşma Kültürü ve Örgütsel Yardımlaşma Eğilimi	266
6.2	Çalışanların Yardımlaşma Öznitelikleri.....	277
6.3	Yardımlaşma İlişkisi Sosyal Ağ Analizi	278
6.4	Yardımlaşma Unsurları Benzerlikleri.....	284
6.5	Yardımlaşma İlişkilerinde Tüm Değişkenlerin Birbirleri ile İlişkileri	285
6.6	Sonuçların Genel Değerlendirmesi	290
	KAYNAKLAR	297
	EKLER	322

Ek-1 Yarı Yapılandırılmış Soruformu	323
Ek-2 Soruformu.....	324
Ek-3 Etik Kurul Onayı	331
Ek-4 İSM ile Yapılan Protokol	332
Ek-5 KHB İzin Yazısı	334
Ek-6 Ağ Haritaları Renk ve Şekil Özellikleri	335
Ek-7 Sağlık Kurumları Çalışanları Yardımlaşma Haritaları.....	337
Ek-8 Mülakat ve Soruformu Görüş/Öneri Bulguları	344
Ek-9 Tezden Üretilen Uluslararası Makale.....	351
ÖZGEÇMİŞ.....	367



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Kültür Göstergeleri: Derinden İtibaren Yüzeye Doğru	9
Şekil 2. Evrensel Kültür Unsurları	14
Şekil 3. Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Çerçevesi.	34
Şekil 4. İnsan Zihinsel Programlamasında Benzersiz Üç Düzey	39
Şekil 5. Schein'in Kültür Düzeyleri Modeli	48
Şekil 6. Goffee ve Jones'in İki Boyutlu, Dört Kültürlü Modeli	50
Şekil 7. Deal-Kennedy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması	53
Şekil 8. Denison ve Mishra'nın Örgüt Kültürü Sınıflandırması	55
Şekil 9. Harrison-Handy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması.....	59
Şekil 10. Schneider'in Dört Boyutlu Kültür Modeli.	61
Şekil 11. Geoffrey Moore 'ın Kültür Modeli.....	62
Şekil 12. Daft'ın Kurum Kültürü Seviyeleri.....	64
Şekil 13. Hermamann'ın Kültürel Buzdağı Modeli	73
Şekil 14. Rousseau'nun Kültürün Seviyeleri Modeli	74
Şekil 15. İşbirliği Süreci Çerçevesi.....	85
Şekil 16. Yardımlaşmanın Kavramsal Modeli	89
Şekil 17. McClelland'ın Buzdağı Modeli	91
Şekil 18. Meslekî Yeterlilik Temel Bileşenleri.....	93
Şekil 19. Le Deist ve Winterton'un Yetkinlik Tipolojisi.....	94
Şekil 20. Kritik Yönetim Yetkinlikleri.....	98
Şekil 21. Disiplinlerarası Güven Yapıları Modeli.....	106
Şekil 22. Portföy Merkezli İttifak	112
Şekil 23. Firma ve Birim Merkezli İttifak.....	112
Şekil 24. Blau'nun Mübadele Modeli ve Sosyal İlişkilerin Yapısı	144
Şekil 25. Basit Soyogram Örneği.....	149
Şekil 26. İSM Yardımlaşma Ağ Haritası	199
Şekil 27. KHB Yardımlaşma Ağ Haritası	200
Şekil 28. KEAH Yardımlaşma Ağ Haritası	201
Şekil 29. İSM'nin Birim-Hiyerarşik Seviyeye Göre Yardımlaşma Haritası	202
Şekil 30. KHB Birim-Hiyerarşik Seviyeye Göre Yardımlaşma Haritası.....	202
Şekil 31. KEAH'ın Birim-Hiyerarşik Seviyeye Göre Yardımlaşma Haritası	203

Şekil 32. İSM'nin Birimlere Göre (Dairesel) Yardımlaşma Haritası	204
Şekil 33. KHB'nin Birimlere Göre (Dairesel) Yardımlaşma Haritası.....	204
Şekil 34. KEAH'ın Birimlere Göre (Dairesel) Yardımlaşma Haritası	205
Şekil 35. İSM'nin Birimlere Göre (Kategorik) Yardımlaşma Haritası.....	205
Şekil 36. KHB'nin Birimlere Göre (Kategorik) Yardımlaşma Haritası	206
Şekil 37. KEAH'ın Birimlere Göre (Kategorik) Yardımlaşma Haritası.....	206
Şekil 38. KEAH Cerrahî Kliniğın Unvanlara Göre Yardımlaşma Haritası	207
Şekil 39. KEAH Dâhili Kliniğın Unvanlara Göre Yardımlaşma Haritası	207
Şekil 40. İSM Ego 1 (23 talep) Yardımlaşma Haritası	210
Şekil 41. İSM Ego 160 (19 talep) Yardımlaşma Haritası	211
Şekil 42. İSM Ego 360 (18 talep) Yardımlaşma Haritası	211
Şekil 43. KHB Ego 54 (16 talep) Yardımlaşma Haritası	212
Şekil 44. KHB Ego 62 (14 talep) Yardımlaşma Haritası	213
Şekil 45. KHB Ego 88 (9 talep) Yardımlaşma Haritası	213
Şekil 46. KEAH Ego 145 (12 talep) Yardımlaşma Haritası	214
Şekil 47. KEAH Ego 75 (12 talep) Yardımlaşma Haritası	215
Şekil 48. KEAH Ego 172 (11 talep) Yardımlaşma Haritası	215
Şekil 49. Yardımlaşmanın Olumlu ve Olumsuz Yönleri	269
Şekil 50. Örgütsel Yardımlaşma Kültürü.....	270
Şekil 51. Örgütsel Yardımlaşma Eğilimi	271
Şekil 52. İSM Yardımlaşma Ağ Haritası (Kod).....	337
Şekil 53. KHB Yardımlaşma Ağ Haritası (Kod)	337
Şekil 54. KEAH Yardımlaşma Ağ Haritası (Kod).....	338
Şekil 55. İSM Rastgele Yardımlaşma Ağ Haritası	338
Şekil 56. KHB Rastgele Yardımlaşma Ağ Haritası	339
Şekil 57. KEAH Rastgele Yardımlaşma Ağ Haritası.....	339
Şekil 58. İSM'nin Unvanlara Göre Yardımlaşma Haritası.....	340
Şekil 59. KHB'nin Unvanlara Göre Yardımlaşma Haritası	340
Şekil 60. KEAH'ın Unvanlara Göre Yardımlaşma Haritası.....	341
Şekil 61. İSM'nin Hiyerarşik Seviyeye Göre (Kategorik) Yardımlaşma Haritası ..	341
Şekil 62. KHB'nin Hiyerarşik Seviyeye Göre (Kategorik) Yardımlaşma Haritası .	342
Şekil 63. KEAH'ın Hiyerarşik Seviyeye Göre (Kategorik) Yardımlaşma Haritası .	342
Şekil 64. KEAH Hastaya Doğrudan Hizmet Veren/Vermeyen Çalışanlara Göre Yardımlaşma Haritası.....	343

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Düşük ve Büyük Güç Mesafeli Topluluklar Arasındaki Farklar	40
Tablo 2. Zayıf ve Güçlü Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki Farklar	42
Tablo 3. Kadınsı ve Erkeksi Topluluklar Arasındaki Farklar	43
Tablo 4. Toplumcu ve Bireyci Topluluklar Arasındaki Farklar	44
Tablo 5. Kısa/Uzun Dönemli Uyum Sağlama Arasındaki Farklar	45
Tablo 6. Hoşgörölü ve Sınırlandırılmış Topluluklar Arasındaki Farklar.....	46
Tablo 7. Organizasyon Kültürünün İçeriği ve Karar Alma İlkeleri	61
Tablo 8. Yetkinlik Türleri	101
Tablo 9. Çeşitli Yardım Türleri.....	111
Tablo 10. Genel SAA Terimleri.....	157
Tablo 11. Tüm Ağa İlişkin SAA Ölçütleri.....	157
Tablo 12. Aktörlere İlişkin SAA Ölçütleri.....	158
Tablo 13. Kurum ve Birimlere Göre Dağılım.....	168
Tablo 14. Tanımlayıcı İstatistiksel Bulgular	169
Tablo 15. Katılımcıların Unvanları	171
Tablo 16. Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Analizi Bulguları.....	172
Tablo 17. Örgütsel Yardımlaşma Kültürü Ölçeği Faktör Analizi Bulguları.....	175
Tablo 18. Örgütsel Yardımlaşma Eğilimi Ölçeği Faktör Analizi Bulguları	177
Tablo 19. Kurumlara Göre Kültürel Faktörlerin ANOVA Analizi Bulguları.....	178
Tablo 20. Örgüt Kültürü ANOVA ve T-Testi Analizi Bulguları.....	179
Tablo 21. Örgütsel Yardımlaşma Kültürü ANOVA ve T-Testi Analizi Bulguları..	180
Tablo 22. Örgütsel Yardımlaşma Eğilimi ANOVA ve T-Testi Analizi Bulguları ..	181
Tablo 23. Yaş, Çalışma Yılları ve Kültürel Faktörler Korelasyon Analizi Bulguları	184
Tablo 24. Yardımlaşma İlişkilerinde Çalışanların Özniteliklerine Yönelik ANOVA Analizi Bulguları	186
Tablo 25. Kurumlara Göre Yardımlaşma İlişkilerinde Çalışanların Özniteliklerine Yönelik ANOVA Analizi Bulguları	188
Tablo 26. Yardım Talep Edilen Çalışanların Özniteliklerine Yönelik Korelasyon Bulguları.....	192
Tablo 27. Yardımlaşma İlişkilerinde Çalışanların Özniteliklerine Yönelik Kurumlara Göre Korelasyon Bulguları	193

Tablo 28. Çalışanların İş Dışı Sosyal İlişkilerine Ait Tanımlayıcı İstatistikî Bulgular	193
Tablo 29. SAA Katılımcı Sayısı	194
Tablo 30. SAA Temel Ağ Göstergeleri.....	195
Tablo 31. Aktörlerin Sosyal Ağ Analizi Değişkenlerinin Kurumlara Göre ANOVA Analizi Bulguları.....	208
Tablo 32. Yardımlaşma İlişkilerine Yaş ve Çalışma Yılları Değişkenlerinin Kurumlara Göre Korelasyon Analizi Bulguları	217
Tablo 33. Eğitim Seviyesi Spearman Korelasyon Analizi Bulguları.....	219
Tablo 34. Yardımlaşma İlişkilerine Ait Tüm Değişkenlerin Korelasyon Analizi Bulguları.....	222
Tablo 35. Yardım Talebinde Belirleyici Unsurlara Yönelik Hiyerarşik Lojistik Regresyon Analizi Bulguları.....	256
Tablo 36. Yardım Talebinde Belirleyici Unsurlara Yönelik Kurumlara Göre Hiyerarşik Lojistik Regresyon Analizi Bulguları	257
Tablo 37. Mülakat Yapılan Katılımcıların Tanımlayıcı İstatistikî Bulguları.....	260
Tablo 38. Yönetim, Yardımlaşma ve Konuşma Hakkındaki Tanımlayıcı İstatistikî Bulguları.....	261

KISALTMALAR

İSM	:	İl Sağlık Müdürlüğü
BAPKO	:	Marmara Üniversitesi, Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi
KHB	:	Anadolu Güney Kamu Hastaneler Birliği
KEAH	:	Lütfi Kırdar Eğitim ve Araştırma Hastanesi
KMO	:	Kaiser-Meyer-Olkin
SAA	:	Sosyal Ağ Analizi
ŞM	:	Şube Müdürlüğü
TÇY	:	Toplam Çalışma Yılı
YA	:	Yardım Alınmayan
YTE	:	Yardım Talep Edilen
VHKİ	:	Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni
TDK	:	Türk Dil Kurumu

Kamu Sağlık Kurumları Çalışanlarında Yardımlaşma Kültürü: İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü ve Anadolu Güney Kamu Hastane Birliği Üzerine Bir Çalışma

Öğrencinin Adı :Nurşen AYDIN

Danışmanı :Doç. Dr. Ş. Burak BEKÂROĞLU

Anabilim Dalı :Sağlık Yönetimi

ÖZET

Amaç: Sağlık kurumları çalışanlarının örgüt ve yardımlaşma kültürü düzeyini ölçmek, yardımlaşma özniteliklerini belirlemek, kurumlararası karşılaştırma yapmak ve ağ organizasyonu bakış açısıyla değerlendirmek.

Gereç ve Yöntem: Araştırmaya; İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü, İstanbul Anadolu Güney Kamu Hastaneler Birliği ve Dr. Lütfi Kırdar Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nden 751 kişi dâhildir. Bu üç kurum, İstanbul'da sağlık hizmeti sunumunda fonksiyonları itibariyle farklı kademelerde yer almaları ve aynı zamanda birbirini bütünleyen kurumlar olmaları nedeniyle araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırmada odak gurup görüşmesi, anket ve mülakat yöntemleri kullanılmıştır. Sosyal ağ analizi kapsamında çalışanların, yardım talep ettikleri 5 kişi ve yardım talep etmedikleri bir kişi ismi istenerek, bu kişilerin yardımlaşma öznitelikleri olan yetkinlik, erişilebilirlik, güven, samimiyet ve tanışma süresi değişkenleri değerlendirilmiştir.

Bulgular: Sağlık kurumları çalışanlarının örgüt ve yardımlaşma kültürü düzeyi belirlenmiştir. Yardımlaşma öznitelikleri ortalamaları, yardım talep edilen çalışanlarda, yardım talep edilmeyen çalışanlardan daha yüksek çıkmıştır. Yardım talep edilen çalışanlarda, güven en yüksek puanı almış, yetkinlik ise en düşük puanı almıştır. Yardımlaşmadan kaçınma eğilimi, lise mezunu, 45 yaş ve üstü olan ve mevcut kurumda ve mevcut pozisyonda 21 yıl ve üstü çalışanlarda daha yüksek çıkmıştır. Sağlık kurumları çalışanlarının SAA değişkenleri yaş, eğitim seviyesi ve çalışma yıllarına göre benzerlikler göstermektedir.

Sonuçlar: Araştırma sonucunda; örgüt kültürü ölçeğinde, piyasa, klan ve hiyerarşi kültürü, örgütsel yardımlaşma kültürü ölçeğinde, yönetim, kişilerarası ve kişisel yardımlaşma kültürü ve örgütsel yardımlaşma eğilimi ölçeğinde yardımlaşma eğilimi ve yardımlaşmadan kaçınma eğilimi faktörleri elde edilmiştir. SAA değişkenleri kurumlara göre değişmektedir ve bu değişkenler çalışanların yardımlaşmaya olan eğilimleri açısından göstergidir.

Anahtar Sözcükler: Sağlık Yönetimi, Yardımlaşma Kültürü, Sosyal Ağ Analizi, Örgüt Kültürü, Ucinet.

Culture of Helping Employees in Public Health Institutions: A Study on Istanbul Provincial Health Directorate and Anatolian South Public Hospital Association

Student's Name : Nurşen AYDIN

Advisor : Assoc. Prof. Ş. Burak BEKÂROĞLU

Department : Health Management

ABSTRACT

Objective: To measure the level of organizational and helping culture of healthcare employees, to determine helping attributes, to make comparisons among institutions and to evaluate from a network organization point of view.

Materials and Methods: Research included 751 people from the Istanbul Provincial Health Directorate, Istanbul Anatolian South Public Hospitals Association and Dr. Lütü Kırdar Training and Research Hospital. These three institutions were included in the study because they have to take place at different levels in terms of their functions in health care provision in Istanbul and at the same time they must be institutions that are complementary to each other. Focus group interview, questionnaires and interview methods were used in the research. In the context of social network analysis, employees were requested to write down 5 people they asked for help and one person who did not request for help. The variables of the competence, accessibility, trust, sincerity and duration of acquaintance which are the helping attributes of these persons are evaluated.

Results: The level of organization and helping culture of healthcare employees has been determined. The averages of helping attributes were higher among those who were not requested for help than employees who were requested for help. Among employees who were requested for help trust had the highest score and competency had the lowest score. The tendency of avoiding without help was higher among 45 years old or older, high school graduates, and 21 years or more in current institution and current position of the employees. The SAA variables of health institution employees are similar according to age, education level and years of employment.

Conclusion: As a result of the research at organizational culture scale, market, clan and hierarchy culture, at organizational helping culture scale, management, interpersonal and personal helping culture and in the scale of organizational helping tendency, tendency of organizational helping and the tendency of avoiding without help have been obtained. The SAA variables vary according to institutions and these variables are indicative of the tendency of employees to help.

Keywords: Health Management, Helping Culture, Social Network Analysis, Organizational Culture, Ucinet.

GİRİŞ

Piyasaların küreselleşmesi, bilginin sürekli ve hızlı değişmesi, uluslararası faaliyet gösteren firmaların artması ve firmalar arasında çok yoğun rekabet olması işletmelerin işini çok zorlaştırmaktadır. İşletmelerin insan kaynakları gücünün iyi olması, makine, ekipman gibi maddi kaynakların iyi olması yeterli olmamakta, bunlarla birlikte içinde bulunulan pazarı, dünya trendlerini iyi takip edebilen, yabancı ülkelerde ortaya çıkan fırsat ve tehditlerin farkında olan yöneticilerin olması, bu yöneticilerin pazarı iyi değerlendirip doğru kararlar alması gerekmektedir. Ancak işletmeler açısından bu da yeterli değildir. İşletmelerin, yöneticilerinin aldığı kararları amacına uygun olarak uygulayacak etkinlikte ve hızda olması için çevrenin dinamikleriyle uyumlu kurum kültürünün olması gerekir. İşletmenin faaliyet gösterdiği ülkelerin kültürel özellikleri, normları, değerleri, inançları, davranışları ve iş yapma yollarının bilinmesi çok önemlidir.

Hizmet sektöründeki işletmelerde, sürekli değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilmeleri, rekabetin üst düzeyde olduğu çok dinamik koşullarda işletmelerin varlığını sürdürebilmesi için işletmenin çok hızlı manevra yapabilen, etkin bir örgütsel yapısının olması gerekir. Bunun için diğer unsurların yanında en önemli unsur insan faktörüdür. Çünkü hizmet sektöründe işletmeler insan odaklı hizmet vermektedirler. Hizmeti sunan da hizmeti alan da insandır. Diğer taraftan hizmeti sunanlarla hizmeti alanları koordineli bir şekilde bir araya getiren ve her iki tarafı da memnun edecek şekilde yöneten, işleten de insandır. İnsanların davranışlarını etkileyerek, davranışlarına yön veren en önemli husus ise kültür unsurudur. Hizmet işletmelerinde insan boyutunun iyi planlanması, yönetilmesi ve amaçlara ulaşılabilmesi, ancak işletmede uygun bir örgüt kültürü ortamının oluşması, kurum çalışanlarının da mevcut örgüt kültürüne uyum sağlayabilmeleri ile sağlanabilir.

Sağlık Kurumları açısından bakıldığında; sağlık kurumları hizmet sürecinde dinamik, hızlı değişen, proje temelli çalışan kurumlardır. Sağlık hizmeti sunan kurumlar, belirsizliklerle başa çıkabilmenin önemli olduğu, esas sermayenin insan ve bilgi olduğu, yoğun teknoloji içerikli, rekabetin üst düzeyde olduğu, dinamik bir sektör içerisindedir. Sağlık sektöründeki işletmelerde hizmet sunumunda; teknolojik

aletleri kullanan, bu alet ve makinelerden çıkan sonuçları değerlendirerek hizmet alanlar için faydalı hâle getiren ve hizmet sunumunda yoğun üst düzey bilgi birikimi ile hizmet veren en önemli unsur olan sağlık çalışanları, bu işletmeler için en önemli var olma ve rekabet kaynağıdır.

Diğer taraftan hizmetlerin depolanamaması başta olmak üzere sağlık sektörünün doğasından kaynaklanan özellikleri nedeniyle hizmet sunumunda diğer hizmet işletmelerinden farklı olarak esas karar vericiler olarak hizmeti sunan çalışanlar ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle sağlık sektöründeki en önemli unsur insandır. Yardımlaşma, kurum kültürü içerisinde insan faktörünü daha etkin hâle getiren önemli bir unsurdur. Yardımlaşma, rekabetin ve teknolojinin yüksek olduğu ortamlarda kurumların esnekliğini artırarak işletmenin rekabet gücünü yükseltir ve işletmeye değer katar.

Bu araştırmada sağlık kurumları çalışanlarında, farklı kademelerdeki kurumlarda yardım talep edenlerin ve yardım talebine yanıt verenlerin ayırt edici özelliklerinin ve kurumlar arasındaki farklılıkların neler olduğu SAA bakış açısıyla incelenerek, yardımlaşmanın sağlık hizmeti planlaması ve sunumuna etkisi ve çalışanlar arasında yardımlaşmanın bir kültür olarak daha etkin olması için önerilerin sunulması amaçlanmıştır.

Literatürde örgüt kültürü kapsamında, kamu sağlık sektöründe yardımlaşma kültürü konusunda yapılmış ulusal ve uluslararası çalışma çok azdır ve sağlık alanında Türkiye'de konuyla ilgili gerçekleştirilmiş bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmada örgüt çalışanlarının kendi aralarındaki yardımlaşma ilişkisi ele alınmıştır. Çalışma, bu yönü ile özgün ve sonuç çıkartıcı bir çalışmadır.

Bu çalışmada, örgüt kültürü ile ilgili literatür taraması yapılarak, kavramlar ve ilgili yaklaşımlar açıklanacak, daha sonra da sağlık yönetimi kurumlarındaki mevcut yardımlaşma kültürü incelenecektir. Üçüncü bölümde SAA, dördüncü ve beşinci bölümlerde gereç ve yöntem ile bulgular açıklanacaktır. Son olarak tartışma ve sonuç bölümü yer almaktadır.

1 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Kültür, toplumların ilk insanlığın oluşum tarihinden bu yana getirdiği maddi ve manevî tüm ürünler ya da değerlerdir. Kültür bir toplumun, grubun ya da örgütün yaşam tarzıdır. İnsanlar kültürü etkilediği gibi kültür de insanları etkilemekte ve davranışlarına yön vermektedir. Örgütsel yapılar da insanların, çalışanların davranışlarını etkilemektedir. Örgütteki bireylerin genel tutumları, değer yargıları vb. kültürel özellikleri de örgüt kültürünü etkilemektedir. Bu durum, yani kültür insan ilişkisi, karşılıklı bir etkileşimle dinamik bir süreç olarak devam etmektedir. Aşağıdaki bölümde kültürün tanımı ve önemi, kültürün özellikleri, kültürün unsurları genel olarak açıklanacaktır.

1.1 Kültürün Tanımı, Önemi ve Özellikleri

Aşağıda kültür kavramı tanımı ve özellikleri açıklanacaktır.

1.1.1 Kültür tanımı ve önemi

Kültür kavramının sosyal bilimlerde ve yönetimde önemi büyüktür. Kültür kavramı; sosyolog, antropolog, psikolog vb. farklı bilimlerden birçok bilim adamı, araştırmacı tarafından araştırılmış ve bilimsel çalışmalar yapılmıştır. Kültür kavramı çok geniş alanda kullanılmakta ve çok fazla tanımı bulunmaktadır.

Kültür ifadesi çoğunlukla antropoloji biliminde kabileler veya etnik gruplar, siyaset, sosyoloji ve yönetim bilimlerinde ülkeler ve sosyoloji ve yönetim bilimlerinde ise kuruluşlar için kullanılır (Hofstede, 2011).

Kültür kavramının kökeni Latince “cultra” sözünden gelmektedir. Bakmak yetiştirmek anlamına gelen “cultura” sözcüğü yine Latincedeki “colere” fiili ve “cultus” isminden türemiştir. “Cultura” sözcüğü 18. yüzyıldan önce ekip-biçmek gibi ziraî faaliyetler anlamında kullanılıyordu. Ancak zaman içinde kültür kelimesine yüklenen anlam farklılaşmış ve insanlık tarihinde insanın hayat biçimine bağlanmıştır (Ataman, 2009; Atasever, 2005). Sosyal bilimlerde kültür kavramı genellikle bilgi, inanç ve adetleri içine alan katılım olarak tanımlanır. Buradaki bilgi

ve hünerler, toplum üyelerine yararlı olanlardır. Bu bağlamda kültür, bir yaşam tarzının sınırlanmasıdır (Dereli, 2010).

Türk Dil Kurumu kültür için 4 ayrı tanım yapmıştır. Bunlar:

- Tarihsel, toplumsal geleişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevî değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünüdür.
- Bir topluma veya halk topluluğuna özgü düşünce ve sanat eserlerinin bütünüdür.
- Muhakeme, zevk ve eleştirme yeteneklerinin öğrenim ve yaşantılar yoluyla geliştirilmiş olan biçimidir.
- Bireyin kazandığı bilgidir.
- Tarım şeklinde (TDK. <http://www.tdk.gov.tr/> Erişim tarihi: 22.07.2016).

Bilgisayar ve internet kullanımındaki artış, küresel pazarda başarılı olabilmek, yöneticilerin ve organizasyonların ani gelişen ihtiyaçları gibi nedenlerle 70'li yılların sonu, 80'li yıllar ve 90'lı yılların başında kültürler arası pratik uygulama ve çalışmalarda büyük patlama olmuştur (Hoppe, 2004; Linstead, 2001).

Kültürle ilgili çalışmalar, özellikle batılı ülkelerdeki ekonomik buhran dönemlerinde, sosyo ekonomik nedenlerden dolayı artmaya başlamıştır. Ancak  rg t kültürü ile ilgili bazı araştırmalarda karşılaşılan sorun, örgütsel etkinliği arttırmak için gerçek ve somut bir anlamda oluşturulabilen, ölçülebilen ve yönlendirilebilen kolektif bir örgüt kültürünün var olduğunu varsaymaktır. Kültürle ilgili çalışmalarda, etkisiz bir organizasyonun etkili olabileceği ima edilir. Ancak "kültür" ve "etkililik" arasındaki bağlantı, insanların değerlerini, normlarını ve tutumlarını değiştirebilecek unsurlardır. Kültür, toplum içerisinde zamanla gelişen bir olgu olduğundan, yöneticilerin aldıkları kararlarla bir anda kurum kültürünü değiştirmeleri ve kurumu etkin kılmaları oldukça zordur (Meek, 1988). Örgüt kültürünün değişmesi ya da değiştirilmesi mümkün olmakla birlikte zor bir süreçtir (Cameron ve Quinn, 2006; Schein, 2004).

O'Reilly ve Chatman'e göre kültür toplumsal bir kontrol sistemi olarak, grup üyeleri için uygun tutum ve davranışları belirleyen, paylaşılan normlara ve değerlere dayanır. Buna göre kültür, bilgilendirerek ve topluma nüfuz ederek, insanların davranışlarını yönlendirir ve sınırlar (O'Reilly ve Chatman, 1996).

Kültürün örgütsel başarıda önemli bir rolü bulunmaktadır. Kültür kavramı, yöneticilerin örgüt yaşamının gizli, karmaşık yönlerini anlamalarına yardımcı olur. Kültür, örgüt içinde işlerin nasıl yapıldığı ile ilgili paylaşılan değerlerin ve varsayımların bir modelidir (Daft, 2010b).

Araştırmacılar tarafından örgüt kültürü ile ilgili çok sayıda çalışma yapılmış, başarılı firmaların başarısında çok önemli faktörlerden birisi olduğu belirtilmiştir. Ouchi ve Wilkins, (1985) kültürün, Japonya'nın ekonomik başarısının anahtarı olduğunu belirtmişlerdir (Ouchi ve Wilkins, 1985; Meek, 1988).

Schein'e (1990) göre kültür belirli bir grubun:

- Örgüt çalışanlarının dış çevreye uyum ve içsel bütünleşme problemleriyle başa çıkmayı öğrenirken,
- Doğru olarak kabul edilecek kadar yeterince işe yaradığını kabul ettikleri ve bu nedenle de,
- O problemlere ilişkin olarak algılama, düşünme ve hissetme için doğru yol ve yöntem olarak kabul edilen,
- Örgütün yeni üyelerine öğretilmesi gereken,
- Örgüt çalışanları tarafından icat edilmiş, keşfedilmiş veya geliştirilmiş,
- Temel varsayımların bir motifidir şeklinde tanımlanabilir.

Taylor'a göre kültür ya da uygarlık, bir toplumun üyesi olarak insanın kazandığı bilgi, sanat, gelenek-göreneklerle beceri ve alışkanlıkları içeren karmaşık bir bütündür (Ataman, 2009). Hodgetts'e (1999) göre kültür; bir toplumun nesilden nesile sosyal olarak ilettiği davranış biçimleri, inançlar ve ahlaki değerlerdir.

Belirli bir örgütteki kültürel değerler statik değildir ve zaman içerisinde değişebilir. Politik, toplumsal ve ekonomik çevreler değiştiğinde, insanların kültürel

değerleri de değişir (Wu, 2006). Marx kültürü "Doğa'nın yarattıklarına karşılık, insanoğlunun yarattığı her şeydir" şeklinde tanımlamıştır (Yücel, 2007; Baytok, 2006).

Schein kültürü "Dış adaptasyon ve iç bütünleşme sorunlarını çözmüş bir grup tarafından öğrenilmiş, paylaşılan temel varsayımlar modeli" olarak tanımlamaktadır. Schein'e göre bireylerin karakterleri neyse kültür de kuruluşlar için öyledir (Schein, 2004).

Tosun kültürü, "Birey, grup ya da toplumun düşünce, inanç, duygu, görenek ve alışkanlık gibi zihinsel ve ruhsal niteliklerinden oluşan psikolojik ve toplumsal özelliklerinin tümü" şeklinde tanımlamaktadır (Yücel, 2007).

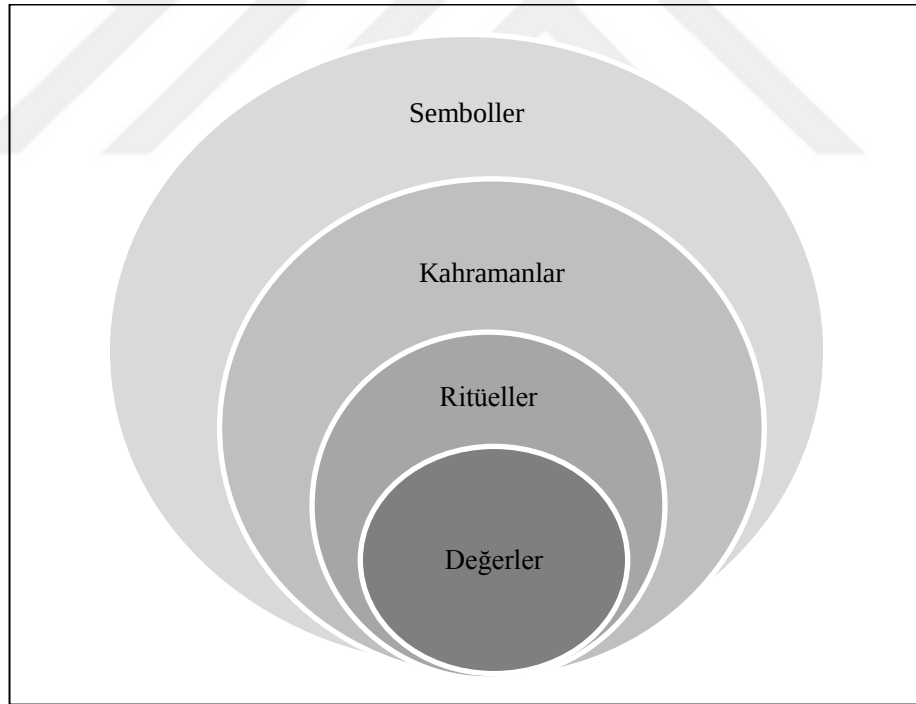
Kültürün organizasyonlarda üstlendikleri belli işlevleri vardır. Bu işlevler aşağıda belirtilmiştir:

- Birincisi, kültür sınır tanımlayıcı bir role sahiptir: bir organizasyon ile diğerleri arasında ayrımlar yaratır.
- İkincisi, örgüt üyeleri için bir kimlik duygusu taşır.
- Üçüncüsü, kültür bireysel çıkarlardan daha büyük bir şeyin sözünü vermeyi kolaylaştırır.
- Dördüncüsü, sosyal sistemin istikrarını artırır.
- Kültür, çalışanların ne söyleyeceklerini ve yapacaklarını standartlar sağlayarak organizasyonu bir arada tutmaya yardımcı olan sosyal tutkaldır.
- Son olarak, çalışanların tutum ve davranışlarını yönlendiren ve şekillendiren bir mantık yaratıcı ve kontrol mekanizmasıdır. Kültür, oyunun kurallarını tanımlar (Robbins ve Judge, 2013).

Kültür kavramı, toplumu oluşturan bireylerin yaptıkları gelişmiş davranışlar değil, toplumda ortak olan davranış veya alışkanlıkları içerir. Diğer bir ifade ile bir grubun üyeleri için ortak olan semboller ve anlamları ifade eder (Baytok, 2006). Singh'e göre; aynı kültüre ait olan kişiler, ortak politik, etnik ya da coğrafi özellikler paylaştığı için aslında benzer davranışlar sergilemektedirler (Kalkavan, 2014).

Trandis 1996'da yaptığı çalışmada, hemen hemen tüm araştırmalardaki kültür tanımlarını inceledikten sonra, araştırmacılar tarafından genel olarak kabul gören kültür tanımını "Kültür, paylaşılan bilişleri, standart işletim yol ve yöntemleri ve incelenmemiş varsayımları yansıtır" şeklinde yapmıştır (Girlando ve ark., 2004). Grant (2000). Kurumlar için kaynakları üç çeşit olarak sınıflandırmış, maddi (malî veya fiziksel varlıklar) ve insan kaynaklarının (beceri, bilgi, güdülenme) yanı sıra kültürü de maddi olmayan kaynaklara dâhil etmiştir (Kreipl ve Lingenfelder, 2002).

Hofstede'e göre kültür öğrenme ile oluşmaktadır. Hofstede, kişinin yetiştiği ve yaşam tecrübelerini kazandığı sosyal ortamların bireysel seviyede zihinsel programlara ilişkin kaynakları oluşturduğunu savunmaktadır. Hofstede'e göre programlama aileden başlamakta ve sosyal çevrede, okulda, iş yerinde ve var olunan toplumda sürmektedir (Hofstede, 1981; Kalkavan, 2014; Yücel, 2007). Hofstede'in kültür göstergeleri Şekil 1'de gösterildiği gibidir.



Şekil 1. Kültür Göstergeleri: Derinden İtibaren Yüzeye Doğru

Kaynak: Hofstede ve ark. 1990.

Hofstede kültürü "Bireyi, diğer grup veya kişilerden ayıran aklın kolektif programlaması" olarak tanımlamıştır. Hofstede kültürel programlamanın erken yaşta

ortaya çıktığını, paylaşılan semboller, kahramanlar ve ritüellerle ulusal kimliğin oluştuğunu ve toplumun kalıcı ortak değerlerinin oluştuğunu belirtmiştir (Hofstede, 1981; Hofstede, 2011; Hofstede ve ark., 1990). Kültürün, toplum ya da örgütlerde çok sayıda ve çeşitli değişkenleri olsa da kültür kurumlara değer katmaktadır. (Lee ve ark., 2016).

Yapılan çalışmaların çoğunda görüldüğü üzere kültür hayatın ayrılmaz bir parçasıdır. Bir anlamda toplumların yaşam biçimini de göstermekte olan kültür kavramı, bireylerin yaşamını da etkilemektedir. Hofstede'e (1981) göre kültür örgütü üç yoldan etkiler. Bunlardan birincisi kurumların güç dağılımı üzerine etki etmesiyle, ikincisi egemen gurupların diğerleri üzerindeki etkisi sayesinde olur. Kültür, egemen guruplar üzerinden; örgütün amaç ve hedeflerini, karar alma süreçlerini etkileyerek, organizasyon yapısı ve resmî yol ve yöntemlerini şekillendirerek, ödül sistemlerini yönlendirerek etkilemektedir. Kültür örgütü etkilediği üçüncü yol bir kuruluşun üyelerinin büyük çoğunluğunun değerlerinin, kuruluşların işleyişi üzerinde dolaylı ama derin bir şekilde etkilemesiyle olur. Bu etkileme aşağıdaki yollarla olur:

- Üyelerin örgütsel gereksinimlere uygun davranma nedenlerini belirleyerek,
- Arzulanan davranışı garanti altına almak için gerekli kontrol süreçlerini ve düzenlemeleri belirleyerek,
- Genellikle, üyelerin yönetilebilirlik alanını belirleyerek,
- Örgüt içinde doğru iletişimi, üyelerin kendisi arasında ve baskın gurup ve diğer üyeleri arasında değer uzlaşması vasıtasıyla etkileyerek,
- İşçi sendikaları ya da örgütün işleyişini doğrudan etkileyen baskın guruplar gibi alternatif örgütlerde önde gelenlere desteğini belirleyerek etkilemektedir.

Kültür, rakip organizasyonların, etkileşimli kuruluşların, basın temsilcileri, hükümetlerin üyeleri ve halk gibi örgütün üyesi olmayan kişilerin değerleri aracılığıyla örgütleri etkiler (Hofstede, 1981). Kültür, bir bakıma topluluktur. İnsanların birbirleriyle nasıl bağlantı kurduklarının bir sonucudur. Topluluklar da işyerinde, tıpkı ticaret alanının dışındakilerde olduğu gibi var olurlar. Aileler, köyler, okullar ve kulüpler gibi işletmeler de zaman içinde onların var olmasını ve varlığını

sürdürmesini sağlayan sosyal etkileşim kalıplarına dayanırlar. Topluluklar gibi işletmeler de ortak menfaatler ve karşılıklı yükümlülükler üzerine kurulmuştur ve işbirliği ve arkadaşlıklar üzerine gelişirler (Goffee ve Jones, 1996).

Kültür ve çevre arasında çok sıkı bir bağ vardır. Çevre kurum içi kültüre büyük bir etki yaratan dış ortamdır. ABD'de 207 firma üzerinde yapılan araştırma, kurum kültürü ve dış çevre arasındaki kritik ilişkiyi göstermiştir. Çalışma, kurum kültürünün dış çevreye sağlıklı olarak uyum sağlamadığı sürece, güçlü bir kurum kültürü olmasının tek başına başarı sağlamadığını göstermiştir. Bu nedenle, tek başına güçlü bir kültür yeterli değildir. Çünkü sağlıklı bir kültür kuruluşu kararlı bir şekilde yanlış yönde ilerletmeye teşvik edebilir. Sağlıklı kültürler, şirketlerin çevreye uyum sağlamalarına yardımcı olur (Daft, 2010b).

Kültür, ülkeden ülkeye toplumdan topluma hatta aynı toplum ya da işletme içinde bile değişebilmekte ve altkültürler oluşabilmektedir. Aşağıda kültürün özellikleri açıklanacaktır.

1.1.2 Kültürün özellikleri

Kültürlerin, toplumdan topluma hatta aynı toplum içinde farklılık göstermesine neden olan ve tüm toplumlarda kendini gösteren evrensel özellikleri vardır. Bunlar aşağıda sıralanmıştır:

- **Kültür öğrenilebilir ve öğretilir:** Kültür kalıtsal ya da içgüdüsel olarak kazanılan bir özellik değildir. Öğrenilerek ya da tecrübe edilerek kazanılır. Kültürün kazanılması önce aile daha sonra iş yaşamı ve toplumda öğrenme ve sosyalleşme süreci ile gerçekleşir. Kültür insan eseri olduğu için öğrenilir ve öğretilir. Her insan belli bir toplumda doğar ve öncelikle doğduğu toplumun kültürünü öğrenir (Ataman, 2013; Can Mutlu, 1999; Baytok, 2006).

- **Kültür tarihseldir ve süreklidir:** Kültür bir anda oluşmaz, bir birikimdir ve sosyalleşme ile nesilden nesile aktararak süreklilik kazanır. Bu da kültürü tarihsel ve sürekli yapar. Gelenek ve görenekler kültürün sürekliliğini sağlayan etkin araçlardır (Ataman, 2013; Can Mutlu, 1999; Şahin, 2010).

- **Kültür toplumsaldır ve paylaşılr:** Kültür bireylerin davranışları ile ortaya çıkar. Ancak kültür bireylerin gelişi güzel değil, toplum veya grup tarafından benimsenmiş davranışları ile ilgilidir. Kültür, toplumda yaşayan insanlarla birlikte oluşturulur ve ortaklaşa paylaşılır. Bir gurubun üyeleri tarafından paylaşılan alışkanlıklar, benimsenen davranış, tutum ve değerler o gurubun kültürüdür (Yücel, 2007; Dereli, 2010).

- **Kültür değişir:** Kültür zaman, mekân, kişiler ve koşullara göre değişime uğrar. Değişim toplumun çağdaşlık seviyesine göre hızlı veya yavaş olabilir. Kültürel değişim keyfi ya da zorla olabilir. Sosyal, ekonomik ve diğer çevresel faktörlerin değişmesi kültürü etkiler ve değiştirir. Örneğin, internet ve gelişen iletişim teknolojileri sayesinde gerçekleştirilen kısa mesajlaşmalar ve anlık sohbetler, kültür ögesi olarak dile sms, internet, vb. yeni kelimelerin katılmasını sağlar. Her değişim uyuma doğru giden süreci getirir (Ataman, 2013; Dereli, 2010). Bir örgütteki mevcut kültür; çalışanların inanç, açıklık, güven ve hatta yetkinlik şeklindeki düşünce ve eylemlerindeki değişimleri, liderlerin özellikleri, çevresel faktörler vb. nedenlerle değişebilir (Westrum, 2004).

- **Kültür ideal bir kurallar sistemidir:** Kültür bir grubun tüm üyeleri tarafından kabul gören ideal bir yapıyı temsil eder. Özellikle değerler ve varsayımlar bireysel yargıların dışındadır ve grup üyeleri tarafından benimsenmiştir. Grup üyeleri kurallara uymayan davranışları bilirler (Yücel, 2007; Baytok, 2006).

- **Kültür ihtiyaçları karşılayıcı ve doyum sağlayıcıdır:** Kültür insanların gereksinmelerini giderecek özelliklere sahiptir. Kültür, biyolojik, psikolojik ve sosyal gereksinmeleri karşılar. Eğer kültür toplumu veya grubu oluşturan bireylerin ihtiyaçları karşılamıyor ve doyum sağlamıyorsa var olmaz ve değişir (Ataman, 2013; Baytok, 2006).

- **Kültür bütünleştiricidir:** Aslında farklı olan birey ve gruplar, kültür aracılığıyla toplumla bütünleşir ve bulundukları kültür ve üst kültürle uyum içinde yaşarlar. Fakat kültürler, tarihi ve çevresel faktörlerin etkisi ile tam anlamıyla bütünleşmiş sistemler oluşturamazlar. Burada bütünleşme bir amaçtır. Gerçekleşmesi için uzun zamana gereksinim vardır (Yücel, 2007; Dereli, 2010).

- **Kültür kurallar toplamı ve semboldür:** Kültür bir grubu meydana getiren bireylerin karşılıklı etkileşimlerinden oluşan ve genel olarak uyulması zorunlu olan bir kurallar toplamı ve toplumun tüm ideallerinin ve sosyal kişiliğinin sembolüdür. Bu bağlamda kültür, ideal ya da idealleştirilmiş kurallar sistemidir (Dereli, 2010).

- **Kültür sınırlayıcıdır:** Kültür ait olduğu toplumu birtakım ölçüler içine sokarak sınırlamaktadır (Can Mutlu, 1999).

- **Kültür bir soyutlamadır:** Kültür soyuttur. Çünkü kültür, maddi ve gözlemlenebilir bir olgu değildir. Ancak bu soyut kavramı destekleyen ve besleyen konular gözlemlenebilmektedir (Yücel, 2007; Dereli, 2010).

- **Kültür sosyalleştiricidir:** İnsan kültür sayesinde yaşadığı toplumun değerlerini öğrenerek sosyal bir varlık olur (Dereli, 2010).

- **Kültür uyarlanabilir:** Toplumlar kültür üzerinde değişim ya da uyarlama yapabilirler (Can Mutlu, 1999).

- **Kültür markadır:** Bir toplumu diğerlerinden ayıran bir tür “alamet-i farika”, yani markadır (Dereli, 2010).

- **Kültür kendine özgüdür:** Kültürler, kendilerine özgü bazı merasim (somut adet ve görenekler) ile işaretler (dil, beden hareketleri vb.) oluştururlar (Dereli, 2010).

1.1.3 Kültürün unsurları

Temel kültür unsurlarını, maddi ve manevî olmak üzere iki şekilde ele alabiliriz. Maddi kültür unsurları toplum veya grubun teknolojisi, üretim, teknik, hüner ve becerileridir. Manevî kültür unsurları ise toplum yaşamını düzenleyen değer, inanç, yasa, gelenek, görenek ve ahlak kurallarından oluşur (Ataman, 2013).

Kültür bazen sembolik maddi unsurlar aracılığı ile görülebilir ve fark edilebilir, bazen de yaklaşım ve düşünce ifadesi yolu ile manevî olarak hissedilebilir (Ülgen ve Mirze, 2013). Kültürün bütün dünyada genel kabul görmüş evrensel unsurları Şekil 2'de gösterildiği gibidir.

Adlar **Aile** Akraba sıfatları Akrabalarla yaşam Alet yapımı **Ateş yakma** Atletik sporlar **Batıl inanç** **Bayram** Bitkibilim Cenaze adetleri **Ceza biçimi** Cinsel kısıtlamalar **Dans** Dekoratif sanat Dini kurallar **Dil** Doğum sonrası Doğum yöntemleri **Eğitim** Ergenlik çağı yönetimi **Evlilik** Evren **Bilim** Gebelik dönemi adetleri Görgü kuralları **Güven verme** Halk yaşam tarzı Hava tahmini Hediye **Hukuk** Hükümet İlahiyat **İşbirliği** İş bölümü Jest Konuk ağırlama Kur yapma **Miras kuralları** Mitoloji Mülki haklar **Müzik** Namus **Nüfus Politikası** Oyunlar Örgütlenme **Rakamlar** Ruh kavramı **Saç biçimi** Rüya yorumlama **Selamlama** Sihir ve büyü Soyut dünya Sütten kesim **Statü farklılaşması** Şaka **Takvim** Temizlik **Tıp** Tedavi Zina tabusu **Ticaret** Toplu yaşam kuralları **Töreler** Vücut bakımı ve süslenme **Yas** Yaş sınıflandırma **Yaşam sonrası** Yemek **Yemek Saati** Yiyecek Tabuları **Ziyaret**

Şekil 2. Evrensel Kültür Unsurları

Kaynak: Can Mutlu, 1999.

1.1.3.1 Maddi kültür unsurları

Amaçlara yönelik olarak oluşturulan teknik, bilim ve ekonomi, maddi kültür unsurlarını kapsar. Bir toplumun teknolojik durumu, eserleri ve aletleri maddi kültür olarak gösterilir. Maddi kültürün en önemli özelliği, insan tarafından yapılmış değer ve kıymetleri içermesi, tabii olmamasıdır (Ataman, 2013).

- **Eserler:** İnsanların yaptıkları her türlü alet, kullandıkları malzemeler maddi kültür unsurlarındandır. Örneğin: Binalar, her türlü araç-gereç, giysiler vb.
- **Sanat Eserleri:** Resim, heykel, edebi eserler vb.
- **Teknoloji:** Teknoloji kültürün gözle görülen maddi boyutu içinde yer alır. Teknoloji insanlar için fiziksel, psikolojik ve sosyolojik çevre oluşturmakta, dolayısı ile insan davranış ve ilişkilerini etkilemektedir (Atasever, 2005).

1.1.3.2 Manevî kültür unsurları

İnançlar, tutumlar, kaide ve değerler, din, ahlak, estetik, eğitim, sosyal örgütler vb. manevî kültür unsurları olarak sayılabilir. Manevî kültür unsurları şunlardır:

- **Dil:** Dil, anlamların taşınmasında kullanılan bir işaretler sistemidir. Kültürün öğrenilmesinde ve nesilden nesile aktarılmasında dilin rolü büyüktür. Kültürel ve tarihi mirasın aktarılmasında büyük rol oynayan dil aynı zamanda kültürel farklılıkların da temelini oluşturmaktadır (Ataman, 2013). Dil insanlar arası iletişim aracı olarak, organizasyonun kültürü hakkında birçok bilginin elde edilebilmesine yardımcı olur. Dil yazılı ya da sözlü olduğu kadar beden dilini de içerir (Atasever, 2005).

- **Din:** Dinler neyin doğru, neyin yanlış, nelerin uygun ve uygunsuz olduğunu açıklayan temel kültürel değerleri belirlerler. Din bireyin kişilik ve karakterlerini düzenleyen bir güç olması bakımından sosyal ve kültürel bir kontrol kurumu niteliği taşımaktadır (Ataman, 2013).

- **İnançlar:** Varsayım ve sayılılar olarak adlandırılabilir inancılar, dünyanın nasıl islediğine ilişkin olarak, bir kültürün insanları tarafından paylaşılan ortak görüşlerdir. İnançlar fiziksel dünyaya ait olabileceği gibi fiziksel olmayan, görülmeyen nesnelere ilişkin olabilmektedir. İnançlar kültürün en derin ve soyut yönünü oluşturmakta ve diğer kültür unsurlarına şekil vermektedir (Atasever, 2005). Bir toplumun güçlü ve yaygın bir kültüre sahip olması, büyük ölçüde toplumu oluşturan bireylerin inançlarının benzerliğinin bir sonucudur. İnançlar ne kadar benzerlik gösterip ne kadar çok kişi tarafından paylaşılsa, toplumsal kültür de o kadar belirgin ve yerleşik nitelik taşır (Ataman, 2013).

- **Tarihçe:** Geçmişin ortak anlatımı, kurum kültürünün temelini oluşturmaktadır. Geçmişin gelenekleri, insanları kuruluşun temel değerlerine bağlı tutmaktadır (Mind Tools, https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_86.htm Erişim tarihi: 25.11.2016).

- **Estetik:** Belirli kültürler ve altkültürlerin kendilerine göre estetik değerleri vardır. Estetik, bir kültürdeki güzel sanatlar (müzik, çeşitli sanatlar, vb.) hakkında bilgi verir (Ataman, 2013).

- **Tutum:** Tutum, bir bireye atfedilen ve onun psikolojik bir obje ile ilgili düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan eğilime verilen bir addır. Tutumların; bireye ait olma, gözlenebilen bir davranış değil davranışa hazırlayıcı bir eğilim olma, birey için anlam taşıyan bireyin farkında olduğu herhangi

bir obje ile ilgili olma vb. özellikleri vardır. İnançlarda olduğu gibi tutumlarda da benzerlikler ne kadar fazlaysa kültür de o kadar güçlü ve yaygındır (Ataman, 2013).

- **Değerler:** Değerler hangi toplumsal davranışların iyi, doğru ve arzulanır nitelikte olduğunu belirten ortak ölçüt veya fikirler olarak tanımlanabilir. Her toplum kendine özgü bazı değerlere sahiptir (Ataman, 2013; Atasever, 2005). Değerleri, "işletme çalışanlarının önemseydiği içsel amaç, standart ve sosyal ilkeler" olarak tanımlayabiliriz. Bu değerler, çalışanların karar ve davranışlarının temelini oluşturur. Oluşturulan bu temel üzerine işletmede normlar-standartlar gelişmeye başlar (Ülgen ve Mirze, 2013). Bireyin yaşamında takip edeceği yönü, toplumsal alanda paylaşılan bu değerler etkiler (Yücel, 2007). Toplumlara birbirinden ayıran en önemli özelliklerden biri sahip oldukları farklı değer sistemleri olarak belirtilebilir. Değerleri görmek ve tanımlamak kolay değildir (Ataman, 2013). Değerlere örgütsel boyutta bakıldığında kişisel değerlerle kurumsal değerler ayrımı yapılabilir. Bireysel değerler, bireylerin davranması gereken yolu göstermektedir. Örgütsel değerler de, örgütlerin üyelerinin davranışlarındaki beklentileridir. Bireylerin kurumsal beklentilere bağlı kalmaları ve ödüllendirmeleri gibi nedenlerle, örgütsel beklentileri kendi beklentileri ile örtüştürmektedirler (<http://www.ethesis.net/culture/culture.pdf> Erişim tarihi: 29.12.2016).

- **Normlar:** Normlar, yaptırımı olan kurallar sistemi olarak ifade edilmektedir. Her kültürde toplumsal düzeni sağlayan, bireylere yol gösteren, doğru ve yanlış, iyiyi ve kötüyü belirleyen kurallar, standartlar ve fikirler mevcuttur. Bireylerin tutum ve davranışlarını belirleyen kural, standart ve fikirlere norm denilmektedir. Normlar ödüllendirme ve cezalandırma mekanizmaları ile korunurlar. Normlar öğrenilebilir nitelik taşırlar ve zaman içinde alışkanlık hâline gelirler. Normlara uyulması çoğunlukla otomatik olarak gerçekleşir ve birey çoğu kez bir norma uyduğunu bile fark etmez. Normlar ve önem dereceleri, toplumdan topluma farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar kültürler arası farklılıkların da önemli bir nedeni olarak açıklanabilir. Normlar kaynağını değerlerden almaktadır denilebilir (Atasever, 2005). İşletmeler açısından bakıldığında normlar, çalışanların belirli durumlarda kendilerinin nasıl hareket etmeleri gerektiğini bildiren, yazılı olmayan kurallar olarak ifade edilebilir. Değerler sonucu oluşturulan normlar, genellikle olumlu veya olumsuz sonuçlara bağlanırlar. Örneğin, toplu yerlerde, restoranlarda,

kafelerde yüksek sesle konuşmak, yazılı olmamasına rağmen, kabul edilmeyen davranışlardır. Bu davranışlar toplumda olumsuz tepki alırlar (Ülgen ve Mirze, 2013).

- **Semboller:** Sembol, başkalarına anlam ifade eden bir nesne, hareket veya olaydır. Semboller, kişilerin birbirleriyle nasıl ilişkili olduğu ve çevreyle etkileşim kurmasıyla ilgili organizasyonun önemli değerlerini canlı bir şekilde aktaran zengin, sözsüz bir dil olarak kabul edilebilir. Sembol insanlar için herhangi bir anlam ifade eden davranış, işaret, renk, nesne gibi unsurlardır. Kültür bir ölçüde bir semboller sistemidir denilebilir. Semboller içinde yer alan en önemli öge ise dildir. İnsan kültürünü üretir ve biriktirir. Sonuçta ortaya kendisi için önemli etkisi olan, insan yapısı bir simgeler ve semboller bütünü çıkar. Birey ve toplumlar, yaşam boyunca geçmişten getirdikleri sembollere yenilerini ekleyerek, bazılarını değiştirerek, sembollerini kültürün bir parçası olarak tutmaya devam ederler (Daft, 2010b; Cacciattolo, 2014; Atasever, 2005). Semboller örgüt kültürünün açık bir göstergesidir. Semboller bir örgütteki logo, sloganlar, maskotlar ve amblemlerdir. Bu kapsamda bir örgütün sembollerini rozet, flama, amblem gibi şeyler olabilir (Köse ve ark., 2001; Meydan, 2010).

- **Hikâyeler:** Hikâye, gerçek olaylara dayalı bir anlatımdır ve sıklıkla tekrarlanır ve örgütsel çalışanlar arasında paylaşılır. Kurumsal hikâyeler tipik olarak şirket değerlerini örneklendirir ve bu değerleri geçerli kılan personele verdikleri kazanımları çarpıcı bir şekilde ortaya koyar. Hikâyeler, çalışanların kendilerinden beklenen şeyleri öğrenmelerine ve işin neyi temsil ettiğini daha iyi anlamalarına izin verir. Hikâyeler, kurumun vizyon ve değerlerini sembolize eden ve çalışanların kişiselleştirmelerini ve benimsemelerini sağlayan araçlardır (Daft, 2010b; Cacciattolo, 2014; Harris, 1984).

- **Kahramanlar:** Hikâyelerle ilgili olarak, örgütsel değerleri somutlaştırdıklarından statüsü yükseltilmiş çalışanlar ve yöneticilerdir. Kahraman, güçlü bir kültürün davranışlarını, karakterini ve niteliklerini örnekleyen bir şahıstır. Kahramanlar rol modelleri olarak kullanılır. Sözleri ve eylemleri arzuladığınız ideali işaret eder. Kahramanlar çalışanların takip etmesi gereken rol modelleridir (Daft, 2010b; Harris, 1984).

- **Sloganlar:** Slogan, önemli bir kurumsal değeri kısaca ifade eden bir cümledir. Çoğu şirket, çalışanlara özel bir anlam taşıması için bir slogan veya söylem kullanır (Daft, 2010b).

- **Ritüeller ve törenler:** Tören, özel durumlar için planlanan bir etkinliktir. Yöneticiler şirket değerlerinin çarpıcı örneklerini kurum çalışanlarına sunarlar. Törenler, değerli başarıları güçlendiren, önemli bir etkinliği paylaşmalarına izin vererek insanlar arasında bir bağ oluşturan ve kahramanlarını kutlamaya izin veren özel günlerdir. Törenler, çalışanların her gün yaptıkları şeyler, onları bir araya getiren şeylerdir. Örneğin, cuma öğleden sonra buluşmaları ya da her gün gitmeden önce herkese “iyi günler” demek gibi (Daft, 2010b; Cacciattolo, 2014; Harris, 1984).

1.2 Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgütün üyelerinin ortak algılamalarını temsil eder. Bu nedenle, kurumdaki farklı köken veya farklı düzeylere sahip kişilerin kültürü benzer özellikler göstermektedir. Ancak bu altkültür olmadığı anlamına gelmez. Çoğu büyük organizasyon, hâkim bir kültüre ve çok sayıda altkültüre sahiptir. Egemen bir kültür, üyelerin çoğunluğunun paylaştığı temel değerleri ifade eder ve organizasyona kendine özgü kişilik kazandırır. Altkültürler, aynı kuruluştaki veya bölgede üyelerin karşılaştıkları ortak sorunları veya deneyimleri yansıtmak için gelişme eğilimindedir (Robbins ve Judge, 2013). Ortak bir geçmişi olan herhangi bir grubun esas kültürü olabilir ve bir örgüt içerisinde birçok altkültür olabilir (Schein, 1990-2004).

Bir örgütte birey, grup ve organizasyon olmak üzere üç ayrı alan bulunmaktadır (Dailey, 2012). Örgütlerde Kurum kültürünün homojen olduğunu varsaymak yanılgı olabilir. Bir kurum diğerinden farklı olduğu gibi kendi içindeki birimleri de farklı olabilir. Örneğin, bir ilaç firmasının ar-ge bölümü, dayanışma ve sosyallik açısından üretim bölümünden belirgin olarak farklılık gösterebilir. Buna ek olarak, tek bir şirkette genellikle hiyerarşik yapılar arasında da kültürel farklılıklar vardır: Üst düzey yöneticiler, orta düzey yöneticilerden veya mavi yakalı işçilerden tamamen farklı bir kültür görüntüleyebilir (Goffee ve Jones, 1996).

Bu durumun kurumlar açısından iyi mi yoksa kötü mü olduğu duruma göre değişir ve kurum yöneticilerinin bu durumu değerlendirmesi gerekir. Bir şirket içinde radikal olarak farklı kültürler, çatışmayı çok iyi açıklayabilir ve müdahalenin gerekli olduğunu gösterebilir. Benzer şekilde, bir şirkette bir tür kültür, bazı durumlarda farklı iş ortamlarını hesaba katılması gerektiği yönünde bir işaret de olabilir (Goffee ve Jones, 1996). Bunun için yöneticilerin kurumlarındaki baskın kültürle de ilgilenmeleri ve belli kararlar almaları gerekir. Ancak yöneticiler, kültürleri ile ilgili olarak ne yapmaları gerektiğini söylemeden önce, örgütlerinin içerisinde gerçekte ne olup bittiğini öğrenmeleri gerekmektedir (Schein, 1990).

1.2.1 Örgüt kültürünün tanımı

Örgütü oluşturan bireylerin kültürü toplumdaki hâkim kültürden ayrı düşünülemez. Ancak her örgütü farklı kılan kendi kültürü vardır. Kurumları başarılı ya da başarısız yapan ya da diğer örgütlerden ayıran bu kültürdür. Kurum kültürü bireylerin baskın özellikleri tarafından etkilendiği gibi aynı kültür örgüte katılan bireyleri de etkilemektedir. Örgüt kültürü, belirli bir kurumda belli bir zamanda tüm çalışanların isteyerek ya da istemeyerek uymak zorunda olduklarını hissettikleri davranış ilkeleridir.

Örgüt kültürü üzerine çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Bir kurumu ya da örgütü anlamak için örgüt üyelerinin birbirleri ile ya da kurumları ile olan ilişkilerini, örgütün çevresel faktörlere verdiği tepki vb. örgütün mevcut kültürünü oluşturan unsurları anlamak gerekir. Örgüt çalışanlarının ilişki ve etkileşimlerinin örgüte verdiği genel hava örgütü; dinamik, tutucu, yeniliklere açık, değişikliklere çabuk ve kolay uyum sağlayan veya sağlayamayan veya başka niteliklerini ortaya koyan bir anlatıma sahiptir (Önal, 2004).

Bazı kaynaklarda işletme kurum kültürü ile paylaşılan değerler aynı anlamda kullanılmaktadır. İşletme yöneticilerinin ve çalışanların, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için işlerini yaparken, onlara yol gösteren, ışık tutan ve tüm işletme mensuplarının benimsediği ve kabul ettiği değerler, inançlar ve düşünceler sistemi, o işletmede paylaşılan değerler (kurum kültürü) olarak kabul edilir. Bu bağlamda

kurum kültürünün temeli işletmelerde yerleşmiş değerler ve temel düşünce sistemleridir (Ülgen ve Mirze, 2013).

Hofstede'e göre örgüt kültürü günümüz yönetim dünyasında strateji, yapı ve kontrol ile aynı düzeyde temel bir ilgi alanı hâline gelmiştir. Örgüt kültürü, bireylerin değil organizasyonların özelliğidir. Bu özellik bireylerin fiili ve düşünsel davranışları ile anlaşılır ve ölçülür (Baytok, 2006).

Deshpande ve Webster kurum kültürünü; "bireylerin örgütsel işleyişi anlamasına yardım eden ve böylece organizasyonda davranış normları oluşturan, paylaşılan değerler ve inançlar modeli" olarak tanımlamıştır (Deshpande ve Webster, 1989).

Türk Dil Kurumuna göre örgüt kültürü, çalışan personelin davranışlarını ve çalışılan yerin genel görüntüsünü şekillendiren, simgeler aracılığıyla öğrenilebilen ve öğretilen, kuşaktan kuşağa aktarılan, değişebilir nitelikteki değer, düşünce ve kurallar bütünüdür (TDK. <http://www.tdk.gov.tr/> Erişim tarihi: 22.07.2016).

Schein'e göre örgüt kültürü, bir kuruluşun karakteri veya kişiliği olarak tanımlanabilir. Schein, örgüt kültürünü "Organizasyonun yaptığı işlerin yol ve yöntemleri" olarak açıklamaktadır. Ataman'a göre işletmelerin hayatta kalmaları, büyüme ve gelişmeleri için hızla değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamaları zorunludur. Bunun için işletmelerin ortak birtakım değerlerin varlığı ve bu değerler çerçevesinde çalışılması gerekir (Ataman, 2009).

Örgüt kültürü, belirli insan topluluklarınca oluşturulan, kurumun işleyiş biçimini ve faaliyetlerini etkileyen, değerler, inanışlar, örf ve adetler ve diğer bireylerle olan ilişkilerin sonuçlarının tümüdür (Kalkavan, 2014). Blake ve Mouton'a (1969, 1985) göre örgüt kültürü, insanların kabul ettikleri ve yaşadıkları rutin şeylerdir. Onlara göre organizasyon üyelerinin nasıl davranmaları gerektiğini etkileyen norm ve değerler vardır. Bu normlar, azami gayret göstererek üyelerini engelleyebilir ya da bunu yapmaları için onları teşvik edebilir (Ribiere, 2001). Fauth'a göre örgüt kültürü; örgütün her kademesinde çalışan personelin davranışlarını ve dolayısıyla örgütün genel görüntüsünü şekillendiren değer, düşünce ve normlar bütünüdür (Ataman, 2009).

Robbins ve Judge'ye (2013) göre örgüt kültürü, örgütleri diğer örgütlerden ayıran üyeler tarafından ortak bir anlam taşıyan bir sistemi ifade eder. Bir organizasyonun kültürünün özünü gösteren yedi ana karakteristik vardır:

- **Yenilik ve risk alma:** Çalışanların yenilikçi olma ve risk almayı teşvik etme derecesi,
- **Ayrıntılara dikkat:** Çalışanların hassas, analizci ve detaylara dikkat göstermesinde beklenen derece,
- **Sonuç oryantasyonu:** Yönetimin hedefleri gerçekleştirmek için kullanılan teknikler ve süreçlerden ziyade sonuçlara odaklanma derecesi,
- **Kişilerin yönlendirilmesi:** Yönetim kararlarının derecesi ile sonuçların organizasyon içindeki insanlar üzerindeki etkisi,
- **Takım oryantasyonu:** Çalışma faaliyetlerinin bireylerden ziyade takımlar etrafında düzenlenme derecesi,
- **Saldırganlık:** İnsanın rahat bırakmaktan çok agresif ve rekabetçi olma derecesi,
- **Kararlılık:** Organizasyonun faaliyetleri yürütmedeki kararlılık derecesini ifade eder.

Ijinsa ve arkadaşları (2015) yaptıkları literatür araştırmasına göre örgüt kültürü parametrelerini beş ayrı grupta toplamışlardır. Bunlar aşağıda belirtilmiştir:

- **Çalışanların memnuniyeti:** Ödül sistemi, açık iletişim/uyum, iş tatmini, danışmana güven, performans yönlendirmesi, istikrar.
- **Uyarlanabilirlik:** Değişim yaratmak, müşteri odaklılık, örgütsel öğrenme, bilgi yaratma, müşterilerin hizmet kalitesi algısı, müşteri hizmetleri yönelimi, bilgi teknolojileri ve yeniliğin kabul edilmesi.
- **Katılım:** Güçlendirme, takım yönlendirmesi, yetenek geliştirme, çalışanların karar alma süreçlerine katılımı, iş özerkliği.
- **Misyon:** Stratejik yönetim ve niyet, amaçlar, hedefler ve vizyon.
- **Tutarlılık:** Temel değerler, anlaşma, koordinasyon/bütünleşme.

Genel olarak tanımlamalar örgüt kültürünün işlevini açıklarken; yaygın olarak paylaşılan inançlar ve değerler için temel teşkil ettiği, dış ilişkileri düzenlediği, iç tutarlılık sağladığı ve örgüt üyelerinin duygu, kimlik ve davranışsal normları için aracılık ettiği üzerinde durulmaktadır. Özetle örgüt kültürü, normlar, değerler, vb. unsurlar aracılığıyla örgütlerin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan bir sistem oluştururlar. Böylece, kurum kültürü yukarıda belirtilen fonksiyonların düzenlenmesine ve kurum içinde başarılı bir işbirliği oluşmasına yardım eder.

1.2.2 Örgüt kültürünün ortaya çıkış nedenleri ve önemi

Örgüt kültürü üzerine çok sayıda araştırma yapılmıştır. 1930 yılı başında Elton Mayo öncülüğünde gerçekleştirilen Hawthorne çalışmaları ile Western Electric Company'deki çalışanlar gözlemlenmiştir. Bu çalışma ile kurumlarda sosyal ilişkilerin ve örgüt kültürünün önemi ortaya çıkmıştır (Ribiere, 2001; Koçel 2011; Linstead, 2001). O tarihten günümüze geldikçe örgüt kültürünün kurumlar ya da işletmeler açısından önemi giderek artmaya başlamıştır.

Örgüt kültürü; bilgi çağına paralel olarak, çevrenin sürekli değişip gelişmesi, çok yoğun rekabet olması, küreselleşme, çok dinamik çevre koşullarının olması gibi birçok faktörün etkisiyle örgüt ya da işletmeler için çok önemli bir hâle gelmiştir. Bilim adamı ya da araştırmacılar tarafından örgüt kültürü ile ilgili çok sayıda çalışma yapılmış bu çalışmalar çerçevesinde birçok kültürel boyut ya da teori önerilmiştir.

Yöneticilerin içinde çalıştığı iç ortam; kurumsal kültür, üretim teknolojisi, organizasyon yapısı ve fiziksel imkânları içerir. Bunlardan kurum kültürü, rekabet üstünlüğü açısından son derece önemlidir. İç kültür, dış çevre ve şirket stratejisinin ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Bu uyum oluştuğunda, son derece kararlı çalışanlar, yenilmesi zor olan yüksek performanslı bir organizasyon oluştururlar (Daft, 2010b). Schein'e göre örgüt kültürü, her örgütün karşı karşıya kaldığı dışsal adaptasyon ve içsel entegrasyon problemlerine cevap olarak ortaya çıkmaktadır (Schein, 1983; Özpehlivan, 2015).

Goffee ve Jones'a (1996) göre organizasyonların yaşam döngüsü vardır. Başarılı organizasyonlar sadece nerede oldukları değil, nereye gideceği konusunda bir

anlayışa ihtiyaç duyarlar. Örgütsel yaşam modelleri çoğu zaman rekabet, endüstri yapısı ve teknolojik değişimin hızı gibi örgüt dışı faktörler tarafından etkilenmektedir. Dolayısıyla iş ortamları sürekli değişir. Başarıyı garanti eden altın kural yoktur. Yöneticilerin çalışanlarını bu değişimlere hazırlamaları ve kurumlarını çevresel koşullara uyumlu hâle getirmeleri gerekmektedir. Kurumların rekabet edebilmesi ve var olabilmesi için yöneticilerin kurumlarında doğru kültürü oluşturmaları gerekir. Bunun için; kuruluşun toplumsallık ve dayanışma boyutlarını doğru olarak ölçebilmek önemli bir yönetsel yeterlidir. Şirketin kültürünün iş ortamına uyup uymadığını bilmek rekabet avantajı açısından kritik öneme sahiptir (Goffee ve Jones, 1996).

Örgüt kültürünün organizasyonun çeşitliliği, çalışanları ve performansı üzerinde derin etkileri bulunmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin ve liderlerin, çalışanların ve organizasyonun genel performansını iyileştirmek için organizasyonda güçlü bir kültür geliştirmeleri önerilmektedir (Shahzad ve ark., 2012). Kültür, şirketlerin baskı dalgası, kriz gibi durumlara karşı koymak için kullandığı adem-i merkeziyet, kademe azaltma ve küçülme gibi yeni şirket yapılandırmalarında güçlü bir yol hâline gelmiştir. Kültür, şirketin bir organizasyon olarak kimliğini güçlendirmektedir. Kültür olmadan şirketin değerleri, yönü ve amacı eksik kalır (Goffee ve Jones, 1996). Örgüt yöneticileri, örgütün içinde bulunduğu çevresel koşulları ve örgütün iç kültür yapısını değerlendirerek gerekirse örgüt kültürünü değiştirmeye yönelik düzenlemeler yaparak örgütün rekabet gücünün korunmasını sağlamalıdır. Bu elbette kolay bir iş değildir.

Örgüt kültürü, kurumları etkileyen çok güçlü ve karmaşık bir faktördür. Asıl gayesi varlığını sürdürmek olan örgütler de farklı kültürlerden gelen kişiler ve guruplardan meydana gelmektedir. Örgüt kültürü; örgüt ve örgüt üyelerinin inanç, tutum, yeniliklere açıklık, yardımlaşma vb. niteliklerini belirler. Bir kurumdaki kültürü değiştirebilmek, istediğimiz yönde geliştirebilmek çok çaba gerektirmektedir. Bir örgütü güçlü bir şekilde etkileyen ve örgüt kültürünü oluşturan, daha çok o örgütteki biçimsel olmayan ilişkilerdir. Bir örgütte kültürü değiştirebilmek için resmî yapıdan ziyade gayriresmî yapıyı etkileyip, değiştirebilmek gerekmektedir. Yapılmak istenen değişiklikler biçimsel olmayan gruplara kabul ettirilebildiği andan itibaren,

örgütün bütün üyeleri bu değişikliğe hazırlar demektir. Bunu sağlamak için ise örgütteki ilişki türlerini, etkileşimleri en ince noktasına kadar sabırla incelemek ve kurulmuş olan gruplar, önderleri ve ne biçimde tepki gösterebileceklerini belirlemiş olmak gerekir (Önal, 2004).

Örgütteki belli başlı gayriresmî gurupları ve önderlerini belirleyip onları değişimin yararlarına ikna etmek, neredeyse örgütün tüm üyelerini etkilemek, değiştirmek ve katkılarını sağlamak gibi olur. Örgütlerin başarılı olmasında örgüt çalışanlarının katılımı ve gayretleri çok önemlidir. Örgütte çalışanlar, örgütün dönüşümünde gizli bir yaratıcı potansiyel güçtür (Linstead, 2001).

Ataman'a (2009) göre örgüt kültürü yönetiminde temel amaç, örgütün her şeyden önce, stratejik ve işlemsel amaçlarına daha etkin ve daha verimli biçimde ulaşmasını sağlamaktır (Ataman, 2009). Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmesi için; örgütlerdeki yöneticilerin örgüt kültürü ile ne kadar uyumlu olduğu, örgüt ve yöneticilerin (ve dolayısıyla tüm çalışanların) çağın ve sektörün gereklerini ne kadar yerine getirdikleri, mevcut örgüt kültürünün, örgütü dış dünyadaki rekabete ne kadar taşıyabildiği çok önemli faktörlerdir.

Kültür; çalışanları birbirine bağlarken, aynı zamanda çalışanları o örgütün amaçlarına da bağlar. Örgütün kararları, amacı, stratejik planı ve politikalarının oluşturulmasında ve bunların başarıyla sonuçlandırılmasında kültürün önemi büyüktür (Kalkavan, 2014).

Örgüt kültürü işletmelerin müşteriler gibi piyasa faktörleri önünde görünümünü de etkiler. Örgüt kültürü, işletmenin kimliğini, ne yaptığını, neler yapılabileceğini ve işletmenin bir yerde diğerlerinden farklılığını gösterir. Örneğin, aynı sektörde benzer işlerle meşgul olan işletmelerin o işleri yapış biçimleri ve yaklaşımları genel olarak birbirinden farklıdır. Aynı sokakta karşı karşıya 2 bakkal dükkânı aynı ve benzer malları farklı anlayışla satarlar. Bir işletmeden aldığınız malları gerektiğinde sorgusuz sualsiz değiştirebilirken, aynı malı satan diğeri birtakım güçlükleri çıkarabilir.

Kurum kültürü kuvvetli bir işletmede çalışmış bir grup insan, iş değiştirip başka bir işletmede çalışmaya başladıklarında ve gerçekleştirmek istediklerini yapmak isterlerken bazen "... ama bizde işler böyle yürümez ..." gibi sözlerle karşılaşabilmektedir. Sonuç olarak, her işletme işini yaparken, içinde faaliyet gösterdiği çevrenin milli, bölgesel, sektör ile ilgili, meslekî ve profesyonel kültürlerini dışa vurur. Yani işini sahip olduğu kültür yapısına göre yapar. İşletmeye yeni gelerek çalışmaya başlayacak bireylerin de bu kültüre uygun davranmaları istenir (Ülgen ve Mirze, 2013).

Örgüt kültürü, kurumda oluşan normlar, değerler ve inançlar aracılığıyla bireylerin örgütteki eylemlerini etkileyerek, çalışanların meslektaşları ile çalışma tarzları, geleceğe bakışları, nasıl iş yaptıkları, görevlerini nasıl yerine getirdikleri gibi davranışlarını büyük oranda belirlemektedir. Örgüt kültürünün iş görenler açısından etkin bir güdülenme ve verimlilik arttırıcı kaynak olduğu söylenebilir. Örgüt kültürü, örgütün temel hedefleri ile çalışanların bireysel hedefleri arasındaki ilişkileri düzenleyerek, çalışanların kendisini örgüt nezdinde değerli ve güvende hissetmelerini sağlayarak yaptıkları işleri anlamlı ve keyifli bulan çalışanlar performanslarını en üst seviyede tutmaya çalışacaklardır (Özpehlivan, 2015).

Kurumlar açısından bakıldığında bütün örgütlere uyarlanabilecek en iyi örgüt kültüründen bahsetmek mümkün değildir. Çünkü örgütün amaçlarının başarılması, örgütün kendi çabaları haricinde endüstri, rekabet ve diğer çevresel faktörlere bağlıdır (Baytok, 2006).

Kültür yönetimi, stratejik olarak rekabet avantajı için kullanılmıştır. Bu nedenle örgüt kültürü bir yönetim felsefesi ve organizasyonların genel etkinliği ve performansını artırmak için yönetmenin bir yolu olarak tartışılmıştır. İnsan sermayesinin değerini en üst düzeye çıkarmak ve örgütsel değişimin başarısı için çok önemlidir (Olughor, 2014).

Araştırmacılara göre örgütlerin en iyi performansı göstermesi; verimlilik ve değişime adaptasyonları, süreç iyileştirme ve (bilgi, beceri, yetenek ve yetkinlikler de dâhil olmak üzere) yetenek geliştirme gibi her alanda giderek daha fazla mükemmellik gerektirmektedir. Bununla birlikte örgütler için istikrar seviyesi, esnek

ve uyarlanabilir olma, özgürlük derecesi ve özerklik, rasyonel ve rasyonel olmayan yapı faktörleri de önemlidir. Örgütsel etkinlik için bir örgütün ve yöneticilerinin, kuruluşun hedefleri ve örgütün çevre durumunun gerektirdiği şekilde bu kritik nitelikler arasında doğru dengeyi sağlamak gerekir (Olughor, 2014).

Araştırmalar, kültürün aslında kamu hizmeti yöneticilerinin dikkat etmesi gereken önemli bir husus olduğunu ileri sürmektedir. Çünkü kültür her şeyden önce, kuruluşların performansını etkilemektedir (O'Donnell ve Boyle, 2008). Pandey ve arkadaşları (2007) tarafından aktarıldığı üzere, Ban'ın araştırmasında, basitçe, aynı şartlardaki A ve B Örgütü karşılaştıkları sorun ya da kriz durumunda A örgütü bu durumun üstesinden gelme ve yönetme kabiliyeti nedeniyle örgüt B'den daha etkili olabilir. İki organizasyon arasındaki fark, örgüt kültürünün doğasıdır. Örgüt A, performansı artırmak için kuralları esnek bir şekilde kullanma yollarını bulmaya odaklanan bir kültüre sahip olduğu hâlde, örgüt B, kurallara bağlılığı teşvik etmektedir ve kültür yapısı etkin değildir (O'Donnell ve Boyle, 2008).

Kültür, bir organizasyon önemli bir dönüşüm geçirdiğinde veya farklı reformlara gereksinim duyan, büyük reformları başlatırken önemlidir. Yöneticilerin, büyük örgütsel değişim planlarken ya da büyük örgütsel değişime tepki gösterildiğinde örgüt kültürüne dikkat etmeleri özellikle önem taşımaktadır (O'Donnell ve Boyle, 2008).

Örgüt kültürünün dinamikleri vardır. Schein'e göre kültürel dinamikler, doğal evrim, farklılaşma ile güdümlü evrim ve yönetilmiş değişim olmak üzere üç dinamik bulunmaktadır. *Doğal evrime* göre her grup ve örgüt, farklı çevreleri olan açık sistemlerdir. Çevredeki değişiklikler, grup ve örgüt üyelerini yeni öğrenme ve adaptasyona zorlayarak onlarda stres ve gerginlik yaratır. Aynı zamanda, grup ve örgüte katılan yeni üyeler kendi inanç ve varsayımlarını getirmektedir ve bunlar da kurumda mevcut varsayımları etkilemektedir. Bu durumda kurumların dışındaki çevre, belirli her kültür üzerinde gelişmek ve büyümek için belli ölçüde sürekli baskı yapar. Fakat nasıl ki bireyler kimlikleri veya savunma mekanizmalarından kolayca vazgeçmiyorlarsa, gruplar da dışsal olaylar veya sadece yeni üyeler onaylamıyor diye bazı altta yatan varsayımlarından kolaylıkla vazgeçmezler (Schein 1990-2004).

Doğal evrimin kaçınılmaz sonucu *farklılaşmaya* göre örgütler büyüdükçe ve geliştikçe sahip oldukları işgücünü kısımlara bölerler ve bu bölümler kendi özel alanında fonksiyonel, coğrafi ve diğer çeşit birimler oluştururlar. Böylece kültürler kendi altkültürlerini oluştururlar. Bu nedenle, doğal evrim mekanizması yaş ve büyüklüğe paralel olarak oluşan bir farklılaşmadır. *Güdümlü evrim ve yönetilmiş değişime* göre örgüt gelişiminin önde gelen rollerinden birisi de örgütlere evrimlerini yönlendirmelerinde yardımcı olmaktır. Bu, örgütün kimliğinin devamı için önemli görülen kültürel faktörlerin korunması ve artık işe yaramadığı düşünülen kültürel faktörlerin ise öğrenilmemesini desteklemek şeklinde olmaktadır. Örgütlerin liderleri bazen kendi kültürel önyargılarına rağmen bir örgüt kültürünün unsurlarının, değişen bir çevrede gelişmek ve hayatta kalmak için işe yaramadığını anlayabilirler. Bu yöneticiler, evrimin doğal yolla kendiliğinden oluşması için zamanları olmadığını ya da evrimin örgütü yanlış yönlendirdiğini düşünebilirler. Böyle bir durumda, istenilen kültürel değişiklikleri oluşturmak için liderler farklı yol ve yöntemlerle müdahale ederler (Schein 1990-2004).

1.2.3 Örgüt kültürünün oluşumu yaklaşımları

Örgüt kültürünün oluşum sürecinde temelde üç belirleyici faktörü olduğu belirtilmektedir. Bunlar; örgütün kurucusu, iç faktörler ve dış faktörlerdir. *Örgütün kurucusu*, özellikle örgüt kültürünün ilk aşamasının temel belirleyicisidir. Çünkü örgütün vizyon ve misyonunun ne olması gerektiğini belirler. Kurucu önceki felsefe ve ideolojilerle kısıtlanmadığından sahip olduğu değerler ve inançlar doğrudan örgüt kültürüne yansır. Bu süreçte kurucu, özellikle örgütün dışsal uyum problemlerini çözmesinde ve içsel bütünleşmeyi sağlamasında temel yönlendiricidir. Çünkü kurucunun; dünya, örgütünün oynayacağı rol, insan yapısının doğası, dürüstlük, ilişki, zaman ve alan ile ilgili varsayımları, örgütün işleyişinin temelini oluşturur.

İç faktörler kültürü örgütlerin kendilerinin ürettiği yaklaşımdır. Bu yaklaşım göre, örgüt içi faktörler örgüt kültürünü oluşturur ve yaşatılmasını sağlar. Kuşkusuz örgüt içi faktörler kültürün oluşumunda tek belirleyici olmamakla birlikte önemli etkiye sahiptir. Özellikle; yöneticiler ve yönetim biçimi, üretim konusu ve faaliyet alanı ve üçüncü olarak da üretim tipi ve teknolojisi örgüt kültürünün oluşumuna etki

eden önemli iç faktördür. Ancak kültür bir bireyin değil grubun ortak özelliği olduğu için, kurucunun aklındaki bilginin örgütü oluşturan diğer üyelerin çoğunluğu tarafından benimsenmesi ve uygulanması durumunda kültür ortaya çıkar. Bu nokta da örgüt içi faktörler örgüt üyelerinin kültürü benimsemelerinde bir belirleyicidir. Örgüt içi faktörler aynı zamanda, kurucunun örgütün misyon, vizyon ve değerlerini oluştururken dikkate almak zorunda olduğu etkenler olmaları yönleriyle de kültür oluşumunda etkilidirler.

Dış faktörler ise örgütlerin sürekli olarak dış çevreden girdi alıp dış çevreye çıktı veren birer açık sistem olduğu anlayışıdır. Bu nedenle başarılarının temel belirleyicilerinden birisi dış çevre ile uyumlarıdır. Devlet yapısı, toplum kültürü, tüketiciler, rakipler ve endüstri yapısı, dış çevre faktörleridir. Bunlar aynı zamanda örgütün ve kültürünün oluşumunda önemli belirleyicidir (Baytok, 2006; Taşcıoğlu, 2010).

1.2.3.1 Westrum'a göre örgüt kültürünün oluşumu yaklaşımı

Örgütlerde, kurum kültürünün oluşması, gelişmesi ve kültürün niteliğini etkileyen faktörlerin başında liderler gelmektedir. Örgütlerde liderlerinin liderlik tarzlarına göre örgüt kültürü şekillenir. Liderlik tarzına ve liderlerin davranışlarına göre çalışanlarda belli bir süre sonra belli bir çalışma anlayışı gelişir. Kültür; çalışanların bu anlayışı çerçevesinde, sorunlara ve yenilik için fırsatlara verdikleri karakteristik cevaplara göre oluşur. Liderler, sembolik eylemler yoluyla çalışanları etkilemenin yanı sıra ödül ve cezalarla da çalışanlar üzerinde etki ederek oluşacak kültürü şekillendirir (Westrum, 2004; Klein ve ark., 2013).

1.2.3.2 Schein'e göre örgüt kültürünün oluşumu yaklaşımı

Schein, herhangi bir organizasyonun gelişimi temelinde, kuruluşun kurucusunun niyetini göz önüne alarak vizyonunun önemini vurgulamıştır. Vizyon, kurucunun değerlerini, arzularını, isteklerini, kurallarını ve hatta kurumdaki ilk çalışmaya başlayanlara davranış kurallarını benimsetmek veya ayarlamak için gereklidir. Daha sonra örgüt yaşamını sürdürmek için mevcut örgüt kültüründe yavaş yavaş dönüşüm süreci gerçekleştirir. Bu değişiklikler ve uyarlamalar, organizasyonun kendisini ideal

bir örgüt kültürü hâline getirmeye çalışırken oluşur (Schein, 2004). Schein'e göre örgüt kültürü iki yolla oluşturulur ve kültür oluşturma sürecinde her iki yol ayrı ayrı ya da birlikte kullanılabilir.

- **Kritik olaylar çevresinde norm oluşturma:** Bir kurumun içinde meydana gelen benzer kritik olaylara karşı kurum çalışanlarının verdiği cevaplar, aynı şekilde tekrarlanırsa zamanla örgütsel bir norm hâline gelir ve kültürün bir parçası hâline gelir. Örneğin, bir kurum çalışanı ile lider tartıştığı zaman diğer çalışanların sessiz kaldığı ve tartışan grup üyesinin bir özür ile “hatasını” kabul ettiği varsayılabilir. Bu andan itibaren kültürün bir parçası yaratılmaya başlanmıştır. “Bu grupta liderle tartışılmaz; otorite kutsaldır” normu yaratılmış olur. Eğer aynı motif tekrar tekrar olursa, norm sonuçta bir inanç ve sonra bir varsayım hâlini alabilir. Eğer lider ve grup tutarlı olarak saldırılara değişik cevaplar verirse, farklı bir norm doğacaktır.
- **Liderlerle özdeşleşme:** İkinci bir kültür oluşum mekanizması, grup üyelerinin lider figürleriyle özdeşleşmelerine ve onların değerlerinin ve varsayımlarının grup tarafından anlaşılmasına imkân veren modelleme mekanizmasıdır. Gruplar veya örgütler ilk kurulduklarında baskın kişiler genellikle, grubun nasıl yapılanması gerektiği ve nasıl işlemesi gerektiği konusunda inançları, değerleri ve varsayımları gözle görülür ve kolayca anlaşılır bir model sağlar. Bu inançlar uygulamaya koyulduğunda, grup kendi deneyimlerinden “kurucuların” inanç sisteminin hangi bölümünün bir bütün olarak grup için işe yaradığını öğrenir. Bundan sonra, ortak öğrenme yavaş yavaş paylaşılmış varsayımları yaratır. Kurucular ve onlardan sonra gelen liderler:
 - Liderlerin dikkat ettiği, ölçtüğü ve kontrol ettiği şeyler,
 - Liderlerin kritik olaylara ve örgütsel krizlere tepki gösterme şekli,
 - İstemli rol modelleme veya yönlendirme,
 - Ödüller ve ödüllerin dağıtım kriterleri,
 - İşe alma, seçme, atama, emeklilik ve işten uzaklaştırma kriterleri,
 - Örgütün tasarımı ve yapısı,

- Örgütsel sistemler, süreçler ve diğer yerleştirme mekanizmaları ile kendi varsayımlarını kurum çalışanlarına yerleştirmek için girişimlerine devam ederler (Schein 1990, 2004).

1.2.3.3 Gagliardi'ye göre örgüt kültürü oluşumu aşamaları

Gagliardi'ye (1986) göre örgüt kültürü dört aşamadan oluşmaktadır. *Birinci aşama* örgütün kurulması aşamasıdır. Bu aşamada, örgüt üyelerinin amaçları ve görevlerinin tanımlanmasında, temel kriter ve referans noktası olarak liderin vizyonu (yani belirli inançlar kümesi) kullanılır. Bu inançlar, sebep sonuç ilişkisinin ürünüdür ve liderin eğitimi, tecrübesi ve çevre bilgisine dayanır. Bu aşamada örgütteki üyelerin tamamı liderin fikirlerini paylaşmayabilir. Bu aşamada, kuruluşun tüm üyeleri girişimcinin fikirlerini paylaşmayabilir. Ancak, davranışlarını en azından doğrudan kontrol edebildiği alanlarda, istediği yönde yönlendiren bir güce sahiptir.

İkinci aşamada liderin temel inancıyla yönlendirilen davranış arzu edilen sonuçlara ulaşırsa, tecrübeyle teyit edilen inanç, örgütün tüm üyeleri tarafından paylaşılır ve eylem için referans bir kriter olarak kullanılır. *Üçüncü aşamada* örgüt üyeleri, istenen sonuçların sürekli olarak elde edildiğini gördükçe memnun olurlar ve güvenleri artar. Bundan sonra örgüt ilgisini etkiler üzerinden sebeplere çevirir ve kendisini sebepler ile tanımlama üzerinde yoğunlaşır. Aslında etkiler, organizasyonun yaşamında ve tarihinde gözle görülemezken, neden görünür kalır ve ideal hâle gelir. Grup, dış ortamdan ya da grubun yeni üyelerinden gelen tehditler ve eleştirilerle karşı karşıya kalsa dahi, kabullendikleri inancın geçerliliğini savunacaktır.

Son olarak *dördüncü aşamada* artık değerler, tüm üyeler tarafından benimsenmiş olarak sorgusuz paylaşılır ve örgüt üyeleri bunu bilinçsiz olarak yaparlar. Değerler, üyelerin davranışlarını otomatik olarak yönlendirir. Schein'in belirttiği gibi değer artık varsayım hâline gelmiş olur (Gagliardi, 1986).

1.2.4 Kültürün korunması

Schein'e göre kültür sosyalleşme yoluyla korunmaktadır. Kültür devamlıdır ve gruba giren yeni üyelerin sosyalleştirilmesi yoluyla kendisini yeniden üretir. Sosyalleştirme süreci gerçekte işe alma ve seçme ile başlar. İşe alma ve seçmede örgüt büyük bir olasılıkla kurum kültürüne uygun varsayım, inanç ve değerlere sahip yeni üyeler arayacaktır. Eğer  rg t böyle üyeler bulabilirse, işe almadan sonra daha az resmî sosyalleştirme yapacaktır. Fakat genel olarak, yeni üyeler işlerin nasıl yürüdüğünü yeterince iyi bilmemektedirler ve bu sebeple örgütsel rollerini yerine getirmek için eğitilmelidirler ve kültür y klenmelidirler (Schein 1984, 1990, 2004).

1.2.5 Örgüt kültürünün temel  zellikleri

Cooke ve Rousseau'ya (1988) göre kültürün temel özellikleri, y n ve yoğunluktur. Örgütsel bağlamda değerlendirildiğinde kültürün yönlendirme ve yoğunluk olmak üzere iki temel özelliği vardır. Yönlendirme özelliği kurum çalışanlarının değerlerini, davranış normlarını, düşünce tarzlarını vb. etkileyerek kültürün gerçek içeriğine veya özüne yön verir. Yoğunluk, bu etkinin gücünü oluşturur. Farklı yönlerde değişen kültürler, farklı davranış normlarını ve düşünce tarzlarını desteklemektedir. Yoğunluğa göre değişen kültürlerin, örgüt  yeleri üzerinde farklı derecelerde etkileri vardır.

Ott,  rg t kültürünün özelliklerine yönelik olarak bütün örgütlerde görülen beş temel özelliğin olduğunu belirtmiştir ( etin, 2011). Bu  zellikler:

- Örgüt kültürünün her örgütte var olduğu,
- Her  rg t için kültürün diğerlerine göre tek ve farklı olduğu,
- Örgüt kültürünün sosyal etkileşimle oluşturulduğu,
- Örgüt kültürünün örgüt üyelerine olay ve sembolleri anlamlı kıldığı,
- Örgüt kültürünün çalışanların örgütsel davranışlarına yol gösteren güçlü bir araç olduğu biçiminde ifade edilmiştir.

1.2.5.1 Güçlü ve zayıf kültür

Çalışanların çoğu örgütün misyon ve değerleri ile ilgili aynı görüşlere sahipse kültür güçlüdür; görüşleri çok farklıysa kültür zayıftır. Güçlü bir kültürde, kuruluşun temel değerleri hem yoğun şekilde benimsenmekte hem de yaygın şekilde paylaşılmaktadır. Temel değerleri kabul eden üyeler ne kadar çok ve taahhütleri ne kadar büyük olursa, kültür o kadar güçlü olur ve üyelerin davranışları üzerindeki etkisi o kadar artar. Çünkü yüksek derecede paylaşım yüksek davranışsal kontrol ortamı yaratır (Robbins ve Judge, 2013).

Kültürün güçlü ya da zayıf olması örgütün işlevselliği ile ilişkili değildir. Örgüt çalışanlarının ne kadarının örgütün kültürünü (baskın değerlerini) kabul ettiği, değerleri ne derece, derin veya kuvvetli olarak benimsediği ve bu değerlerin ne kadar uzun süre baskın olduğu ile ilgilidir (Gordon ve DiTomaso, 1992).

Güçlü bir kurum kültürünün en önemli sonuçlarından biri, bir firmadaki bireylerde davranışsal tutarlılığı artırmasıdır (Sorensen, 2001). Bir organizasyonun kültürü ne kadar güçlü olursa yönetim, çalışan davranışlarını yönlendiren resmî kural ve düzenlemelerin geliştirilmesiyle ilgili daha az çaba sarf eder (Robbins ve Judge, 2013).

1.2.5.2 Baskıncültür-alkültür

Örgüt kültürü, örgütün üyelerinin ortak bir algılamasını temsil eder. Bu nedenle, kurumun farklı kökenlerine veya farklı düzeylerine sahip kişilerin kültürünü benzer koşullarla tanımlamalarını beklemeliyiz. Ancak bunun anlamı, alkültür olmadığı anlamına gelmez. Çoğu büyük organizasyon hâkim bir kültüre ve çok sayıda alkültüre sahiptir. Baskıncültür, üyelerin çoğunluğunun paylaştığı temel değerleri ifade eder ve organizasyona kendine özgü kişilik kazandırır (Robbins ve Judge, 2013). Örgüt kültürü dendiği zaman tüm örgütü sarmalayan kültür, yani baskın olan kültür anlaşılmaktadır. Örgütlerin belirgin kişiliklerini, baskın olan kültür oluşturmaktadır (Özpehlivan, 2015).

Altkültürler, aynı kuruluştaki veya bölgede üyelerin karşılaştıkları ortak sorunları veya deneyimleri yansıtmak için büyük organizasyonlarda gelişme eğilimindedir. Satın alma bölümü, hâkim kültürün temel değerlerini ve o bölümün üyelerine özgü ek değerleri içeren bir altkültür sahibi olabilir (Robbins ve Judge, 2013). Altkültür, baskın kültürün vurguladığı değerleri benimser ancak ondan ayrılan yönleri de bulunmaktadır. İşte zaten bu ayrılan yönler de altkültürü oluşturmaktadır (Özpehlivan, 2015). Altkültürler, bir organizasyon içindeki sayısız farklı işin ve sosyal ortamın yürürlüğe girmesini yansıtmaktadır. Bunlar, örgütlerin seviyeye ve işleve göre farklılaşma eğiliminin doğal bir yan ürünüdür (Cooke ve Rousseau, 1988).

1.2.5.3 Karşıt kültürler

Karşıt kültürler, farklılaşma ve itaatsizlik nedeniyle ortaya çıkan ayrılık ve yalnızlaşma var olduğu sürece devam etme eğilimindedir. Geçmiş araştırmalar, örgütlerin hem yatay olarak hem de dikey olarak yüksek seviyede içsel farklılaşma gösterebileceğini ve bu farklılaşmanın farklı düzeydeki üyelerin düşünce ve davranış tarzlarıyla ve farklı fonksiyonel alanlarla ilişkili olduğunu göstermiştir (Cooke ve Rousseau, 1988).

1.3 Örgüt Kültürü Üzerine Yapılmış Çalışmalar

Örgütsel kültürün tanımı ve özellikleri, boyutları ya da sınıflandırılması ile ilgili çok fazla ve farklı biçimlerde çalışmalar yapılmıştır. Yapılan çalışmalarda örgüt kültürü yaklaşımları genellikle üç kategoriye ayrılabilir:

- **Boyut yaklaşımı:** Boyutlar yaklaşımı, kuruluş kültürünü ampirik olarak (bazen iki kutuplu) ölçütlere odaklanmaktadır. Bunlar, çoğunlukla bağımlı değişkenler ile ilişkili olabilir. Örneğin; Chatterjee ve ark., 1992; Hofstede ve ark., 1990; Sagiv ve Schwartz, 2007.
- **Birbiriyle bağlantılı yapılar yaklaşımı:** Birbiriyle bağlantılı yapılar yaklaşımları, örgüt kültürü kavramını diğer yapılarla veya örgütlerin

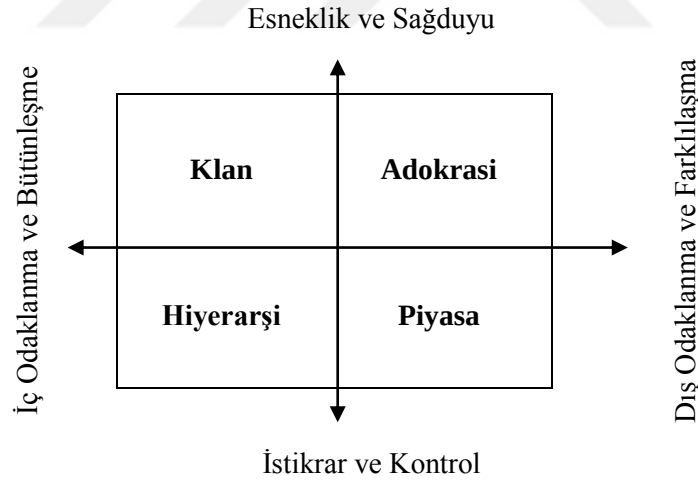
özellikleri ile ilişkilendirmeye odaklanmaktadır. Örneğin; Allaire ve Firsirotu, 1984; Hatch, 1993; Homburg ve Pflesser, 2000; Schein, 1985.

- **Tipoloji yaklaşımları:** Tipoloji yaklaşımları, önceden tanımlanmış temel özellikler çerçevesinde örgütleri belirli kategorilere bölen ve kümeleyen yaklaşımlardır. Ancak yapılan bölümler ile özellikler birbirleriyle tam olarak örtüşmeyebilir. Örneğin; Cartwright ve Cooper, 1993; Handy, 1993 (Dauber ve ark., 2012).

Örgüt kültürü hakkında yapılmış çalışmalardan bazıları aşağıda açıklanmıştır.

1.3.1 Cameron ve Quinn'in örgüt kültürü sınıflandırması

Cameron örgüt kültürünün örgütsel başarı ya da örgütsel etkinliği nasıl etkilediğine yönelik çok sayıda çalışma yapmış ve bu çalışmaları sonucunda örgütlerle ilgili bir kültür modeli ortaya koymuştur. Cameron ve Quinn'in "Rekabetçi Değerler" çerçevesi Şekil 3'te gösterildiği gibidir.



Şekil 3. Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Çerçevesi.

Kaynak: Cameron ve Quinn, 2006.

Başlangıçta etkili organizasyonların ana göstergeleriyle ilgili yapılan araştırmalardan geliştirilen bu modeli "Rekabetçi Değerler" olarak adlandıran araştırmacılar, örgütsel etkililik için çalışanların değer yargılarını analiz etmişlerdir. Etkinlik ölçütü; bir boyutta "esneklik ve sağduyu" ile "istikrar ve kontrol" arasında,

diğer boyutta "iç odaklanma ve bütünleşme" ile "dış odaklanma, farklılaşma ve rekabet" arasında değerlendirilerek ölçülmüştür (Cameron ve Quinn 2006; Ribiere, 2001). Bu iki boyutun ayırdığı alanlarda dört farklı kültür biçimi bulunmaktadır. Bu kültürler, klan, adokrasi, hiyerarşi ve piyasa kültürleri olarak adlandırılmaktadır (Cameron, 1985; Cameron ve Quinn 2006).

Cameron ve Quinn, örgüt kültürü değerlendirme aracı örgüt kültürünü, baskın özellikleri, örgütsel liderlik, personel yönetimi, örgütsel bağlılık, stratejik vurgu ve başarı kriterleri olmak üzere altı temel boyutta değerlendirmiştir (Ribiere, 2001; Cameron ve Quinn, 2006). Araştırmaya göre bazen iyi iç uyuma sahip olan organizasyonlar etkili olurken (örneğin IBM), bazen de dış ortama uyum sağlayan veya rekabete odaklananlar (örneğin Toyota) etkili olmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006).

1.3.1.1 Piyasa kültürü

İstikrar ve kontrol için iç odaklanma yerine, tedarikçiler, birlikler ve düzenleyici kuruluşlar gibi dış çevreye odaklanırlar. Para değişimine konu olan başlıca piyasa mekanizmaları ile ilgilenirler. Yani, piyasaların odak noktası, rekabet avantajı yaratmak için alışverişler, satışlar, sözleşmeler gibi işlemler yapmaktır. Piyasada güçlü olmak, güvenli müşteriler bulmak, kârlılık ve sonuçlar, organizasyonun temel amacıdır. Piyasa tipi kuruluşlara hâkim olan temel değerler rekabetçilik ve verimliliklerdir.

Piyasa kültürüne örnek olarak Philips Electronics ve General Electric gösterilebilir. Piyasa kültürünün temel varsayımları, dış çevrenin düşman değil ama zararsız da olmadığı, tüketicilerin çok değerli olduğu, organizasyonun işinin rekabetçi konumunu artırma olduğu ve yönetimin en büyük görevinin, örgütün verimliliğine, sonuçlara ve kazançlara odaklanmak olduğudur. Piyasa kültürü, sonuç odaklı bir çalışma ortamıdır (Cameron ve Quinn, 2006).

1.3.1.2 Adokrasi kültürü

Örgütler; başarılı olmak için yenilikçi ve öncü girişimlerle, yeni ürün ve hizmetler geliştirme ve geleceğe hazırlanma faaliyetlerine ağırlık verirler ve yönetimin en büyük görevi girişimciliği, yaratıcılığı ve faaliyeti teşvik etmektir. Adokratik kültür, ismini ad-hoc kelimesinden almıştır. Bu ise geçici, uzman ve dinamik bir birim anlamına gelmektedir (Cameron ve Freeman, 1991). Adokrasinin temel amacı, belirsizlik ve aşırı bilgi yükünün tipik olduğu koşullarda uyarlanabilirlik, esneklik ve yaratıcılık geliştirmektir. Piyasa kültürü veya hiyerarşik kültürünün aksine, adokrasi kültüründe merkezî bir güç veya otorite ilişkisi mevcut değildir. Çalışanlar çoğunlukla, görev tamamlanır tamamlanmaz görevinden ayrılan özel bir görev kuvveti veya komitesinde görev yaparlar. Örneğin, bir danışmanlık firmasındaki her farklı müşteri talebi bağımsız bir proje olarak değerlendirilir ve görevi yerine getirmek için geçici bir organizasyon tasarımı kurulur. Proje bittiğinde, yapı parçalanır.

Adokrasi organizasyonu genellikle havacılık, yazılım geliştirme, düşünce kuruluşları ve film yapımı gibi endüstrilerde bulunabilir. Adokratik yapı, yeni koşullar ortaya çıktığında kendilerini hızla yeniden yapılandırmaları açısından "saraydan ziyade çadır" şeklinde nitelendirilmektedirler. Etkili liderlik; vizyon sahibi, yenilikçi ve risk odaklıdır. Örgütü bir arada tutan değer, deney ve yeniliğe bağlılıktır. Kurum, bilgi, ürün ve hizmetlere odaklanır. Değişime hazırlık ve yeni zorluklarla mücadele önemlidir. Kuruluş, uzun vadede hızlı büyüme ve yeni kaynaklar edinmeyi amaçlar. Başarı, eşsiz ve orijinal ürün ve hizmetler üretmek demektir (Cameron ve Quinn, 2006). Esneklik ve bireysellik, yüksek derecesi ile dış konumlandırmaya odaklanan bir örgüt yapısı mevcuttur (Ribiere, 2001).

1.3.1.3 Klan kültürü

Buna aile tipi organizasyona benzerliği nedeniyle klan denir. Geniş bir aile gibidir. Liderler akıl hocalığı ve hatta belki de ebeveyn figürleri olarak düşünülür. Ekonomik varlıklardan çok geniş ailelere benzerler. Klan tipi firmaların tipik özellikleri; hiyerarşilerin kuralları ve yol ve yöntemleri veya pazarların rekabetçi kar merkezleri yerine, ekip çalışması, çalışan katılım programları ve çalışanlara kurumsal

taahhüttür. Klan tipi firmalar; paylaşılan değerler ve hedefler, bağlılık, katılımcılık, bireysellik ve "biz" hissi duyulan firmalardır. Şirket, çalışanlar için güçlendirici bir ortam sunmaktadır.

Klan kültürünün bazı temel varsayımları; çevreyi, en iyi ekip çalışması ve çalışanın geliştirilmesi yoluyla yönetebilir, müşterilerin en iyi ortak olarak düşünüldüğü, organizasyonun insancıl bir çalışma ortamı geliştirme işinde olduğu ve yönetimin en büyük görevi çalışanları yetkilendirmek ve katılımlarını ve sadakatlerini kolaylaştırmaktır. Örgüt, sadakat ve gelenekle birlikte düzenlenmektedir. Örgüte bağlılık yüksektir. Organizasyon, yüksek bağlılık ve moralin önemini, bireysel gelişimin uzun vadeli faydasını vurgular. Başarı, kurum iç odaklanma ve insanlar için endişe duyma açısından tanımlanır. Organizasyon; ekip çalışması, katılım ve fikir birliği üzerine odaklanır (Cameron ve Quinn, 2006). Esneklik ve sağduyu için müşterilere duyarlı, insanlar için endişe duyan ve kurum içine odaklanan bir örgüt yapısı mevcuttur (Ribiere, 2001).

1.3.1.4 Hiyerarşi kültürü

Bu formla uyumlu örgüt kültürü, resmî ve yapılandırılmış bir çalışma alanı ile karakterize edilir. İstikrar ve kontrol için kurum içi odaklanmaya ihtiyacı olan bir örgütü anlatır (Ribiere, 2001). İnsanların işlerini, yol ve yöntemler yönetir. Etkin liderler, iyi koordinatörler ve organizatörlerdir. Sorunsuz bir organizasyonu korumak önemlidir. Kuruluşun uzun vadeli endişeleri; istikrar, öngörülebilirlik ve verimlilik. Kurumdaki örgütlenmeyi resmî kurallar ve politikalar sağlar. Mc Donald's ve Ford hiyerarşik kültüre tipik örneklerdir. Mc Donald's restoranı gibi küçük organizasyonlarda bile, her çalışanın üzerinde çalıştığı ve test edildiği 350 sayfadan uzun kurallar el kitabı vardır. Ford'un on yedi düzeyde yönetim seviyesi vardır (Cameron ve Quinn, 2006).

1.3.2 Geertz Hofstede'in örgüt kültürü sınıflandırması

Geert Hofstede, 1984-1986 yılları arasında Danimarka ve Hollanda'da bulunan 20 farklı işletme ve onların belirli alt birimlerinde çalışan 3 400 iş gören üzerinde yapılan araştırmayı ele alarak hiyerarşik küme analizine tâbi tutmuş ve birbirinden

ayrıışan üç farklı altkültür bulunduğunu belirtmiştir. Bunlar: İdarî, müşteriarayüzü (arabirimi) ve profesyonel altkültürler olarak tanımlanmıştır.

İdarî altkültürde üretim süreci rutin ve iş standartlaştırılmıştır. Çoğunlukla kadın çalışanların yoğun olarak bulunduğu, sigorta işletmeleri gibi daha çok belgeler üzerinde çalışılan işletmelerde bu tür bir altkültür bulunmaktadır. Bu kültür süreç odaklı olup, son derece sınırlı özellikte ve üç altkültürün en normatif olanı olarak görülmektedir. Bununla birlikte, bu altkültürler sıkı şekilde denetim altında tutulmamakta ve bölüm içinde ilişkiler daha çok gayriresmî özellikte olmaktadır (Özpehlivan, 2015).

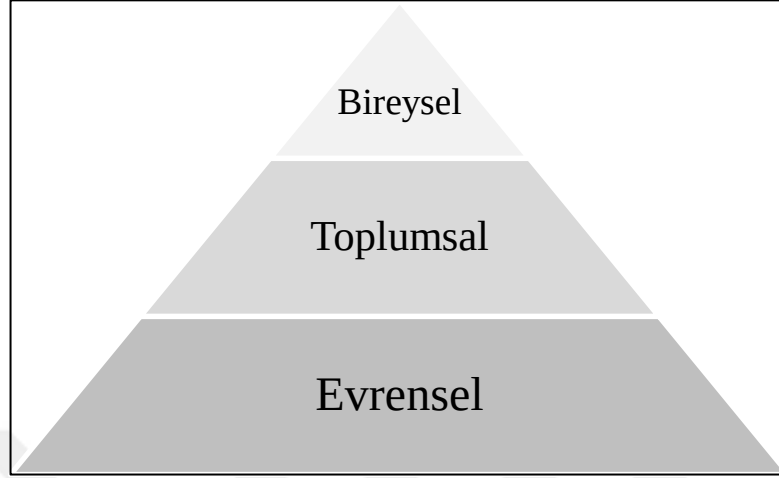
Müşteriarayüzü (arabirimi) kültüründe işler rutin olmayıp, çıktı veya sonuçlar durumlara göre değişmektedir. Satış elemanları ve uzmanlar her zaman yeni bir durumla karşılaşmakta fakat değişmeyen kural ve fiyatlara göre hizmet satmak ve sorunları çözmek durumundadırlar. Bu nedenle bürokratik kültür sonuç odaklıdır. Gerek satış elemanları, gerekse eksperler işletme tarafından getirilen normlara uymak zorundadır. Bunlar bütün ülke genelinde çalışmalarından dolayı, son derece gayriresmî ve gevşek denetim altında çalışmakta ve rekabetçi bir piyasada faaliyette bulunmaktadır (Hofstede, 2011; Özpehlivan, 2015).

Profesyonel kültürde işlerin son derece zor olduğu ve yetenekli uzman personele ihtiyaç duyulduğu gözlemlenmiştir. Bu altkültür faydacı olmakla birlikte, güçlü şekilde sonuç odaklı değildir. Diğer iki altkültüre oranla daha fazla denetim altındadır (Özpehlivan, 2015).

Hofstede'e göre her kişinin ruhsal programı kısmen benzersiz ve kısmen başkaları ile aynıdır. Benzersiz zihinsel programlama üç düzeyde ayırt edebilir. Hofstede'e göre insan zihninin programlamasında benzersiz üç düzey Şekil 4'te gösterildiği gibidir.

Birinci seviye evrensel seviye olarak adlandırılmaktadır. Zihinsel programlamanın *evrensel seviyesi*, neredeyse tüm insanlık tarafından paylaşılan en az benzersiz ama en temel değerlerdir. Evrensel seviye büyük olasılıkla tamamen kalıtsal olarak, bütün insan türünün ortak olan genetik bilgisinin aktarıldığı kısımır.

Gölmek ve ağlamak ya da ilişkisel ve saldırgan davranışlar gibi insan vücudunun biyolojik davranışlarıdır.



Şekil 4. İnsan Zihinsel Programlamasında Benzersiz Üç Düzey

Kaynak: Hofstede, 1981.

İkinci seviye olan zihinsel programlamanın *toplumsal seviyesinde*, değerler insanların tümüyle değil belirli bir grup veya kategoriye mensup kişilerde ortak olan bazılarıyla paylaşılır. Kendimizi ifade ettiğimiz dil, büyüklerimize gösterdiğimiz saygı, kendimiz ve diğer insanlar arasında rahat hissetmek için korumuş olduğumuz fiziksel uzaklık, yemek yeme şekli vb. davranışları içerir. Üçüncü seviye ise zihinsel programlamanın *bireysel seviyesidir*. Hiçbir kişi, birlikte yetiştirilen tek yumurta ikizleri bile tam olarak aynı programlanmamıştır. Zihinsel programlamanın da bir kısmının kalıtsal aktarıldığı kabul edilebilir. Benzer ortamlarda yetiştirilen çocuklar arasındaki yetenek ve mizaç farklılıkları örnek gösterilebilir (Hofstede, 1981).

Hofstede, 1980 yılında 50 ülkede IBM çalışanları üzerinde, halkın değerleri ve duyguları ile ilgili veritabanı üzerinden geniş bir araştırma yapmıştır. Mevcut veritabanında 100 000'den fazla anket bulunmaktadır. Bunların büyük çoğunluğu çok uluslu şirketin yerel bağlı ortaklık çalışanlarına aittir (Hofstede, 2011). Başta Danimarka ve Hollanda olmak üzere, Hofstede'in kültürel boyutları temel alınarak örgüt kültürü üzerine birçok araştırma yapılmıştır (Hofstede ve ark., 1990). Hofstede'e göre kültürün altı boyutu vardır ve bu boyutlar belirli milli kültürleri karakterize etme, mukayese etme ve kıyaslama için temel vazifesi görürler ve

piyasanın çevreye duyarlı bölümlerini tanımlamada yardımcı olurlar. Hofstede'e göre bu altı boyut şunlardır (Hofstede, 2011; Fougere ve Moulettes, 2007):

1.3.2.1 Güç mesafesi

Güç mesafesi, örgütlerin ve kurumların (aile gibi) daha az güçlü üyelerinin, gücün eşit olmayan şekilde dağıldığını kabul ve tahmin etme derecesi olarak tanımlanmıştır. Bu eşitsizliği temsil eder. Düşük ve büyük güç mesafeli topluluklar arasındaki on fark Tablo 1'de gösterildiği gibidir.

Tablo 1. Düşük ve Büyük Güç Mesafeli Topluluklar Arasındaki Farklar

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
Güç kullanımı meşru olmalıdır ve iyi ve kötü kriterlere tabidir.	Güç, iyi ya da kötülüğü başlatan toplumun temel bir olgusudur: meşruiyeti önemsizdir.
Ebeveynler çocuklara eşit muamele yapar.	Ebeveynler çocuklara itaati öğretir.
Yaşlı insanlardan ne korkulur ne de saygı gösterilir.	Yaşlı insanlara saygı duyulur ve korkulur.
Öğrenci merkezli eğitim vardır.	Öğretmen merkezli eğitim vardır.
Hiyerarşi, rollerin eşitsizliği anlamına gelir, kolaylık sağlamak için kurulmuştur.	Hiyerarşi varoluşsal eşitsizlik anlamına gelir.
Astlar istişarede bulunmayı umarlar.	Astlara ne yapılacağı söylenir.
Çoğulcu, çoğunluk oylarına dayanan ve barış içinde değişen hükümetler.	İşbirliğine dayanan ve devrimle değişen otokratik hükümetler.
Yolsuzluk nadir olur, skandallar siyasi kariyeri sona erdirir.	Yolsuzluk sık olur, skandallar örtbas edilir.
Toplumda gelir dağılımı çok daha eşittir.	Toplumdaki gelir dağılımı çok düzensizdir.
Dinler inananların eşit olduğunu vurgular.	Dinlerde Rahip hiyerarşisi vardır.

Kaynak: Hofstede, 2011.

Güç ve eşitsizlik, elbette, herhangi bir toplumun son derece temel gerçekleridir. Bütün toplumlar eşitsizdir, ancak bazıları diğerlerinden daha eşitsizdir. Geniş güç mesafesi olan toplumlarda, bireyler arasındaki güç dağılımında eşitsizlikler ve dengesizlikler olabilmektedir. Bu gibi durumlarda, unvan ve pozisyon gibi faktörlere saygı duyulur ve önem verilir. Dar güç mesafesine sahip kültürlerde de tam tersi bir durum söz konusudur. Örgütlerin tüm karar aşamalarına çalışanlar da dâhil edilir, fikir ve düşüncelerine başvurulur. Böylece gücün dağılımında eşitsizlikler daha nadir görülür.

Hofstede'in araştırmasında Türkiye geniş mesafeli toplumlar arasında görülmektedir. Düşük güç mesafesi olan   kelere örnek olarak; Avusturya, Avustralya, Kanada, Danimarka, Finlandiya, ABD, İngiltere gösterilebilir. Yüksek güç mesafesi olan   keler örnek olarak; Brezilya, Fransa, Hindistan, Uruguay, Meksika, Peru, Filipinler, Venezüella, Türkiye gösterilebilir (Hofstede ve Hofstede, 1991; Hofstede, 2011; Mooij ve Hofstede, 2010; Girlando ve ark., 2004; Dursun, 2013).

1.3.2.2 Belirsizlikten kaçınma

Belirsizlikten kaçınma, riskten kaçınma ile aynı değildir. Bir toplumun belirsizliğe karşı toleransı ile ilgilenir. Belirsizlikten kaçınma, bir kültürün üyelerinin belirsiz veya bilinmeyen durumlar karşısında farklı tepki şekilleri ile ilgilenir ve tehdit altında iken hissettiği korku, güvensizlik vb. duyguların derecesini açıklamaktadır. Toplumların belirsizlik durumunu tehdit edici bulması olarak tanımlanmaktadır.

Belirsizlikten kaçınma kavramının yoğun olarak var olduğu toplumlarda bireyler, hayatı kendileri için daha güvenli hâle getirmek amacıyla, yazılı ve biçimsel kuralları ve iş güvenliğini arttırmaya çalışacaklardır. Bu toplumlarda örgüt kurallarına göre hareket etmek olağan davranış bi imiyken, belirsizlikten kaçınmanın fazla olmadığı toplumlarda farklılık, yenilik ve değişime şüphe ile yaklaşılmamaktadır.

Hofstede'in bu araştırmasına göre Türkiye'de belirsizlikten kaçınma yoğundur. Yüksek belirsizlikten kaçınmaya örnek olarak; Avusturya, Brezilya, Fransa, Japonya, Uruguay, Meksika, Peru, Venezüella, Türkiye gösterilebilir. Düşük belirsizlikten kaçınmaya örnek olarak; Avustralya, Kanada, Danimarka, Finlandiya, Hindistan, Filipinler, ABD, İngiltere gösterilebilir (Hofstede ve Hofstede, 1991; Hofstede, 2011; Mooij ve Hofstede, 2010; Girlando ve ark., 2004; Dursun, 2013).

Zayıf ve güçlü belirsizlikten kaçınma toplulukları arasındaki on fark Tablo 2'de gösterildiği gibidir.

Tablo 2. Zayıf ve Güçlü Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki Farklar

Zayıf Belirsizlikten Kaçınma	Güçlü Belirsizlikten Kaçınma
Yaşamın belirsizliği kabul edilir ve duruma göre hareket edilir.	Hayatta belirsizlik, savaşılmaması gereken sürekli bir tehdit olarak hissedilir.
Kolaylaştırma, düşük stres, kendini kontrol etme, düşük kaygı.	Daha yüksek stres, duygusallık, kaygı, nevroz.
Öznel (kişisel bakış açısı ile) sağlık ve esenlikte daha yüksek puanlar.	Öznel (kişisel bakış açısı ile) sağlık ve esenlikte düşük puanlar.
Sapkın kişilere ve fikirlere hoşgörü: Farklı olan, merak uyandırıcıdır.	Sapkın insanlara ve fikirlere hoşgörüsüzlük: Farklı olan tehlikelidir.
Belirsizlik ve kaos durumunda rahat.	Açıklık ve yapı ihtiyacı.
Öğretmenler "Bilmiyorum" diyebilir.	Öğretmenlerin tüm cevapları bilmesi gerekir.
İş değiştirmek sorun değil.	İşlerini sevmedikleri hâlde işlerde kalma.
Yazılı veya yazılı olmayan kurallardan hoşlanmama.	Uymasalar bile duygusal olarak kurallara duyulan ihtiyaç.
Siyasette, vatandaşlar kendilerini yetkili makamlara karşı yetkin olarak görmektedir.	Siyasette, vatandaşlar kendilerini yetkili makamlara karşı beceriksiz olarak görmektedir.
Din, felsefe ve bilim: Görelik ve ampirizm.	Din, felsefe ve bilim: Nihai gerçekler ve büyük teorilere inanç.

Kaynak: Hofstede, 2011.

1.3.2.3 Erkeksi-kadınısı kültür

Erkeklik karşısında kadınlık, bireysel özellikleri değil toplumsal bakış açısını gösterir. Bu etken toplumların geleneksel olarak baskın şekilde erkeksi ya da kadınısı olarak değerlendirilen değerleri hangi ölçüde barındırdığını ifade eder. Erkeklik, cinsiyet rollerinin açıkça farklı olduğu bir toplumu anlatır. Erkeklerin iddialı, sert ve maddi olarak başarı odaklı olması gerekir. Bir toplumun önde gelen değerlerinde, erkeksi kültürün ağır bastığı durumlarda, para elde etme, atılganlık gibi değerler ön planda, insana verilen değer ise geri planda kalmaktadır. Oysa kadınlardan daha mütevazı, duyarlı ve yaşam kalitesi ile ilgili olması beklenir. Kadınlık, toplumsal cinsiyet rollerinin örtüştüğü bir toplumu anlatmaktadır. Hem erkek hem de kadınların mütevazı, duyarlı ve yaşam kalitesi ile ilgili olması beklenir.

Hofstede'in araştırmasında Türkiye kadınısı kültürün baskın olduğu toplumlar arasında yer almaktadır. Kadınısı toplumlara örnek olarak; Danimarka, Finlandiya, Fransa, Uruguay, Peru, İspanya, Güney Kore, İsveç, Türkiye gösterilebilir. Erkeksi

toplumlara örnek ülkeler; Avusturya, Avustralya, Kanada, Hindistan, Japonya, Meksika, Filipinler, Venezüella, ABD, İngiltere'dir (Hofstede ve Hofstede, 1991; Hofstede, 2011; Mooij ve Hofstede, 2010; Girlando ve ark., 2004; Dursun, 2013).

Kadını ve erkeksi topluluklar arasındaki on fark Tablo 3'te gösterildiği gibidir.

Tablo 3. Kadını ve Erkeksi Topluluklar Arasındaki Farklar

Kadını	Erkeksi
Cinsiyete göre minimum duygusal ve sosyal rol ayrımı	Cinsiyete göre maksimum duygusal ve sosyal rol ayrımı
Erkekler ve kadınlar mütevazı ve sevecen olmalıdır	Kadınlar iddialı ve hırslı olabilir ama erkekler olmalıdır.
Aile ve iş arasındaki denge	İş aile üzerinde hâkim
Zayıflar için sempati	Güçlü için hayranlık
Hem babalar hem de anneler gerçekler ve hislerle uğraşır	Babalar gerçeklerle, anneler hislerle uğraşır
Hem erkek hem de kızlar ağlayabilir, ancak kavga etmemelidirler	Kızlar ağlarlar, erkekler ağlamazlar; erkekler kavga etmeli, kızlar kavga etmemelidir
Çocuk sayısına anneler karar verir	Aile büyüklüğüne babalar karar verir
Seçilmiş siyasi pozisyonlarda birçok kadın vardır	Seçilmiş siyasi pozisyonlarda az sayıda kadın vardır
Din, diğer insanlara odaklanır	Din, Tanrı ya da Tanrılara odaklanır
Cinsellik hakkında maddî-gerçek tutumlar	Cinsellik ile ilgili ahlakçı tutumlar

Kaynak: Hofstede, 2011.

1.3.2.4 Bireyci-toplumcu kültür

Bireyciliğe karşı toplumsallık, bireysel bir özellik değil toplumdaki bireylerin guruplarla bütünleşme derecesini gösterir. Bireycilik, bireyler arasındaki bağların gevşek olduğu bir toplum anlamına gelir. Herkesin sadece kendisi veya kendi çevresindeki yakınları ya da ailesi ile ilgilenmesi beklenir. Ben düşüncesi hâkimdir. Bu gibi toplumlarda bireysel başarı çok önem arz eder. Toplumsallık, doğumdan itibaren bireyin diğer insanlarla birlikte bütünleştirildiği güçlü bir toplum anlamına gelir. İnsanların ömrü boyunca sorgusuz sadakat karşılığında onları korumaya devam eden gruplar hâlinde bir yapı vardır.

Türkiye Hofstede'e göre yüksek toplulukçu bölümünde bulunmaktadır. Toplulukçu toplumlara örnek olarak; Uruguay, Meksika, Pakistan, Peru, Filipinler,

Türkiye gösterilebilir. Bireyci toplumlara örnek olarak; Avustralya, Kanada, Danimarka, Finlandiya, Fransa, Hindistan, ABD, İngiltere gösterilebilir (Hofstede ve Hofstede, 1991; Hofstede, 2011; Mooij ve Hofstede, 2010; Girlando ve ark., 2004; Kalkavan, 2014).

Toplumcu ve bireyci topluluklar arasındaki on fark Tablo 4'te gösterildiği gibidir.

Tablo 4. Toplumcu ve Bireyci Topluluklar Arasındaki Farklar

Bireyci	Toplumcu
Herkesin yalnızca kendisinin veya kendisinin yakın ailesi ile ilgilenmesi gerekiyor.	İnsanlar, bağlılık karşılığında onları koruyan geniş aileler veya klanlarla doğarlar.
"Ben" - bilinci var.	"Biz" bilinci var.
Mahremiyet hakkı var.	Aidiyet üzerine stres var.
Birinin zihni konuşması sağlıklı	Uyum her zaman muhafaza edilmelidir.
Başkaları bireysel olarak sınıflandırılır.	Başkaları grup içi veya grup dışı olarak sınıflandırılır.
Beklenen kişisel görüş: Bir kişi bir oy.	Grup hâlinde önceden belirlenmiş görüş ve oylar.
Suçluluk/günah normları suçluluk hissi doğurur.	Suçluluk/günah normları utanç duygularına yol açar.
"Ben" sözcüğünün vazgeçilmez olduğu diller.	"Ben" kelimesinden kaçınılan diller.
Eğitimin amacı nasıl öğrenileceğini öğrenmektir.	Eğitimin amacı nasıl yapılacağını öğrenmektir.
İlişkiden çok görev hâkimdir.	Görevden çok ilişki hâkimdir.

Kaynak: Hofstede, 2011.

1.3.2.5 Kısa/uzun dönemli uyum sağlama

Bu boyut ekonomik büyüme ve iş dinamizmi ile ilgilidir. Uzun vadeli uyum sağlama boyutunda bireyleri gelecekteki ödüller teşvik etmekte, özellikle azim ve tutumluluk gibi erdemli özellikler desteklenmektedir. Kısa vadeli uyum sağlamada ise geçmişteki ve şimdiki durumla ilgili, özellikle geleneğe saygı, sosyal yükümlülüklerini yerine getirme ve koruma gibi erdemler desteklenir.

Uzun vadeli uyum sağlayan toplumlar Doğu Asya ülkeleri ve takiben Doğu ve Orta Avrupa ülkeleridir. Orta vadeli uyum sağlayan toplumlar Güney ve Kuzey

Avrupa ve Güney Asya ülkelerinde bulunur. Kısa vadeli uyum sağlayan toplumlar ABD ve Avustralya, Latin Amerika, Afrika ve Müslüman ülkelerdir (Hofstede ve Hofstede, 1991; Hofstede, 2011; Mooij ve Hofstede, 2010; Signorini ve ark., 2009; Girlando ve ark., 2004).

Kısa/uzun dönemli uyum sağlayan toplumlar arasındaki on fark Tablo 5'te gösterildiği gibidir.

Tablo 5. Kısa/Uzun Dönemli Uyum Sağlama Arasındaki Farklar

Kısa Dönemli Uyum Sağlama	Uzun Dönemli Uyum Sağlama
Hayatta en önemli olaylar geçmişte yaşandı veya şimdi gerçekleşti	Hayatta en önemli olaylar gelecekte ortaya çıkacaktır
Kişisel istikrar ve kararlılık: iyi bir insan daima aynıdır.	İyi bir kişi koşullara uyar
İyi ve kötülüğün ne olduğuna dair evrensel kuralları vardır	İyilik ve kötülük şartlara bağlıdır
Gelenekler dokunulmazdır	Gelenekler değişen koşullara uyarlanabilir
Emirler tarafından yönlendirilen aile yaşamı	Paylaşılan görevlerle yönlendirilen aile yaşamı
Bireylerin ülkesiyle gurur duyması gerekir	Diğer ülkelerden öğrenmeye çalışmak gerekir
Başkalarına hizmet önemli bir hedeftir	Sabırlı olma ve azim önemli hedeflerdir
Sosyal harcama ve tüketim	Büyük tasarruf, yatırım için kullanılabilir fonlar
Öğrenciler başarı ve başarısızlıklarını şansa bağlarlar	Öğrenciler başarı için çaba gösterir ve başarısızlık çaba eksikliğindendir
Yoksul ülkelerin ekonomik büyümesi yavaş ya da hiç yoktur	Ülkelerin refah seviyesine ulaşana kadar hızlı ekonomik büyümesi vardır

Kaynak: Hofstede, 2011.

1.3.2.6 Sınırlandırmaya karşı hoşgörü

Oluşturulan beş boyuta "Hoşgörü ve kendine hâkim olma" olarak adlandırılabilir altıncı bir boyut eklenmiştir. Hayattan zevk almak, temel insan arzularının kontrolüne karşı tatmin ile ilgili bir boyuttur. Hoşgörü yaşamın tadını çıkarmak ve eğlenmek ile ilgili temel ve doğal insan arzularının, nispeten özgürce tatmin edilmesine izin veren bir toplum için söylenebilir. Kısıtlama ise ihtiyaçları tatmin etmeyi kontrol eden ve onu sıkı sosyal normlar vasıtasıyla düzenleyen toplumlar için söylenebilir.

Hoşgörü; Güney ve Kuzey Amerika, Batı Avrupa ve Sahra Altı Afrika'nın bir bölümünde egemen olma eğilimindedir. Kısıtlama, Doğu Avrupa'da, Asya'da ve Müslüman dünyasında hâkimdir (Hofstede, 2011; Ferreira ve ark., 2014). Hofstede'in kültürel boyutlu çalışmalarına; zaman ve koşullar göz önünde bulundurarak ulusal kültürlerin değişebileceği, "milliyet" ve "kültür" kavramlarının mutlaka eşanlamı olmadığı, her ulusta farklı milletler olabileceği ya da aynı millet olsa da farklı altkültürler olabileceği şeklinde eleştiriler olmuştur (Girlando ve ark., 2004).

Hoşgörülü ve sınırlandırılmış topluluklar arasındaki on farklılık Tablo 6'da gösterildiği gibidir.

Tablo 6. Hoşgörülü ve Sınırlanmış Topluluklar Arasındaki Farklar

Hoşgörülü	Sınırlanmış
Çok mutlu olduklarını belirten insanların yüzdesi çok yüksek	Çok mutlu insanlar daha az
Kişisel yaşam kontrolü algısı	Çaresizlik algısı: bana olanlar benim kendi yaptıklarımdan değil
Konuşma özgürlüğü çok önemli	Konuşma özgürlüğü önemli değil
Boş zamanların önemi yüksek	Boş zamanların önemi az
Olumlu duyguları hatırlama yüksek	Olumlu duyguları hatırlama az
Eğitimli nüfusu olan ülkelerde, yüksek doğum oranları	Eğitimli nüfusu olan ülkelerde düşük doğum oranları
Sporla aktif olarak ilgilenen çok kişi	Aktif olarak sporla uğraşan az insan
Yeterli miktarda gıda alan ülkelerde, şişman insanların yüzdesi daha yüksek	Yeterli miktarda gıda alan ülkelerde, şişman insanların yüzdesi daha düşük
Zengin ülkelerde, cinsel normlar hoşgörülü	Zengin ülkelerde, daha katı cinsel normlar
Ulusal düzeni korumaya öncelik verilmiyor	100.000 nüfus başına daha yüksek polis memuru sayısı

Kaynak: Hofstede, 2011.

1.3.3 Edgar Schein'in "kültür düzeyleri" modeli

Schein'e göre bir grup ortak varsayımlara sahip olmayı öğrendiğinde, sonuç olarak ortaya çıkan algılamanın, düşünmenin, hissetmenin ve davranmanın otomatik motifleri anlam, istikrar ve rahatlık sağlar, grubun etrafında meydana gelen olayları anlamadaki veya öngörmedeki yetersizlikten kaynaklanan endişe, ortak öğrenme ile azaltılır. Örgüt kültürü, çalışanların örgütü daha iyi anlayabilmelerini sağlamakta ve

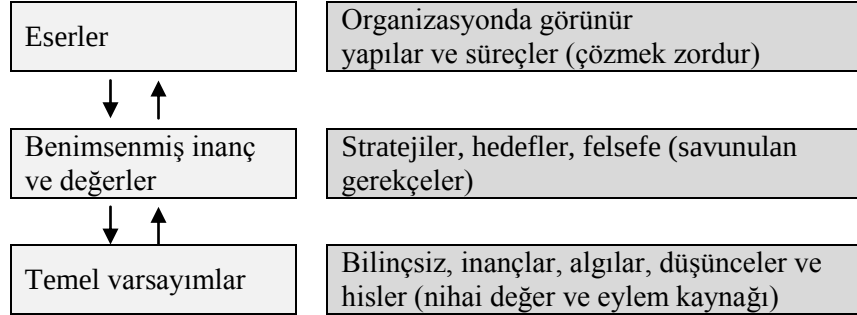
birey davranışlarını etkileyerek örgütsel etkinliği arttırmaktadır (Schein 1990, 2004; Özpehlivan, 2015).

Schein'e göre bir kurumda kültürün üç temel seviyesi vardır:

- **Gözlemlenebilir eserler:** En kolay erişilebilen ve gözlemlenebilir olan tabakadır. Bir grup yabancı bir kültür ile karşılaştığında, onlar tarafından hissedilen, görülen ve duyulabilen tüm olayları içerir. Eserler grubun; dili, teknolojisi ve ürünleri, sanatsal eserleri, giyinme tarzı, adres biçimi, örgüt hakkında söylenen mitler ve hikâyeler, yayınlanan değerler listesi, gözlemlenebilir ritüeller ve törenler vb. içermektedir (Schein 1984, 1990-2004; Nazarian ve Atkinson, 2015; Linstead, 2001; Hogan ve Coote, 2014).
- **Savunulan inançlar ve değerler:** İkinci düzeyde, temel inançlar, düşünce sistemi ve varsayımlar üzerine oturtulmuş değerler bulunmaktadır. Değerler, maddi olarak görülmez ama hissedilebilir, duyumsanabilir (Ülgen ve Mirze, 2013). Eserler ve davranışların yarattığı ve şekillendirdiği değerleri savunmaktadır. Bu değerler nadiren ifade edilir ve nadiren sorgulanır. Değerler, bir grup ilk oluşturulduğunda, yeni bir görev aldığında ya da sorunla karşılaştığında, başa çıkmak için ilk çözüm olarak bazı bireylerin önerdiği hususlardan neyin doğru ya da yanlış olduğu, neyin çalışıp çalışmayacağı ile ilgili grubun varsayımlarıdır (Schein 1990-2004; Nazarian ve Atkinson, 2015; Linstead, 2001; Hogan ve Coote, 2014).
- **Temel varsayımlar:** Bu inanç ve değerlerin ortaya çıkmasına neden olan organizasyonun temel varsayımlarıdır. Bu varsayımların saptanması genellikle zordur ve kuruluş üyeleri tarafından o zamana kadar görülüp sorgulanamayacak kadar azdır. Bir sorunun çözümünde, her seferinde aynı yöntem fayda sağlarsa, bu kabul edilecek demektir. İlk başlarda sadece önsezi ya da değerle desteklenen bir hipotez olan şey, yavaş yavaş bir gerçeklik olarak kabul edilir (Schein 1990-2004; Smerek, 2010; Cacciattolo, 2014; Nazarian ve Atkinson, 2015; Linstead, 2001; Hogan ve Coote, 2014).

Schein'in kültür düzeyleri modeli Şekil 5'te gösterildiği gibidir. Yeni bir üye örgüte girdiğinde, örgütün görünüşteki yapılarını gözlemler ve hisseder. Bu yapılar;

fiziksel düzen, giyinme kuralları, insanların birbirleriyle konuşma tarzı, şirket kayıtları, ürünler, yıllık raporlar vb. her şeyi içerir.



Şekil 5. Schein'in Kültür Düzeyleri Modeli

Kaynak: Schein, 2004.

Örgütteki bu yapılara karşı nasıl reaksiyon gösterileceği bilinir fakat örgüt üyelerinin gösterdikleri reaksiyon güvenilebilir bir gösterge değildir. Bir şirketin diğerinden daha resmî ve daha bürokratik olduğu görülebilir ve hissedilebilir fakat bu bize bunun niçin öyle olduğu veya onun üyeler için ne anlam taşıdığı konusunda hiçbir şey söylemez (Schein, 1990; 2004).

1.3.4 Goffe ve Jones'un örgüt kültürü (iki S küpü) sınıflandırması

Goffe ve Jones, örgüt kültürünü durumsal yaklaşımla ele almış ve örgüt kültürünün örgütün çevresel değişkenlerle baş edebilmesi için oluştuğunu öne sürmüştür. Onlara göre çevresel değişkenlerin farklılaşması, örgüt kültürünü de farklılaştırmaktadır. Bu bağlamda iyi veya doğru bir örgüt kültürü biçiminin olmadığı, en uygun kültürün, çevreye başarılı şekilde uyum sağlayan kültür biçimi olduğunu iddia etmektedirler (Goffe ve Jones, 1996; Ribiere, 2001; Çetin, 2011).

Goffe ve Jones sosyolojik bir bakış açısıyla topluluğu, sosyallik ve dayanışma olmak üzere insanın iki farklı davranışsal ilişkisi boyutuyla ayırmaktadır (Goffe ve Jones, 1996).

Sosyallik, bir topluluğun üyeleri arasında mevcut gerçek dostluğun ölçütüdür. Sosyallik benzer fikirleri, değerleri, kişisel geçmişleri, tutum ve ilgi alanlarını paylaşan insanlar arasında gelişmektedir (Goffee ve Jones, 1996).

Dayanışma ise kişisel ilişkilerin getirdiği karşılıklı bağlardan bağımsız olarak topluluğun, paylaşılan hedefleri hızlı ve etkili bir şekilde takip etme kabiliyetinin bir ölçüsüdür (Goffee ve Jones, 1996).

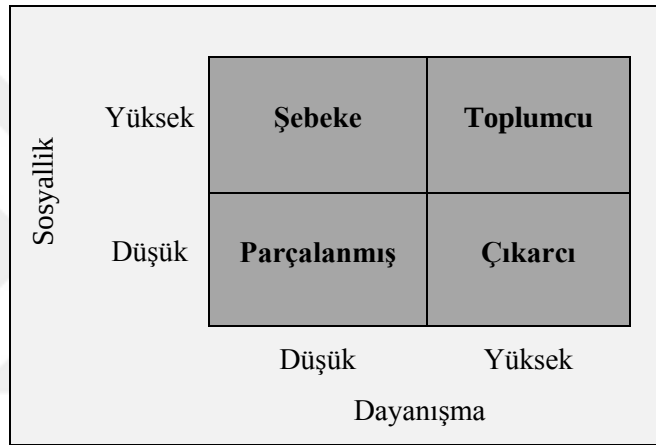
Sosyalleşme üç aşamadan oluşan bir süreçtir (Özpehlivan, 2015; Baytok, 2006):

- **Ulaşma öncesi aşama:** Birinci aşama birey örgüte girmeden başlar. İş görenin önceden oluşmuş değer, tutum ve beklentilerle örgüte gelmesi şeklinde ifade edilebilir. Bunlar hem yapılacak işle ilgili hem de örgütle ilgili olan beklentilerdir. İşin yapısı, ödeme ve yükselme olanakları ile ilgili gerçekçi olmayan beklentiler bu süreçte ortadan kaldırılır. Bu süreçte önemli olan bireyin yeni örgütsel değerleri kabul etmeye ne kadar istekli olduğudur. Bu çerçevede iş görenin seçme süreci, örgüte uyum sağlayacak doğru insanın işe alınmasını sağlamaktır.
- **Karşılaşma aşaması:** Yeni iş gören, örgüte girişiyle karşılaşma aşamasına girer. Davranış bilimciler işte yaşanan “gerçek şok”un bu aşamada gerçekleştiğini belirtmektedirler. Çünkü hakkında ne kadar bilgili olunursa olunsun, yeni bir iş birey için yabancı ortam anlamına gelir. Beklentiler ve gerçekler farklı olduğunda yeni iş gören, kendisini önceki varsayımlardan koparan, bunların yerine örgütün arzu ettiği diğer beklentileri koyan bir sosyalleşme devresine girer. Eğer uyum sağlarsa örgüt tarafından kabul görür, uyum sağlayamazsa sonuç işten ayrılmaya kadar varabilir.
- **Değişim aşaması:** Üçüncü ve son aşama olan değişim aşamasında, yeni iş gören gerçekler ve beklentiler arasında keşfettiği problemleri sosyalizasyon sonucunda çözmektedir. İşgören bu aşamada örgüt içindeki değer ve normları içselleştirmiş ve onlarla bütünleşmiştir. Kendinden bekleneni bilir ve en iyi şekilde yapmaya çalışır. Üst yönetim bu aşamada doğrudan rol (koçluk ve mentorluk) oynayarak, sosyalizasyonun başarılı gerçekleşmesine katkı sağlarlar. Sonuçta iş gören, örgütteki normları özümsemekte, sistemi

anlamakta, kuralların, düzenlemelerin ve biçimsel olmayan uygulamaların farkına varmaktadır.

Sosyalleşme, esasında çalışanların örgüt kültürünü öğrenmeleri ve kültüre uyum sağlamalarında önemli rol oynamaktadır. Dayanışma da çalışanları ortak hedefler doğrultusunda hareket etmelerinde etkili olmaktadır (Özpehlivan, 2015).

Bu iki kriterin düşük veya yüksek olma durumuna göre ortaya çıkan kültür boyutları ise dört farklı biçimde sınıflanmıştır. Goffee ve Jones'in iki boyutlu, dört kültürlü modeli Şekil 6'da gösterildiği gibidir.



Şekil 6. Goffee ve Jones'in İki Boyutlu, Dört Kültürlü Modeli

Kaynak: Goffee ve Jones, 1996.

Bu sınıflama; şebeke kültürü, toplumcu kültür, parçalanmış kültür ve çıkarıcı (paralı asker) kültürü olarak adlandırılmaktadır (Goffee ve Jones, 1996).

1.3.4.1 Şebeke kültürü

Bu tür kültür yapılarında sosyallik yüksek ancak dayanışma seviyesi düşüktür. Şebeke kültürlerde insanlar iş ortamlarında sıcak ilişkilerde bulunur, sosyal hayatlarında bir araya gelip paylaşım gösterirler ancak iş yönünden dayanışma seviyeleri alt düzeydedir. Bunun nedeni, yöneticilerin karşılaştıkları zor sorunlar karşısında, iş düzeninin tam olarak oturtulamamasından dolayı çözümlerin gecikmesi ya da sağlanamamasından kaynaklanmaktadır (Özpehlivan, 2015; Çetin, 2011). Bu

kültürdeki kurumlarda; çalışma saatleri dışında   le yemeği için gruplar sıklıkla dışarı çıkmakta, doğum günü etkinlikleri, emeklilik kutlaması, sportif etkinlikler gibi sosyal etkinlikler düzenlenmektedir (Goffee ve Jones, 1996).

Arkadaş veya arkadaşlar, konularla ilgili tartışmalar için toplantılar düzenlenmeden önce kararların alınmasını sağlarlar. İnsanlar "gerekli" eğitimi almadan terfi ederler. Çalışanlar, insan kaynakları bölümünde resmî kanallardan geçmeden, a ın içinde tanıdıkları aracılığıyla işe alınırlar. şebeke kültürünün, mevcut olduğu işyerlerinde hiyerarşi vardır ama kişilerin bunun etrafından dolaşma yollarının bolluğu ile karakterizedir. Bu kayıt dışılık, bir örgüte esneklik sağlayabilir ve bürokrasiyi kesmenin sağlıklı bir yolu olabilir (Goffee ve Jones, 1996).

1.3.4.2 Çıkarıcı (paralı asker) kültürü

Örgüt  yeleri arasında sosyal ilişkilerin olmadığı, fakat yüksek düzeyde dayanışmanın olduğu örgütsel başarının belli amaçlar doğrultusunda dayanışma ile sa lanaca ı inancına dayanan kültür biçimidir ( etin, 2011). Bireylerin iş ve sosyal yaşamı birbirinden ayrı düşünülür. Bu kültürel sistemde iş görenler yaşamlarının merkezine iş ve iş ortamı ile ilgili detayları almışlardır. Bireyler arası sosyal ba  ve etkileşimin az olmasından dolayı örgüte olan bağlılık da düşük seviyedir. Bu yapılarda bireyin beklentilerinin karşılanması yoluna gidilir. Örgüt içi iletişim çoğunlukla iş ile ilgili sürdürülür (Özpehlivan, 2015).

Düşük sosyal ba lar, paralı örgütlerin nadiren sadakat kaideleri olduğu anlamına gelir. Çıkarıcı kültürün mevcut olduğu organizasyonlar, pazardaki algılanmış bir fırsat veya tehdide hızlı ve tutarlı bir şekilde yanıt verme yeteneği ile karakterizedir.  ncelikler, genellikle üst yönetim tarafından hızla kararlaştırılır ve az tartışma ile organizasyonun her tarafından uygulanır. Çıkarıcı kültürün mevcut olduğu kurumlar dezavantajlara da sahiptirler. Belirli hedefleri kovalamakla meşgul olan çalışanlar sıklıkla işbirliği yapmak, bilgi paylaşmak ve yeni veya yaratıcı fikir alışverişinde bulunmaktan çekinirler. Farklı hedeflere sahip birimler arasındaki işbirliği nadirdir (Goffee ve Jones, 1996).

1.3.4.3 Parçalanmış kültür

Bu tür kültürel yapılarda örgüt üyeleri arasında sosyal ilişkilerin ve dayanışmanın zayıf olduğu, farklı grup kültürlerinin yaygın olduğu kültür biçimidir (Çetin, 2011). Üyelerin nadiren örgütsel hedefleri, kritik başarı faktörleri ve performans standartları vardır. Düşük sosyalliğe sahip olma aynı zamanda bireylerin, ancak karşılığında alabileceklerini dikkatli bir şekilde hesapladıktan sonra kendilerine kişisel düzeyde iş verilebileceği anlamına gelir (Goffee ve Jones, 1996). Örgüte olan aidiyet duygusu zayıftır. Kişisel ilişkiler düşük seviyede yürütülür, başarı getirecek çalışmalar gizlenir, diğerlerinin başarısı engellenmeye çalışılır (Özpehlivan, 2015). Birkaç yöneticinin gönüllü olarak çalışması veya belki de daha zor hâlde parçalanmış bir organizasyon çalıştırması gerekir. Savaşa maruz kalmış ülkeler, düşman mahalleler ve karışık aileler gibi topluluklar yaşamın bir gerçeğidir.

Parçalanmış örgütlerin çalışanları örgüt üyeliği konusunda düşük bir bilince sahiptir. Genellikle kendileri için çalıştıklarına ya da meslekî gruplarla (genellikle profesyonel) özdeş olduklarına inanırlar. Bu eksiklik işteki davranışa kadar uzanır. Parçalı örgütlerdeki çalışanların kapıları sıklıkla kapalıdır veya evde çalışırlar. Yalnız çalışmayı veya iş ve kişisel hayatlarını tamamen ayrı tutmayı tercih ederler. Parçalanmış örgütlerin üyelerinde dedikodu aşırı seviyededir ya da organizasyonun üst düzey yöneticilerine açık bir şekilde eleştiri vardır (Goffee ve Jones, 1996).

1.3.4.4 Toplumcu kültür

Örgütsel başarının, örgüt üyeleri arasındaki yüksek uyum ve işbirliği ile sağlandığı, örgüt yapısı ve işleyişinin paylaşılan bu değerlere odaklandığı kültür biçimidir (Çetin, 2011). Toplumcu kültüre sahip kuruluş çalışanları yüksek, bazen abartılmış örgütsel kimlik ve üyelik bilincine sahiptir. Bireyler kendi benliklerini kurumsal kimliğe bağlayabilirler. Toplumsal kültürlerin yüksek dayanışması çoğu zaman, çalışanlar arasında risklerin ve ödüllerin âdil bir şekilde paylaşılması yoluyla gösterilir. Şirket yönetimi kötüleştirilmez ya da hor görülmez hatta zamanla liderlere saygı ve sevgi gelişir (Goffee ve Jones, 1996).

1.3.5 Deal ve Kennedy'nin örgüt kültürü sınıflandırması

Deal ve Kenedy, yaptıkları çalışmada çevresel unsurların hem örgütün genel yapısı hem de örgütün kültürü üzerinde etkili olduğunu ve çevrenin örgüt kültürünü temelden etkilediğini ortaya koymuşlardır. Araştırma sonuçlarına göre örgüt kültürü dört ayrı sınıflandırmaya tabi tutulmuştur. Bu sınıflandırmayı yaparken iki kriter üzerinde durmuşlardır. Bunlar:

- Örgütün stratejik anlamda uyguladığı kararlara dönük belirsizlik derecesi ve
- Örgütün aldığı kararların başarı sonuçlarına ilişkin çevreden edinilen geri bildirim hızıdır.

Deal-Kennedy'nin örgüt kültürü sınıflandırması Şekil 7'de gösterildiği gibidir.

Geri Bildirim Hızı	Hızlı	Sıkı Çalış/Sert Oyna Kültürü	Sert Erkek/Maço Kültürü
	Yavaş	Süreç Kültürü	Şirket Üzerinde İddiaya Gir Kültürü
		Düşük	Yüksek
		Risk Derecesi	

Şekil 7. Deal-Kennedy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Kaynak: The Open University (<http://www.open.edu/openlearn/money-management/management/leadership-and-management/management-perspective-and-practice/content-section-3.5.1> Erişim tarihi: 28.11.2016).

Yapılan dört ayrı kültürel sınıflandırmada örgüt kültürünü, sert erkek/maço kültürü, sıkı çalış/sert oyna kültürü, şirket üzerinde iddiaya gir kültürü ve süreç kültürü şeklinde bölümlenmişlerdir (Cacciattolo, 2014; Harris, 1984; Ghinea ve Brătianu, 2012; Maximini, 2015).

1.3.5.1 Sert erkek/maço kültürü

Ataklık kültürü olarak da adlandırılmaktadır. Çevresel belirsizlik derecesinin yüksek, dolayısıyla yüksek riskli karar vermenin gerekli olduğu ve geri beslemenin hızlı olduğu çevresel koşullarda ortaya çıkan sert erkek/maço kültürü, yüksek riskli kararlardan çekinmeyen ve sonuçlarını hemen alan örgütleri ifade etmektedir. Bu tür örgütlerde, örgütsel başarının bireysel çabalar yoluyla elde edilebileceğine ve bireysel başarıların ödüllendirilmesine odaklanan ataklık kültürü mevcuttur (Özpehlivan, 2015; Harris, 1984).

1.3.5.2 Sıkı çalış/sert oyna kültürü

Geri bildirimin yüksek olduğu ancak riskin çok fazla olmadığı örgütlerde görülen sıkı çalış/sert oyna kültürü ise kararların risk derecesinin düşük olmasından dolayı getirileri de az olan, çalışanlar arasında devamlı ve sıkı çalışarak ayakta kalabilme felsefesinin gereği olduğu örgüt kültürü sistemidir. Eylem kültürü olarak da adlandırılmakta olan bu kültür türünde örgütsel başarının müşteri odaklılık yoluyla sağlanacağı düşünülür ve örgüt üyelerinin yetkinliklerini öne çıkaran kültürel sınıflamadır (Özpehlivan, 2015; Harris, 1984).

1.3.5.3 Şirket üzerinde iddiaya gir kültürü

Yetki kültürü olup çevresel anlamda risk oranı yüksek ancak geri bildirim hızı ise düşük olan, yapılan yatırımın başarı oranının yıllar sonra anlaşılabilirdiği örgüt kültürü tiplerindendir. Bu kültür yapısındaki örgütlerde, yatırım kararının örgütün üst yönetiminde olduğu, örgüt üyelerinin yetenek, bilgi ve deneyimlerinin önemli olduğu görülmektedir (Özpehlivan, 2015; Harris, 1984).

1.3.5.4 Süreç kültürü

Kapalı hiyerarşi kültürü olarak adlandırılan bu kültür biçimi ise, düşük risk ve yavaş geri bildirimin olduğu çevresel koşullarda faaliyet gösteren, hiyerarşik yapılara, normlara ve geleneklere dayanan sınıflamadır. Bu yapıda yöneticinin, işin

nasıl yapılacağına dönük belirlemiş oldukları kurallara, ayrıntılara, iş akışlarına, bütüncül yapı ve standartlara önem verilmektedir (Özpehlivan, 2015; Harris, 1984).

1.3.6 Denison ve Mishra'nın örgüt kültürü sınıflandırması

Denison ve Mishra, örgüt kültürü kavramını iç bütünleşme ile dış uyum arasındaki karşıtlık ve değişim ile istikrar arasındaki karşıtlık olmak üzere 2 ana eksenle tanımlamıştır. Birinci eksen bir işletmenin kontrolü dışında kalan müşterilerin değişen nitelikleri, istekleri, teknolojik uygulamalar yenilikler vb. gibi dış çevre koşullarına uyum yapabilme derecesi, ikinci eksen ise dış koşullara uyum yapabilmek için, işletmenin kendi bünyesinde gerekli yapısal ve işlevsel değişimleri gerçekleştirme kapasitesidir (Yahyagil, 2004).

Bu iki boyuttan ortaya çıkan dört kategoriden; katılım ve tutarlılık, iç bütünleşme dinamiklerine odaklanırken, başarı ve uyum yeteneği dışsal dinamikleri ele alır (Denison ve Mishra, 1995; Denison ve Spreitzer, 1991). Denison ve Mishra'nın kültür boyutlarının teorik modeli Şekil 8'de gösterildiği gibidir.

Stratejik Odaklanma	Dış	Uyum Kültürü	Başarı Kültürü
	İç	Katılım Kültürü	Tutarlılık Kültürü
		Esnek	İstikrarlı
		Çevresel İhtiyaçlar	

Şekil 8. Denison ve Mishra'nın Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Kaynak: Daft, 2010b.

Bu dört kavramsal faktörün her biriyle ilişkili üç alt faktör tanımlamış ve böylece örgüt kültürünün ölçümüne yönelik toplam on iki kavram ortaya konulmuştur (Çetin, 2011; Ghinea ve Brătianu, 2012). Yöneticiler, organizasyonları

için hangi kültürel değerlerin önemli olduğunu düşünürken, şirketin strateji ve hedeflerini olduğu kadar dış çevreyi de göz önünde bulundururlar.

1.3.6.1 Katılım kültürü

Bu kültür ile yüksek seviyedeki katılım ve katılımın yarattığı sahiplik ve sorumluluk duygusu anlatılmaktadır. Örgüt üyelerinin girdilerini artırmak ve aynı zamanda kararların kalitesini ve uygulanmasını artırmak olarak görülmektedir. Katılım, potansiyel fikirler ve çözümler üretmek için kullanılır ve bu daha sonra kesin ilkeler kümesine dönüştürülür (Denison ve Mishra, 1989). Alt boyutları yetkilendirme, takım çalışması ve yetenek geliştirmedir (Bingöl ve Çorbacioğlu, 2014).

- **Yetkilendirme**, çalışanlara yaptıkları işle ilgili sorumluluk ve yetki verilmesiyle örgütsel bütünleşmenin artırılması,
- **Takım çalışması**, örgütsel amaçlar için sinerji yaratmak amacıyla belirli nitelikteki çalışanların bir araya getirilerek görevlerin daha etkili biçimde yapılması,
- **Yetenek geliştirme** ise, örgütsel amaçlara uygun olarak çalışanların yeteneklerinin desteklenmesidir (Çetin, 2011).

1.3.6.2 Tutarlılık kültürü

Bu boyut, güçlü bir kültürün örgütsel etkinlik üzerinde olumlu etkileri olduğunu vurgular. Yani bir örgütün üyeleri tarafından geniş bir şekilde kabul edilen, paylaşılan inanç, değer ve semboller sistemi, fikir birliğine ulaşma ve koordineli eylemleri yürütme becerileri üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu savunur. Örgütün üyeleri tarafından içselleştirilen değerler dış kontrol sistemlerine göre koordinasyonu sağlamak için daha etkili bir araç olmaktadır. Örgütün üyelerinin eylemlerine temel olan genel ilkeleri vurgulayarak bireylerin, öngörülemez bir çevreye öngörülebilir bir şekilde tepki vermelerini sağlarlar (Denison ve Mishra, 1989) Tutarlılık, temel değerler, uzlaşma ve güç birliği ile bütünleşme alt faktörlerinden oluşmaktadır (Bingöl ve Çorbacioğlu, 2014).

- **Temel değerler**, örgütün tüm fonksiyonel özelliklerini belirleyici nitelikteki vazgeçilmez değerlerini,
- **Uzlaşma**, çalışanların örgütün fonksiyonlarına yönelik net bir fikir ve eylem birlikteliğini,
- **Güç birliği ve bütünleşme** ise üst ve alt bölümler arasında örgütsel amaçlara ulaşmada alınan kararlar ile iş görme ilke ve yöntemleri arasındaki uyumu temsil etmektedir (Çetin, 2011).

1.3.6.3 Uyum kültürü

Uyumluluk, bir kuruluşun müşterileri ve pazarı da içeren dış ortamdan gelen değişikliklere hızlıca uyum sağlama derecesini yansıtır (Olughor, 2014). Bir organizasyon, yeni bir durumla karşı karşıya kalındığında ilk önce kurumda mevcut öğrenilmiş kolektif tepkileri dener. Yeni durumlar eskisinden farklı olduğunda, eski öğrenilmiş doğruları silmek ve yenisini oluşturmak, adaptasyon sürecinin merkezî bir parçası hâline gelir. Bu hipotez, bir organizasyonun kendi içyapısını ve süreçlerini, hayatta kalma şansını artıracak şekilde sürekli olarak değiştirdiği araçları açıklamak için kullanılabilir. Uyumluluk bir kuruluşun etkinliğini üç şekilde etkilemektedir. Birincisi organizasyonun çevresinden gelen, dış ortamı algılama ve yanıt verme becerisidir. İkincisi iç müşterilere cevap verme yeteneği ve üçüncüsü de hem iç hem de dış müşterilere tepki vermek, kuruluşun uyum sağlamasına izin veren bir dizi davranış ve süreci yeniden yapılandırma ve yeniden kurumsallaştırma kapasitesini gerektirir (Denison ve Mishra, 1989). Uyum kültürünün alt boyutları değişim, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenmedir (Bingöl ve Çorbacıoğlu, 2014).

- **Değişim yaratma**, değişen ve gelişen çevresel koşullara yönelik örgütün yaratıcı ve etkili çözümler bulabilmesi,
- **Örgütsel öğrenme**, hızla değişen çevresel koşullar karşısında örgütün sürekli kendisini yenileyerek öğrenen bir yapıya sahip olması,
- **Müşteri odaklılık** ise örgütün mevcut ve potansiyel müşterilerinin istek ve talepleri doğrultusunda faaliyetlerini yürütülmesini öngören bir faktördür (Çetin, 2011).

1.3.6.4 Görev-Başarı kültürü

Misyon duygusunun bir kuruluşun işleyişi üzerinde iki önemli etkisi vardır. Bunlar; misyon ile organizasyonun amaçları ve bir organizasyonun çalışmasının neden önemli olduğunun ekonomik olmayan bir nedenle ortaya konulmasını sağlamak ve örgüt ve üyeleri için uygun eylem yolunu tanımlamaya yarayan net bir yön ve hedefler sağlamaktır. Bu faktörlerin her ikisi de kuruluşun önemli değerlerini büyütür ve destekler.

Misyon; kurum için sosyal bir rol tanımlayarak ve kurumsal rolü dikkate alan bireyler için de rollerin önemini tanımlayarak, amaç ve anlam sağlar. Bu içselleştirme ve tanımlama süreci hem kısa hem de uzun vadede taahhütlere katkıda bulunur ve etkili performansla neden olur (Denison ve Mishra, 1989). Örgüt üyeleri, ortak bir amaç, yön ve strateji duygusu içinde koordine edebilir ve ortak hedeflere doğru hareket edebilirler (Fey ve Denison, 2003). Başarı kültürü, stratejik yönetim, örgütsel amaçları ve misyon alt faktörlerine ayrılmaktadır.

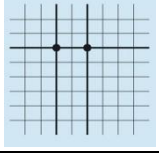
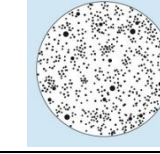
- **Stratejik yönetim**, örgüt amaçlarının yerine getirilmesinde açıkça belirlenmiş örgütsel hedef, strateji ve programlara bağlı olunması ve buna yönelik tüm çalışanların inançlarının yönlendirilmesi,
- **Örgütsel amaçlar**, örgütün uzun dönemli olarak nereye varmak istediğinin ortaya konması ve bu yönde uzun dönemli hedeflerin belirlenmesi,
- **Misyon** ise örgütün var oluş nedeni olarak çalışanların paylaştıkları ortak değerler bütünü olarak, örgütsel bütünleşmeyi sağlamaktadır (Çetin, 2011).

Organizasyonlar genellikle birden fazla kategoriye girebilirler. Çeşitli kültürel değerler, çevrenin ihtiyaçlarına ve kuruluşun odaklanmasına göre değişir. Yöneticiler, organizasyonun kendi ortamında başarılı olması için kurumlarında gereken kültürel değerleri yerleştirmekten sorumludurlar (Daft, 2010b).

1.3.7 Harrison-Handy'nin örgüt kültürü sınıflandırması

Harrison kültürleri, güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak sınıflamaktadır. Charles Handy modelinde kültürler Yunan mitolojisindeki

tanrı isimleriyle ifade edilmekte ve Harrison modeliyle örtüşmektedir. Harrison-Handy'nin örgüt kültürü sınıflandırması Şekil 9'da gösterildiği gibidir (Cacciattolo, 2014; Yaprak Kaya, 2015).

Kültür Tipi İsmi	Güç (Zeus)	Rol (Apollo)	Görev (Athena)	Birey (Dionysos)
Kültür Yapısı	Ağ	Hiyerarşik	Matris	Dağınık
Sembolü				

Şekil 9. Harrison-Handy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Kaynak: The Open University (<http://www.open.edu/openlearn/money-management/management/leadership-and-management/management-perspective-and-practice/content-section-3.5.2> Erişim tarihi: 03.12.2016).

1.3.7.1 Güç kültürü (Zeus)

Güç ve denetimin merkezde toplandığı ve otokratik yönetim biçiminin örgüt üzerinde hâkim olduğu, çıkarların ön planda tutulduğu ve bu nedenle sürekli güç ve çıkar çatışmalarının yaşandığı kültür tipidir. Handy her modeli Yunan mitolojisindeki, bir tanrı ile özdeşleştirmiştir. Bu modelin tanrısı da "Zeus", simgesi ise örümcek ağıdır. Güç Kültürü "web" olarak sembolize edilebilir ve merkezden örgütün geri kalanına bir ağ gibi yayılmış olan kontrol anlamına gelir. Güç kültürleri çoğu zaman mülkiyet, ticaret ve finans şirketleri gibi küçük girişimci organizasyonlarda bulunur. Kuruluşlarda kararlar, esasen bürokratik veya rasyonel temellerden ziyade ikna yoluyla alınır.

1.3.7.2 Rol kültürü (Apollo)

Handy, bu organizasyon kültür türünü, yapısı mantık ve rasyonalite ile çalıştığı için simge olarak Yunan tapınağı olan "Apollo" olarak tanımlamıştır. Rol kültüründe, yetki ve görev tanımlamalarının, iletişim kurallarının, anlaşmazlıkların çözümünün yazılı kurallar, süreçler ve iş tanımları çerçevesinde yürütüldüğü bürokratik bir yapı vardır. Birey üzerinde rol ve kurallar etkilidir. Hiyerarşik güç bu kültürde ana güç kaynağıdır. Kişisel güç hoş görülmez ve uzmanlık gücü ancak yerinde hoş görülür.

1.3.7.3 Görev kültürü (Athena)

Görev kültürü ise işe yöneliktir ve bireylerin ekip olarak çalıştığı organizasyonlarda bulunur ve güç sadece uzmanlıktan türetilir. Görev kültürü, işin tamamlanmasına çok önem verir ve bu nedenle bu tür bir organizasyon, örgütte uygun kaynakları, uygun bir sıralama ile doğru çalışanları dağıtmaya çalışır. Hassas proje ve görevler ancak o projeleri hakkında yürütebilecek ehil kişilere devredilir. Gücün uzmanlığa bağlı olduğu bu kültürde, bir proje, müşteri veya iş akışı dikkate alınarak oluşturulmuş ekipler iş bitince dağılabilmektedir. Hızlı tepki verme, olaylara bütüncül yaklaşma, duyarlılık, yaratıcılık gibi yetkinlikler bu kültürde önemli rol oynamaktadır. Görev kültürünün tanrısı, genç bir kadın olan Athena'dır.

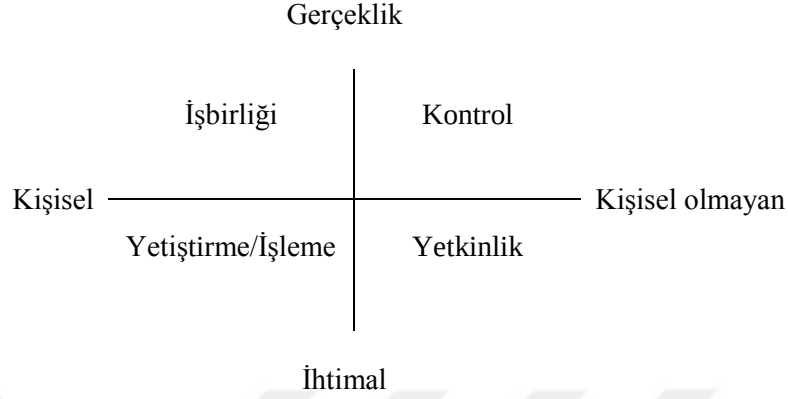
1.3.7.4 Birey kültürü (Dionysos)

Bu kültürde oldukça alışılmadık bir yapı vardır ve bireylerin, istihdam edildiği organizasyondan üstün olduğu kabul edilir. Terfi ve seçim gibi bazı karar gereksinimleri örgüt nezdinde eşit sayılan bireylerin oluşturduğu gruplar tarafından verilmektedir. Etki karşılıklıdır ve güç kaynağı genellikle uzmanlıktır. Karşılıklı onay dışında bu kültürlerde kontrol sistemleri ve yönetim hiyerarşileri geçerli değildir. Birey, örgütün en önemli unsuru, bir nevi varlık sebebidir. Bu bağlamda güç, bireyler arasında paylaştırılmış olup uzmanlığa dayalı olmaktadır. Bu modelin tanrısı şarap ve haz ilahı olan Dionysos'tur (Cacciattolo, 2014; Özpehlivan, 2015; Çetin, 2011; Yücel, 2007; Ghinea ve Brătianu, 2012).

1.3.8 Bill Schineider'in örgüt kültürü sınıflandırması

Schineider, Harrison ve Handy'nin çalışmalarından hareketle kültür çalışmaları yaparak şirket kültürünü dört boyutlu bir matris içinde kategorize etmiştir. Bu araştırmada oluşturulan iki boyutun ayırdığı alanlarda işbirliği, kontrol, yetiştirme/işleme ve yetkinlik olmak üzere dört farklı kültür tipi ortaya çıkmıştır. Dikey ekseninde bir kuruluşun ilgi odağı veya içeriği, yatay ekseninde ise bir örgütün kararlarını nasıl aldığı, kararları nasıl şekillendirdiği veya karar alma süreci değerlendirilir. İçerik ekseni "gerçeklik" ve "ihtimal" ile sınırlı, süreç ekseni ise

"kişisel" ve "kişisel olmayan" olarak sınırlandırılmıştır. Schneider'in dört boyutlu kültür modeli Şekil 10'da gösterildiği gibidir.



Şekil 10. Schneider'in Dört Boyutlu Kültür Modeli.

Kaynak: Ribiere, 2001.

Gerçeklik ve ihtimal kültürünün içeriği ve organizasyonun kişisel ve kişisel olmayan karar alma ilkeleri Tablo 7'de gösterildiği gibidir (Ribiere, 2001).

Tablo 7. Organizasyon Kültürünün İçeriği ve Karar Alma İlkeleri

Gerçeklik Kültürünün İçeriği	İhtimal Kültürünün İçeriği
- Maddi, elle tutulur, somut gerçeklik - Gerçek durum - Geçmişte ne meydana geldi ve şimdiki durum nedir? - Gerçek deneyim/gerçek olay - Görülebilir dokunulabilir, tartılabilir veya ölçülebilir - Uygulanabilirlik/yararlılık	- Anlama/kavrama - Hayali alternatifler - Gelecekte ne oluşabilir - İdealler/inançlar - Özlem/ilham - Yenilik/icat/buluş/yaratıcı - Teorik kavramlar veya çerçeveler - Temel anlam veya ilişkiler
Kişisel Olmayan Kültür Süreci	Kişisel Kültür Süreci
- Bağımsız, objektif - Sistem, politika ve kural odaklı - Bilimsel - İlke ve hukuk odaklı - Resmî - Duygusuz	- İnsan merkezli, öznel - Yapısal/evrimsel/dinamik - Katılımcı - Açık uçlu - Resmî olmayan - Duygusal

Kaynak: Ribiere, 2001.

Geoffrey Moore, Schneider modeli üzerine tekrar çalışma yapmış ve Schneider gibi o da ayrıntılı olarak kültürün dört özelliğinin her birini büyük şirketlerden bazı örnekler vererek açıklamıştır.

Dikey ekseninde bir kuruluşun ilgi odağı veya "birey", yatay ekseninde ise bir örgütün bilgiyi nasıl elde ettiği, bilgiyi nasıl kullandığı değerlendirilir. Birey eksenini "bireye bağlılık" ve "guruba bağlılık" ile sınırlı, bilgi eksenini "öznel anlayış" ve "tarafsız bilgi" olarak sınırlandırılmıştır (Şekil 11).



Şekil 11. Geoffrey Moore 'ın Kültür Modeli

Kaynak: Ribiere, 2001.

Geoffrey Moore araştırmasında da işbirliği, kontrol, yetiştirme/işleme ve yetkinlik olmak üzere 4 temel kültür tipi ortaya çıkmıştır (Ribiere, 2001). Schneider'in, çalışmasında belirlediği dört örgüt kültürü sınıflaması aşağıda açıklanmıştır (Maximini, 2015).

1.3.8.1 İşbirliği Kültürü

İşbirliği kültürünün, temelini aile müessesesinden aldığı belirtilmektedir. Başarıya giden yol, insanları bir araya getirmek, bu insanları bir ekip hâline getirebilmek, birbirlerine karşı olumlu duygusal ilişkiler oluşturabilmek ve onların birbirlerine tam olarak desteklerini sağlamaktır. Bu kültürde yıkıcı davranış ve aşırı

kişisel çıkarlar kabul edilmez. Bu kültüre örnek olarak, hizmet kuruluşları (sağlık kuruluşları, özellikle hastaneler gibi), aile şirketleri, hemşirelik, eğlence ve birçok kişisel hizmet kuruluşu gösterilebilir.

1.3.8.2 Kontrol Kültürü

Kontrol kültürü maddi gerçekliği önemser. Duygusallık ve öznellik istenmez. Deneyimcilik ve olguların sistematik olarak incelenmesi son derece değerlidir. Kontrol kültürlerindeki önemli değerler, düzen ve öngörülebilirliğin yanı sıra istikrar sağlamaktır. Karar verme son derece objektif kriterlere göre olmalıdır. Bu kültüre örnek olarak, enerji şirketleri, kaynak şirketleri, savunma, üretim şirketleri, emtia veya emtia benzeri işletmeler sayılabilir.

1.3.8.3 Yetiştirme/İşleme Kültürü

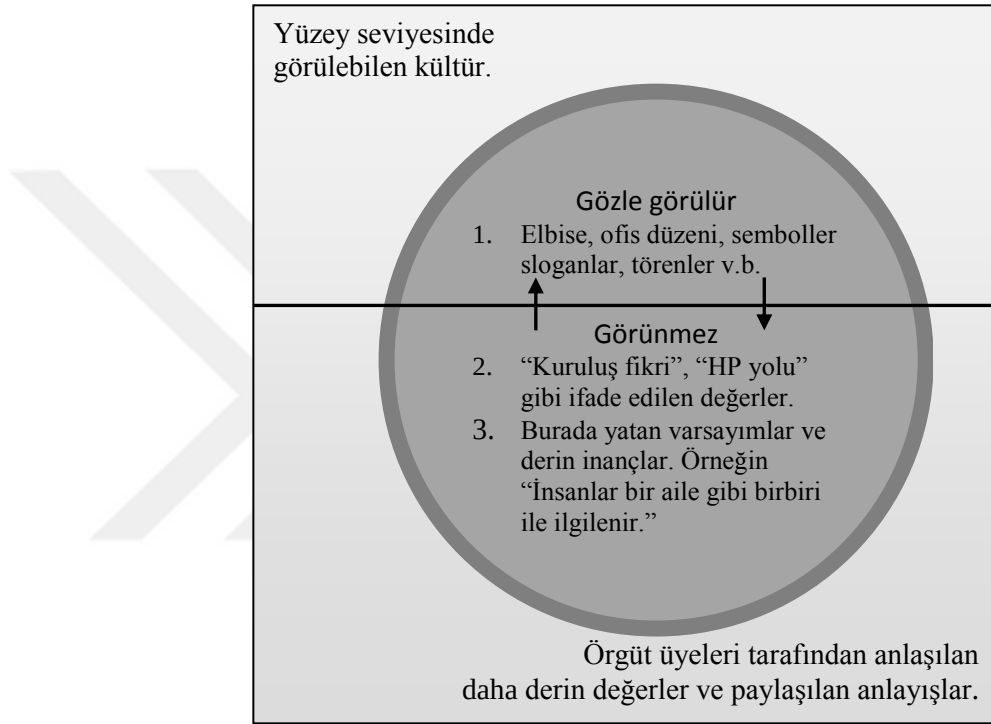
Schineider'e göre bu kültür, organizasyonun ve çalışanlarının değerli gördüğü şeyleri gerçekleştireceğine dair oluşan inanç veya beklenti sistemidir. Bireyin kararlılığı ve önemsedikleri amaçlarının yerine getirilmesi, kültüre enerji ve canlılık katar. Bu kültür çalışanlarında ve örgütlerinde başarıyla birlikte güven gelişir. Bu kültür türüne Senfoni orkestraları, tiyatrolar, sanatsal organizasyonlar ve bazı eğlence, reklamcılık ve medya grafik işletmeleri örnek olarak verilebilir.

1.3.8.4 Yetkinlik Kültürü

Yetkinlik kültüründe rekabet etmek için insanın ihtiyacı olan güdülenme“başarı” ilkesidir. Ulaşılması gerekenin daha fazlasını gerçekleştirmek ve diğerlerinden daha iyi sonuç almakla ilgilidir. Bir yetkinlik kültüründe üstün veya en iyisi olmak her şeyden önemlidir. Bu, piyasadaki en iyi ürün, hizmet, süreç veya teknolojiye sahip olmak anlamına gelebilir. Temel değerler bilim ve bilgidir. Kanıtlanmış başarıya kıyasla, ayrıntılar ve duygusal kaygılar önemli değildir. Bu kültür türüne üniversiteler, araştırma geliştirme organizasyonları, birçok danışmanlık firması, muhasebe firmaları, düşünce kuruluşları ve mühendislik inşaat firmaları örnek olarak gösterilebilir.

1.3.9 Daft'ın örgüt kültürü sınıflandırması

Daft'a göre kültür, üç seviyede analiz edilebilir. Yüzeyde görünür seviyede; elbise tarzı, davranış kalıpları, fiziksel semboller, organizasyon ile ilgili törenler ve ofis düzeni gibi görünür eserler bulunmaktadır. Görünür eserler, örgütün üyelerinin izleyerek görebilecekleri, duyabilecekleri ve gözlemleyebilecekleri her şeydir. Daft'ın kurum kültürü seviyeleri Şekil 12'de gösterildiği gibidir.



Şekil 12. Daft'ın Kurum Kültürü Seviyeleri

Kaynak: Daft, 2010b.

Daha derin bir seviyede, ifade edilebilir değerler ve inançlar vardır; bunlar, gözlemlenemez ancak insanların yaptıklarını açıklama ve haklılaştırma biçiminden anlaşılabilir. Örgüt üyeleri bu değerleri bilinçli bir seviyede tutar. Organizasyon üyeleri onları temsil etmek için hikâyeler, dil ve sembollerini kullanırlar. Bazı değerler, üyelerin artık bilinçli olarak farkında olmadıkları bir kültüre derin bir şekilde yerleştirilir. Bu temel, temel varsayımlar ve inançlar kültürün özüdür ve bilinçsizce davranış ve kararlara yol açarlar.

1.3.10 Sonnenfeld'in örgüt kültürü sınıflandırması

Farklı kişilik türleri olduğu gibi farklı kültür türleri de vardır. Jeffrey Sonnenfeld, Beysbol kültürü, kulüp kültürü, akademi kültürü ve kale kültürü şeklinde aşağıdaki dört kültür türünü belirlemiştir (Fiofori, 2007).

1.3.10.1 Beyzbol takımı kültürü

Çalışanlar çok değerli becerilere sahiptir. Çok talep görürler ve başka yerlerde kolayca iş bulabilirler. Bu tür kültür, yatırım bankacılığı, reklamcılık vb. gibi hızlı tempolu, yaratıcılığın desteklendiği, yüksek riskli organizasyonlarda bulunur.

1.3.10.2 Kulüp kültürü

Bu kültürde gruba bağlılık ve sadakat önem taşımaktadır. Çalışanlar örgütte alt seviyelerden başlar ve uzun yıllar çalışarak kıdemleri yükselir. Örnek olarak ordu, bazı hukuk firmaları gibi organizasyonlar gösterilebilir.

1.3.10.3 Akademi kültürü

Çalışanlar son derece yeteneklidir ve meslekî kariyerlerinde örgütte kalma eğilimleri vardır. Kuruluş çalışanlarına, becerilerini geliştirip uygulayabilecekleri istikrarlı bir ortam sağlar. Örnek olarak üniversiteler, hastaneler, büyük şirketler vb. gösterilebilir.

1.3.10.4 Kale kültürü

Çalışanların tam olarak iş güvencesinin olup olmadığını bilmezler. Bu örgütler sıklıkla büyük çaplı yeniden yapılanma sürecine girerler. Zamanla uzmanlaşmış becerilere sahip olanlar için birçok fırsat vardır. Örnek olarak finans kuruluşları, büyük otomobil şirketleri gibi organizasyonlar gösterilebilir.

1.3.11 Peters ve Waterman'ın örgütsel kültür modeli

Peters ve Watermann, Amerika'nın en iyi yönetilen başarılı şirketlerinde başarılarının altında yatan nedenleri araştırmıştır. Tom Peters ve Robert Waterman,

örgüt kültürünün işinde mükemmellik elde etmeye çalışan herhangi bir şirkette en önemli başarı unsurlarından birini oluşturduğunu ve başarılı örgütlerin güçlü kültürlerle sahip olduklarını göstermişlerdir. Onlara göre örgüt kültürü, örgütsel fikri sermayenin, özellikle duygusal bilgi alanına etki eden ve çalışanların güdülenmesine önemli katkıda bulunan bir bütünleştiricidir (Ghinea ve Brătianu, 2012; Yücel, 2007). Peters ve Watermann'a göre işletmeleri başarıya ulaştıran temel değerler şunlardır:

- **Otonomi ve girişimcilik:** Organizasyon, risk alma ve yeniliğe değer verir ve bunları teşvik eder. Yaratıcılığı destekleyip bürokrasiyi en aza indirgeyebilen şirketler başarıyı yakalar. Bu tür sistemler dinamik olarak nitelendirilebilir.
- **Hareketlilik ve aksiyona hazır olmak:** Yöneticiler karar verirken çabuk davranmak zorundadırlar. Çoğu zaman karar verememek, geç karar vermekten daha kötü sonuçlar doğurabilir.
- **Müşteriye yakınlık:** Müşteriye yakın olmak yeni ürünlerin, kalitenin ve hizmetin oluşumunu yönlendirir ve müşteriye değer vermek örgütleri başarıya götürür. Bu, hizmet tutkusunu ve kaliteyi beraberinde getirir.
- **İnsanlar vasıtasıyla verimlilik:** Örgütler, ortak karar alma ve yeni fikirlerin teşviki yoluyla çalışanlarına inanırlar. Bu inanç, kuruluş tarafından kullanılan dile de yansımaktadır. Örgüt, çalışanları geniş aile olarak görmektedir ve yumuşak bir yönetim göstermektedir. Bu tür örgütler; astlarda yüksek seviyede güven oluşturarak, katılımcı kararlar alabilen, üyelerin fikirlerini dinleyerek ve kullanarak tüm çalışanların refahı ile "insanlar tarafından üretkenlik" prensibi uygulamaktadır.
- **Çalışanlarla yakından ilgilenerek değer aktarmak:** Bir örgütte çalışanlar en önemli kaynaktırlar ve başarı için insan etmeninin iyi bir biçimde kullanılması gerekmektedir. Organizasyon, kültürel değerlere özel bir önem gösterir ve çalışanlara temel değerler kazandırmak ve açıklamak için çaba harcar. Güçlü bir kültürü olan bir organizasyonun üyeleri, değerlerini çok az sorgular. Daha zayıf kültürlü organizasyonlar, çalışanlara değerlerden ziyade geniş yönergeler sunarlar.
- **Bilinen ve deneyimi bulunan işler yapmak:** Kuruluşlar, nasıl çalışacağını bildikleri işletmelerde kalır.

- **Basit yapı ve yalın yönetim yapısı:** Örgüt, karmaşık matris yapılarını kullanmaz ve şirket personelinin küçük tutar. Bürokratik düzenlemenin yerini meslekî sorumluluk alır. İncelenen şirketler içinde başarılı olanların hem hedeflerini, ürünlerini, iletişim sistemlerini basit tutmaya çalıştıkları hem de örgütsel yapılarını mümkün olduğu kadar yalın olarak kurmaya ve korumaya özen gösterdikleri görülmüştür. Böylece çalışanlar, iş akışının ve komuta zincirinin nasıl işlediğini kolaylıkla izleyebilmektedirler.
- **Eş zamanlı esnek ve sıkı organizasyon yapısı:** Organizasyon eş zamanlı olarak hem sıkı hem de gevşek olabilir. Şirketin sıkı bir şekilde yapılandırılmış olması demek, örgüt içinde çalışanların birbirini anlaması ve şirketin değerlerine inanması demektir. İşte bu bağ, şirketi bir arada tutan ortak kültürü oluşturur. Kültürel değerler konusunda katı ama bireylerin görevlerini yerine getirmesi sürecinde gevşek davranılabilir veya özerklik sağlanabilir (Lunenburg, 2011; Şenel, 2006; Aksay, 2011).

1.3.12 Ouchi'nin kültür sınıflandırması

William Ouchi, yüksek verimliliğe sahip firmaları, bu firmaların ortak yanının olup olmadığı, varsa neler olduğunu anlamak için inceledi. Ouchi, bu şirketlerin başarısını açıklamak için Teori Z'yi geliştirdi. Teori Z, Douglas McGregor'un Teori X ve Teori Y kavramlarının bir uzantısıdır. Temel fark McGregor, Teori X ve Teori Y'yi tek bir danışmanın, kişisel liderlik tarzları arasında ayırım yapmak için geliştirilmiştir. Ancak Teori Z tüm organizasyon çalışanlarının bir araya getirildiği ve yönetildiği bütün bir organizasyonun kültürü ile ilgilidir (Lunenburg, 2011).

Ouchi, örgüt kültürünü üç ayrı şirket gurubu üzerinde çalışarak incelemiştir. Bunlardan birinci grup tipik Amerikan şirketleri (Teori A), ikinci grup tipik Japon şirketleri (Teori J) ve sonuncusu ise Z tipi Amerikan şirketleridir (Şenel 2006). Ouchi (1980) ve Wilkins ve Ouchi (1983), çalışmaları sonucunda; klan, pazar ve bürokrasi olmak üzere üç farklı tip kültür türü öne sürdüler (Ouchi, 1980; Hassan ve ark. 2011).

Pazar kültürü büyük ölçüde piyasa mekanizmalarına tâbidir. Her bir mekanizmanın çalışması büyük ölçüde basitleştirilmiştir ve onları denetleyen yöneticilerin çalışmaları da büyük ölçüde basitleştirilmiştir. *Bürokratik* kültür Weber tarafından açıklanan bürokratik modele çok benzer bir şekilde çeşitli izleme ve yönlendirme rutinlerine tâbidir. Temel kontrol mekanizması, üst düzey yöneticilerin yakın gözetim ve yönlendirmelerini içerir. Görevin tamamlanması için gerekli olan bilgiler kurallarda yer almaktadır. *Klan* kültürü kısaca kurumlardaki kayıt dışı sosyal yapıyı ifade etmektedir (Ouchi, 1979).

Ouchi çalışmasında, Amerikan şirketlerinin yönetim yaklaşımı ile Japon şirketlerinin yönetim yaklaşımını karşılaştırıp, farklı olan unsurları belirlemiş ve etkinliği arttıracak şekilde her iki yaklaşımdan ortak bir yaklaşım yaratarak bunu Teori Z olarak adlandırmıştır. Çalışmada, Amerikan şirketleri ile Japon şirketleri arasında var olan yedi temel boyut tespit edilmiştir. Bunlar aşağıda sıralanmıştır;

- İş değerlendirmeleri daha uzun süreli ve sabırlı bir bekleyiş sonrasında yapılır,
- Personel, değerlendirme ve terfi için belli bir kıdeme ulaşmayı bekler,
- Kariyer için tek bir uzmanlık alanı yerine farklı uzmanlık alanlarında gelişim beklenir,
- Bireyin istihdam süresi uzun vadelidir,
- Karar alma tarzı olarak bireysel kararlar yerine katılımcı yönetim tarzı benimsenmektedir,
- Kalite kontrol sistemlerinde inceleme ve onay ekip hâlinde yapılmaktadır,
- Çalışanlarla, aileleri ve tüm çevreleriyle beraber ilgilenme vardır (Lunenburg, 2011; Şenel 2006; Özpehlivan, 2015).

Wilkins ve Ouchi, klan kültürü mekanizmasının işleyişini göstermek için Japon firmalarının çalışanlarını erken yaşta işe aldıkları, toplumsallaştırma yaptıkları ve performans ödemelerini kıdeme göre ödediklerini belirttiler. Güçlü bir klan örgütü yapısı ile çalışanların organizasyon için en iyisini yapma eğilimi olacağını belirtmişlerdir. Performans değerlendirme ve kontrol için ayrıntılı sistemler gerekli değildir. Ouchi ve Wilkins'e göre örgüt kültürü en iyi, organizasyonların tamamından

ziyade genellikle grupların bir özelliği olarak görülebilir (Ouchi ve Wilkins, 1985; Deshpande ve Webster, 1989).

Örneğin, çalışanlar arasında ayın ve yılın işçisi seçilmekte, kendilerine aile ve çocuklarının da katıldığı bir ortamda ödül ve plaketler verilmektedir. Ayrıca kurumun kuruluş günlerinde spor salonları ve stadyumlar kiralanmakta, çalışanlar tüm aile efradıyla buraya katılmakta, çeşitli müsabakalar düzenlenmekte, kuruma ait olma duygusu güçlendirilmektedir. Bu şekilde çalışanın katılımcılığı, yaratıcılığı güçlendirilip, örgütü benimseme duygusu geliştirilerek, çalışma ve üretiminin verimli kılındığı söylenebilir (Yücel, 2007).

1.3.13 Trompenaars'ın kültür sınıflandırması

Trompenaars, bir şirketin kültürünün, çalışanların davranışlarını etkileyen model ve standartları içerdiğini, örgütün kültürel ortamının, şirketin benimsediği kurum kültürünün yansıması olduğunu belirtmiştir. Trompenaars'ın ortaya koyduğu "Aile kültürü", "Eyfel kulesi", "Güdümlü füze" ve "Kuluçka makinesi" olmak üzere dört ideal kurum kültürü türü aşağıda açıklanmıştır (Cacciattolo, 2014):

1.3.13.1 Aile kültürü

Aile kültürü insanlara odaklanan ve hiyerarşilere dayanan, güç temelli bir kültürdür. Bu tür kültürlerde, güçlü bir baba figürü çalışanları yönlendirir. Bu tür organizasyonlarda teşvikler kıdeme göre verilir ve çalışanlar kuruluşla uzun vadeli bir ilişkiye girerler. Yani kuruluşa ve üst düzey meslektaşlarına tamamen bağlı kalırlar.

1.3.13.2 Eyfel kulesi kültürü

Bu kültür türü, hiyerarşilere dayanan görev odaklı bir yapıya sahiptir. Örgüt katı bir işbölümünü ve belirli iş tanımlarını benimser. Bu tür örgütler, Paris Eyfel Kulesi'ne benzer şekilde, yapılarına işin amacından daha fazla önem verirler.

1.3.13.3 Güdümlü füze kültürü

Güdümlü füze kültürü, görevler tarafından yönlendirilir ancak hiyerarilere dayalı değildir. Çalışanların, çok katı olmamakla beraber, şirketin yaşamı ve hedeflerini gerçekleştirmek için gereken her şeyi yapmaları beklenir.

1.3.13.4 Kuluçka makinesi kültürü

Bu kültür türünde çalışanların gelişimine değer verilir. Kuluçka kültürü olan organizasyonlar çok az yapıya ve en az hiyerarēiye sahiptir. Çalışanlar ancak yenilikçi fikirlerle motive olurlar. Alfonsus Trompenaars kültürle ilgili olarak yaptığı araştırmada kültürün yedi boyutunu  sınıflandırma altında ortaya koymuştur.

- **Diğer insanlarla ilişki:** Birinci sınıflandırmada diğer insanlarla ilişkiler esas alınmıştır. Trompenaars bu boyutları, Parsons'ın beş ilişkisel yönlendirmesini temel alarak ileri srmştur.
 - **Evrenselliğe karşı tikelcilik:** Evrensellik/tikellik boyutu, "ilişkilere" karşı "kurallar" ile ilgilidir. Bu boyut farklı kültürlerde kişisel ilişkilerin iş kararlarını etkileme şeklini gösterir (Kalkavan, 2014). Bu boyut kısaca "İyi ve doğru olan şey tanımlanabilir ve her zaman geçerlidir." şeklinde tanımlanabilir. Örneğin, iyi bir yolun her zaman takip edilmesi gerektiğini varsaymak yerine, özel düşünce ve dostluğun özel yükümlülükleri olması ve bu nedenle doğru olan şeyden daha önce gelmesi olabilir (Trompenaars, 2000).
 - **Bireyciliğe karşı toplumculuk:** Bireysellik/kolektivizm Hofstede'in nerisi ile benzerdir (Kalkavan, 2014). İnsanlar kendilerini öncelikli olarak birer birey olarak mı, yoksa bir grubun bir parçası olarak görüyor mu? Kişilerin bireylere odaklanmaları, topluluğa katkıda bulunmak için mi daha önemlidir yoksa ilk önce topluma odaklanmak birçok kişi tarafından paylaşıldığı için mi önemlidir? gibi hususları vurgulanmaktadır (Trompenaars, 2000).
 - **Duygusal kültürlere karşı tarafsız kültürler:** Duygusal/tarafsız kültür boyutu kişiler arası iletişimde duygu ve hislerin ifade edilme ölçüsünü gösterir (Kalkavan, 2014). Kuzey Amerika ve kuzeybatı

Avrupa'da iş ilişkileri genellikle duygusal değildir ve hepsi hedeflere odaklanmıştır. Beyin duyguları denetler çünkü duygular kafa karıştırır. Buna göre insanların da makineler gibi çalışması gerekir. Güney Amerika ve diğer birçok ülke kültüründe iş, bir insan meselesidir ve uygun görülen duyguların tümü etkilidir. Yüksek kahkahalar, yumruğu masaya vurmak veya bir görüşme sırasında kızgınlık içinde odayı terk etmek işin bir parçası olarak kabul edilebilir (Trompenaars, 2000).

- **Belirli ilişkilere karşı dağınık ilişkiler:** Belirli/dağınık ilişkiler boyutu hayatın farklı alanlarında hangi seviyelerde ilişkilerin bulunduğu işaret eder. Diğer bir deyişle, bu boyut boş zaman ve aile hayatının iş hayatından ayrılıp ayrılmadığını araştırır (Kalkavan, 2014). İnsanların tümü bir iş ilişkisine girdiğinde, sözleşmeyle belirtilen belirli bir ilişki dışında sözleşme haricinde gerçek ve sürekli bir ilişki de vardır. Birçok ülkede işe başlamadan önce birtakım ilişkilere sahip olmak tek tercih nedeni olmasa da yaygın olarak gereklidir. Örneğin bir Amerikalı şirketin bir Güney Amerikalı müşteri ile sözleşme imzalamaya çalışması durumu ele alındığında; İsveçli rakibi, müşterisini tanımak için bir hafta zaman ayırıp ürün dışındaki her konuyu araştırır ve konuşur. Ürünü son gününde tanıtır. Amerikan şirketi, belirgin bir şekilde daha üstün ürün ve daha düşük fiyat verdiği hâlde, ürünleri daha az cazip ve biraz daha yüksek fiyatlı olmasına rağmen İsveçli firma sözleşme imzalar (Trompenaars, 2000).
- **Başarı durumuna karşı isnat edilen:** Başaran/isnat edilen boyutu ise toplumda statünün nasıl elde edildiğini gösterir. Trompenaars'ın bulguları bazı kültürlerde başarının statü temeli olduğunu, bazılarında ise yaş gibi devamlı özelliklerin statü elde etmek için temel teşkil ettiğini göstermiştir (Kalkavan, 2014). Başarı, son yaptığınız işle ilgili olarak değerlendirilmeniz anlamına gelir. Başarı durumu, doğum, akrabalık, cinsiyet veya yaşla değil, aynı zamanda bağlantılarınızla

(tanıdığınız kişi) ve eğitim kaydınız (Örneğin Tokyo Üniversitesi mezun olan bir öğrenci) ile ilgilidir (Trompenaars, 2000).

- **Zaman algısı:** Bu sınıflandırmada zaman algısı esas alınmıştır. Farklı kültürlerin zamana ve zaman planlamasına karşı farklı tutumlarını vurgular. Bazı toplumlarda geçmişte birinin ne kazandığı önemli değil, gelecek için hangi planı geliştirdikleri daha önemlidir. Bazılarında ise toplumların geçmiş başarıları bugününkinden daha fazla önemli olabilir. Zamanla ilgili olarak, Amerikalılar ve Fransızları örnek göstermiştir. Amerikalılar, genelde sıfırdan başlayıp, onlar için önemli olan şu anki performansları ve gelecekte "başarmak" için yaptıkları plandır. Fransızlar geçmişteki başarılarına önem verir ve Amerikalılara kıyasla bugüne ve geleceğe nispeten daha az odaklanırlar. Amerika, İsveç ve Hollanda gibi bazı kültürler zamanı, düz bir çizgide, farklı olaylardan oluşan bir dizi şeklinde algılar. Diğer kültürler, zamanı bir daire içinde, geçmiş ile şimdiki ve gelecekteki olasılıkları birlikte değerlendirerek düşünürler. Bu, planlama, strateji, yatırım ve görüşlere önemli farklılıklar getirir (Trompenaars, 2000).
- **Çevre ile ilişki:** Üçüncü sınıflandırmada "Çevre ile ilişki" esas alınmıştır. Çevre ile ilgi boyut doğal çevreye dair tutum ve inançları gösterir (Kalkavan, 2014). Çevreye yönelik tutumda önemli kültürel farklılık bulunabilir. Bazı kültürler hayatlarını etkileyen temel unsurların köklerini kendinde arar. Diğer kültürler, dünyayı bireylerden daha güçlü görür. Doğa, korkulan veya taklit edilecek bir şey olarak görülür. Örnek olarak insanların soğuk algınlığı veya virüsü başkalarına bulaştırmamak istemesi nedeniyle, Londra'da bisikletçiler ve çevreyi "kirletmek" istemeyen sporcuların, Tokyo'da özellikle kışın birçok insanın maske takması gibi (Trompenaars, 2000).

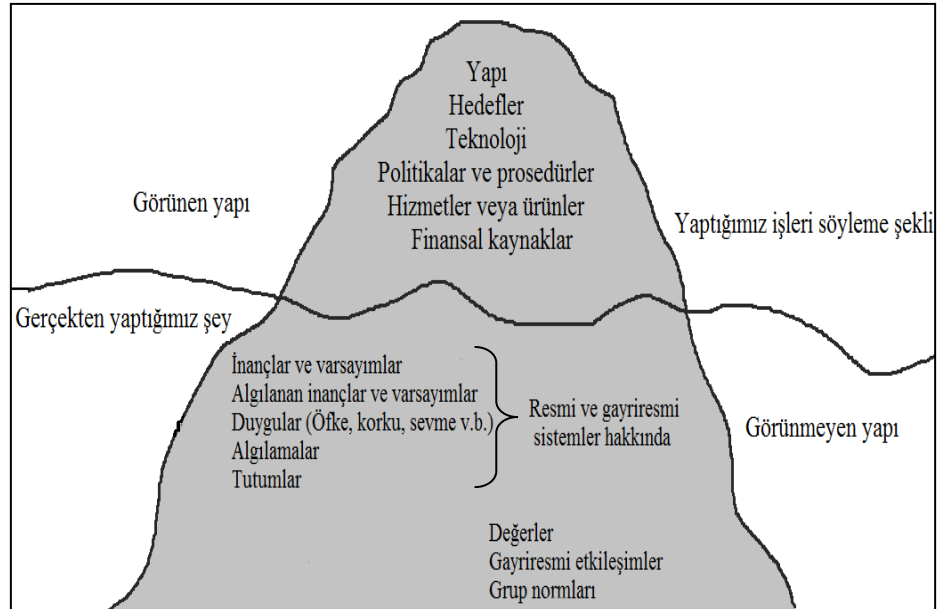
1.3.14 O'Reilly-Chatman ve Caldwell'in çalışması

O'Reilly ve arkadaşları, örgütsel bağlılığı, bireyin bulunduğu örgüte olan psikolojik bağlılığı şeklinde tanımlamışlardır. Onların yaptığı çalışmaya göre bir örgütte temelde üç çeşit örgütsel bağlılık boyutu:

- **Uyum:** Bu boyutta iş görenlerin tutum ve davranışları, belli ödül ve cezalarla yönlendirilir.
- **Özdeşleşme:** Bu boyutta iş görenlerin tutum ve davranışları kişisel doyuma ulaşmak ve kendilerini ifade etmek düşüncesiyle oluşur. Kişiler ait oldukları grubun bir üyesi olmaktan gurur duyarlar ve bu üyeliği devam ettirmek için gerekli davranışları yaparlar. Bir birey, kendine özgü kavramlar ile örgütteki kavramlar arasında ne kadar çok benzerlik bulursa, o birey o örgütü o kadar çok tercih eder (O'Reilly III ve ark., 1991).
- **İçselleştirme:** Kurum çalışanlarının kişisel değerleri ile örgütsel değerlerin uyum derecesidir. Bu iki değer birbiriyle ne kadar uyumlu olur ve örtüşürse o kadar içselleştirme olur (O'Reilly, 1989; O'Reilly ve Chatman, 1986; O'Reilly III ve ark., 1991; Özpehlivan, 2015).

1.3.15 Herman'ın "kültürel buzdağı" modeli

Buzdağı modeli Herman tarafından 1970'de geliştirilmiştir. Model kurumların kültürünü iki bölümde ele almaktadır. Hermamann'ın kültürel buzdağı modeli Şekil 13'te gösterildiği gibidir.



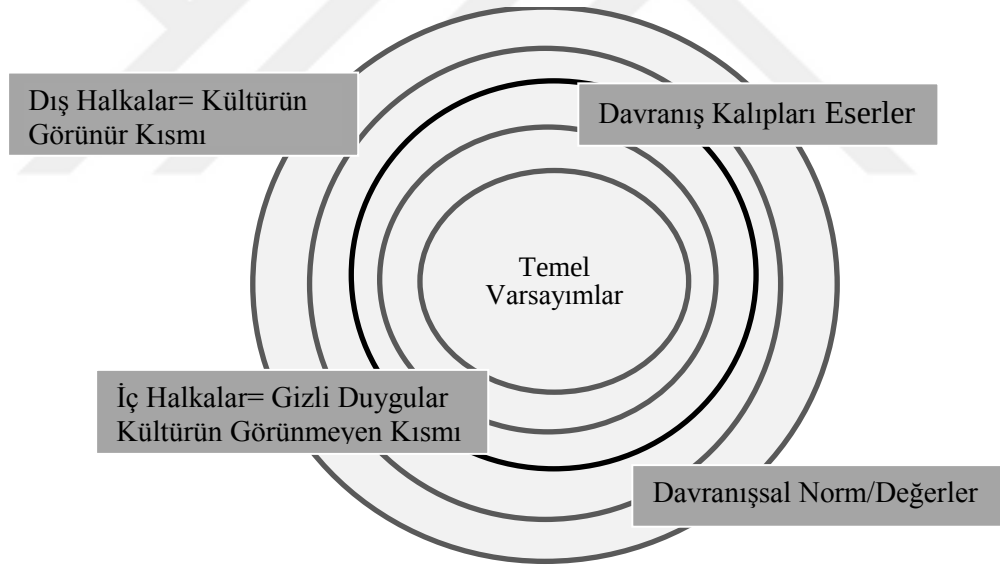
Şekil 13. Hermamann'ın Kültürel Buzdağı Modeli

Kaynak: Ghinea ve Brătianu, 2012.

Bu modele göre örgütler buzdağı gibidir. Buzdağının görünen kısmında, bir organizasyonun sistemleri, yapıları, politikaları, teknolojileri gibi görünür veya resmî yönleri bulunmaktadır. Buz dağının suyun altında kalan kısmı ise bir organizasyonun tutumları, inançları, değerleri ve algılamaları gibi gizli ya da gayriresmî yönlerini temsil eder (Ghinea ve Brătianu, 2012; Ahmad, 1998).

1.3.16 Rousseau'nun kültür modeli

Rousseau, kültürün tanımını yapmış ve model olarak, temel varsayımlar, değerler, davranış normları, beklentiler ve daha geniş davranış biçimlerini içeren bir çerçeve önermiştir. Bu çerçeve, Şekil 14'te görüldüğü gibi dış halkalarda görünür kültür unsurları ve iç halkalarda daha zor anlaşılabilir kültür unsurları bulunan çok katmanlı bir modeldir. Modelin temelinde “temel varsayımlar” bulunmaktadır (O'Reilly III ve ark., 1991; Junginger ve Sangiorgi, 2009).



Şekil 14. Rousseau'nun Kültürün Seviyeleri Modeli

Kaynak: Junginger ve Sangiorgi, 2009.

2 YARDIMLAŞMA KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü ile yardımlaşma arasında çok sıkı bir ilişki vardır. Kurumlardaki yardımlaşma, kurumdaki mevcut örgüt kültürü etkiler ve belirler. Bu bölümde kurumlardaki yardımlaşma ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

2.1 Yardımlaşmanın Tanımı ve Önemi

Yardımlaşmanın birçok farklı tanımı bulunmaktadır. Türk Dil Kurumu:

- Kendi gücünü ve imkânlarını başka birinin iyiliği için kullanma,
- İşlerin daha etkin ve verimli olabilmesi için sağlanan katkı, destek,
- Bağış, iane,
- Bir ülkeye bağış veya ödünç olarak verilen para ve ihtiyaç maddeleri,

olmak üzere dört farklı *yardım* tanımı yapmıştır (TDK. <http://www.tdk.gov.tr/> Erişim tarihi: 22.07.2016). Yardımlaşma, yardımlaşmak işi olarak tanımlanmaktadır. İşbirliği, yardımlaşma ile yakın kavram olduğu için yardımlaşma ile birlikte işbirliği kavramı da açıklanacaktır. *İş birliği*;

- Amaç ve çıkarları bir olanların oluşturdukları çalışma ortaklığı,
- Bir işin çeşitli kişilerce yapılması,

şeklinde tanımlanmıştır (TDK. <http://www.tdk.gov.tr/> Erişim tarihi: 22.07.2016).

Yardımlaşma; mevcut bir sorunu çözmek, olası bir sorunu önlemek ya da işlerin daha etkin ve verimli olabilmesi için bir kişi veya kurumun, başka bir kişi ya da kuruma, mecburiyeti ya da görevi olmadığı hâlde menfaat beklemeden, kendi gücünü ve imkânlarını gönüllü olarak kullanarak, destek ya da katkı sağlamasıdır.

Yardımlaşma ile ilgili başka bir terim ise dayanışmadır. Dayanışma toplum bilimi açısından "Bir topluluğu oluşturanların duygu, düşünce ve ortak çıkarlarda birbirlerine karşılıklı bağlanması, tesianüt" olarak tanımlanmaktadır (TDK. <http://www.tdk.gov.tr/> Erişim tarihi: 22.07.2016). Dayanışma, kişisel ilişkilerin getirdiği karşılıklı bağlardan farklı olarak topluluğun ortak düzeydeki hedeflerinin hızlı ve etkili bir biçimde hayata geçirilme becerisinin bir ölçütüdür. Dayanışma,

Çalışanların ortak hedefler doğrultusunda hareket etmelerinde etkili olabilmektedir (Özpehlivan, 2015).

Anderson ve Narus'un işbirliği tanımı, "birbirine bağlı ilişkileri olan firmaların, koordineli olarak alınan kararlarla, benzer veya tamamlayıcı eylemler neticesinde karşılıklı sonuçlar elde etmeleri" şeklindeir (Anderson ve Narus, 1990).

Agnes ve Laird'e göre işbirliği, insanların beraber yaptıkları eylemlerin bir sonucu olarak karşılıklı yarar sağlamak için birlikte çalıştıkları ortak bir çabadır. İşbirliği, kuruma değerli şey katmak, faydalı çıktı üretmek için örgütsel ortam bağlamında bir araya gelen kişilerin oluşturduğu bir birlik olarak görülebilir (Vacharkulksemsuk ve ark, 2011).

Ansell ve Gash (2007) yaptıkları çalışmada işbirliğinin, bir veya birden fazla kamu kurumunun devlet dışı paydaşları da katarak kamu programlarını veya varlıklarını yönetmeyi amaçlayan toplu bir karar verme sürecini, kamu-özel teşebbüs işbirliği şeklinde ya da kamu egemenliğindeki yönetişim temelinde ele alındığını belirtmiştir.

Anderson ve Narus (1990) 15 dağıtıcı ve imalatçı firma yöneticisi ile sahada derinlemesine görüşmeler yaptıktan sonra 253 dağıtıcı firma ve 217 üretici firma üzerinde yaptıkları çalışmada; iletişim, çatışma çözümü, ilişki, işbirliği ve güven faktörlerinin firma ortaklıklarının çalışmalarına başarılı katkıda bulunduğunu ortaya koymuştur. Araştırma sonucuna göre her firma hedeflerine ulaşmak için işbirliği yapılmalıdır. İşbirliği, performans hedeflerine ulaşılmasını veya aşılmasını, iş ortaklığına güven duyulmasını ve bu iş ortaklığından memnuniyeti sağlar.

Goffee ve Jones (1996) organizasyon kültürlerini iki eksenli dört bölümlü bir matris ile sınıflandırmıştır. Eksenlerde dayanışma ve sosyallik kavramlarını kullanmıştır. Bu araştırmada oluşturulan iki boyutun ayırdığı alanlarda dört farklı kültür biçimi bulunmuştur. İşbirliği, kontrol, yetişme/işleme ve yetkinlik olmak üzere 4 temel kültür tipi ortaya çıkmıştır.

İşbirliği, Cameron ve Quinn'in kurumsal kültürle ilgili yaptıkları çalışmalar sonucunda ortaya koydukları rakip değerler çerçevesi kapsamında bir kültür türü olarak ortaya çıkmıştır. İşbirliği, klan kültürünün hâkim olduğu kurumlarda, kurum çalışanlarına yön veren, uyumlaştıran temel değerdir (Cameron ve Quinn 2006).

Schineider'in örgüt kültürü üzerine yaptığı çalışmada belirlediği dört örgüt kültürü sınıflamasından biri olan işbirliği kültürü ile ilgili olarak, işbirliği kültürünün temelini aile müessesesinden aldığını belirtilmektedir. Schineider'e göre işbirliği kültüründe başarıya giden yol, insanları bir araya getirmek, çalışanları bir ekip hâline getirebilmek, birbirlerine karşı olumlu duygusal ilişkiler oluşturabilmek ve onların birbirlerine tam olarak desteklerini sağlamaktır. Bu kültürde yıkıcı davranış ve aşırı kişisel çıkarlar kabul edilmez (Maximini, 2015).

Çalışanlar parasal ödül veya cezalar ile motive olmamaktadır. Örgütlerin başarısı; kişilerin ne kadar iyi çalıştığı değil, ne ölçüde işbirliği yaptığına bağlıdır (Kosa, 2010). Çalışanların, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arttıkça gönüllü olarak diğerlerine karşı yardım etme davranışlarında artış olmaktadır (Çetin, 2011).

Schein (2010) yardımı; günlük hayatta rutin olarak, başka bir kişinin bir sorunu çözmesine, bir şeyler gerçekleştirmesine veya bir şeyi daha kolay olarak yapmasına olanak sağlayan kişisel bir hareket olarak tanımlamış ve yardımın, işbirliğinin esasını oluşturan temel süreç olduğunu belirtmiştir. Her türlü organizasyon ve iş için yardım alınabilir. Çünkü tüm işi bireyin kendisinin yapması mümkün olmayabilir. İş için yardım alındığında gerçekten yapılamayacak işi yapmak için yani ihtiyaç olunan şey için değil, genel olarak da yardım alınmaktadır. Dolayısıyla bir çalışanın işteki görevini yerine getirirken yardım alması rutin bir yöntemdir. Astın görevini tamamlamak için çaba göstermediği ya da amirin işi yapmak için zaman ya da diğer kaynakları sağlamadığı gibi durumlarda olabilir (Schein, 2010).

Yardımlaşma süreci bir ilişki olmasına rağmen, yarı resmî veya resmî yardım sunma veya yardım alma süreci genellikle bireysel olarak öncelik verme ile başlar. Aşağıdaki durumlarda yardımlaşma süreci oluşturulabilir (Schein, 2010):

- Birisi yardım vermeye veya yardım almaya karar verir ve bu eylem yardım ilişkisi ile sonuçlanabilir.
- Birtakım lideri bir grup insanı bir araya getirir ve ekip üyeleri arasında karşılıklı yardıma yol açan bir ilişki kurma süreci oluşturur.
- Bir danışman, bir yöneticinin farklı birimlerini organize etmesine yardımcı olur ve böylece birbirlerine, örgütsel görevlere ulaşmada yardımcı olabilirler.
- Bazen bir grup ya da toplum, toplu olarak yardıma ihtiyacı olduğunu kabul eder ancak bu durumda birisinin ihtiyacı ifade etmesi ve farkındalık oluşması gerekir.

Yardım, belli bir durumla sınırlı değildir. Grup içerisinde yardımlaşma, ekip çalışması ve gayret, çoğunlukla üyelerin, grubun görevini yerine getirirken rollerini ne derece yerine getirdiğine bağlıdır. Yardım önemli ama karmaşık bir insan sürecidir. Etkili bir ekip genellikle başarılı karşılıklı yardım ile görevi yerine getirir. Takım hâlinde çalışmada ekip üyeleri, diğerlerinden daha çok ön plana çıkmadan birbirlerine yardımcı olurlar. Yardım, yalnızca yardım istediğimizde değil, aynı zamanda, yardıma ihtiyaç duyduğumuz zamanları anlayan kişilerin kendiliğinden ve cömert bir şekilde davranışını da içerir (Schein, 2010).

Kurumlarda çalışanlar yardımlaşmayı; kurumda yardımsever gibi iyi bir isim yapmak, ihtiyacı olduğunda başkalarının kendisine yardımcı olmasını sağlamak, başkalarını kendisine borçlu bırakmak, amirleri nezdinde işbirliği yapan, ekip ruhuna uygun çalışan izlenimi vermek ya da gerçekten kurumun ya da iş arkadaşlarının çalışmalarına fayda sağlamak gibi çeşitli niyetlerle yapabilirler. Burada esas olan kişi ya da birimin o işi yapmak zorunda olmaması yani gönüllülük ve aynı zamanda o işin o kişi ya da birimin görevi olmamasıdır.

Ekip çalışması, farklı disiplinlerden gelen üyelerin aynı amaç doğrultusunda üzerlerine düşen rolleri yerine getirmesi, fikir ve iş birliği yaparak çalışması esasına dayanmaktadır. Ekip çalışmasında, ekip üyelerinin "üzerlerine düşen rolleri yerine getirmesi" söz konusu iken işbirliği ve yardımlaşmada, ekip çalışmasından farklı olarak görevi olmadığı hâlde yardım etme durumu söz konusudur.

Fisher ve arkadaşlarının (2013) bir tasarım firmasında yaptıkları çalışmada, proje çalışmasında yardım sürecini ve bu sürecin bölüm başarısını nasıl etkilediğini, dört proje ekibi oluşturarak, bu ekiplerin günlük kayıtları, ekiplerle yapılan haftalık görüşmeler ve kritik olay görüşmeleri ile araştırmışlardır. Araştırma sonucunda; yardımlaşmada başarısız bölümlerde, yardım edenler ve alanların birbirlerini iyi anlayamadıkları, beklentilerinin uyumsuz olduğu ve insanların değerlendirmelerinde aşırı duygusal davrandıkları, başarılı bölümlerde ise tarafların, paylaşılan beklentileri ve proje anlayışlarının birbiriyle uyumlu olduğu, bu uyumun yardımlaşma sürecinin başında gerçekleştiği ortaya çıkmıştır.

Hem yardım alanların hem de yardım edenlerin potansiyel masrafları zaman ve enerji harcamalarıdır. Buna ek olarak yardım almak, iş arkadaşları tarafından beceriksiz olarak görülmek, yetersizliği kabul etmek ve diğerleri ile bağımlı bir ilişkiye girmek gibi sosyal maliyetleri de içerir. Yardım alan kişi, daha sonra bu yardımın karşılığını ödemek zorunda hissedebilir ya da utanabilir. Aynı zamanda statüsünü kaybetme endişesi hissedebilir. İş yerinde çalışanlar yardımlaşma eylemine karar vermeden önce ilk olarak maliyet/fayda analizlerine odaklanırlar (Fisher ve ark., 2013).

Edmondson ve arkadaşları (2001) ekip üyelerinin, yeni bir şeyler denemek ya da önermek istediği zaman diğer üyeler tarafından cahil ya da beceriksiz olarak görülebileceği endişesi, utanma gibi duygular nedeniyle yardımlaşma, işbirliği ya da yenilikçi fikirlerde yetersiz kaldığını ve ekip olarak öğrenme sürecinin engellendiğini belirtmiştir. Üyeleri arasında sağlam iletişim kuran, üyelerinin rahat ve hataların olabileceğinin kabul edildiği ekiplerde ise öğrenme daha başarılı olmaktadır.

Flynn ve Lake (2008), yardımlaşma üzerine yaptıkları çalışmada; yardım talep etmeyi, utanma ya da rahatsız edici olmasa da, biraz cesaret gerektiren bir davranış olarak tanımlanmışlardır. Yetersiz veya beceriksiz görünme ihtimalinin yanında, çoğu insan reddedilmekten korktuğu, böylece, herhangi bir istekte bulunmadan önce, yardım talep edenlerin, potansiyel yardımcının kabul edip etmeyeceğini düşünmeye odaklandığını, yardım edecek kişinin "evet" demeye meyilli olmamasından şüphelenirlerse, yardım talep eden kişi reddedilmemek için yardım istemekten

vazgeçebileceğini belirtmişlerdir. İnsanlar kişisel, sosyal ve meslekî hedeflerini gerçekleştirmek için diğerlerinin yardımına genellikle güvenirler ancak yardımlar kendiliğinden sunulmayabilir. Kişiler yardım talep etmekten, reddedilmek endişesiyle çekinirler. Mevcut araştırmadan elde edilen bulgular, yardım isteyen kişilerin, yardım taleplerini ifade etmeleri sonucunda reddedilmek korkusunun asılsız olduğunu ortaya koymuştur.

Anderson ve Williams yardım arayış modeli oluşturmak için 1996'da yaptıkları çalışmalarında yardım arayanlara yardım edenlerin,

- Yardım taleplerini algılamak,
- Yardım talep etme maliyetlerini ve yararlarını tartmak,
- Yardım talebini değerlendirdikten sonra,
- Yardım edip etmemeye karar verdiklerini belirtmişlerdir (Fisher ve ark., 2013).

Kurumların iç ve dış çevresel ortamlarında; bilgi ve kurumsal kapasitenin artması, kurumsal altyapıların daha karmaşık ve birbirine bağımlı hâle gelmesi işbirliğine yönelik eğilimleri artırmaktadır (Ansell ve Gash, 2007).

Bilgi çağında modern örgütler artık yeni fikirler üretmeye ve giderek zor sorunların çözümünü işbirliği ve takım çalışması ile gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Yardımcı olmak, organizasyonlarda işbirliği için önemli bir itici güç olabilir. Birçok bilim adamı tarafından yardımlaşma kavramı; organizasyonların işbirliği, kolektif yaratıcılık, ekip çalışması ve etkinliğinin temel yapı taşı olarak görülmektedir. Yardımlaşma kapsamında örgütlerde; tavsiye, takım koçluğu, görev tamamlama, rehberlik ve sosyo-duygusal destek ele alınan diğer unsurlardır. Ancak, yardımlaşmanın potansiyel yararları rağmen zaman, çaba ve itibar açısından katılan bireylere maliyetleri olabilir (Fisher ve ark, 2013).

Cross ve arkadaşları (2016), işbirliği üzerine yazdıkları makalelerinde, bilgi, sosyal ve kişisel kaynakları üç işbirlikçi kaynak türü olarak tanımlanmıştır. Bilgilendirici kaynaklar, kaydedilebilen ve aktarılabilen bilgi ve beceri uzmanlığıdır. Sosyal kaynaklar, meslektaşların birbirleriyle daha iyi işbirliği yapmalarına yardımcı

olmak için kurumdaki kişilerde farkındalık, erişim ve konum oluşturlar. Kişisel kaynaklar kişinin kendi zaman ve enerjisini içerir. Kurumların faaliyetleri küresel ve işlevsel hâle geldikçe iş bağlantıları artmakta ve ekip çalışması örgütsel başarının anahtarı olarak görülmektedir. Bunun içinde kurumlardaki işbirliği daha fazla artmaktadır. Son yirmi yılda, yöneticiler ve çalışanların işbirlikçi faaliyetlerde geçirdikleri süre,% 50 veya daha fazla artmıştır.

Jenewein ve arkadaşları (2014) işbirliği üzerine yaptıkları araştırmada, futbol takımlarındaki işbirliği ve başarı sürecini temel alarak, kurumlarda işbirliği için beş temel ilke önermişlerdir. Bunlar:

- Çalışanlara ortak bir vizyon oluşturmak,
- Çalışanların rollerini esnek bir şekilde belirlemek,
- Kurum amirlerinin çalışanlarına patrandan ziyade bir öğretmen gibi davranması,
- Çalışanlar için hoşlanacakları ve başarmak isteyecekleri hedefler belirlemek,
- Kurum amirlerinin ilham veren, öğreten, çalışanları geliştiren ve çatışmaları çözen tam zamanlı bir lider olması şeklinde sıralanmıştır.

Perlow ve Weeks (2002), ABD ve Hindistan'da yazılım mühendisleri arasında yardım etmenin niteliksel yönü üzerine araştırma yapmışlardır. Amerikan kültürünün daha bireysel, Hindistan kültürünün daha toplumsal olduğunu, Amerikan mühendislerin yalnızca gelecekte yardıma ihtiyaç duyabilecekleri kişilere yardım sağladıklarını, buna karşılık Hintli mühendislerin yardıma ihtiyacı olan herkese yardım etmeye istekli olduklarını ortaya koymuşlardır. Yardım eyleminin, Amerikan mühendisler için istenmeyen bir eylem olduğu, buna karşılık Hintli mühendislerce beceri geliştirmek için istenen bir fırsat olarak görüldüğü belirtilmiştir.

Araştırmacılar, çalışanlardaki işbirliği özelliğinin, kurumlar için gelecekte çok önemli olacağını vurgulamaktadırlar (Getha-Taylor, 2008). Üst düzey yöneticiler, organizasyonun rekabete en iyi nasıl cevap vereceğini, kaynakları verimli bir şekilde nasıl kullanabildiğini ve çevresel değişikliklerle nasıl baş edebileceğini düşünür. Etkin performans için tasarlanmış geleneksel organizasyonlarda, strateji üst düzey

yöneticiler tarafından belirlenir ve organizasyon ona göre yönlendirilir. Buna karşılık öğrenen organizasyonda, bilgilendirilmiş ve güçlendirilmiş bir iş gücünün birikmiş eylemleri, strateji geliştirmeye katkıda bulunur. Tüm çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve yeni teknolojilerle iletişime geçtiklerinden, temel ihtiyaçları belirleme ve strateji oluşturma sürecine katılmaya yardımcı olurlar. Buna ek olarak, strateji geliştirme, tedarikçiler, müşteriler ve diğer firmalarla ortaklıklar ortaya çıkar. Böylece bir taraftan rekabet ederken, bir taraftan da çevreyle işbirliği geliştirilir (Daft, 2010a).

Uygun bir örgütsel ortamda kurumda etkin olmayan potansiyel güçler aktif hâle geçebilir, güçler birleştirilebilir ve tek tek fayda sağlayamayan çalışanlar yardımlaşma ortamında faydalı hâle gelebilirler (Apuhan, 2010).

İşbirliğinin özü; sosyal açıdan ortak çalışanlar tarafından karşılıklı geliştirilen yapıcı etkileşimler olarak düşünülmektedir. İşbirliği, yardımsever, destekleyici ve bütünleştirici eylemleri içerir. Bu da takımın görevinde başarılı olması ve kişilerarası ilişkileri güçlendirmesine yardımcı olur. Morton 1940'lı yıllarda işbirliğini bireylerin ve grupların birbirlerine bağımlı oldukları düşüncesi temelinde tanımlamıştır (Tjosvold ve ark., 2008).

Deutsch, bireylerin kendi çıkarlarını kendi amaçları doğrultusunda takip ettiklerini, ancak hedeflerine göre etkileşim şekillerini ve sonuçlarını belirlediklerini belirtmektedir. Deutsch, bireyler kendi hedeflerine ulaşmaya doğru ilerledikçe, işbirliği, rekabet ve bağımsızlık olmak üzere üç alternatiften birini yapılandırmaya karar verebileceğini belirtmiştir. Rekabet ve bağımsızlık bireysel, işbirliği ise ekip çalışması için cazip olabilecek uygun alternatiflerdir (Tjosvold ve ark., 2008).

Çalışmalar, işbirliği ile birlikte rekabetin ve bağımsızlığın da yapıcı sonuçlarının olabileceğini ve belirli koşullar altında verimliliği artırabileceğini göstermiştir. Ancak yine de işbirliğinin, rekabet ve bağımsızlıktan çok daha verimli ve başarıyı kolaylaştırdığı ortaya çıkmıştır. İşbirliğinin, sosyal desteği, güçlü ilişkileri ve kendine güveni, rekabet ve bağımsızlıktan çok daha fazla arttırmaktadır. Gruplar ve kuruluşlar arasında rekabet olduğunda bile eğer genel bir işbirliği çerçevesinde gerçekleşirse rekabet faydaları olabilir (Tjosvold ve ark., 2008).

Kurumlar açısından işbirliği çok önemlidir. Foss ve Nielsen'in (2012) "İşbirlikçi Avantaj" olarak tanımladıkları faydalara bakıldığında; işbirliğine dayalı avantaj ile ticaretten nispi olarak daha fazla kazanç sağlama potansiyeli bulunmaktadır. Özellikle yatay ve dikey olarak yapılan işbirliği faaliyetleri nedeniyle, bir firma bir endüstri (veya stratejik bir grup) içindeki rakipleri ve potansiyel rakiplerine göre daha fazla değer yaratabilir. İşbirliği yapmak, genellikle ortak bir hedefe ulaşmak için mevcut kaynakları, tamamlayıcı kaynakları veya hizmetleri saptadıkları bir girişimde bulunan ve taraflar arasındaki uzun vadeli ilişkileri içerir.

Ansell ve Gash (2007) yaptıkları çalışmada, kurumlar arasındaki işbirliğinin odağının kamu politikası veya kamu yönetimi üzerine olduğunu belirtmiştir. İşbirlikçi yönetişimin temel bileşeni "yönetişim" terimidir. Bu nedenle işbirlikçi yönetişim, kamu ve özel aktörlerin, kamu mallarının sağlanması için yasalar ve kurallar oluşturmak üzere belirli süreçleri kullanarak farklı şekillerde toplu olarak çalıştığı bir yönetişim türüdür.

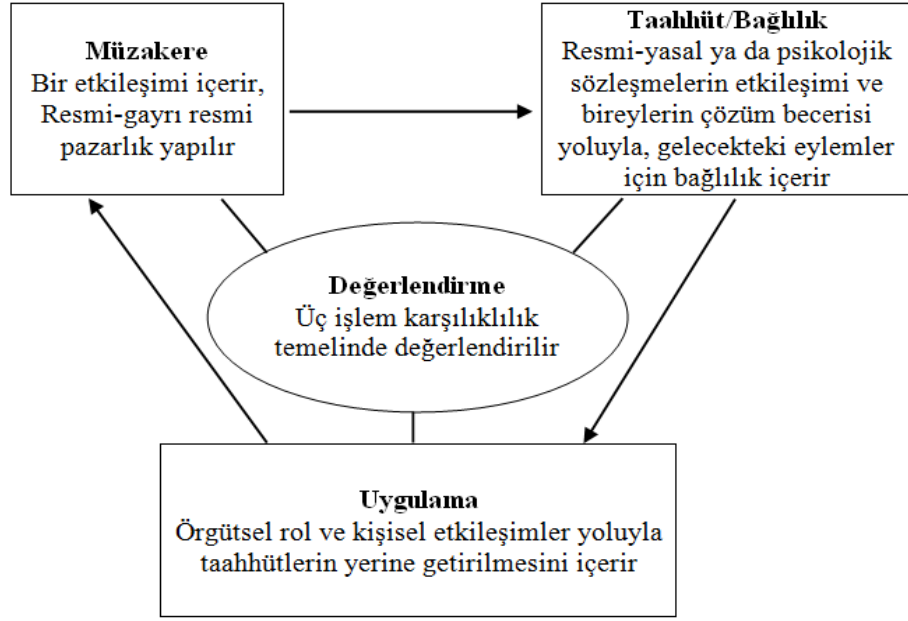
Thomson ve Perry (2006), işbirliği süreçlerini anlamaya yönelik çalışmalarında ikisi yapısal (yönetme ve yönetişim), ikisi toplumsal sermayenin boyutları (karşılıklılık ve normlar) ve biri de aracılık boyutu (örgütsel özerklik) olmak üzere beş değişken boyuttan oluşan karmaşık bir yapı olduğunu belirtmişlerdir. Onlara göre kamu yöneticileri, bu beş boyutun farkında olmalı ve etkili bir şekilde işbirliği yapmak için bilinçli olarak yönetmelidirler. İşbirliğinin beş boyutu şunlardır:

- **İşbirlikçi yönetme süreci /yönetişim boyutu:** İşbirliği arayışında olan ortaklar, davranışlarını ve ilişkilerini yönetecek kurallar konusunda müştereken nasıl karar vereceğini anlamalıdır. Ortak güç düzenlemeleri yoluyla ortak faaliyetler ve hedefler üzerinde anlaşmaya varmak için yapılar yaratmaları gerekir. Bunlar işbirliğinin en temel unsurudur ve hem müzakereyi hem de bağlılığı içerir.
- **İşbirlikçi idare süreci/yönetim boyutu:** İşbirlikleri, kendi kendini yöneten işletmeler değildir. Kuruluşlar, belirli bir amaca ulaşmak niyetinde oldukları için işbirliği yapmaktadırlar. İlk önce örgütleri bir araya getiren amaca ulaşmak için yönetimden hareketle birtakım idarî yapı mevcut olmalıdır.

- **Bireysel ve ortak çıkarları uzlaştırma süreci/özerklik boyutu:** İşbirliklerinde ortaklar ikili bir kimliği paylaşmaktadırlar. Kendilerine ait kimliklerini ve örgütsel otoritelerini bir taraftan korurken, bir taraftan da işbirlikçi kimliklerini ayrı tutarlar. Bu gerçeklik, bireysel ya da örgütsel misyonlara erişmek, işbirlikçilerden farklı olan kimliğini korumak ve ortak bir çıkar sağlamak, işbirliğine dayalı ortakların ve paydaşlarının hesap verme sorumluluğunu sürdürmek için kendi çıkarları arasında içsel bir gerilim yaratmaktadır.
- **Karşılıklı faydalı ilişki yapma süreci/karşılıklılık boyutu:** İşbirliği için bilgi paylaşımı gerekliyse de yeterli değildir. Karşılıklı faydalar olmadan bilgi paylaşımı işbirliğine yol açmaz. İşbirliği yapan kuruluşlar, farklı ilgi alanlarına dayalı karşılıklı yarar sağlayan bağımlılıklar yaşayabilmelidir.
- **Sosyal sermaye normlarının oluşturulması süreci/güven ve karşılıklılık boyutu:** Karşılıklılık, kısa ve uzun vadeli olarak ele alınır. İş birliği için tüm ortakların aynı istekliliği göstermeleri gerekir. "Bunu yaparsan ben de yaparım" mantığı (karşılıklı saygı ödevi), algılanan yükümlülüğün derecesini gösterir ve böylece ortaklar orantısız masrafları üstlenmeye istekli olurlar. Çünkü ortakların, maliyetlerin ve faydaların dağılımını zaman içinde dengeleyeceklerini beklerler. Ring ve Van de Ven bunu (1994) "âdil mübadele" olarak adlandırmaktadırlar.

Ring ve Van de Ven (1994), işbirliği süreci hakkında yaptıkları araştırmada yararlı bir işbirliği süreci çerçevesi sunmuşlardır (Şekil 15). Onlar işbirliği sürecini doğrusal olmaktan ziyade tekrarlayıcı ve döngüsel bir süreç olarak düşünmüşlerdir. Buna göre, işbirliği yapan kuruluşların toplu eylemleri ile ilgili minimum ve uyumlu beklentileri müzakere edebilmeleri gerekmektedir.

Toplu eylem karşılıklı bir şekilde yürütülürse, katılımcı kuruluşlar karşılıklı taahhütlerini sürdürebilir veya ilerletebilirler. Eğer bu taahhütler karşılıklı olarak uygulanmazsa, katılımcılar yeniden görüşmeler yoluyla veya taahhütlerini azaltarak düzeltici önlemler başlatmalıdırlar. Bu şekilde işbirliği döngüsel olarak yeniden müzakere sürecini gerektirir. Sürece odaklanmış bir işbirliğinde, işbirliğinin döngüsel yönü dikkate alınarak taraflar arasında etkileşime girdikçe işbirliğinin geliştiği düşünülür.



Şekil 15. İşbirliği Süreci Çerçevesi

Kaynak: Ring ve Van de Ven, 1994.

Kreipl ve Lingenfelder (2002) Almanya'da 500'ün üzerinde hastanede yaptıkları araştırmada; hastanelerin kurum kültürünü ve kurum kültürü ile dağıtım kanalı arasındaki işbirliğini, Cameron ve Quin'in kültür ölçeğini temel alarak ölçmüşlerdir.

Kurumlarda yardımlaşmanın benimsenmesi ve yaygınlaşmasında cinsiyetler açısından bakıldığında kadınların daha başarılı olduğu söylenebilir. Eagley ve arkadaşları kadınların; fikir birliği, işbirliği, manevî ilgi ve kişilerarası ilişkiler özelliklerinin iyi olduğunu ve bunların uluslararası firmalarda istenen özellikler olduğunu belirtmiştir (Punnett, 2011).

Zaim ve arkadaşlarının İstanbul'daki kamu ve özel hastanelerde kalite ve maliyetlerle ilgili yaptıkları çalışmada; doktor ve hemşireler arasındaki işbirliği ve yardımlaşma düzeyinin kamu hastaneleri ile özel hastaneler arasında ciddi biçimde farklı olduğu görülmüştür. Özel hastanelerde %84 olumlu cevap alınırken kamu hastanelerinde bu oranın %51'e düşmüş, kamu hastanelerinde en az yeterli görülen hususun doktorlar arasındaki işbirliği ve koordinasyon düzeyi olduğu görülmüştür (Zaim ve ark, 2011).

Yıldırım ve arkadaşlarının İstanbul'daki Eğitim ve Hizmet Hastanelerinde yaptığı çalışmada; genç yaştaki hekim ve hemşirelerde (21-30) iş birliği puan ortalaması yüksek bulunurken, orta yaşlarda işbirliği azalmış (31-50), 55 yaş ve üstünde tekrar işbirliği puan ortalamasında anlamlı artışlar görülmüştür (Yıldırım ve Ark., 2006).

Yıldırım ve arkadaşlarının yaptığı bir başka çalışmada ise Hemşirelik Yüksekokulu öğrencilerinin işbirliği puanı ortalaması Tıp Fakültesi öğrencilerine göre istatistiksel olarak anlamlı yüksek bulunmuştur. Tıp Fakültesi'nde eğitim gören kız öğrencilerle Hemşirelik Yüksek Okulu'nda eğitim gören öğrenciler karşılaştırıldığında, Hemşirelik Yüksekokulu öğrencilerinin meslekî iş birliği puan ortalaması istatistiksel olarak anlamlı yüksek bulunmuştur (Yıldırım ve ark., 2006).

Bu değerler Hojat ve Herman'ın yaptığı çalışmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Gjerberg ve Kjolsrod, Norveç'te yaptıkları araştırmalarında, hemşirelerin kadın hekimlere kıyasla işbirliğine daha yatkın olduğu vurgulanmıştır (Yıldırım Kaptanoğlu, 2011).

Ulusoy ve Tokgöz'ün yaptığı (2009) ve Lafçı ve arkadaşlarının (2016) yaptıkları iki ayrı çalışmada, hemşirelerin ekip çalışmasının yararlarına hekimlere göre daha fazla inandıkları ortaya çıkmıştır (Lafçı ve ark., 2016; Ulusoy ve Tokgöz, 2009).

Lee'nin (2002), yardımlaşmanın sosyal maliyeti üzerine yaptığı araştırmada, yardımlaşma konusu görevin örgütün temel yetkinlik alanında olması hâlinde, çalışanların erkek olmaları ya da erkek odaklı mesleklerde daha az yardım talep edildiği ortaya çıkmıştır.

Saklı (2013), kamu yönetimi sorunlarını incelediği çalışmada, kamu yönetimi sorunlarının çözümüne yönelik olarak; müzakereci kamu yönetimi, demokratik yönetişim, küçük toplum (mini public) ve işbirlikçi kamu yönetimi yaklaşımlarının gerçekte birbirini tamamlayan yaklaşımlar olduğunu belirterek söz konusu dört yaklaşımı içeren "İşbirlikçi Demokratik Kamu Yönetişimi" adıyla yeni bir kamu yönetimi modeli önermiştir.

McGuire (2006) yaptığı araştırmada, işbirlikçi kamu yönetimi ile ilgili literatürü gözden geçirmiş ve işbirliğinin yaygınlığını, işbirliğine dayalı yapıların bileşenleri, işbirliği yönetimine özgü becerilerin türleri ve işbirliğinin etkilerini ele almışlardır. McGuire ve arkadaşları (2011), işbirlikçi yönetimin dört boyuta sahip olduğunu belirtmektedirler.

- Birinci boyut, işin nasıl yapılacağına dair teknik bir temelin bulunması,
- İkinci boyut, söz konusu faaliyetin yapılabilmesi için yasal bir zeminin mevcudiyeti,
- Üçüncü boyut, finansal bir sorun bulunmaması ve faaliyetin finansal olarak yapılabilir olması ve
- Dördüncü boyut ise siyasi zeminin uygun olmasıdır.

Kapucu ve arkadaşları (2009), kamu yönetiminde işbirliğine dayalı kamu yönetimi ve yönetişim üzerine yaptıkları inceleme yazısında iki terimi kavramsal olarak analiz etmişlerdir. İşbirlikçi kamu yönetiminin, daha yerel bir yaklaşım sergilediğini ve toplumsal sorunları çözmek ve örgütsel düzeyde topluluk hedeflerine ulaşmak için uygulanan işbirliği ilkesine odaklandığını belirtmişlerdir. İşbirlikçi yönetişimin ise küresel bir kapsam taşıdığını ve toplumsal sorunların, hiyerarşik olmayan ve merkezî olmayan kurumların ve vatandaşların mekanizmalarının gelişmiş yapılarıyla etkili bir şekilde çözümlenmesinde madde ve süreç odaklı olduğunu belirtmişlerdir.

Yardımlaşma ile ilgili bir kavram da *dönüşümsel işbirliği* kavramıdır. Bir organizasyonda dönüşüm, insanların örgütlerini ve içindeki rollerini nasıl gördüklerini, anlayacaklarını, yorumlayacaklarını veya kullandıklarının temel bir değişimidir. Dönüşümsel işbirliği, özel bir değişim türü ve bunu gerçekleştirme yollarını oluşturmak demektir. Bu, kurum çalışanları tarafından birlikte başlatılır ve örgütsel bir ortamda köklü bir değişim yaratmak için yapılan bir çabadır. İnsanlar bilgi, beceri ve tutkularını birleştirir ve onları gelecek için yeni ve dinamik bir vizyonun kavramsallaştırılması ve yapılandırılması için topluca uygularlar. Sorunları düzeltmekten ziyade, tüm katılımcılar için paylaşılan değer ve karşılıklı menfaatler sağlayan yeni örgütlenme biçimlerinin oluşturulmasına yönelik, özenli ve sürekli bir

çabadır. Üretken olduğu için, dönüştürücü işbirliği, zorunlu görevler yoluyla ilan edilemez, emredilemez veya uygulanamaz.

Dönüşümcü işbirliği, bir işbirliği çabasıdır ve örgüt çapında etkili bir şekilde gerçekleşebilmesi için hem yönetsel destek hem de örgütün tüm kademelerinden çalışan gruplarının desteklemesi gerekir. Örgüt üyelerinin yeni süreçleri ve uygulamaları bir araya getirecek gücü olmalıdır. Dönüşümcü işbirliğini teşvik etmek için olumsuz, soğuk bir tarzın aksine estetik açıdan güzel bir ortamda, bilgi aktarmanın önemli olduğu, hoş ve samimi bir atmosfer gerekir. Olumlu ortamlar, kişinin duygularını ve bilişlerini koordine eder ve böylece insanlar, yaptıkları konusunda iyi hissettiklerinde, işbirliği yapmaya ve harekete geçmeye daha eğilimli olurlar (Vacharkulksemsuk ve ark., 2011).

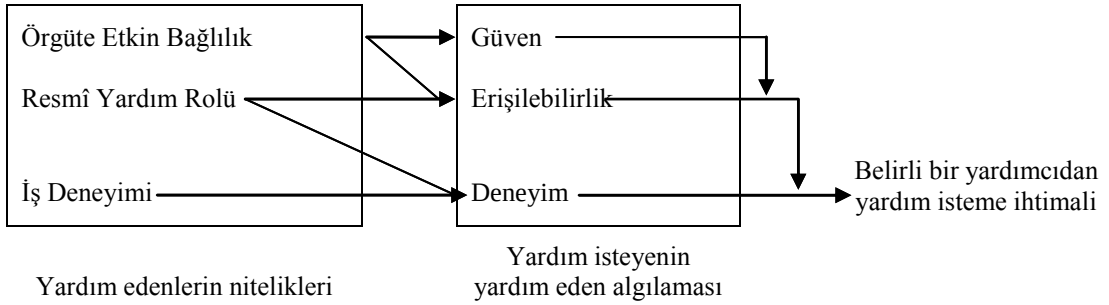
Yardımlaşma kültürüne yönelik tanım ve yapılmış çalışmalardan sonra aşağıda yardımlaşma ilişkilerinde çalışanların temel öznitelikleri açıklanacaktır.

2.2 Yardımlaşma İlişkilerinde Çalışanların Temel Öznitelikleri

Günümüzde işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet edebilmeleri için klasik hiyerarşik organizasyon yapıları yeterli olmamaktadır. Çağın koşullarına ayak uydurabilmeleri için mevcut organizasyon yapılarının yanında çok daha farklı yetenekler geliştirmeleri gerekmektedir. Bu da en başta işletmelerdeki insan gücü faktöründen geçmektedir. İşletmelerdeki insan gücünün gerçek potansiyeli, çoğunlukla iyi bir yardımlaşma ortamında ortaya çıkmaktadır. İyi bir yardımlaşma ilişkisi için çalışanlarda bulunması beklenen öznitelikler vardır.

Hofmann ve arkadaşları (2009) kurumlardaki yardımlaşma üzerine yaptıkları çalışmada; yardıma ihtiyaç duyulduğunda uzman çalışanlardan yardım talep etmenin pahalı olduğunu, erişilebilir veya güvenilir olarak algılanan potansiyel yardım sağlayıcıların maliyetleri azaltabileceğini, potansiyel yardım sağlayıcıların uzmanlığı, erişilebilirliği ve güvenilirlik algılarının, deneyim, biçimsel rol ve kuruma bağlılık tarafından etkilendiğini belirtmişlerdir.

Hofmann ve arkadaşlarının yardımlaşmanın kavramsal modeli Şekil 16’da gösterildiği gibidir.



Şekil 16. Yardımlaşmanın Kavramsal Modeli

Kaynak: Hofmann ve ark., (2009).

Ansell ve Gash (2007) yaptıkları meta-analitik çalışmada, işbirliğine dayalı yönetim ile ilgili mevcut literatürde halk sağlığı, eğitim, sosyal refah, uluslararası ilişkiler vb. alanlarda 137 makale incelemişlerdir. Araştırma sonucunda yüz yüze diyalog, karşılıklı güven, bağlılık ve paylaşılan anlayışın geliştirilmesinin işbirlikçi süreç içerisinde çok önemli olduğunu, işbirlikçi oluşumların, güven, bağlılık ve paylaşılan anlayışı derinleştirecek "küçük kazanımlar" üzerine odaklandığında, başarılı bir işbirliği döngüsü geliştirdiklerini ortaya konulmuştur.

Bazı organizasyonlarda temel varsayım, insanların tembel oldukları ve mümkün olduğunca görevlerini tam olarak yapmadıkları şeklinde olabilir. Dolayısıyla, çalışanlar yakından denetlenir, çok az özgürlük verilir ve meslektaşları sıklıkla birbirlerinden şüphelenirler. Daha aydınlanmış organizasyonlar, insanların iyi bir iş yapmak istedikleri temel varsayımıyla hareket ederler. Bu organizasyonlarda çalışanlara daha fazla özgürlük ve sorumluluk verilir, meslektaşları birbirlerine güvenirler ve işbirliği içinde çalışırlar (Daft, 2016b).

Flynn ve arkadaşlarının (2006) yaptığı çalışmada kişilik özelliklerinin, özellikle kendi kendini denetlemenin, sosyal mübadele ilişkilerinin statü dinamiklerini algılama ve yönetmede önemli bir rol oynayabileceğini ortaya koymuştur. Böylece kurumlardaki yardım arayışında bu kişiler yüksek düzeyde tercih edilmektedirler. Kendisini iyi gözlemleyen kişilerin değiş tokuş ilişkilerindeki

dinamikleri algılamada ve sosyal mübadele ortağı olarak tercih edilmede daha başarılı olduklarını belirtmişlerdir.

Amabile ve arkadaşları (2014), IDEO firmasında 47 kişi ile yardımlaşma üzerine araştırma yapmışlardır. Araştırmada IDEO firması "yardım dostu" bir firma olarak tanımlanmış ve çalışanların birbirlerine yardımcı olmaları ve bunu doğal olarak yapmaları için firma yönetici ve çalışanlarının yaklaşımları, yardım alınan çalışanların, erişilebilirlik, yetkinlik ve güvenilirlikleri sorgulanmış, yapılan anket ve sonuçları açıklanmıştır. Araştırma sonucunda yardımın teknik açıdan en yetkin olan çalışandan ziyade en güvenilir ve erişilebilir olandan talep edilme eğiliminde olduğu, başarılı yardım deneyiminin moral ve iş tatminini artırdığı ortaya çıkmıştır.

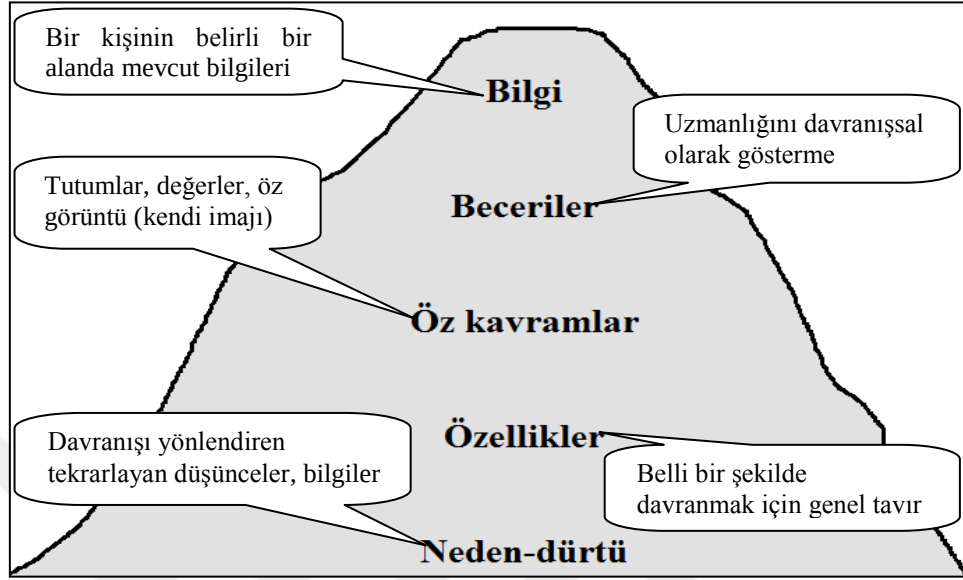
Güven ve samimiyet birbirleri ile ilişkili kavramlardır ve aynı zamanda birbirlerini belli bir dereceye kadar değiştirebilmektedirler (Luhmann, 2000). Yetkinlik, erişilebilirlik, güven ve samimiyet, yardımlaşma sürecinde çalışanların yardım talep etmek isteyebilecekleri kişilerde bekledikleri öznitelikler olarak ele alınmıştır. Güven ve samimiyette olduğu gibi bu dört niteliğin hem birbiriyle ilişkili hem de birbirini etkileyen kavramlar olduğu düşünülmektedir. Aşağıda bu dört faktör literatür bakışı yapılarak değerlendirilmiştir.

2.2.1 Yetkinlik

Yetkinlik kavramı; doğrudan gözlemlenemediği ve birey ya da örgütler için temel yetkinliğin ne olduğunun tanımlanmasındaki güçlükler nedeniyle karmaşık ve farklı anlamlar yüklenen bir kavramdır. Yetkinlik tipik olarak bilgi, beceri, yetenek ve kişilik özellikleri, benlik kavramı, tutumlar, inançlar, değerler ve menfaatler gibi diğer bireysel özelliklerin bir kombinasyonu olarak tanımlanır (Schippmann ve ark., 2000; ICF, 2017).

McClelland'a göre, kişisel başarı özellikleri buzdağına benzer. Buzdağının görünür kısmında kişinin bilgi ve becerisi su altında kalan kısmında ise yetkinlikler yani kalıcı kişisel özellikler veya benlik kavramları, özellikleri ve kendine güven, girişkenlik, empati, vb. sebepleri yer almaktadır (Şekil 17). Değişen dünyada sürekli yeni bilgilerin üretilmesi, bilgilerin değişmesi vb. nedenlerle gün geçtikçe kişinin

bilgi ve becerisinin geçerliliği azalıp tükenirken “su hattının altında” kalan yetkinlikler ise bir kişinin işte ne kadar etkili bir performans sergilediği konusunda daha belirgin bir etkiye sahiptir (McClelland, 1973; Vazirani, 2010).



Şekil 17. McClelland'ın Buzdağı Modeli

Kaynak: Vazirani, 2010.

Kurz ve Bartram (2002) yetkinliği "istenilen sonuçların elde edilmesinde etkili olan davranışlar dizisi" olarak tanımlamışlardır. Boyatzis yetkinliği, "İş yetkinliği, bir kişinin temel bir özelliğidir ve bu, bir işin etkili ve/veya üstün performansıya sonuçlanır" şeklinde tanımlamıştır. Kişilerin yardım etme davranışlarını etkileyen faktörlerden birisi de yeterliliklerdir. Çalışanların meslekî yeterlilikleri arttıkça, yardım etme davranışlarının da artmakta olduğu belirtmiştir (Midlarsky, 1984).

McClelland'ın eserine dayanan Boyatzis, sektörlerdeki seçkin yöneticilere yönelik 19 yetkinlik listesi derlemiştir. Boyatzis'e göre kişi, kendi farkındalığı, sosyal farkındalığı, kendi yönetimini ve sosyal başarıları, uygun zamanda ve uygun yöntemle, yeterli sıklıkta ve etkinlikte gerçekleştirdiği zaman yetkinliklerini göstermektedir. Yetkinlik; çatışma yönetimi, takım çalışması, işbirliği gibi diğer yeteneklerle etkileşim hâlinindedir (Boyatzis ve ark., 2000).

Boyatzis (2008) yetkinliği, yetenek veya kapasite olarak tanımlamıştır. Bu durum, "niyet" olarak adlandırılan, altta yatan bir yapı etrafında örgütlenmiş, ilişkili fakat farklı davranışlar dizisidir. Davranışlar, çeşitli durum veya zamanlarda uygun olan niyetin alternatif tezahürleridir. Boyatzis'in performans teorisi, yetkinlik kavramının temelidir. Kişinin kabiliyeti veya yeteneği, iş talepleri ve örgütsel çevrenin ihtiyaçlarıyla tutarlı olduğunda, maksimum performansın gerçekleşeceği kabul edilmektedir. Kişinin yeteneği; değerler, vizyon, kişisel felsefe, bilgi, yaşam ve kariyer, çıkarlar ve tarz gibi faktörler ile açıklanmıştır. Yetkinliklerin ortaya çıkmasında; kültür ve iklim, yapı ve sistemler, endüstrinin olgunluğu ve içindeki stratejik konumlama ve organizasyonu çevreleyen ekonomik, politik, sosyal, çevresel ve dini çevre gibi örgütsel çevrenin de uygun özelliklerinin olması beklenir.

Boyatzis, 12 örgütte 41 farklı pozisyona sahip 2 000 yönetici ile yaptığı çalışmasına dayanarak yöneticilerin, çeşitli idarî pozisyonlarda etkili olmasını sağlayan özelliklerini deneysel olarak analiz etmiştir. Boyatzis bu çalışma ile özelliklerin hem yönetim fonksiyonları hem de iç organizasyon ortamıyla olan ilişkilerini açıklayan, yönetim yetkinliğine entegre bir modeli önerdi (Brundrett, 2000; Le Deist ve Winterton, 2005).

Spencer ve arkadaşları, Boyatzis'in çalışmalarını, üstün performans gösteren kişilerde mevcut yönetsel yeterlilik kategorilerini göstermek için uyarlamıştır. Spencer ve Spencer, genel iş modelleri önermek için McClelland/McBer iş yetkinlik değerlendirmesi (JCA) metodolojisini kullanarak 650 iş analisti ile araştırma yapmıştır (Getha-Taylor, 2008; Le Deist ve Winterton, 2005).

Cheetham (1999) yetkinliği "Bir dizi beceri üzerinde ustalaşmayı gerektirebilecek, psikomotor ya da zihinsel aktivitenin ayrı ayrı ama nispeten geniş bir alanında edinildiği bir yeterlilik şeklinde tanımlamıştır. Cheetham, yetkinlik için bütüncül bir model geliştirerek birbiriyle ilişkili beş yetkinlik türü tanımlamıştır. Bu beş türden "Meta yetkinlik" hariç dördü "temel bileşenler" olarak adlandırılmıştır.

Beceri yetkinliğin yapı taşı olarak görülebilir. Fonksiyonel yetkinlik bileşeni söz konusu olduğunda, katkıda bulunan becerilerin veya yetkinliklerin bazıları mesleğe

özel bazıları ise (örneğin yönetimle ilgili olanlar gibi) daha genel olarak kabul edilmiştir (Şekil 18).



Şekil 18. Meslekî Yeterlilik Temel Bileşenleri

Kaynak: Cheetham, 1999.

Yukarıdaki şekilde farklı temel unsurlar arasındaki noktalı çizgiler, yetkinliklerin ayrı yönlerini somutlaştırmalarına rağmen aslında birbiriyle bağlantılı olduklarını ve bir dereceye kadar birbirlerini etkilediklerini vurgular. Cheetham'ın (1999) beş temel yetkinlik türü şunlardır:

- **Bilgi ya da bilişsel yetkinlik:** Kişinin işle ilgili işe uygun bilgi sahibi olması ve bunu etkili bir şekilde kullanabilme becerisi olarak tanımlanmıştır. Tecrübeyle oluşan gayriresmî örtük bilgiyi de kapsar.
- **Fonksiyonel yetkinlik:** Belirli bir meslekî alanda çalışan bir kişinin beceri veya bilgiye dayalı yapabileceği işleri kapsar. İstenilen sonuçların üretilmesi için iş temelli görevleri etkili bir şekilde yerine getirme becerisi olarak tanımlanmıştır. Burada var olan beceri veya yetkinliklerin belirli sonuçlara ulaşmak için bir araya getirilmesi vurgulanmaktadır.
- **Kişisel ya da davranışsal yetkinlik:** Davranışsal yetkinlik, nasıl davranacağını bilmek demektir. İşte etkili veya üstün performansla sahip bir kişinin nispeten kalıcı karakteristiği olarak tanımlanır. İşle ilgili durumlarda uygun, gözlemlenebilir davranışları benimseme becerisidir.
- **Değerler ya da etik yetkinlik:** Uygun kişisel ve meslekî değerlere sahip olma ve işle ilgili durumlarda bunlara dayalı olarak doğru kararlar verme olarak tanımlanmıştır. Etik yetkinlik, meslekî ortamlarda değerlerin etkili ve uygun bir şekilde uygulanmasını ve bazen de zor etik kararlar alabilmelerini sağlamayı ima etmektedir.

- **Meta yetkinlik:** İletişim, kendini geliştirme, yaratıcılık, analiz ve problem çözme ile ilgilidir. Meta-yetkinlik dört temel yetkinlik bileşenini kapsayan (ya da nüfuz eden) birtakım yetkinliktir. Meta yetkinlik diğer dört çekirdek yetkinliğin herhangi birinin veya tamamının geliştirilmesine yardımcı olan veya diğer yetkinlikleri geliştirme veya aracılık etme kabiliyeti olan bir yetkinlik türüdür.

McClelland ve ABD Dışişleri Bakanlığı'nda üst düzey memurlar, kişisel yetkinlikleri belirleme ve geliştirme çabaları kapsamında gerçekleştirdiği çalışmalarında, iş başarısı için geleneksel akademik yetenek ve bilgi haricinde, yetkinlik olarak adlandırılan kişisel özelliklerin de etkin olduğunu belirtmiştir. McClelland, bireysel yetkinliğin performansı etkilemede daha umut verici bir alternatif sağlayabileceğini belirtmiştir. Yetkinliklerin, üstün iş performansını sağlayan bireysel özelliklerin altında yatan davranış gruplarını temsil ettiğini belirtmiştir (McClelland, 1973,1998; Getha-Taylor, 2008; Rothwell ve Lindholm, 1999).

Le Deist ve Winterton'a (2005) göre, bir mesleğin gerektirdiği yetkinlikler hem kavramsal (bilişsel, bilgi ve anlayış) hem de işlemsel (işlevsel, psiko-motor ve uygulamalı beceri) yeterlikleri kapsar. Le Deist ve Winterton'un yetkinlik tipolojisi Şekil 19'da gösterildiği gibidir.

	Meslekî	Kişisel
Kavramsal	Bilişsel Yetkinlik	Meta Yetkinlik
İşlemsel	Fonksiyonel Yetkinlik	Sosyal Yetkinlik

Şekil 19. Le Deist ve Winterton'un Yetkinlik Tipolojisi

Kaynak: Le Deist ve Winterton, 2005.

Bireysel yetkinlikler de aynı şekilde kavramsal (öğrenmeyi öğrenmek de dâhil olmak üzere meta yeterlik) ve işlemsel (davranışlar ve tutumlar da dâhil olmak üzere sosyal yeterlilik) yeterlikleri kapsar. Yetkinliklerin bu dört boyutu arasındaki ilişki, yetkinlik tipolojisi için kapsamlı bir çerçeve oluşturmaktadır.

Yetkinliğin, bilişsel yeteneğin ötesinde, benlik bilinci, öz düzenleme ve sosyal beceriler gibi özellikleri vardır. Yetkinlikler temelde davranışsaldır ve kişilik ve istihdamın aksine, eğitim ve gelişim yoluyla öğrenilebilir (McClelland, 1998; Le Deist ve Winterton, 2005). David C. McClelland'a göre, okuldan dereceyle mezun olmuş ya da birçok yetenek testinden üstün başarı almış bir çalışan, meslekî başarıyı yakalayamayabilir (Vazirani, 2010).

Schneider'in örgüt kültürü çalışmasında belirlediği dört örgüt kültürü sınıflamasından biri de "yetkinlik kültürü"dür. Yetkinlik kültüründe rekabet etmek için insanın ihtiyacı olan şey "başarı" faktörüdür. Bu faktör ulaşılması gerekenden daha fazlasını gerçekleştirmek ve diğerlerinden daha iyi sonuç almakla ilgilidir. Bir yetkinlik kültüründe üstün veya en iyisi olmak her şeyden önemlidir. Bu, piyasadaki en iyi ürün, hizmet, süreç veya teknolojiye sahip olmak anlamına gelebilir. Temel değerleri bilim ve bilgidir (Ribiere, 2001; Maximini, 2015).

Getha-Taylor'ın (2008) McClelland'ın yetkinlik üzerine yaptığı çalışmasına dayanarak yaptığı "işbirlikçi yetkinlik" çalışmasında, üstün performans ve ortalama performans gösteren çalışanların yetkinlikleri karşılaştırmıştır. Bu çalışmada, çağdaş performans değerlendirmesinde işbirliği kavramını anlamak için 50'nin üzerinde üst düzey yönetici ve ödüllendirilmiş çalışanla "davranışsal durum görüşmesi" (behavioral event interview) yöntemi ile görüşme yapılmıştır. Çalışmada elde edilen veriler Boyatzis'in; girişim, bilgi arayan, kişilerarası anlayış, örgütsel farkındalık, ilişki kurma, takım çalışması ve işbirliği, takım liderliği, analitik düşünme, kavramsal düşünce, örgütsel bağlılık, özgüven ve esneklik olmak üzere on iki yetkinlik boyutu üzerinden puan verilerek değerlendirilmiştir. Bu yetkinliklerin işbirliği ve ekip oluşturma davranışlarıyla bağlantılı olduğunu belirtilmiştir.

Çalışma sonucunda işbirlikçi etkinlik için en önemli yetkinliklerin; kişilerarası anlayış, ekip çalışması ve işbirliği ve ekip liderliği olduğu ortaya çıkmıştır. İşbirliği

etkinliği kurumlar açısından önemlidir ancak değerlendirmek zordur ve dolayısıyla dllandirmek de zordur. Hazırlanan raporda, kuruluşların işbirliği ile ilgili yetkinlikleri belirleyen ve dllandiren performans yönetim sistemlerini oluşturarak işbirliğini teşvik etmeleri gerektiğini belirtmişlerdir (Getha-Taylor, 2008).

Elsbach ve Flynn (2013) alışmalarında, oyuncak dizaynı üzerine çalışan kurumdaki yaratıcı çalışanların işbirlikçi davranışlarının, çalışanların öz benlikleriyle ilişkisini araştırmışlardır. Kalitatif olarak yapılan çalışmaya göre, yaratıcı çalışanların kişisel (ve sosyal) kimliklerinin, işbirlikçi davranışlarla çok fazla ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmada, oyuncak tasarımcılarının yaratıcı işbirliğine etkin bir şekilde dâhil olmalarının kısmen kişisel kimliklerinin bir fonksiyonu olabileceği, kişisel kimliklerini "sanatsal" olarak tanımlayan (yani fikir üretmeyi seven, ideal ve süreci tam olarak kontrol etmek isteyen) alışanların işbirliği için isteksiz olduğu, kişisel kimliklerinin yani "sanatsal" yönlerinin, özellikle başkalarının fikirlerini tasarımlarına dâhil etmeye karşı olduğu, bu davranışlara zorlanmaları durumunda, "sanatsal" tasarımcıların, kişisel kimlikleri için tehdit olarak algıladıkları ortaya çıkmıştır. Buna karşın, kişisel kimliklerini "sorun çözücü" olarak (yani başkalarının fikirlerini değerlendirmekten hoşlanan, yaklaşımlarında pragmatik olan ve başkalarının tasarım sürecine girmesini sağlamaya çalışan) tasarımcıların, çok işbirlikçi davranışlarda bulundukları görülmüştür. Kişisel kimliklerini "sanatsal" olarak tanımlayan tasarımcıların işbirliği için zorlanmaları durumunda, kendilerine (sanatsal yönlerine) yönelik olarak tehdit olarak algılamaları, bir anlamda, akranları, amirleri ya da diğer çalışanlar tarafından meslekî yetkinliklerinin düşük ya da yetersiz olarak algılanabileceği endişesi taşıdıklarını düşündürebilir.

Chrislip ve Larson'a göre, mükemmel işbirliği yapan yöneticiler, başkaları ile ortak sorunları çözme, bir sorunun çözümünde olumlu enerji verme, vizyon oluşturma ve başkalarının çalışmalarını kolaylaştırma gayreti gösterirler. Bardach (1998) etkili işbirliği için gereken yetkinlikler listesine dinleme becerilerini de ekler (Getha-Taylor, 2008).

Yetkinliklere odaklanma, bilgi, beceri ve yetenekleri merkez alan geleneksel insan kaynakları yönetiminden farklıdır. Yetkinlikler ile geleneksel insan kaynakları

yönetimi yaklaşımı arasındaki farkları değerlendirirken, ikisinin birbiriyle iç içe geçmiş olduğunu, arzulanan davranışları güçlendirmek için birbirlerini tamamlayan ve birbirlerini etkileyen yapılar olduğunu unutmamak önemlidir (Getha-Taylor, 2008).

Goldsmith ve Eggers (2004) yöneticiler için; koçluk, arabuluculuk, müzakere, risk analizi, sözleşme yönetimi, stratejik düşünme, kişilerarası iletişim ve ekip oluşturma dâhil olmak üzere gerekli bir yetkinlik listesi oluşturmuştur (Goldsmith ve Eggers, 2004; Getha-Taylor, 2008).

Foster-Fishman ve arkadaşları, Goldsmith ve Eggers tarafından tanımlanan becerilerin yanı sıra, üyelerin çatışmayı çözme becerileri de dâhil iletişim becerileri, diğer perspektifleri anlama yeteneği ve sorun çözme olmak üzere ortak bir çaba harcamaya ihtiyaç duyulan bir dizi temel yetkinlik tanımlamışlardır (Foster-Fishman ve ark., 2001; Getha-Taylor, 2008).

Grup üyeleri arasında paylaşılmayan bilgilerin olması, bireysel yetkinlikler açısından sınırlılıkları göstermekte ve bilgilerin paylaşılmaması yetkinliklerin etkileşiminde rol oynamaktadır. Bu çerçevede bireylerin sadece işe ilişkin bilgileri paylaşmaları beklenmektedir. Ancak neyin işe ilişkin olduğu neyin olmadığı konusundaki belirsizlik veya işle ilgisiz gibi görünen fikirlerin yaratabileceği çeşitlilik fırsatları, gelişim olanakları açısından sınırlılıkları oluşturmaktadır (Tak ve ark., 2007).

Personel yetkinlikleri işletmeler açısından en önemli stratejik unsurdur. Sağlık hizmetlerinde sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek isteyen tüm kuruluşlar personel yetkinliklerini en üst düzeye çıkarmak durumundadır. Günümüzde sağlık personelinin tıp bilgisi dışında iletişim becerisi, ekip çalışması anlayışı ve empati yapabilme gibi farklı yetkinliklere de sahip olması gerekmektedir. Sağlık sektöründe genel olarak çalışan yetkinlikleri bilgi olarak yetkinlik ve hastaya olan yaklaşım konusundaki davranışlar olmak üzere iki temel noktaya odaklanmaktadır (Zaim ve ark., 2011).

Alexander ve arkadaşları (2001) çalışmalarında, işbirliği programındaki katılımcıların 115 ziyaretini niteliksel olarak analiz ederek toplum sağlığı işbirliklerinde liderlik sorunlarını incelemiş ve işbirlikçi liderliği araştırmışlardır. Çalışmada sistem düşüncesi, vizyon temelli liderlik, teminat liderliği, güç paylaşımı ve süreç temelli liderlik olmak üzere beş temel liderlik türü belirlemişlerdir. Huxham ve Vangen de (2001), Alexander ve arkadaşlarının çalışması gibi işbirliği üzerine araştırma yapmış, çalışmalarında toplumsal ortamlarda işbirliği ve işbirliklerinde liderlik özelliklerini, yapılar, süreçler ve katılımcılar olmak üzere üç liderlik ortamı çerçevesinde incelemişlerdir.

Yöneticinin kurumunu iyi bir şekilde yönetmesi için örgütün baskın kültür yapısıyla eşleşen bir liderlik tarzı göstermesi gerekir. Örneğin bir organizasyonda adokrasi kültürü egemense, yöneticinin etkin olabilmesi için girişimci, vizyon sahibi, yenilikçi, yaratıcı, risk odaklı ve geleceğe odaklı olması gerekirken, örgütte klan kültürü egemense liderin, babacan tavırlı, takım ruhunu destekleyen, yardımsever, çalışanlara rehber olan ve destekleyici bir tarzının olması gerekir. Kurumlardaki yöneticiler için kritik yönetim yetkinlikleri Şekil 20’de gösterildiği gibidir (Cameron ve Quinn 2006; Cameron ve Freman, 1991; Cameron 1985).



Şekil 20. Kritik Yönetim Yetkinlikleri

Kaynak: Cameron ve Quinn 2006.

Bir yöneticinin etkin yönetim yapabilmesi için keskin gözlem gücü, mantıklı yargılama ve uygun harekete geçme kabiliyeti gibi kritik olan birçok beceriye sahip olması gerekir. Yöneticinin aynı zamanda iyi bir koç olması gerekir. Bu birçok yetenek gerektirir. Örneğin bir sorunla ilgili karar vermeden önce altta yatan gerçek sebepleri uygun yöntemlerle araştırıp ondan sonra değerlendirmelidir. Bir yöneticinin iyi bir koçluk yapabilmesi için aşağıdaki usuller önerilmiştir:

- Aktif dinleme yapmak,
- Eylem ve yansıtma yardımıyla öğrenmeyi desteklemek,
- Kolaydan zora doğru hareket etmek,
- Mikro hedefler oluşturmak,
- Toplantılarda tepki vermeden önce ya da eyleme geçmeden önce, birkaç saniye (5 sn.) bekleyerek harekete geçmek,
- Senaryo yazarak rol yapma pratiği yapmak,
- İlişki onarım toplantıları yapmak,
- Olumlu geri beslemeleri cesaretlendirmek,
- Yaratıcı olmak ve çeşitli çözümler aramak (Waldroop ve Butler, 1996).

Max Weber yönetimin etkili olabilmesi için yöneticinin; egosundan, kişisel arzu, hırs ve ihtiraslarından arınmış, taraf tutmayan, liyakat, yetenek sahibi kişilerden ve hakkaniyete göre seçilmiş olması gerektiğini belirtmiştir (Yıldırım Kaptanoğlu, 2011).

Teal, şirketlerdeki yönetim kadroları için olumsuz bir bakış açısı getirerek:

- Şirketlerdeki değişim, inovasyon ve yeni fikirlerin önündeki en büyük engelin çoğu zaman yönetim kadrolarının olduğunu,
- Birçok kurumun, yönetim olmadan belki de daha iyi yönetilebileceğini,
- Çalışanların yöneticinin işini yöneticiden daha iyi yaptığını belirtmiştir.

Bunun nedeni olarak, yöneticilerin eğitimlerinde teknik yeterliliğe çok fazla odaklanıldığı ve yöneticilerin karakterlerinin ön plana çıkarılmadığını vurgulanmıştır. Belki de bunun bir sonucu olarak, yönetimde insan unsurunun önemini önemsememek eğilimi gelişmiştir. Yöneticilerin teknik becerilerin yanında

cesaret ve dürüstlük gibi birtakım vasıflarının da olması gerektiğini belirtmiştir. Yönetme, bir dizi mekanik görev değil, insan etkileşimi dizisidir. Yönetimde dürüstlük; sorumlu olmak, açıkça iletişim kurmak, sözler tutmak, kendini bilmek demektir (Teal, 1996).

Etkileşim süreci; birey, grup ve örgüt düzeyinde ifade edilen yetkinliklerin, karşılıklı ilişkiliğini ve belirleyiciliğini ortaya koymaktadır. Yetkinlikler ve etkileşim süreci ile ilgili dört temel özellik şunlardır:

- Öncelikle yetkinlik birey temellidir. Dolayısıyla örgütsel düzeyde etkilerin yaratılması için yetkinliklerin bireysel olarak analiz edilmesi ve bireysel olarak değerlendirilmesi gerekir.
- Örgütsel yetkinlik kavramı özünde, bireysel bilgi, beceri ve diğer karakteristiklerin bütüncül bir görüntüsünü ifade etmektedir.
- Örgütsel düzeydeki yetkinlikler ile bireysel yetkinliklerin uyumlaştırılması gerekmektedir.
- Söz konusu uyumun sağlanabilmesi için tüm insan kaynakları yönetimi süreçlerinin tutarlı biçimde yetkinliklerin gelişimine destek vermesi gerekmektedir. Bu nedenle bireysel yetkinliklerdeki gelişmeyi ödüllendiren yetkinlik temelli bir ücretlendirme sisteminin tasarımı kritik öneme sahiptir (Tak ve ark., 2007).

Örgütler açısından bakıldığında kurumlar, yaşam boyu öğrenme yaklaşımı kapsamında, yetkinliğe dayalı akredite edilmiş yönetim niteliklerinin geliştirilmesini teşvik etmektedirler (DFEE, 1998).

Zaim ve arkadaşlarının İstanbul'daki kamu ve özel hastanelerde yaptıkları çalışmada, hem özel hem de kamu hastanelerinde personel yetkinlikleri oldukça yüksek sayılabilecek bir oranda yeterli görülmüştür (Zaim ve ark., 2011).

Yetkinlik bir çalışanın; işini ne kadar iyi yaptığını, işe hâkimiyetini ve iş becerisi seviyesini gösterir. Sağlık kurumları çalışanların da meslekî yetkinlik, yönetim fonksiyonu olan çalışanlarda meslekî yetkinlik yanında yönetici yetkinliği de olmalıdır. Sağlık hizmeti sunan sağlık kuruluşlarında; hekim, hemşire vb. sağlık

profesyonellerinin meslekî ve uzmanlık yetkinliği olmalı, bu grup çalışanlarda yönetim fonksiyonu olanlarda ayrıca yönetici yetkinliği de olmalıdır (Tablo 8).

Tablo 8. Yetkinlik Türleri

Sağlık Yönetimi Kurumları Çalışanlarında
• Yönetici yetkinliği • Meslekî yetkinlik
Sağlık Hizmeti Sunan Kurumların Çalışanlarında
• Yönetici yetkinliği • Meslekî yetkinlik • Uzmanlık yetkinliği

Yöneticilerin, sağlık profesyonellerinin ve diğer çalışanların meslekî yetkinlikleri, çalıştıkları kurumların fonksiyonuna ve kendi görev alanlarına göre değişmektedir. Sağlık hizmeti sunumunda planlayıcı fonksiyonu olan üst düzey sağlık kurumu yöneticisi ile sağlık hizmeti sunan sağlık profesyonellerinde olması beklenen yetkinlik aynı değildir. Sağlık kurumları için politika yapma ve strateji geliştirme uzun süreli sağlık planlarıdır. Bu planları yapan sağlık yöneticisi ile acilde hastasının hayatını kurtarmaya çalışan sağlık profesyonelde farklı yetkinlik gerekir.

Yetkinliğin, kurumların işbirliği sürecinde ve başarısında önemi büyüktür. Ancak sağlık hizmeti sunan kurumlarda, bu kurumların verdikleri hizmetin doğası gereği ayrı bir önemi vardır. Kurumların yöneticilerinin, kurumun iç ve dış çevresel faktörlere uyum sağlamasını gerçekleştirmek ve bu süreçte tüm çalışanları, kurumun hedeflerine yönelik olarak koordine etmelerini açısından çok önemli olduğundan bu kısımda sağlık yöneticilerinin yetkinliği biraz daha vurgulanacaktır.

Sağlık yönetimi bilimi, sağlık bakım hizmetleri endüstrisinin yönetsel yönüyle ilgilenir. Sağlık yöneticisi ise sağlık bakım endüstrisinin çeşitli yönetsel kademelerinde çalışan ve bu alanda eğitim almış kişidir (Yıldırım Kaptanoğlu, 2011).

Hizmet sektöründe hizmeti üreten ve kullananlar insandır. İnsanların anlayış, tutum ve davranışlarına yön veren en önemli unsur ise bireyin kendi kültürü ve bireyin içinde bulunduğu örgütün ve genel olarak da toplumun kültürüdür. Bu nedenle örgütün başarısı için örgüt yöneticilerinin; “örgütün vizyon, misyon ve

stratejilerini belirlerken, değerlerini, inançlarını ve felsefesini, sektörün özelliklerini dikkate alarak örgüte yansıtılmalı ve uygun örgüt kültürünün oluşmasını sağlaması gerekmektedir. Bu sayede personelin oluşturulan değerleri benimsemesi ve belirlenen amaç ve hedefleri gerçekleştirmesi mümkün olabilir (Baytok, 2006).

Sağlık kuruluşları fonksiyonlarına göre; politika belirleyen, sağlık hizmeti sunan ve sağlık hizmetini finanse eden olmak üzere üç ana gruba ayrılabilir. Bu üç grup kuruluş da profesyonel sağlık yöneticisi çalıştırmadan başarı sağlayamaz. lke çapında kararlar almak ve planlama yapabilmek için yalnızca tıp mesleklerinden birine sahip olmak yeterli değildir. Geniş bir görüş açısına sahip olmak, öncelikleri belirleyebilmek ve tercihler yapabilmek ancak sağlık bilimlerinin yanı sıra sağlık hukuku, işletme ilkeleri gibi konularda bilgi sahibi olmak ile olabilir (Yıldırım Kaptanoğlu, 2011).

2.2.2 Erişilebilirlik

Çalışmada kurumlarda yardımlaşma için yardım talep edilen bireylerde olması beklenen özelliklerden birisi de "erişilebilir" olma özelliği olarak kabul edilmiştir. Literatürde erişilebilirlikle ilgili çalışmaya maalesef çok az rastlanmıştır.

Çalışanların bir yönetici ya da çalışma arkadaşına, yüz yüze ya da telefon ile görüşerek veya mesaj göndererek ne kadar kolay ulaşabildiği, ulaşabildiği zaman o kişinin ne derece yardımcı olabildiğini ve bunların derecesini ifade eder. Bu durum olumlu olarak ne kadar fazla ise erişilebilirlik de o kadar yüksektir.

Erişilebilirliğin en önemli unsurlarından birisi etkin iletişimdir. İşletmenin farklı bölümlerinin birbirinden haberdar olmaları ve yapılan işlerin uyumlaştırılması sağlıklı bir iletişim ile mümkündür. Örgütsel iletişim bireye ve örgüte bilgi sağlamak, bireyleri motive etmek, bireysel ve örgütsel çabaları kontrol ve koordine etmek gibi işlevleri üstlenerek, örgüt yeleri ve yöneticiler arasında ortak bir anlayışın oluşmasına zemin hazırlayarak örgütsel amaçlara ulaşmak konusunda işbirliği rolünü üstlenmektedir. Örgütsel iletişim, çalışanlar arasında etkin iletişim ve dayanışma ile örgütsel etkinliğin sağlanabilmesi için gereklidir. Etkili iletişim örgütte, ortak duyguların oluşturulmasına katkı sağlamaktadır. Yöneticiler, hiyerarşi olmaksızın

gücü işteki rolden değil bilgiden almalıdırlar. Karşısındakine ondan üstün olduğunu hissettirmeden iletişim kurmalıdırlar (Yıldırım Kaptanoğlu, 2011).

Edmondson ve arkadaşlarının (2001) yaptığı çalışmada, doğru çalışma ritmini yakalamak için ekip liderinin erişilebilir olması gerektiği belirtilmiştir. Buna göre, ekip liderinin ekibe destek olması için erişilebilir olması, kendisinden talep edilen desteği memnuniyetle karşılaması ve yardımı talep eden ekip üyesine kendisini kötü hissettirmemesi gerekir.

2.2.3 Güven

Yardımlaşma kültürünün gelişmesinde önemli olan unsurlardan birisi de "güven" unsurudur. Güven örgüt kültürü, örgütsel etkinlik ve başarı kapsamında sıklıkla ele alınmış, örgütler arası ve örgüt içi ilişkilerde güvenin rolünü araştıran çok sayıda çalışma yapılmıştır.

Türk Dil Kurumuna göre güven, "korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat" ve "yüreklilik, cesaret" demektir (TDK. <http://www.tdk.gov.tr/> Erişim tarihi: 22.07.2016). Duygu ve düşünceleri paylaşabilme derecesidir. Ne kadar rahat paylaşılsa o kadar yüksek güven vardır.

Son araştırmalar, bireysel ve örgütsel etkinliği sürdürmek için kişiler arası güven ilişkilerinin öneminin giderek arttığını göstermiştir (McAllister, 1995). Kurum çalışanlarında işbirliği geliştirilmesi ve başarılı olunmasında, müzakere, iletişim ve kurum içindeki güven ortamı hayati öneme sahiptir (Erez ve Shokef, 2008). Matthai'ye göre güven, çalışanların kurumlarına olan güven duygularıdır. Belirsiz veya riskli bir durumla karşı karşıya kalındığında, kurumun söz ve davranışlarının tutarlı olması ve bireylere yardımcı olması gerekir (Ribiere, 2001).

Güven, kişiler arası ve ticarî ilişkilerin merkezinde yer alır. Risk, belirsizlik veya karşılıklı bağımlılık olduğu yerde güven önemlidir. Küçülme, birleşmeler ve daha karmaşık iş ilişkileri nedeniyle koşullar daha belirsiz hâle geldiğinde, güven ihtiyacı daha da artmaktadır (McKnight ve Chervany, 2000).

Güven, fırsatçı davranışı kısıtlayarak, karmaşıklığı azaltarak ve daha resmî sözleşmelerin yapamayacağı şekilde eşgüdümü ve işbirliğini geliştirerek, örgütler arası ilişkileri daha etkin bir şekilde işlevsel hâle getirmelidir (Hardy ve ark., 1998).

Griffin'e göre güven riskli bir durumda, belirsiz ancak istenen bir amaca ulaşmak için bir nesnenin özelliklerine, bir olayın oluşumuna veya bir kişinin davranışına güven duymak demektir (Ribiere, 2001). Hardy ve arkadaşları (1998), güvenin öngörülebilirlik ve şerefiye rolü olduğunu belirterek güveni, “paylaşılan anlamlara ve tüm katılımcıların bir iletişim sürecine dâhil olmasına dayanan mantıksal bir süreç” olarak tanımlamışlardır.

Güven ancak olası faydanın, zarardan daha fazla olabileceği durumlarda mümkündür. Güven, olasılık ve tehlike ile karakterize olan durumlarda ortaya çıkar ve bu durumda daha önceden var olan ve koruyucu önlemleri kullanılmasını anlamlı yapar. Güvensizlik, belirsizlik veya risk durumlarında destekleyici faaliyetleri teşvik edemez. Aynı zamanda, böyle bir sistemin yapısal ve işlemsel özellikleri, güvenin aşınmasına ve dolayısıyla temel güven koşullarından birini baltalamasına neden olabilir. İş dünyası bazen risk almayı gerektirir ve risk alma, başkalarının dâhil olduğu sürece güven duymayı gerektirir (Luhmann, 2000). Hodgetts'e göre güven, yönetici etkinliği için gerekli ölçütlerden biridir. Dirayetli bir yöneticinin sadece güvenilir olma yetisini kazanması yeterli değil aynı zamanda bu özelliğini koruması da gerekmektedir (Hodgetts, 1999).

Kurum çalışanları arasında işbirliğinin gelişmesinde örgütteki güven iklimi çok önemlidir. Etkili ekip üyeleri birbirlerine ve liderlerine güven gösterirler. Ekip üyeleri arasındaki kişilerarası güven, işbirliğini kolaylaştırır, birbirlerinin davranışlarını izlemeye olan ihtiyacı azaltır. Üyelerde diğer üyelerin onlardan menfaat sağlamayacağı inancını oluşturur (Robbins ve Judge, 2013).

Sosyal bir süreç olan yardım, bireylerin birbirlerine güvenebilecekleri ve açıkça iletişim kurabilecekleri bir ilişki gerektirir. Bütün ilişkiler, bireylerin birbirleriyle ilişkide nasıl davranacaklarını bildiren kültürel kurallardan yönetilir. Böylece sosyal ilişki güvenli ve üretken olur. Bu davranış düzeyinin altında, toplumun çalışması için izlenmesi gereken güçlü kurallardan vardır. Bu kurallar duruma göre

değişir, ancak genel olarak bir kültürde kurallar ihlal edildiğinde kişi dışlanır ya da bir dizi evrensel kurallarla cezalandırılır. Sürmekte olan bir etkileşim ihlal edildiğinde, ilişkinin iyi olmadığını kişi hisseder, rahatsız olur, utanır veya şüphelenir. Bir kişinin yardım sağlanmadığını hissetmesi veya yardımcının reddedilmesi durumunda, güven eksikliği ya da duyguların incinmesi söz konusu olabilir (Schein, 2010).

McAllister (1995), 194 yönetici ve profesyonelle yaptığı çalışmada, organizasyonlardaki profesyoneller ve yöneticiler arasındaki kişilerarası güven ilişkilerinin doğasını ve işleyişini, güvenin gelişimini etkileyen faktörleri ve davranış ve performans için güvenin etkilerini incelemiştir. Araştırmasında yöneticilerin güvenilirlik hakkındaki inançlarını, etkiye dayalı güven ve biliş temelli güven olmak üzere iki boyutta ölçülebileceğini göstermiştir.

Giorgio Soro ve arkadaşları tarafından İtalya'da yapılan araştırmada, hastanelerde kalite ve liderlik tarzı için en önemli faktörün, örgüt iklimi ve güven duygusu olduğu ortaya çıkmıştır (Bitsani, 2013).

Aralarında Türkiye'nin de olduğu 26 ülkede, 31 bin kişiyle yapılan Edelman'ın güven ölçeği online araştırma sonuçlarına göre; şirket yöneticilerine ya da kurum liderlerine, kurumların kendisi kadar güven duyulmadığı ortaya çıkmıştır. Araştırmaya göre insanlar, şirketleri hakkında bilgi veren yöneticilerin anlattıklarına şüpheli bir şekilde yaklaşmakta, buna karşın, akademisyenlerin, sıradan insanların ve şirket çalışanlarının sözlerine daha fazla güven duymaktadırlar. Edelman'ın güven araştırmasına göre; tüketicilerin marka ve ürün vaatlerine değil, yaşanmış gerçek öykülere güvendikleri sonucu çıkmıştır (<https://www.edelman.com/trust-barometer>; <http://www.capital.com.tr/kose-yazisi/kurumlara-guven-yuksek-liderlere-dusuk-haberdetay-9661> Erişim tarihi: 20.12.2016).

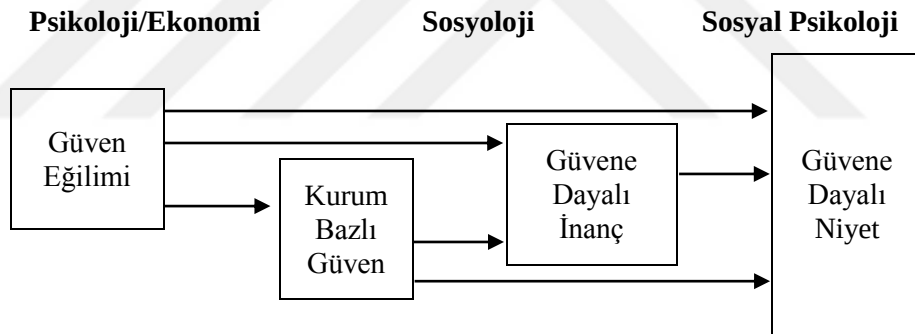
Karşılıklı güven, personel güçlendirme unsurları arasındaki önemli faktörlerden birisidir. Güvenin başlıca ögesi etkin iletişimdir. Örneğin, işletme ile ilgili önemli bilgilerin yönetici tarafından astlarından gizlenmesi, kaynakların tutarsız olarak dağıtılması ve çalışanların yönetim tarafından destek görmemeleri güveni zedelemektedir. Güven olmaksızın, insanlar sıkı bir kontrolden yoksun olarak, bir

arada çalışmak istemezler. Bu sebeple yönetici, önemli görev ve yetkileri çalışanlarına devrederek, onlara karşı duyduğu güveni kanıtlamalıdır (Şenel, 2006).

Grup hâlinde çalışma, grup üyelerinin katılımının sağlanması ve görüşlerinin alınması, üyelerin kendilerine olan güvenini artırır ve üyelerin problemin çözümüne katkıları olduğunu bilmesi de onların güdülenmesini artırır (Doğan, 2011).

Toksöz'ün (2015) Türkiye'de yaptığı çalışmada, bilişim sektöründe faaliyet gösteren firmaların çalışanlarının öğrenmek için birbirine yardımcı oldukları ve çalışanların, karşılıklı güven ortamı sağlamak için zaman harcadıkları ortaya çıkmıştır.

McKnight ve Chervany (2000) çalışmalarında bireyler arasındaki güven oluşumunu incelemişlerdir. McKnight ve Chervany'nin güven yapılarının kavramsal tipolojisi Şekil 21'de gösterildiği gibidir.



Şekil 21. Disiplinlerarası Güven Yapıları Modeli

Kaynak: McKnight ve Chervany, 2000.

- **Güven eğilimi:** Bu yapı, durumlar ve kişilerin geniş bir yelpazede, başkalarına genel olarak bağlı olma istekliliği eğiliminin ölçüsünü gösterir.
- **Kurum temelli güven:** Bu yaklaşımda birey, kendi hayatının akışında ya da gösterdiği çabada başarılı sonuçlar elde etmesi için gerekli koşulların olduğuna inanıyor demektir.
- **Güvene dayalı inanç:** Birey, olumsuz sonuçların mümkün olduğu bir durumda bile, kişi başarı için bir veya daha fazla özelliğe sahip olduğuna inanıyor demektir.

- **Güvene dayalı niyet:** Belirli bir görev veya durumdaki kişi olumsuz bir sonucun olması mümkün olsa bile, göreceli bir güvenlik hissi ile bağlı olmaya istekli ya da bağlı olmak niyetinde demektir (McKnight ve Chervany, 2000).

Güven ile örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyeti üzerine yapılan bir çalışmada, güvenin çalışan özellikleri ile birlikte örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyetini artırıcı etkisi olduğu görülmüştür. Güven üç düzeyde ele alındığında (amire duyulan güven, çalışma arkadaşına duyulan güven, yönetime duyulan güven) yönetime karşı duyulan güvenin diğerlerine nazaran daha etkili olduğu görülmektedir (Uray, 2014).

Çoğu zaman genellikle en iyi niyetlerle, iş yerindeki insanlar farklılıklarını dile getirmek yerine onlarla ilgili olarak sessiz kalmanın daha üretken olduğuna karar verirler. Ama sessizlik durumu yumuşatmaz veya insanları daha üretken yapmaz. Sadece farklılıkları yüzeyin altına iter ve son derece tahripkâr kuvvetleri harekete geçirir. İnsanlar önemli anlaşmazlıklar hakkında sessiz kaldıklarında, kaygı, öfke ve kızgınlıkla dolmaya başlayabilirler. Anlaşmazlık çözülmediği sürece bastırılmış duyguları güçlü kalır ve bu da giderek etrafına güvenmeyen, kendini korumaya alan ve düşündüklerini dile getirdikleri takdirde mahcup edileceklerinden veya reddedileceklerinden daha çok korkan kişiler hâline gelirler. Güvensizlik hisleri artar, bu da ilave sessiz duruşlara, daha fazla savunmacılığa ve daha fazla itimatsızlığa yol açar ve bu suretle de yıkıcı bir sessizlik sarmalını harekete geçirir. Bu insanlar, eninde sonunda, zihinsel olarak vazgeçerler. Bu kısır sessizlik sarmallarının yerine erdemli iletişim sarmalları konulabilir. Ama bu da bireylerin farklı hareket etme cesaretini bulmalarını ve yöneticilerin insanların farklılıkların ifade edilmesine değer verecekleri koşulları oluşturmasını gerektirir (Perlow ve Williams, 2003).

Detert ve Burris (2016) ekip çalışması içerisinde çalışanların yeterince rahat, özgürce fikirlerini söyleyip söylemedikleri, eğer kurumsal bir sessizlik varsa bunun nedenini inceledikleri çalışmalarında kurumsal sessizliğin; utanç, arkadaşlarından dışlanarak yalnız kalma, performansının düşük olarak algılanabileceği endişesi ve bunun gibi korkular ya da bir anlamda konuşmanın boşuna olacağına olan inanç

nedeniyle olabileceğini belirtmişlerdir. Bu durum yardımlaşma kültürünün gelişmesi için gerekli kurumsal ortamı da olumsuz olarak etkilemektedir.

Soro'ya göre, sağlık ekibi/çalışanlar ve liderler arasında bir güven çemberi vardır. Psikolojik güven süreci dört adıma sahiptir:

- **Tutma süreci:** Grubun üyeleri arasındaki güven ilişkisini tanımlar. Tutma süreci; alma, kabul etme, içirme, özen gösterme, kuruma uyum sağlama aşamalarını kapsar ve herkes iyi hâl içindedir.
- **Örgütsel bağlılık:** Kişisel katılım, anlaşma ve etkileşim içinde genel olarak örgütsel sonuçlara olan bağlılıktır.
- **Gruplaşma duygusu:** Ortak üyelik düşüncesi gelişmesi ve bu düşüncüyü olumlu bulma.
- **Tutunma süreci:** Herkes grubun içinde tutulma konusunda olumlu bir fikir edinmiştir ve süreç kendisini olumlu bir döngü hâlinde çoğaltabilir (Bitsani, 2013).

De Furia'ya göre yüksek güvenin faydaları; yenilikleri uyarması, duygusal istikrara yol açması, ifadede açıklık ve kabulünü kolaylaştırması ve risk almayı teşvik etmesidir. Düşük güvenin sonuçları şunlardır:

- Değerler, başkalarının güdülerini ile algılanır.
- Kendini kontrol, yerini dış denetimlere bırakır.
- Daha az doğru iletişim, kötü/tepkisel karşılama yapılır.
- İyi fikirleri tanıma ve kabul etmede isteksiz davranılır.
- Gerekli bilgileri elde etmek için girişimler (dedikodu) artar.
- Kontrol mekanizmaları artar.
- Uygulamalarda gecikme yaşanır.
- Artan reddetme, savunmacılık ve düşmanlık olur.
- Kazan-kazan yerine kazan-kaybet zihniyeti yerleşir (Ribiere, 2001).

2.2.4 Samimiyet

Kurumlarda yardımlaşma için beklenen özelliklerden birisi yardım talep edenlerle yardım talebini karşılayanlar arasındaki "samimiyet" derecesidir. Literatürde erişilebilirlik özelliği gibi çalışanlar arasındaki samimiyet derecesi üzerine çalışmaya da maalesef pek rastlanmamıştır.

Türk Dil Kurumu samimiyeti "senli benli olma durumu, samimilik" ve "içtenlik" olmak üzere iki ayrı şekilde tanımlamıştır (TDK. <http://www.tdk.gov.tr/> Erişim tarihi: 22.07.2016).

İşbirliği için insanlar olumlu ilişkilerin olması gerektiğine inanırlar. Kendi hedeflerine ulaşmanın diğerlerinin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olduğunu anlarlar. Böylece biri başarılı olursa, diğerleri de başarılı olur (Young, 2008).

Bireylerin iş ortamında kendileri ile ilgili bilgileri konuşmaları ve kendilerini ifade etmeleri için gerekli unsurların içinde samimiyet ve karşılıklılık beklentisi yer almaktadır (Knop ve ark., 2016; Levesque ve ark., 2002; Antaki ve ark., 2005).

İş ilişkilerinde yardımlaşmanın gelişmesinde çalışanların birbirleri ile olan samimiyetlerinin etkisi olup olmadığına yönelik çalışma pek fazla bulunmamaktadır. Ancak firmalar, toplumlar ve firma paydaşları ile karşılıklı ilişkileri olumlu bir şekilde yürütmek için çalışmalar yapmaktadırlar ve bu konuda akademik inceleme ve çalışmalar bulunmaktadır. Özellikle küresel firmalar başta olmak üzere büyük ve köklü firmalar, bulundukları ülke toplumları ile ilişkilerini, sosyal ilişkilerdeki karşılıklılık ilkesine benzer şekilde olumlu bir şekilde yürütmek için çeşitli sosyal fayda faaliyetleri yürütmektedirler.

Küresel firmalar, bulundukları ülkelerdeki toplumlarla ve firma paydaşları arasında, toplumsal meseleler üzerine hayırsever faaliyetler, sosyal-sportif etkinlikler vb. gibi sosyal fayda yaratacak girişimlerde bulunarak, işletmenin küresel alanda faaliyet gösterme risklerinden kaçınmaya çalışmaktadır.

Kişinin çalışma arkadaşları ile işbirlikçi ve arkadaşça bir ortamda çalışması işten aldığı tatmini etkilemektedir. İşyerindeki çalışanların; cana yakın, işbirliğine yatkın iş arkadaşları veya takım üyeleri olmasının iş tatminini olumlu etkilediği belirtilmektedir (Özpehlivan, 2015).

2.3 Yardımlaşmanın Sınıflandırılması

Yardımlaşma ile ilgili çok fazla sınıflandırma örneği maalesef bulunmamaktadır. Yardımlaşma ile ilgili mevcut sınıflandırma örnekleri aşağıda açıklanmıştır.

2.3.1 Bamberger'in yardımlaşma sınıflandırması

Bamberger (2009), çalışanların yardım arama öncülleri ve sonuçlarını araştırdığı çalışmada; yardım arayışına ilişkin sorunun doğası, kuruluş normları, destek iklimi gibi birçok faktörü incelemiş, yardım arama sürecinin belirli evresine bağlı olarak yardım arama davranışındaki farklı etkileri araştırmıştır. Çalışmada çalışanların bireysel ve grup performansı üzerinde yardım arayışlarının sonuçları ve yardım arayanların çalışanların refahı üzerindeki etkisi olmak üzere iki hususa odaklanmıştır. Çalışmada yardım arama biçimleri iki şekilde sınıflandırılmıştır:

- **Süreç yaklaşımı:** yardımın nasıl yapılacağının ayırt edilmesinin muhtemel olduğu fikrine dayanmaktadır. Bu yaklaşımda yardım edenler bu tür yardımı kendi yetkinliklerini artırmak için bir araç olarak görmektedirler.
- **İçerik yaklaşımı:** yardım isteme biçimi temelinde, istenecek yardım türleri arasında bir ayırım yapılabileceği fikrine dayandırılmıştır.

2.3.2 Schein'nin yardımlaşma sınıflandırması

Schein (2010) yardımı resmî olmayan, yarı resmî ve resmî yardım olmak üzere sınıflandırmıştır.

- **Resmî olmayan yardım:** Günlük hayatta rutin olarak başka bir kişinin bir sorunu çözmesine, bir şeyler gerçekleştirmesine veya bir şeyi daha kolay olarak yapmasına olanak sağlayan kişisel bir harekettir. Yardım, işbirliğinin esasını oluşturan temel süreçtir. Bütün kültürlerde bu yardım biçimi kurumsallaşmış ve uygar toplum için bir temel olarak kabul edilmiştir.

Yardımcı olma, görgü kuralları, uygar davranış kuralları ve etik ve ahlaki davranış olarak düşündüğümüz şeyin bir parçasıdır.

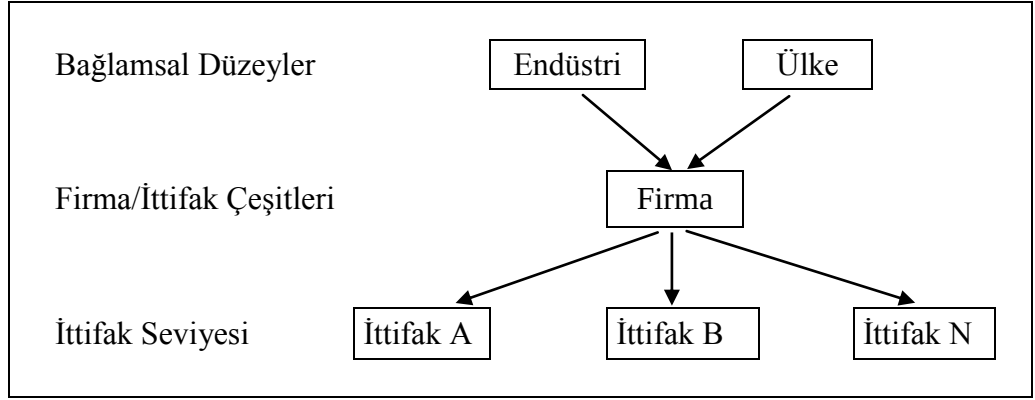
- **Yarı resmî yardım:** Ev, araba, bilgisayar, görsel ve işitsel ekipmanlarla ilgili çeşitli teknisyenlerden alınan yardımdır.
- **Resmî yardım:** Bireylerin sağlıkla ilgili ya da yasal sorunları olduğunda veya duygusal açıdan zor durumda olduklarında, doktor, avukat gibi ehliyetli birinden tıbbî, yasal ya da manevî yardım alması resmî yardım olarak tanımlanmaktadır. Yönetimsel ve örgütsel roller doğrultusunda, yönetim ve işlemsel performans sorunları yaşanması gibi durumlarda, çeşitli danışmanlardan ya da profesyonellerden sözleşmeleri olan, para vb. karşılığında alınan yardım daha resmî bir süreçtir. Yardım, iş yaşamında ya da iş dışında çok farklı şekillerde görülebilmektedir. Çeşitli yardımların gösterildiği birçok yaşam durumu Tablo 9'da gösterildiği gibidir (Schein, 2010).

Tablo 9. Çeşitli Yardım Türleri

Çeşitli Yardım Türleri
• Danışmanın, bir kuruluşun süreçlerini iyileştirmeye çalışması. • Doktorun bir hastayı teşhis etmesi ve reçete vermesi. • Hemşirenin hastaya yardım etmesi. • Bilgisayar uzmanının bir bilgisayar problemi bulmak için sizi adım adım yönlendirmesi. • Sosyal hizmet uzmanının, bir ailenin ekonomik krizle nasıl başa çıkabileceğini önermesi. • Davranış sorunları veya duygusal zorluklarla baş etmek için müşteri ile birlikte çalışan psikoterapist. • Yabancı turistlerin sorularını cevaplayarak yönlendirmek. • Dilin ucundaki bir kelimeyi hatırlatan arkadaş. • Bir yöneticiye astların nasıl idare edileceği konusunda danışmanlık yapan yönetici koçu. • İşten çıkarılan işçiye yeni bir iş / kariyer bulmaya yardım eden danışman.

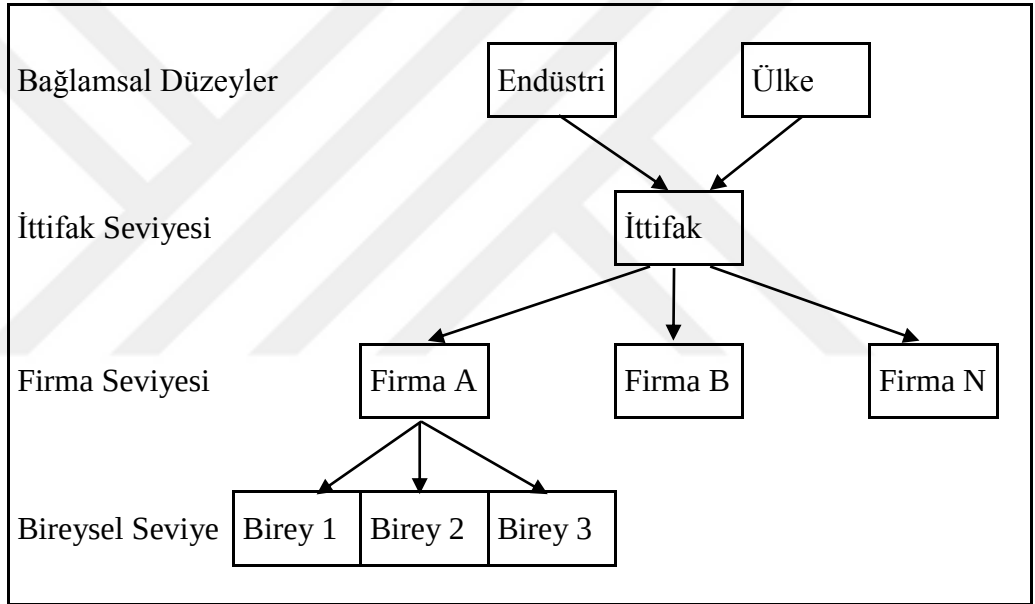
2.3.3 Foss ve Nielsen'in yardımlaşma sınıflandırması

Foss ve Nielsen (2012), yaptıkları çalışmada işbirliklerini; ülke, endüstri, firmalar ve bireyler düzeyinde hem hiyerarşik olarak hem de çapraz bir ilişki içinde sınıflandırmış, bunu iki ayrı şekilde göstermişlerdir (Şekil 22 ve 23).



Şekil 22. Portföy Merkezli İttifak

Kaynak: Foss ve Nielsen, 2012.



Şekil 23. Firma ve Birim Merkezli İttifak

Kaynak: Foss ve Nielsen, 2012.

2.3.4 Yardımlaşma sınıflandırması

Yardımlaşmanın gerçekleştiği birimler ya da kişilere göre sınıflandırılabilir. Yardımlaşma; şimdiye kadar yapılan literatür araştırmasından elde edilen bilgiler de göz önünde bulundurularak, kurumlar, birimler ve çalışanlar arasında olmak üzere üç grupta ele alınmıştır.

2.3.4.1 Kurumlararası yardımlaşma

Kurumlararası işbirliği kapsamında, stratejik ittifaklar, ortaklıklar, koalisyonlar, ortak girişimler, bayilikler, araştırma konsorsiyumu ve çeşitli ağ örgütleri biçimleri sayılabilir. İşletmeler arasında işbirlikleri karşılıklı yarar sağlamaya yöneliktir. Ancak yapılan işbirlikleri ile bazen arzulanan sonuçlar gerçekleşmeyebilmektedir. İşbirliği yapan işletmeler arasında çıkabilecek tüm sorunların genellikle iki kaynağı bulunmaktadır. Bunlar iyi hazırlanmamış zayıf antlaşmalar ve karşılıklı güvenin yaratılmamış olmasıdır. İşletmeler arasında işbirliklerinin oluşturulması genellikle:

- Yeni bir pazara, bölgesel ve/veya uluslararası pazarlara girmek veya mevcut ürün veya pazarlarda büyümek,
- Sektör veya pazar da mevcut durumun korunması,
- Varlık ve yetenekleri birleştirerek güçlenme,
- İşletme değerlerinin (hisse değerleri) arttırılması,
- Sahip olunamayan varlık ve yeteneklerin işbirliğiyle sağlanması,
- Belirsizlikleri önlemek,
- Rekabetin engellenmesi veya rekabete karşı koyma,
- Diğer gider ve maliyetlerin paylaşılması ile verimlilik sağlamak ve
- Yeni süreç, teknoloji ve bilgilerin paylaşımı amacıyla yapılır (Ülgen ve Mirze, 2013).

Birleşmeler, devralmalar, ortak girişimler, geçici ortaklıklar, ya da benzeri birleşmelerde kararlar ekonomik, stratejik ve politik hususlar göz önünde bulundurularak alınır. Kültürel meselelerin yeni birleşmeler oluşturulduktan sonra çözülebileceği kabul edilir. Kültür, anlaşmanın tamamlanmasından önce durum tespiti sürecinin bir parçası olarak değerlendirilse bile, bu tür işletmelerin başarısızlığının sıklıkla kültürel uyumsuzluklara bağlanabileceği gerçeğine rağmen, kültürel uyuma merkezî bir rol verilmesine nadiren de olsa rastlanır.

Çok kültürlü işletmelerde şirketler arası birleşmeler yapılırken, genellikle kültürün dikkate alınmaması önemli bir sorun teşkil eder. Birden fazla kültürün birleşmesine neden olan şirket birleşmeleri durumunda kurumların mevcut kültürü de

göz önünde bulundurmaları gerekir. Her kültür, kendi kültürünü her zaman "doğru" olan kültür olarak kabul ettiği için "öteki" kültür ile ilgili görüş ve önyargılara sahip olabilir. Bu nedenle değişim, çok daha büyük bir kültürel zorluk ortaya koymaktadır. Birleşme durumunda, mevcut birkaç kültürden herhangi bir kültür egemen olmaksızın birlikte nasıl çalışılacağı bulunmaya çalışılır. Birleşen herhangi bir şirket ya da grubun kültürü baskın olmaksızın, yeni oluşan şirkette oluşturulacak kurum kültürünün bir altkültürü olacak şekilde ortak girişim başlatılır (Schein, 2009).

2.3.4.2 Birimler arasında yardımlaşma

Aynı sektörde hizmet veren bir örgütün farklı kurumlarının ya da birimlerinin gönüllü ve geçici olarak birbirlerine yardım etmesi söz konusudur. İstanbul'daki İSM ile Kızılay'ın birbirleri ile işbirliği yapmaları örnek olarak gösterilebilir.

Birimler arasında yardımlaşmada aynı organizasyonun farklı birimleri arasında yardımlaşma söz konusudur. Örneğin İSM'de, Sağlığın Geliştirilmesi Şubesi'nin yapacağı bir etkinlikte, etkinlik tarihi yaklaştıkça işlerin yoğunlaşması nedeniyle sadece o etkinliğe mahsus olmak üzere geçici olarak, başka bir şubenin (örneğin İnsan Kaynakları Şubesi) gönüllü olarak Sağlığın Geliştirilmesi Şubesi'nin işlerine yardımcı olması gibi. Burada elbette kurum amirlerinin yapıcı tavırları çok önemlidir. Aksi takdirde yardımlaşma, faydadan çok zarar verebilir.

2.3.4.3 Çalışanlar arasında yardımlaşma

Bu yardımlaşma türünde aynı birimde ya da farklı birimlerde çalışan bireyler herhangi bir kişi ya da amirin müdahalesi olmaksızın tamamen kişisel ilişkilerle ve gönüllü olarak yardımlaşırlar.

2.4 Yardımlaşmanın Örgütsel Önemi

Kurumlarda ya da şirketlerde (özellikle büyük ve köklü kurumlarda) kurumsal iş tanımları, çalışma prensipleri ya da yol ve yöntemler vb. yenilenmesi, değiştirilmesi genellikle uzun zaman almaktadır. Oysa teknoloji, bilgi, rakipler vb. dış çevresel faktörler hatta kurum çalışanlarının yaşam tarzı, alışkanlıkları vb. iç faktörler de hızla

değişmektedir. Diğer taraftan işletmelerdeki klasik bürokratik yönetim anlayışı, başta yöneticiler olmak üzere çalışanların kurallar ve sınırlar içerisinde kalmasına neden olmakta ve çalışanlarda esnekliği ve yaratıcılığı kısıtlamaktadır. Kurumların dış ve iç çevresel faktörlere uyum sağlayabilmesindeki en önemli unsurlardan birisi olan esnekliği sağlamanın en önemli araçlarından birisi, kurumlarda çalışanlar arasındaki yardımlaşmadır. Bu nedenle kurum yöneticilerinin ve çalışanların, yardımlaşma ortamını geliştirmeye çalışması gerekmektedir. Çünkü mevzuata, yol ve yöntemlere, kurallara takılmadan verimli bir şekilde en iyi çalışma yaklaşımı kurumsal işbirliği ve yardımlaşma ile olabilir.

Etkin performans için tasarlanmış geleneksel organizasyonlarda, strateji üst düzey yöneticiler tarafından belirlenir ve organizasyon ona göre yönlendirilir. Buna karşılık öğrenen organizasyonda, bilgilendirilmiş ve güçlendirilmiş bir iş gücünün eylemleri, strateji geliştirmeye katkıda bulunur. Tüm çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve yeni teknolojilerle iletişime geçtiklerinden, temel ihtiyaçları belirleme ve strateji oluşturma sürecine katılmaya yardımcı olurlar. Buna ek olarak, strateji geliştirme, tedarikçiler, müşteriler ve diğer firmalarla ortaklıklar ortaya çıkar. Böylece bir taraftan rekabet ederken, bir taraftan da çevreyle işbirliği geliştirilir (Daft, 2010a).

Uygun bir örgütsel ortamda kurumda etkin olmayan potansiyel güçler aktif hâle geçebilir, güçler birleştirilebilir ve tek tek fayda sağlayamayan çalışanlar yardımlaşma ortamında faydalı hâle gelebilirler (Apuhan, 2010).

İşbirliğinin özü; sosyal açıdan ortak çalışanlar tarafından karşılıklı geliştirilen yapıcı etkileşimler olarak düşünülmektedir. İşbirliği, yardımsever, destekleyici ve bütünleştirici eylemleri içerir. Bu da takımın görevinde başarılı olması ve kişilerarası ilişkileri güçlendirmesine yardımcı olur (Tjosvold ve ark., 2008).

Deutsch, bireylerin kendi çıkarlarını kendi amaçları doğrultusunda takip ettiklerini, ancak hedeflerine göre etkileşim şekillerini ve sonuçlarını belirlediklerini belirtmektedir. Rekabet ve bağımsızlık bireysel, işbirliği ise ekip çalışması için cazip olabilecek uygun alternatiflerdir. Çalışmalar, işbirliği ile birlikte rekabetin ve bağımsızlığın da yapıcı sonuçlarının olabileceğini ve belirli koşullar altında

verimliliği artırabileceğini göstermiştir. Ancak yine de işbirliğinin, rekabet ve bağımsızlıktan çok daha verimli olduğu ve başarıyı kolaylaştırdığı ortaya çıkmıştır. Araştırmalar işbirliğinin, sosyal desteği, güçlü ilişkileri ve kendine güveni, rekabet ve bağımsızlıktan çok daha fazla arttırdığını göstermiştir. Gruplar ve kuruluşlar arasında rekabet olduğunda bile eğer genel bir işbirliği çerçevesinde gerçekleşirse rekabetin faydaları olabilir (Tjosvold ve ark., 2008).

2.4.1 Yardımlaşmanın faydaları

Yardımlaşmanın, hâkim olduğu organizasyonlarda çeşitli faydaları bulunmaktadır. Yardımlaşmanın özel faydaları, karşılıklı yardım ve destek, işbölümü, emeğin uzmanlaşması, doğru iletişim, çeşitli görüşlerin rahatlıkla tartışılması, sorunların ve eksikliklerin belirlenmesi, yeni alternatiflerin oluşturulması, yeni fikirlere güvenin sağlanması, etkin risk değerlendirme olarak sayılabilir. Yardımlaşmanın kurumlar ya da bireyler için faydaları, bireyler, ekipler ve kurumlar için faydaları olmak üzere üç başlık altında incelenebilir. Aşağıda bu başlıklar ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır (Tjosvold ve Ark., 2008; Mattessich ve Monsey, 1992).

2.4.1.1 Bireyler için faydaları

Kurumlarda ve kurumlar arasında yardımlaşma, esasında kurumlardaki bireylerden, yani kurum çalışanları ve yöneticilerinden başlar. Önce bireyler birbiriyle yardımlaşır. Bu yardımlaşma ruhu gurupları ve ekipleri etkiler. Yardımlaşma ruhu böylelikle hem bireysel seviyede hem de gurup seviyesinde tüm kurumu saran döngüsel bir süreç oluşturur. Yardımlaşmanın bireysel faydaları şunlardır:

- Örgüt üyeleri işbirliği yaparak kazanç sağlayacağını düşünebilirler.
- Bireyler arasındaki karşılıklı güven ve kazanç beklentileri, işbirliği yoluyla sürekli destek ve yardım çabalarını artırmaktadır.
- İşbirliği yapan çalışanların görevlerini üstün başarı ile yerine getirmesi sonucu kurum ve çalışanlar tarafından desteklenmesi ve olumlu geri besleme

alması, onların benlik saygılarını güçlendirir ve kendilerini daha büyük bir çabanın parçası olarak görmelerini sağlar.

- Çalışanlar farklı rolleri üstlenerek ve özel görevleri yerine getirerek bireysel yeteneklerini geliştirirler.
- Kendi bakış açılarını ifade edip savunurlar ve kendi menfaatlerini geliştiren anlaşmaları görüşürler.
- İşbirliği bireylerin, organizasyon ve organizasyon çevresi ile kolayca bütünleşmesi için hızlı bir araç olabilir.

Karmaşık sorunları olan insanlara yardımcı olmak için en etkili ve verimli yardımı sağlamak çok fazla eşgüdüm gerektirir. Birçok organizasyon, aslında, belli sonuçları elde etme becerisinin yalnızca ortak hizmet çabaları yani işbirliği yoluyla gerçekleşebileceğine inanmaktadır.

2.4.1.2 Ekipler için faydaları

Kurumlardaki yardımlaşmanın bireysel faydalarının yanında gruplar ya da ekipler için de birçok faydası vardır. Bunlar:

- Ekiplere yeni bir bakış açısı kazandırır. Hayal kırıklığı ile sonuçlanan durumlarda yeni karşı fikirler ve öneriler üreterek yeni efektif çözümler sunulmasını kolaylaştırır.
- İşbirlikleri, çalışma ortamı içerisinde iletişimi teşvik edebilecek ortam yaratır. Farklı yapıdaki bireyler arasında yenilik getiren koalisyonlar oluşturur. Ekipler, sorunların çözümleri hakkında veri toplama çalışmalarını paylaşırlar ve birlikte fayda ve sakıncalarını tartışır.
- Fikirleri çeşitli perspektiflerden sorguladıkları için başarılı olabilirler ve çeşitli görüşleri görebilecek güç ve kaynaklarına sahip olduklarına inanırlar.
- Takımlar, yeniliği uygulamak zorunda olan gruplardan veya bölümlerden önde gelen çalışanları aracılığıyla yardım alabilirler ve bu grup ya da bölümlerin desteğini de kazanabilirler.
- Kurumsal işbirliği, bireysel değeri grup eyleminin gücü ile birleştirir.

- Ekiplerin, çalışanların ve yöneticilerin şüphelerini paylaşmalarına, ortaya çıkan fikirlerin uygulamasındaki engelleri bulmalarına yardımcı olur.
- İşbirlikçi faaliyetler, grupların karmaşık sorunlarını çözmek için büyük bir potansiyel taşımaktadır.

2.4.1.3 Örgütler için faydaları

İşbirliğinin kurumlar ya da örgütler için birçok faydası vardır. Bunların önde gelenleri aşağıda sıralanmıştır.

- Karşılıklı etkileşim, bireysel gerçekleştirme ve takım başarısını ödüllendirerek, insanların ortak hedeflere olan bağlılığını güçlendirir ve karşılıklı yarar sağlayan bir döngü oluşturur.
- İşbirliği yoluyla birey kendini geliştirir ve organizasyon, açık, heyecanlı bir çalışmayla paydaşlarına değer katabilir.
- Bilgi paylaşılır, kaynaklar değiş tokuş edilir ve diğer yollarla etkili bir şekilde hareket edebilmek için birbirlerini destekler.
- İşbirliği çalışması, organizasyonda kaynaklar ve fikirleri birleştirerek yenilik yapılmasına ve değer üretilmesine yardımcı olabilir. Böylece organizasyon müşterilerden, hükümetlerden ve diğer paydaşlardan gerekli desteği almaya devam edebilir.
- Bireyler ve kurumlar arasındaki işbirlikçi yapılar, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama ve gerçekten entegre bir hizmet sistemi sunma imkanı tanımaktadır.
- İşbirliği, işletmelerin yeni bir girişime başlamadan önce ya da erken safhalarında planlama, yeniden araştırma, eğitim ve diğer geliştirme faaliyetlerinde giderleri azaltabilir. Genel giderlerin azalması ile maliyet ve emek harcamalarının artması önlenir.
- İşbirliği sayesinde hizmetlerin daha erişilebilir ve etkili hâle gelme potansiyeli bulunmaktadır.
- İşbirliği; daha kolay, daha hızlı ve daha uyumlu hizmetler ve faydalar sağlar ve sistemlerde daha büyük etkiler yaratır. Ancak işbirliği yapan ortakların

engelleri aşmak için sinerjik çabalarının yaratıcı yollarla sonuçlanmasına rağmen birlikte çalışmak her zaman yeterli olmayabilir.

2.4.2 Yardımlaşmanın olumsuz yönleri

Schein'e (2010) göre yardımcı olmak karmaşık bir olgudur ve yardımcı olmak bazen yararlı bazen de yararsız olabilir. İş ortamında; iş arkadaşları, danışmanlar, amirler sık sık yardımcı olmak isteyip sorunla tamamen alakasız öneriler yapabilir ya da bir şekilde yanlış yönlendirilen en iyi niyetli yardım deneyimleri yaşanabilir. Bazen istenen yardımın altında aslında çok daha farklı bir konuda yardım beklentisi olabilir. İstenen yardım mesajını doğru anlamak gerekir. Yapılan yardımlar, işe yaramayabilir ya da yardım edilen kişi önerilen yardımı uygulayamayabilir.

Tasler (2014) kurumlardaki işbirliğine yönelik yazısında, işbirliğinin kurumlar için genel olarak faydalı olduğunu ancak kurumlar için çok fazla zaman ve enerji kaybettiğini belirtmiştir. Kurumsal işbirliği kapsamında, herkesin toplantı hedefini bildiği kabul edilerek hedefsiz ve sınırsız yapılan ve genelde bir sonuca ulaşmayan sürekli toplantıların, çalışanlarda yorgunluğa neden olduğu ve ekibi tükettiğini belirtmektedir. Çalışanlardaki iş stresini ve tükenmişliği engellemek ve işbirliğini kurumlar için daha faydalı hâle getirmek için sorumluluk ve kontrolün bir çok kişiye eşit olarak dağıtılması, hedeflerin net olarak belirlenmesi, belirsizliği gidererek daha kontrollü bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir.

Cross ve arkadaşları (2016), 300'den fazla organizasyonda yaptıkları araştırmada, ortak çalışmanın dağılımının genellikle aşırı derecede kaygıya neden olduğu, çoğu durumda katma değerli işbirliklerin %20 ile % 35'inin, çalışanların sadece % 3 ile % 5'inden oluştuğunu belirtmişlerdir. Çalışanlar hem yetenekli hem de yardımcı olmaya hazır oldukları için giderek önem kazanan projelere ve rollere çekilmektedirler. Çalışanların kurumuna kazandırma ve başkalarına yardım etme arzusu, performanslarını ve itibarlarını hızla arttırmakta, yardımlaşma için gittikçe daha fazla zaman harcanmaktadır.

Bazı firmalarda bu oran yüzde 80'i bulmakta ve çalışanların kendi başlarına tamamlamaları gereken kritik işler için çok az zamanları kalmaktadır. Çalışanlar bu

kadar işin baskısı altında kısa süre içinde stres, tükenme ve performans düşüklüğü göstermektedir. Bu şekilde çalışanlara aşırı derecede iş yüklenmekte, çalışanların yardımlaşma sürecinde yaptıkları işler gözükmemektedir. Yapılan araştırma sonucunda; şirketlerde işbirliği yapan en iyi bilgi kaynakları ve en fazla talep gören çalışanlar, işbirliği kapsamında yaptıkları işler dışında kendi kritik işlerine çok az vakitleri kaldığı için bunun sonucunda örgütlerini terk etmekte ve firmalar için değerli bilgi ve ağ kaynaklarını kendileri ile birlikte götürmektedirler. Ya da kurumuna ve meslektaşlarına karşı giderek ilgisizleşmeye başlamaktadırlar.

İşbirliği, işletmeler için bugünün en zorlu işlerini başarmada önemli bir faktördür. Ancak fazlası her zaman iyi değildir. Liderler, doğru türdeki işbirlikçi çalışmayı, ekiplerini tanımayı, teşvik etmeyi ve işleri verimli bir şekilde dağıtmayı öğrenmeli ve yetenekli çalışanlara çok az miktarda fazla iş yüklemelidirler (Cross ve ark., 2016).

Ball'a (2004) göre firmalar en üst düzeyde kâr elde etmeyi amaçlamazlar. Bir bütün olarak bakıldığında firmalar ne kârı ne de genel bir faydayı en üst düzeye çıkarır. En başarılı firmalar, en çok kâr elde eden şirketler değil, uzun ömürlü olan ve üretken çalışanları kendisine bağlayarak elinde tutan firmalardır. Bir firma, kâr marjı sona erdiğinde değil de kurumsal bilgileri ve kaynakları sızdırıldığında başarısız olur. Kârlılığı amaç edinen firmalar, nihayetinde başarısız olurlar. Çünkü kâr güdüsünün yarattığı stresli ve gergin çalışma ortamında çalışanların sosyal ilişkileri yok olur, tartışma ve çatışma ortamı artarak devam eder ve ürünün kalitesi hakkında kimsenin dikkat etmediği bir çalışma ortamı oluşur.

İşbirliğinin faydalarının yanında, organizasyonlar için maliyetli ve potansiyel olarak verimsiz bir koordinasyon yapısı oluşturabileceği de düşünülmektedir. Tjosvold ve arkadaşlarına (2008) göre işbirliğini bozan unsurlar ve olumsuz yönler şunlardır:

- Güvensizlik ortamı, bilgi ve kaynak değişimini kısıtlar. Rekabette başarılı olmak için bilgi ve fikirleri saklı tutarlar ve diğerlerinin etkili hareketlerini aktif olarak engelleyebilirler. Böyle bir kurumsal yapıda işbirliği istenen olumlu sonuçları vermeyebilir.

- Sadece lider değil tüm katılımcılar birlikte çalışmaya karar vermelidir.
- Kurumsal işbirliğinin teşvik edilmesi, kurum içindeki yanlış anlaşılımlar, uyuşmazlıklar ve diğer çatışmalar iyi yönetilmezse, ekip çalışmasını güçlendirmek yerine kurumsal işbirliğini zayıf düşürebilir.
- İnsanlar, amaçlarının diğerlerinin amaçlarıyla etkileşimi olmadığını düşündüklerinde ve kurumda olumsuz etkileşim kalıpları olduğunda; kurumda ilişkiler karşılıklı düşmanlık, kısıtlı iletişim ve karşılıklı hedef bağımsızlığıyla sonuçlanabilir.
- İşbirliği yapan çalışanlar ya da kurumlar aşırı uzmanlaşabilir ve yeni rol ve taleplere uyum sağlayamayabilirler.
- Kurumdaki ya da ekipteki güçlü ilişkiler, yabancılara karşı ayrımcılığa neden olabilir ve gerekli değişiklik için direnç oluşturabilir.
- Çalışanlarda güç ve statü bozulabilir veya çalışanların sömürülmesi eğilimini artırabilir.

2.5 Yardımlaşma Ortamının Geliştirilmesi

Kurumlarda yardımlaşmanın gelişmesi, kurumsallaşması için uygun bir kurumsal ortam olması gerekmektedir. Çalışanlar, ihtiyaç duyulduğu zaman kurumlarında uygun işbirliği ortamı varsa kendi istekleriyle kurumlarına katkı sağlarlar (Apuhan, 2010).

Kurumlarda işbirliğinin önündeki engellerden birisi "kurumsal sessizlik" olmasıdır. Sessizlik, işini elinde tutmak ya da kariyerini ilerletmek için veya işini kaybetme endişesi yüzünden olabilir. Kurumsal sessizlik hem şirket hem de birey için son derece maliyetlidir. Yapılan araştırmalarda küçük şirketlerden Fortune 500 şirketlerine ve devlet örgütlerine kadar birçok kuruluştaki sessizliğin aşılma duyguları, tehlikeli öfke, kızgınlık ve benzeri duygular yaratarak bireylere yüklü bir psikolojik bedel ödettiği, ifade edilmediği takdirde her türlü etkileşimi bozduğu, yaratıcılığı bitirdiği ve üretkenliği azalttığı ortaya çıkmıştır (Perlow ve Williams, 2003).

Kurum çalışanlarının, düşüncelerini ifade edebilme imkânlarının mevcut olması, örgüte bağlılığı sağlar. Kurumlarda şikâyet edilen husus; problemlerin fark edilmemesi, önemsenmemesi, çözüme katkıların engellenmesidir. Kendisini ifade edebilen ve bu ifadesi her zaman ilgi ile karşılanan herkes örgüte bağlılık duymaya devam eder (Apuhan, 2010).

Kurumsal işbirliğinin oluşması ya da geliştirilmesi için çalışanların (Tjosvold ve Ark., 2008):

- İnanç ve tutumlarda algılanan bir benzerlik olması,
- Birbirlerine yardımcı olmaya hazır olmaları,
- İletişime açık olmaları,
- Birbirlerine güvenmeleri ve samimi olmaları,
- Ortak menfaatlerine duyarlı olmaları,
- Çıkar çatışmalarının ön plana çıkarılmaması,
- Güç farklılıklarından ziyade karşılıklı gücü arttırmaya yönelik tutumlarının olması gerekir.

Kuruluşlardaki yüksek dayanışma ve işbirliği, kişiye sağlanan avantaj açık olduğunda gerçekleşir. Çalışanların, görev almadan önce "benim ne çıkarım var" şeklinde düşündükleri. eğer cevap açık değilse veya hemen verilemiyorsa, kişilerin görev almak istemedikleri belirtilmektedir (Goffee ve Jones, 1996).

İşbirliğinin başarılı olmasını etkileyen çeşitli faktörler vardır. Mattessich ve Monsey (1992), işbirliğinin başarılı olması için aşağıdaki faktörleri belirtmişlerdir:

- Paydaşların hem işbirliği sürecinde hem de sonuçlarda paylaşımda bulunması,
- Her bir paydaşın işbirliği sürecinin tüm aşamalarında her seviye (üst yönetim, orta yönetim, operasyonlar) birlikte karar vermeleri ve
- Kurumsal yapının esnek olması gerekir.

- Rol ve politika yönergeleri net bir şekilde tanımlanmış olmalıdır. Bu sayede, işbirliği yapan ortaklar rollerini, haklarını ve sorumluluklarını ve bu sorumlulukların nasıl yürütüleceğini açıkça anlarlar.

- Uyarlanabilir yapı olmalıdır. Bu sayede işbirlikçi gruplar, değişen koşullarla başa çıkabilmek için üyeleri değiştirmesi gerekse bile önemli bazı hedefleri güncelleme yeteneğine sahiptir.

Franco ve ark., (2006) etkili bir işbirliğinin ancak paydaşların tüm aşamalarda paylaşımcı olmaları, çıkarların baskı veya manipülasyondan uzak, âdil bir şekilde ve eşit temelde gözetilmesi, karşılıklı diyalog kurulması ve güven olması hâlinde gerçekleşebileceğini belirtmiştir.

Bir yönetici kurumundaki sosyalleşme veya dayanışma seviyelerini değiştirebilir. Goffee ve Jones'a (1996) göre dayanışma oluşturmak için yöneticiler aşağıdaki adımları izleyebilir:

- Brifingler, bültenler, videolar, notlar veya e-posta yoluyla rakiplerin farkındalığı geliştirilebilirler.

- Yöneticiler, örgüt için sert bir ifade veya slogan geliştirerek ve acımasız bir şekilde iletişim kurarak, çalışanlarında aciliyet duygusu uyandırabilir.

- Yöneticiler, performans için yüksek standartlar belirleyerek ve başarı için yüksek motivasyonları veya hırsları olan bireyleri etkileyerek kazanma hırsını teşvik edebilirler.

- Yöneticiler ortak kurumsal hedeflere olan bağlılığı teşvik etmek için insanları; fonksiyonlar, işletmeler ve ülkeler seviyesinde odaklayarak güçlü altkültürleri azaltabilir ve bir şirket hissi yaratabilirler.

Yöneticiler, yukarıda listelenen yöntemlerin birçoğunu kullanarak kurumlarındaki sosyalliğin derecesini artırabilir ya da benzer şekilde dayanışma düzeylerini aldıkları kararlarla değiştirebilirler (Goffee ve Jones, 1996).

Gardner (2005) yöneticilere çalışma ortamında işbirliği için on ilke önermiştir. Bu ilkeler aşağıda açıklanmıştır:

- **Kendini tanıma gerekir:** Kişinin önyargıları, değerleri ve hedefleri gibi kendi algılarını bilmesi kendine ve başkalarına güvenmesini sağlar.
- **Çeşitliliğe değer verme ve yönetmeyi öğrenme gerekir:** Etkili işbirliği süreçleri ve sonuçları için farklılıklar önemlidir. Toplumsal cinsiyet ilişkileri, işbirlikçi çabaların güçlenip güçlenmeyeceğini anlamak için kritik bir çeşitlilik unsuru hâline gelir. Genel olarak, erkekler daha görev odaklıdır ve kadınlar daha fazla ilişki merkezlidir. İşbirliği, hem göreve hem de ilişkilere odaklanmayı gerektirir.
- **Yapıcı çatışma çözme becerileri geliştirme gerekir:** İşbirlikçi düşünce yapısında çatışma doğaldır ve anlaşma için bir fırsat olarak görülmelidir. İşbirlikçi liderler, görev konularında tartışmayı (çatışmayı) kolaylaştırabilmeli ve problemlerin nasıl tanımlandığı ve nasıl yaklaşıldığına ilişkin farklı perspektiflerin ifadesini teşvik etmelidir. Ekip bağlamında duygusal çatışma ve kişisel konular ortaya çıkarsa, liderlerin kaygılarını kişisel bir seviyeden görev konularına yönlendirmesi gerekir.
- **Kazan-kazan durumu sağlamak için güç kullanma gerekir:** Güç paylaşımı ve kişinin kendi gücünü bilmesi etkili bir işbirliğinin parçasıdır. Maalesef çatışma çözmede genellikle hâkimiyet tek güç konsepti üzerine odaklanmaktadır ve bir tarafın zaferi ile sonuçlanır. Ancak bu uzun vadede olumsuz sonuçlar verir. Tüm taraflar da iyi niyetli güç kullandıklarında, daha az mesafe, daha az güvensizlik, daha fazla işbirliği ve çatışmanın çözümü gerçekleşir. İşbirliği sağlamak için katılımcıların karşılıklı alışveriş yapmaları gerekir.
- **Üst düzey kişiler arası ilişkiler ve süreç becerileri gerekir:** Başarılı bir işbirliği için kişilerarası ve örgütsel becerilere ihtiyaç vardır. Etkili ortak çalışma için önemli olan özellikler klinik yetkinlik, kendine güven, atılganlık, işbirliği ve esnekliktir.
- **İşbirliğinin bir süreç olduğunu kabul etmek gerekir:** Etkili işbirliği için gereken çatışma çözümü, klinik mükemmeliyet, yaşam boyu öğrenme becerileri vb. bilgi, zaman ve pratik gerektirir.

- **Çok disiplinli yapıların tümünden yararlanmak gerekir:** Ekiplerde hem fiziksel hem de zihinsel olarak bulunmak, işbirliği için nasıl ve ne zaman harekete geçileceğini değerlendirmek için bir fırsat sağlayabilir.
- **İşbirliğinin kendiliğinden oluşabileceğini kabul etmek gerekir:** İşbirliği ilişkisi, doğru faktörler varsa karşılıklı olarak kendiliğinden kurulabilir.
- **İşbirlikçi ilişkilerde özerklik ve birliği dengelemek gerekir:** İşbirlikçi başarılarından ve başarısızlıklardan ders çıkarmak gerekir. Geri bildirim almak ve hata kabul etmek için istekli olunmalıdır. İşbirliği, hem kendinin hem de başkalarının ihtiyaçlarını karşılayan entegre çözümler bulmak için karşılıklı çabalar içerir.
- **Bütün kararlar için işbirliği yapılmasının gerekli olmadığını unutmamak gerekir:** İşbirliği her yerde deva değildir ve dolayısıyla her durumda gerekli değildir.

İşbirliği, insanlar birlikte iyi çalıştıklarında güçlü bir ilişki içinde oldukları zaman gerçekleşir. Böylece çalışanlar görevlerini başarıyla yerine getirirler. İşbirliği yapmanın yararları açıktır. Bu durumda sorun, işbirliği içerisinde üretken ekip çalışmasına yol açan öncül ve koşulları belirlemektir (Tjosvold ve ark., 2008).

Kurumsal yönetimlerin organizasyondaki işbirliğini geliştirmek için aşağıdaki hususlara dikkat etmek gerekir (Tjosvold ve ark., 2008):

- İyi bir koordinasyonla; işbirliği içerisinde olabilecek tüm tarafların işbirliği yapmalarını, birlikte yardımlaşma pratiği yapmalarını ve kaçınılmaz olan çatışmaları âdil bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir.
- İşbirliği yaklaşımlarının değeri ile ilgili doğru, açık tanımlamalar yapılması gerekir. Paylaşılan şemalar, görev çatışmasını verimli bir şekilde kullanılmasını kolaylaştırır ve kişiler arası yanlış anlamaları azaltır.
- Ekip üyeleri çatışmaların tiplerini ve onlara nasıl yaklaşacakları bilmelidirler. Etkisiz iletişim ve çatışma yönetimi, işbirliğinden ziyade rekabeti güçlendirebilir.
- Örgütlerin kültürü, ödül sistemi, liderlik tarzı, kurumsal yönetişim, işe alma, saklama, örgüt yapısı ve tazminat gibi insan kaynağı yönetimi uygulamaları,

işbirliğine dayalı karşılıklı yardımlaşmayı ve etkileşimi güçlendirme için potansiyel olarak güçlü araçlardır.

- Kuruluşlar ekipleri, katkıda bulunmaya motive eden kar paylaşımı gibi araçlar geliştirebilirler.
- Kurum çalışanlarının, kaliteli müşteri hizmetine ve etkin müşteri ilişkilerine odaklanması, organizasyondaki grupları birbirine bağlayabilir.
- Başarılı birtakım olmayı öğrenmek, işbirliği için insanları uzun vadede birbirine bağlayan hayati bir hedef olabilir.

Goffee ve Jones (1996) yaptıkları çalışmalarında, yardımlaşma için belirledikleri iki boyut, kurumlardaki dayanışma ve sosyallik derecesidir. Sosyallik ve dayanışmanın kurumlar için avantajları da dezavantajları da olabilir. Bu kurumdaki mevcut kültür yapısı ve dış koşullara göre değişir. Kurum yöneticilerinin bunları değerlendirerek karar vermesi gerekir (Goffee ve Jones, 1996; Ribiere, 2001).

2.6 Yardımlaşmanın Sağlık Hizmetleri Sunumundaki Önemi

Hizmet sektöründe ve özellikle sağlık hizmeti sunumunda çalışanların başarısı birbirlerinin başarısına bağlıdır. Bu nedenle, tüm aktörler arasında daha yakın bir ilişki ve işbirliği gerektirir. Yardımlaşma; sağlık çalışanlarının kendi aralarında, yöneticiler ve diğer meslek mensupları arasında olması gerektiği gibi hizmeti sunanlarla, hasta ve hasta yakınları arasında da olmalıdır.

Sağlık hizmetleri sunumu diğer hizmetlerle kıyaslandığında çok farklı konumdadır ve önemi çok fazladır. Sağlık bir haktır ve mesleği, statüsü veya cinsiyeti ne olursa olsun tüm vatandaşların sağlık hizmetlerinden eşit şekilde faydalanması genel kabul görmüş bir ilkedir (Keyder, 2013).

Sağlık sektörü hizmet sektörü içinde yer alır. Ancak sağlık işletmelerinin hizmet sektörü içinde özel bir yeri vardır. Çünkü turizm, lokanta ve benzeri gibi hizmet sektöründe yer alan diğer işletmelerde müşteriler ne istediklerini bilirler ve bir anlamda beklenti ve istekleriyle işletmeleri yönlendirirler. Ancak sağlık sektörü yüksek düzeyde profesyonel yeterlilik gerektirmektedir. Hastalar kendileri için iyileşme konusunda doktorlardan yardım alırlar ancak kendilerine uygulanacak

tedavi ile ilgili yeterli bilgi ve beceriye sahip değillerdir. Bu noktada diğer işletmelerden farklı olarak hastalar, var olan sağlık işletmelerini etkileyemezler, yönlendiremezler. Çünkü sağlık işletmelerinde bu ancak tıp biliminin gelişmesi ile mümkündür burada hastaların etkileyebileceği konular hastane temizliği bakım ve otelcilik gibi hizmetlerle sınırlıdır. Sağlık sektörünün diğer hizmet sektörlerinden ayıran özellikleri şunlardır (Gemlik ve Şişman, 2011):

- Sağlık sektöründe üretim ve tüketim eş zamanlıdır. Yani hizmet üretildiği anda tüketilir.
- Sağlık sektöründe hataların ve ihmallerin yapılması diğer sektörlerle göre çok daha ağır sonuçlarla karşılaşılmasına neden olur (hastanın sakat kalması veya ölmesi gibi).
- Sağlık sektöründe tüketici ile doğrudan temas vardır (iletişim yüz yüze gerçekleşmektedir).
- Diğer sektörlerin aksine, sağlık sektöründe malların stoklanması mümkün değildir. Bina, araç-gereç ve insan gücü hizmet sunumu için hazır tutulabilir. Bunlar sadece hizmetin daha verimli şekilde yapılmasını sağlar.

Üretim ve teslimatın farklı zamanlarda olduğu bir ürünün aksine sağlık hizmetleri sunumunda, hizmetin yapılması ve bireyler tarafından tüketilmesi aynı anda olmaktadır. Bu durum hizmet sunum kalitesinin etkinliği için çok önemlidir. Bir hizmetin kalite standartlarına uygunluğunu, hizmetin sunumu sırasında izlemek kolay değildir. Sağlık kuruluşundan hizmet alan kamu sağlığı hizmetleri kullanıcıları, teşhis ve tedaviyi aktif olarak yaşadıkları için, dikkat ve bakım, direktifler ve tedaviler açısından alınan tedavinin kalitesini algılamaktadırlar (Bitsani, 2013).

Hizmeti alan bireyler açısından önemli olan alınan hizmetin kalitesi ve güvenilirliğidir. Hiçbir hasta aciz bir durumda iken hizmet seçimi ya da fiyat pazarlığı yapacak durumda değildir (Keyder, 2013).

Sağlık sektörü de diğer hizmet sektörlerinde olduğu gibi ekonomi politika, küresel koşullar vb. büyük faktörlerden etkilenmektedir. Ancak sağlık sektörünün kendi doğasından kaynaklanan bazı sorunları da hizmet sunumunu etkilemektedir.

Bunların en başında çağın getirdiği yaşam koşulları ile değişen hastalık profilleri, nüfusla ilgili dönüşümler ve hızla ilerleyen tıbbî teknoloji gelir (Keyder, 2013). Çağın getirdiği endüstriyel değişimler ile salgın hastalıklar ve akut hastalıklar yerini kanser, kalp hastalıkları gibi hastalıklara ve kronik hastalıklara bırakmıştır. Gelişen teknoloji ile insanların ortalama yaşam süresi artmış, bu da yaşlı nüfus oranında ve kronik hastalıklardaki artışa neden olmuştur (Tengilimoğlu, 2012). Tıp teknolojisinin gelişmesi, eskiden ölümcül olan ya da sakat bırakan birçok hastalığı bugün artık sıradan bir hastalık hâline gelmesine neden olmuştur.

Hastaların kendi tedavilerinde mümkün olan en son teknolojiyi ve ilaçların kullanılmasını istediklerinden sağlık sistemleri üzerinde ve dolayısıyla sağlık çalışanları üzerinde ciddi bir baskı oluşturmaya başladıkları belirtilmektedir (Keyder, 2013).

Mükemmel sağlığın elde edilmesi güçtür. Mutlak sağlık kavramı yerine, kaynakların etkin kullanıldığı, mevcut koşullara göre, bireylerin rahat, ağrısız ve kaliteli hayat sürmelerini amaç edinen optimum sağlık kavramı daha uygulanabilir olarak değerlendirilebilir (Mutlu ve Işık, 2002).

Türkiye'de Sağlıkta Dönüşüm Programının uygulanmasından sonra hem hizmet alanların hizmet alma anlayışı hem de sağlık hizmeti sunanların hizmet verme anlayışı değişmiştir. Verimlilik, erişilebilirlik ve nitelik olmak üzere üç temel hedefin amaçlandığı Sağlıkta Dönüşüm Programının uygulanmasından sonra hizmet sunumu daha fazla hasta merkezli olmuştur. Bu durum sağlık hizmeti sunumu açısından sağlık çalışanlarının yardımlaşmasını çok daha önemli hâle getirmiştir.

Sağlık hizmetleri sunumunun temeli, sunulan hizmetin insanlarda fayda yaratmasıdır (Gemlik ve Şişman, 2011). Sağlık kuruluşu, hasta ve hasta yakınları ile sağlık ekibini ve doktoru bir araya getiren ve tedavi için uygun ortamı sağlayan bir aracı rolü üstlenmektedir. Sağlık etkileşiminde güven unsuru son derece önemlidir (Bekâroğlu, 2005).

Tanı koyma sürecinin karmaşıklığı, sürekli yenilenen ve artan araştırma bulguları, sınırlı genel okuryazarlık düzeyi, kültürel farklılıklar vb. nedenlerle sağlık

Çalışanları ile sağlık hizmeti alanlar arasında etkin iletişim oldukça zor bir hâle gelmiştir. Ayrıca iletişimin ideal şartlarda olmaması (hekim-hasta ilişkisi için ayrılan srenin yetersizliği, hastanın veya bilgi almak isteyeninin içinde bulunduğu korku, ağrı vb. durum) iletişimin etkililiğini sınırlamaktadır (IOM, 2004).

Diğer taraftan eskiden hasta ve hasta yakınları sağlık, hastalık, tedavi vb. süreç hakkında çok sınırlı bir bilgiye sahipken, artık televizyon, internet vb. yollarla çok geniş bilgiye ulaşabilmektedirler. Ancak bu bilgilerin hepsi tıbbi olarak doğru bilgi olmayabilir. Burada önemli olan toplumun sağlık okuryazarlığı düzeyidir.

Kişilerin kendileri ve/veya yakınlarının sağlık sorunları ve verilen hizmetle ilgili bilgilenmeleri, sorumlulukları ve haklarını bilmeleri ve sağlıkla ilgili kararlar verebilmeleri beklenmektedir. Bu da kişilerin sağlıkla ilgili konularda bilgi ve yeterlilik sahibi olabilmeleri yani yeterli düzeyde sağlık okuryazarı olmaları ile mümkündür. Sağlık okuryazarlığı bireyin sağlığını koruyucu, geliştirici ve bozulan sağlığını iyileştirici şekilde temel sağlık bilgilerini ve hizmetlerini edinebilme, anlayabilme ve yorumlayabilme kapasitesi olarak ele alınabilir (IOM, 2004; SASAM, 2014). Türkiye'de toplumun üçte biri, yeterli ve mükemmel bir sağlık okuryazarlığı düzeyine sahiptir. Eskiye oranla günümüzde vatandaşların sağlık okuryazarlığı oranının artması nedeniyle hizmet alanların; hem hizmetin kalitesi hem de sağlık çalışanlarından beklentileri yükseltmiştir (SASAM, 2014).

Sağlık sektöründe ileri teknoloji kullanılmakla birlikte emek yoğun üretim söz konusudur (Gemlik ve şişman, 2011). Bir hizmet sunumunda hizmet alanlar, çalışma koşullarını doğrudan görebilir, personel anlamasa bile sağlık hizmetlerinin karmaşıklığı veya zarafetini hastalar daha rahat anlayabilirler. Bir mesleğin ruh hlindeki olumsuz bir değişim, hlihazırda kendi sağlığı için ciddi endişe içinde olan bir hastanın huzur ve güvenini tehlikeye atabilir. Çalışanlardaki iyi psikolojik iklim, iyi kalitede kişiler arası ilişkiler ve her şeyden önce yapısal koşullar, çalışanların refahını arttırarak kaliteli bir hizmet sunulmasını ve kullanıcı/vatandaş memnuniyetini sağlar. Bireyin motivasyonu, kapasitesi ve kaynağı ne olursa olsun, destekleyici bir çalışma kültürü, iş yaşamının kalitesine ve dolayısıyla sağlık sektöründeki sağlık sonuçları üzerinde önemli etkisi olabilir. Bir hastanenin kültürü,

değer verilen şey, egemen yönetsel ve liderlik tarzları, dil ve semboller, yol ve yöntemler ve rutinler ile hastaneyi benzersiz hâle getiren başarının tanımlarıyla yansıtılır (Bitsani, 2013).

Sağlık kuruluşlarında doktorlar ve hemşireler genellikle bireysel hasta bakımının sağlanmasında kültür kavramı ve önemi hakkında bilgi sahibidirler. Bu nedenle, örgüt kültürü, bakım kalitesine katkıda bulunan hastane performansını etkileyen önemli bir değişkendir (Bitsani, 2013).

Tıbbî bir birimde ya da kurumda örgüt kültürü tipik olarak, birimin liderlerinin liderlik tarzlarına göre şekillenir. Çalışanlar liderlik tarzına göre daha sonra tepki gösterirler. Sorunlara ve yenilik için fırsatlara verdikleri karakteristik cevaplara göre kültür oluşur. Örgüt kültürünün oluşmasında kurum ya da birimdeki bilgi akışı da etkindir. Çoğu birimlerde tıbbî çalışma ekipleriyle yapıldığından bilgi, ekipleri bir arada tutan ve koordineli bir şekilde çalışmasını sağlayan çok önemli bir faktördür. Bilgi akışı iyi ise ekipler iyi çalışır, zayıf ise takım etkin çalışmaz (Westrum, 2004).

Nitelikli sağlık hizmeti sunulabilmesi ya da çalıştığımız kurumda başarılı olunabilmesi için yöneticilerin, sağlık profesyonellerinin ve diğer çalışanların yakın işbirliği ve iletişim içinde olması, geleneksel görüş (ast-üst ilişkilerinin düşünülmesi veya hekimin ekipte doğal lider olması, onun kararlı, otoriter olması) ve hiyerarşik bir yapı yerine çalışanların ortak hedefler doğrultusunda çalışması, diğer ekip üyelerinin rollerini anlaması ve tüm ekip üyelerine saygı duymaları gerekmektedir (Lafçı ve ark., 2016).

Edmondson ve arkadaşları (2001 ve 2003) sağlık hizmeti sunan kuruluşlardaki yardımlaşma süreci ile ilgili yaptıkları iki ayrı çalışmada, sağlık hizmeti sunumunda işbirliği ortamını ayrıntılı bir şekilde ele almışlardır. Edmondson ve arkadaşları (2001), minimal invaziv kalp cerrahîsi uygulayan 16 büyük tıp merkezinde 660 hasta üzerinden yeni teknoloji ile gerçekleştirilecek ameliyatların öğrenilmesi sürecinde gerçekleşen yönetsel ve cerrahî işlemlerle ilgili değerlendirilme yapmış ve detaylı veriler toplamışlardır.

Çalışmada "minimal invazif kalp cerrahîsi" tekniğine geçmek isteyen hastanelerde 16 ayrı cerrahî ekip oluşturulmuş ve tüm ekiplere yeni teknolojiyi öğrenmeleri için üç günlük eğitim programı uygulanmıştır. Yeni cerrahî tekniği en hızlı öğrenen takımlarda üç temel özellik anlaşılmıştır. Bunlar;

- Bu takımların öğrenme için tasarlanmış olduğu,
- Takım liderlerinin ekip üyelerinin öğrenmesi için onları motive etmekte olduğu ve işbirlikçi davrandığı,
- Liderlerin davranışları ile (defalarca takım desteği gerektiğini belirterek) ekip üyelerinde iletişim ve yenilik için psikolojik güvenlik ortamı yarattığıdır (Edmondson ve ark., 2001).

Araştırma sonucunda şaşırtıcı sonuçlar çıkmıştır. Örneğin kalp cerrahîsi alanında isim yapmamış bir hastane bu alanda daha fazla isim yapmış başka bir hastaneye göre çok daha başarılı olmuştur. Başarılı olan hastane incelendiğinde cerrahî ekip liderinin yeni teknolojiye ilgi duyan genç bir cerrah olduğu görülmüştür. Araştırmaya göre:

- Yeni teknolojiyi daha hızlı benimseyen ekiplerin daha genç cerrahların olduğu,
- Başarısız olanların ekip içi iletişimi düşük seviyede ve işletim sistemi olan cihazlarla işlem yapma kabiliyetlerinin diğerlerine göre daha zayıf olduğu,
- Meslekî tecrübesi fazla olan cerrahların ekip lideri olduğu ekiplerde, ilişkiler daha hiyerarşik, baskın ve sıkı iken meslekî tecrübesi daha az olan genç cerrahların ekip lideri olduğu ekiplerde iletişim nispeten özgür ve açık bir ortamın mevcut olduğu görülmüştür.
- Takım olarak öğrenmede eğitim durumu, cerrahî deneyim vb. klasik anlayışın önemi olmadığı anlaşılmıştır.
- Minimal invaziv teknoloji uygulamasının başarısında, üst düzey yönetim desteğinin olması da belirleyici değildir. Bazı hastaneler, üst düzey yetkililerin güçlü uygulama ve malî desteğine rağmen başarısız olmuş, bazı hastaneler ise üst düzey yönetimin kararsız olmasına rağmen muazzam bir başarı sağlanmıştır.

- Ekip liderliğindeki cerrahın özellikleri de fark yaratmak için yeterli değildir. Takım çalışmalarını destekleyen, ekip üzerinde nüfuzu olan geleneksel cerrah anlayışından ziyade işletim sistemli yeni teknolojiyi daha kolay kavrayan ve ekibine işletim desteğiyle, takımlarını hızlı bir şekilde öğrenmesini sağlayan cerrah anlayışı vardır.
- Başkaları ile çalışmak için yetkinlik değil, aynı zamanda isteklilik, yeni ve belirsiz durumlarla başa çıkmak ve ekip üyelerine güvenli öneriler sunmak gerekir (Edmondson ve ark., 2001).

Ekip liderlerinin "öğrenme lideri" olması gerekmektedir. Bunun için;

- **Erişilebilir olmalı:** Ekip liderinin ekibe destek olması için erişilebilir olması, kendisinden talep edilen desteği memnuniyetle karşılaması ve yardımı talep eden ekip üyesine kendisini kötü hissettirmemesi gerekir.
- **Bilgi paylaşımı istemeli:** Ekip lideri üyelerin, eğer yolunda gitmediğini düşündükleri bir durum varsa bunu paylaşmalarını ve herkesin bilmesini sağlamalarını teşvik etmelidir.
- **Hataya tahammül göstermeli:** Ekip liderleri, kendileri de hata yaptığında ekibin önünde hatalarını kabul ederek herkesin hata yapabileceğini göstermek için model olmalı ve öğrenme ortamını daha da geliştirmelidirler. Bu, ekipteki diğer kişilere, cezalandırma korkusu olmadan, hataların ve endişelerin tartışılabilceğini gösterir (Edmondson ve ark., 2001).

Tüm endüstrilerdeki kuruluşlar, cerrahî ekiplerin karşılaştığı zorluklarla karşılaşabilirler. Yeni teknolojileri veya yeni iş süreçlerini benimsemek, endüstriye bakılmaksızın oldukça zor bir süreçtir. Bu nedenle çalışanlar arasındaki yardımlaşmanın, karşılaşılan sorunların üstesinden gelinmesinde ayrı bir önemi vardır.

Çalışmadaki cerrahî ekipler gibi, ilk kez yeni teknoloji kullanan iş takımları ekip olarak bir öğrenme süreciyle uğraşmak zorundalar. Bu öğrenme süreci sadece teknik değil aynı zamanda, statü sorunları, iletişim ve davranış kalıpları gibi kökleşmiş sorunları da içermektedir.

Yardımlaşmanın sağlık hizmeti sunumundaki önemi açıklandıktan sonra aşağıda ağ organizasyonlar hakkında kısaca bilgi verilecektir.

2.7 Ağ Organizasyonlar

1970'lerden itibaren devletlerin yapılanması, görevleri ve kamu idaresi gibi kamusal yönetim anlayışına yönelik olarak ortaya çıkan eleştiriler özellikle 1980'lerin başından itibaren geleneksel yönetim anlayışı yerine yeni bir yönetim anlayışının gelişmesine neden olmuştur. Geleneksel modele yönelik olarak:

- Bürokrasinin gerçekten çok kudretli, ancak her durumda iyi iş yapamayan ve bazı olumsuz sonuçlara sebep olabilen bir yapı olduğu,
- Çabuk değişebilen ve bulunması çok sabır isteyen en iyi yolu bulmak için uzun işlemler gerektirdiği, bunun için özel sektörün öncülük ettiği esnek yönetim sistemlerinin kamuya adapte edilmesi gerektiği,
- Kamu mallarının ve hizmetlerinin dağıtımında veya sunumunda bürokrasinin tek seçenek olmadığı, hükümetlerin bunları her zaman doğrudan kendisinin sağlaması yerine sübvansiyon, düzenleme veya sözleşme yöntemleriyle dolaylı olarak gerçekleştirebileceği,
- Hesap verme sorumluluğunun bürokratlar için de geçerli hâle geldiği, bürokratların sadece talimatları yerine getiren kişiler olma durumundan çıkmaya başladığı,
- Kamu çalışanlarını teşvik eden en önemli enstrüman olarak, geleneksel kamu idaresi anlayışındaki kamu yararı olgusunun yerine, kişisel çıkarların güdülenmede daha önemli hâle geldiği,

şeklinde eleştirilerin yapıldığı belirtilmektedir (Gökçe ve Turan, 2000). Bu süreçte verimlilik artışı, adem-i merkeziyetçilik, sorumluluk artışı, kaynak yönetiminin geliştirilmesi ve piyasa mekanizmasının hâkim kılınması, bürokrasinin yeniden yapılandırılması kavramları öne çıkan yaklaşımlardır (Özer, 2013).

1990'lı yıllardaki en önemli söylem yönetiştir. Yönetişim yaklaşımının yanında yeni kamu yönetimi, ağ yönetimi ve işbirlikçi kamu yönetimi yaklaşımları da yoğun bir şekilde gündeme gelmiştir (Kapucu ve ark., 2009; Saklı, 2013). Kamu

işletmeciliği ile yönetişim arasında “Devlet-Piyasa Ortaklığı” ekseninde yeni bir siyasal yapılanma ve buna uygun yeni bir yönetim tarzı inşa edilmeye başlanmıştır (Güzelsarı, 2004).

Tüm bu gelişmeler neticesinde kurallara ve merkezî otoriteye bağımlı kamu idaresi yerini, liyakate dayalı, profesyonel, performans göstergelerini esas alan, liderliğe önem veren, esnek, sonuçlara odaklanmış, performansa dayalı ve özel sektör anlayışı ile hareket eden kamu yönetimine terk etmeye başlamıştır (Olsen, 2003; Lamba, 2014). Hughes (2003), bürokrasiden kaynaklanan sorunların aşılması için profesyonel bürokrasi oluşturulmasını ve kamu mal ve hizmetlerinin bürokrasi tarafından doğrudan sağlanmasından vazgeçilmesini önermiştir.

Teknoloji ve bilişim sistemlerinin hızlı gelişimi, ülkeler arasındaki ticarî sınırların kalkması ve rekabetin yoğunlaşması gibi faktörler, işletmelerdeki klasik organizasyon yapılarında değişimlere neden olmuştur. Son dönemlerde işletmelerde dış kaynaklardan yararlanma, çekirdek yetenek, yalın yönetim gibi yeni yönetim anlayışlarıyla birlikte ağ organizasyon yapılanması da işletmeler için önemli bir yönetim tarzı olmaya başlamıştır. Bu yeni yöntemlerle işletmeler, hantallıktan kurtularak esnek yönetim yapısına kavuşmak, ölçek ekonomisinden faydalanmak, küresel pazarlara girmek vb. faydalar elde edebilmek için çeşitli işbirliği arayışlarına girmiştir.

Ağ organizasyonlar ya bir işletmenin birimleri arasında ya da işletme dışında faaliyet gösteren başka işletmeler ile oluşturulmaktadır. Ağ yapılarda birbirleri ile işbirliğine giren işletmeler piramit şeklindeki bir hiyerarşik yapıdan çok bir ağ şeklinde organize olmaktadırlar (Eraslan ve Bulu, 2011).

Ağ organizasyonun temel özelliği bir mal veya hizmet üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır (Koçel, 2011). Ağ organizasyon yapıları, her biri belirli bir işletme fonksiyonunda ya da bir faaliyette uzmanlaşmış bir örgütler ağının oluşturulmasını ifade etmektedir (Cummings ve Worley, 2008). Ağ organizasyon yapılarının oluşumu tek bir organizasyonun sınırlarının ötesinde ve karşılıklı iş yapmayı kolaylaştırmak için

işletmeler arasında bağlantıların kurulması ile meydana gelmektedir. Stratejik açıdan ağ organizasyon tanımına bakıldığında ayrı ayrı görünen organizasyonların rekabet avantajını, sürdürülebilir avantajını ve sürdürülebilir kar marjını korumak için aralarında işbirliklerine gitmeleri şeklinde görülebilir (Eraslan ve Bulu, 2011).

Ataman (2009), ağ organizasyonu “iki ya da daha çok örgütün arasında gerçekleşen uzun süreli işbirliği, birbirine belirli bir ilişki türü ile bağlanmış birimler bütünü, hiyerarşiden bağımsız olarak gerçekleştirilen dışsal bir iş bölümünü gerçekleştiren karşılıklı etkileşim hâlinde bulunan firmalar” olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlardan hareketle şebeke örgütlerin özellikleri şöyle sıralanabilir:

- En az iki örgüt arasında uzun süreli işbirliğini gerektirir.
- Bu örgütlerin yönetimi birbirinden bağımsız olup aralarında herhangi bir hiyerarşi mevcut değildir.
- Herhangi bir malın tüketiciye ulaşmasına kadar geçen sürede gerçekleştirilen faaliyetler farklı örgütler tarafından gerçekleştirilir. Yani dışsal iş bölümüne dayanır.
- Yaratıcılığın ön planda olduğu esnek bir yapıya ifade eder.
- Her örgütün temel yeteneklerini belirleyip bunun dışında kalan faaliyetleri dış kaynaklardan yararlanma yoluyla gerçekleştirmesi esasına dayanır.
- Kaynak dayanışmasına örnek oluşturur.
- Birbiriyle gerçekleştirdikleri alışverişte pazar fiyatlarını temel alan ve birbirinin kârlılığını arttırmayı hedefleyen örgütlerden oluşurlar.
- Rekabet üstünlüğünü elde etme ve korumak amacıyla başvurulmuş bir örgüt yapısını ifade eder (Ataman, 2009).

Ağ yapılarının tipik olarak aşağıdaki özellikleri vardır:

- **Dikey ayrıştırma:** Bu, kuruluşun üretim, pazarlama ve dağıtım gibi ticarî işlevlerinin ayrılmış kuruluşlar hâlinde ayrılması anlamına gelir. Örneğin, film endüstrisinde ulaşım, sinematografi, özel efektler, set tasarımı, müzik, aktörler ve yemek hizmeti sağlayan ayrı kuruluşların bir aracı organizasyon olan stüdyoda birlikte çalışması gibi.

- **Komisyoncular:** Ağlar genellikle üye kuruluşları bulup birleştiren aracı organizasyonlar veya "süreç düzenleyiciler" tarafından yönetilmektedir. Aracı, ihtiyaç duyulan ürün veya hizmetlerde merkezî bir rol oynayabilir ve alt sözleşme yapabilir veya eşit ortakların bir ağa bağlanmasında uzmanlaşabilir.
- **Eşgüdüm mekanizmaları:** Ağ örgütleri genellikle hiyerarşik düzenlemeler veya planlar tarafından kontrol edilmemektedir. Bunun yerine, bir ağdaki işin koordinasyonu, kayıt dışı ilişkiler, sözleşmeler ve pazar mekanizmaları aracılığıyla yürütülür (Cummings ve Worley, 2008).

Ağ tarzı ilişkiler sadece firmalar arasındaki ilişki, etkileşim ve değişim biçimlerini değil; firmalar ile kurumlar, sosyal yapı, siyasal yapı ve genel olarak kentsel odak sistemini oluşturan tüm bileşenler arasındaki ilişkilerin niteliğini tanımlamak üzere kullanılmaktadır (Özaslan, 2004).

Koçel'e (2011) göre, ağ organizasyonların ortaya çıkışının temel nedeni; işletmenin çevresel değişimlere hemen cevap verebilecek bir esnekliğe kavuşması, etkinliğinin artırılması ve işletmenin bildiği, uzman olduğu esas işini (temel yetenek, çekirdek teknoloji veya beceri) yapması, diğer işleri bir piyasa disiplini çerçevesinde başka organizasyonlara devretmesi düşüncesidir. Ağ organizasyon yapısı içinde işletmeler hem yardımlaşma hem rekabet içindedir. Yani işletmeler hem nihai müşteriye zamanında, ucuz ve kaliteli hizmet sunmak için yardımlaşmak zorundadırlar, hem de kendi çıkarlarını korumak durumundadırlar.

Ağ organizasyon yapısı içerisindeki bir işletme, girdilere sahip olmada, bilgiye, teknolojiye ve gerekli kurumlara erişmede, ilişkili şirketleri koordine etmede ve gelişimi ölçmede ve teşvik etmede daha verimli çalışmalar sağlamaktadır (Zerenler ve İraz, 2006). Klasik örgüt yapısı ile ağ organizasyon yapısı arasında temel farklılıklar şunlardır:

- İş bölümü ve uzmanlaşma; klasik örgüt yapısından birey temelinde, ağ organizasyonlarda işletme temelinde gerçekleşir.

- Emir-komuta ilişkileri ve hiyerarşik kontrol, klasik örgüt yapısından personel arasındadır. Ağ organizasyonlarda ise işletmeler arasında yatay ilişkiler ve karşılıklı kontrol esastır.
- Bilgi akışı, klasik örgüt yapısında dikey olarak, ağ organizasyonlarda dikey, yatay ve çapraz olarak gerçekleşir.
- Gücün kaynağı, klasik örgüt yapısında meşru olma ve belirli bir pozisyona sahip olmak iken ağ organizasyonlarda ise bilgidir.
- Koordinasyonu ve hiyerarşik kontrol, klasik örgütlerde daha çok işletme içinde ön plana çıkartırken ağ organizasyonlarda koordinasyon karşılıklı ayarlama ile gerçekleştirilen daha kapsamlı bir faaliyettir.
- Koordinasyon, klasik örgütlerde tepe yöneticiler tarafından gerçekleştirilirken, ağ organizasyonlarda aracı işletme tarafından gerçekleştirilir.
- Klasik örgütlerde amaç kitle üretim sistemi, tek amaçlı ve programlanamayan makineleri, niteliksiz işgücünü örgüte katmak iken ağ organizasyonlarda amaç küçük ve çeşitlenmiş pazara uygun, çok amaçlı makineler ve nitelikli işgücü kullanarak esnek üretim sistemi oluşturmaktır.
- Klasik örgütlerde güven, örgütü oluşturan bireyler arasında düşünülüp nispeten daha az önem taşırken, ağ organizasyonlarda karşılıklı güven, işletmeler arasında ilişkinin devam etmesi açısından önemli bir zorunluluktur (Ataman, 2009).

Ağ organizasyon yapısının işletmeler için avantaj sağlayabilmesi için; işletmelerde etkin bir iletişim sisteminin kurulması, ağ organizasyon içinde yer alacak örgütlerin doğru biçimde seçilmesi, ağda yer alan örgütlerin arasında kültürel uyumun sağlanması ve karşılıklı güven gerekir. Bazı durumlarda ağ içindeki örgütlerin lider firmaya aşırı bağımlı hâle gelmesi, uzmanlık alanının aşırı derecede daralması, yöneticilerin piyasa mekanizmaları yerine emir komutayı ön plana çıkarmaları ve örgütlerinde yaratıcılığın engellenmesi, firmalar arasında piyasa şartları dışında bazı ilişkilerin oluşması başarısızlığa neden olabilir. Ağdaki herhangi bir firmanın kendi sorumluluğunu bir şekilde yerine getirmemesi tüm ağı olumsuz yönde etkiler (Ataman, 2009).

Ağ organizasyon çeşitleri dâhili, dengeli ve dinamik şebeke olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

2.7.1 Dâhili ağ organizasyonu

Geleneksel işletme fonksiyonları çerçevesinde icra edilen temel faaliyetler farklı işletmeler tarafından yerine getirilmekte ancak kaynaklar yine aynı işletmede kalmaktadır. Merkez şirket burada koordinasyon görevini yürütmektedir. Bu bağlamda dâhili ağ organizasyon, dış kaynaklardan çok fazla yararlanmadan piyasa mekanizmasının avantajlarından yararlanmak ve girişimci bir işletme yeteneğini kazanabilmek için oluşturulmaktadır (Eraslan ve Bulu, 2011). Belli bir faaliyette uzmanlaşan her işletme piyasa disiplini içinde diğer işletmelerle girdi çıktı alışverişi yapmaktadır (Koçel, 2011).

Ağdaki diğer şirketlerin faaliyetlerini koordine eden şirket olarak ana şirket her işletme için finansal performans hedefleri belirlemektedir. Alt işletmeler bu standart ve hedefler içerisinde kaldıkları sürece faaliyetlerini sürdürmekte aksi hâlde ana şirket gerekli ihtiyacı işletme dışından temin etmektedir. Dâhili şebeke aynı işletmenin veya holding'in bağımsız işletme birimlerinden hizmet alan ana işletmenin faaliyeti olarak görülebilir (Ataman, 2009).

2.7.2 Dengeli ağ organizasyonu

İşletmeler esnekleşmek ve kaynak kullanım etkinliğini sağlamak amacı ile kendi öz konularına odaklanarak diğer fonksiyonları dış tedarik yöntemi ile karşılamaya çalışırlar (Sayılı ve ark., 2006). Belli bir mal veya hizmet üretmek için gerekli olan kaynaklar birbirinden tamamen bağımsız olan işletmelerin bünyesinde toplanmıştır. Bu tür bir örgütte bir ağ hâlinde birbiriyle ilişki kuran işletmeler yönetim ve sahiplik olarak birbirinden bağımsız olup sadece belli bir iş veya hizmet üretimi için birbirleriyle alışveriş içine girerler (Ataman, 2009). Bu yapıda lider konumunda olan bir organizasyon vardır. Diğerleri bu organizasyonun gerçekleştirdiği koordinasyon içinde çalışırlar (Koçel, 2011). Günümüzde en iyi örnek olarak otomotiv ve yan sanayisi verilebilir (Eraslan ve Bulu, 2011).

2.7.3 Dinamik ağ organizasyonu

Bu yapının diğer Şebeke organizasyonlardan temel farkı tđm Şebeke içinde lider işletmenin olmayışıdır (Eraslan ve Bulu, 2011). Her biri belli bir konuda uzmanlaşmış bağımsız işletmeler, kendi menfaatleri doğrultusunda herhangi bir organizatđr işletmenin koordinasyonu altında bir ağ oluştururlar. Ortak girişimler, mđřterek teřebbđsler bu ağ yapısının tipik őrnekleridir. Bu ağda yer alan işletmeler arasındaki ilişkiler, merkezđ bir plan veya koordinasyona gđre değil piyasa mekanizmalarına gđre oluşmaktadır. Organizatđr durumdaki işletme eğer daha başka bir satıcıdan, mevcut işletmenin fiyat kalite vesaire şartlarından daha uygun şartlarda mal veya hizmet temin edebiliyorsa bu yeni satıcı ağa dâhil olmaktadır. Bđylece tđm işletmeler piyasa koşullarına uymak, rekabetin zorlamasını hissederek piyasa disiplini içinde çalışmak zorundadır (Koçel, 2011). Bu yapıda işletmeler, geçici anlaşmalar ile birtakım projeleri gerçekleştirmek úzere bir araya gelirler. Dolayısı ile diğer ağ yapılarına gđre dinamik ağ organizasyonlarda daha kısa ve geçici bir ilişki sđz konusu olmaktadır (Saylı ve ark., 2006).

Sağlık işletmeleri için; bu işletmelerin içerdiği hizmet tđrđ ve çeşitliliği bakımından esnek, sđrekli iletişiminin olduğu ve her an her koşula uygun duruma hazır hâle gelebilen özellişler taşıdığından matris őrđđt yapısı uygundur (Yıldırım Kaptanoğlu, 2011). Matris yapı ağ organizasyon yapısı ile en fazla őrtdüřen yapıdır.

Ağ organizasyon yapıları, őrđđtđn kendi sınırları içerisinde, birey, grup ya da birimlerin yardımlaşma için uygun organizasyon yapısıdır. đnkđ hem ağ organizasyon yapısı hem de yardımlaşma için kurum içerisinde sosyal etkileşim gerekmektedir.

Kurumdaki sosyal ağ, eğer bireyler arasında karşılıklı etkileşimi teşvik eder, bu etkileşim sonucunda bireylerde olumlu duygular gelişirse bu durum sağlam bir ağ ilişkileri yapısına ve dolayısıyla yardımlaşmaya neden olur. Kurumda yardımlaşma dđřđncesi ve eylemi dđngüsel bir sđrece dđnüřđr (Lawler, 2001).

3 SOSYAL AĞ ANALİZİ

Sosyal ağ analizi (SAA) 1930'larda ortaya çıkmaya başlamıştır. Ancak o dönemlerde çok fazla ilgi görmemiştir. 1980'lerin sonlarına doğru bilgisayar kullanımının yaygınlaşması, büyük veri setlerine daha rahat ulaşabilme, büyük veri setlerini kolay bir şekilde yönetebilmek, sosyal ağlar ile ilgili olan verileri farklı şekillerde görselleştirme ve benzeri sebepler SAA kullanımını yaygınlaştırmıştır. İnternetin 1990'ların sonlarına doğru küresel anlamdaki yükselişi ve sosyal paylaşım sitelerinin yaygınlaşması, sosyal ağların çok güçlü bir hâle gelmesinde büyük rol oynamıştır. Buna bağlı olarak SAA 1990'lardan sonra çok fazla ilgi görmeye başlamıştır (Wasserman ve ark., 2005; Güzeller ve ark., 2016).

3.1 Sosyal Ağ Tanımı

Sosyal ağların geçmişi insanlığın ilk yıllarına kadar gitmektedir. İnsanların başkalarıyla yardım alışverişinde bulunduğu zamanlardan beri, çoğunlukla görünmez olsalar bile var olmuştur. Sosyal ağlar, bir grup insan ve herhangi bir oluşum ya da yapı arasındaki herhangi bir bağlantıdan oluşur (Hansen ve ark., 2010). Ağ yaklaşımı ile ağ düzeneğindeki aktörlerin karşılıklı ilişkilerinin değerlendirilerek ağ yapısı ve aktörler hakkında çıkarımlar yapmak, aktörlerin rollerini belirlemek amaçlanmaktadır (Kahraman ve Sevim, 2014).

Sosyal ağlarda ağ oluşumu doğal olarak gerçekleşir. Facebook, Twitter gibi sosyal medya hesaplarındaki karşılıklı arkadaşlık ilişkisi sosyal ağlara örnek olarak gösterilebilir. Bu ağdaki sosyal medya hesapları ya da kişiler düğüm olarak ifade edilir. Sosyal ağlardaki aktörler arasındaki ilişki açık ve nettir (Tunalı, 2016).

Bireylerin, kurum ya da işletmelerin birbirleriyle olan arkadaşlık, işbirliği, ticaret, bilgi, iletişim, vb. her türlü ilişkisine *sosyal ağ* denir.

3.2 Sosyal Ağ Analizi Gelişiminde Etkin Olan Kuramlar

SAA ile ilgili olarak aşağıda Sosyal Mübadele Teorisi ve Çizge (Ağ) Teorisi açıklanacaktır.

3.2.1 Sosyal mübadele teorisi

Mütekabiliyet (karşılıklılık) en eski sosyal davranış kuramlarından olan sosyal davranışın karşılıklı değişimi kuramına dayanmaktadır. Bu teoriye göre sosyal davranış, maddi malların değiş tokuşu olmakla birlikte, onay veya prestij sembolleri gibi maddi olmayan ürünlerde dâhil olmak üzere her türlü ğişimi esas almaktadır. Başkalarına çok şey kazandıran kişiler onlardan çok şey almaya çalışır ve başkalarından çok şey alan insanlar onlara çok şey vermek için baskı altındadır. Değiş tokuş yapan bir kişi için yaptığı şey, dediğı şeyin dl olabileceğı gibi onun için bir maliyet de olabilir. Verdiğı şeyin ve aldığı şeyin maliyeti ve değeri, verdiğı ve aldığı miktara bağılı olarak değişir (Emma, 2013; Baldwin, 1978).

Mtekabiliyetle ilgili sosyolojik çalışmalar erken dönemde Malinowski ve Gouldner tarafından daha sonra Peter M. Blau ve George C. Homans tarafından yapılmıştır (Ribiere, 2001; Emma, 2013). Emerson'a (1976) göre sosyal mübadele teorisi, maliyet, değeri, yarar, kaynak, karşılaştırma düzeyi, işlem, kar, sonuç vb. birçok kelimenin özellikle psikoloji ve ekonomi teknik terimleri ile karışımıdır. Emerson'a göre sosyal mübadele bir teori olarak ele alınmamalı, daha ziyade toplumsal süreçte değeri kaynaklara odaklanması gereken bir referans erevesi olarak görülmelidir. Buna göre bir kaynak göreceli olarak getiri sağılarsa akmaya devam eder.

Homans, insanların temel davranış alanı çerçevesini incelemiştir. Homans'a göre bireylerin gerçek sosyal davranışları birbirleriyle doğırudan temas hâlinde oldukları zamanki davranışlarıdır (Homans, 1958). Bu davranışlar toplumun baskısı altında yaptıkları davranışlardan farklıdır. Homans bireylerin gerçek davranışlarını "alt kurumsal" olarak tanımlamaktadır. Homans'a göre sosyal yapılar temel davranış biçimlerinden ortaya çıkmakta ve bu davranıştaki değışikliklere topluca cevap olarak zamanla değışmektedir. Homans, değışim bağılantıları arasında yapıcı ve yıkıcı ilişki ayrımı yapmıştır. Bir aktörün diğeri bir aktörle yapıcı bir ilişkisi varsa olumlu olarak birbirine bağılı, ilişki yıkıcı ise olumsuz olarak birbirine bağılıdır (Cook ve Whitmeyer, 1992).

Homans, etkileşimin altında yatan davranışçı ilkeleri ortaya çıkarmak için parasal ilişkileri incelerken, Blau sosyal etkileşim analizinden, bireyler arasında daha basit değişim ilişkileri geliştiren karmaşık kurum ve kuruluşların daha iyi anlaşılmasını sağlamaya çalışmıştır (Emma, 2013). Malinowsky çalışmasında ilkel toplumdaki davranış kurallarının, zor ve can sıkıcı olmasına rağmen insanların bu kurallara uymasının nedeninin "Karşılıklılık İlkesi" olduğunu belirtmiştir. Malinowsky'nin temel tezlerinden biri; "İnsanların birbirlerine karşı yükümlülükleri vardır ve bu nedenle normlara uyarak birbirlerine karşı yükümlülüklerini öderler" şeklindedir. Buna göre insanlar:

- Uzun vadede karşılıklı mal ve hizmet alışverişinin dengeye geleceğine,
- Birileri onlara yardım eden kişilere yardım etmezse, onlara belirli cezalar uygulanacağına,
- Yardımcı oldukları kişilerin onlara yardım etmesinin beklenebileceğine ya da,
- Bunların bazıları veya hepsine inanmaktadırlar (Ribiere, 2001).

Ağ içindeki üyeler arasında karşılıklı değiş tokuş, ağ ve içindeki ilişkilerin duygusal bağlarını güçlendirir. Değiş tokuşlar tekrarlandıkça ağ yapılar, bir gruba dönüşür ve böylece sosyal ağ, ağdaki kişiler için ortak bir kimlik kaynağı hâline gelir. Olumsuz duygular gelişirse bu ancak ağ ve üyelerinde duygusal bir ayrışmaya neden olur. Bu etkiler, pozitif olarak bağlı ağların daha güçlü bir toplu çalışma duygusu üretmesi gerçeği ile açıklanabilir (Lawler, 2001).

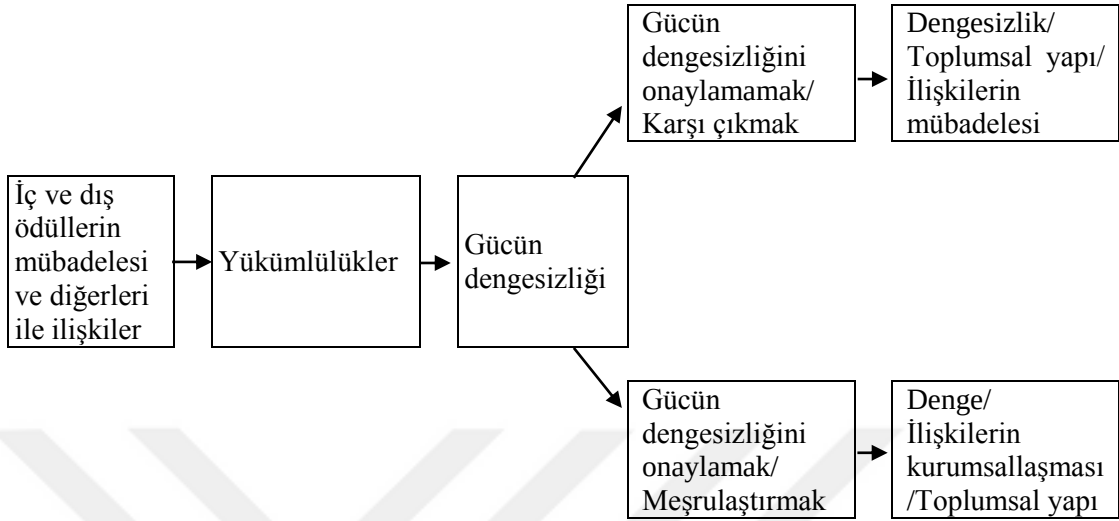
Yüz yüze etkileşime rehberlik eden süreçleri incelemekle ilgilenen Peter M. Blau, sosyal hayatta değişim ve güç arayışı içinde yaptığı çalışmasında, bireyler ve gruplar arasındaki ilişkileri düzenleyen toplumsal süreçleri analiz ederek bir sosyal yapı anlayışına katkıda bulunur. Blau çalışmasını değişim, karşılıklılık, dengesizlik ve güç kavramlarını ele alarak yapmıştır. Blau'nun kuramsal perspektifinin merkezinde, tüm toplumsal ilişkilerin temel taşları olan değişimin dinamikleri (ödüllerin ve fedakârlığın etkileşimi) analiz edilmeye çalışılmıştır (Blau 1964; Emerson, 1976; Emma, 2013).

Blau'ya göre değerler, sosyal dayanışma için önemli bir bağ vazifesi görür ve bağımsız değiş tokuş ağları oluşturmayı mümkün kılar. Başlangıçta basit değişim ilişkilerinin ortaya çıkmış bir ürünü iken, normlar ve değerler bir nesilden diğerine geçtiği için daha geniş toplumsal yapıda kurumsallaşırlar. Normlar toplumsal ilişkileri etkiler, ancak insanlar çeşitli toplumsal ödüller kazanma arzusuyla, birbirleriyle ilişkileri içerisinde yönetime yönelirler ve ortaya çıkan menfaat alışverişleri toplumsal ilişkilerin yapısını şekillendirir (Blau 1964; Emma, 2013). Bir ödülün değeri, bir kişinin sahip olduğu "yarar"dır. Bu öznel yarar kişiden kişiye büyük ölçüde farklılık gösterebilir (Scott, 2000).

Blau, toplumsal etkileşimin insanlara değer kattığını ve bu durumda insanların potansiyel bir güç olarak avantaj sağladığı için sosyal alışverişte bulunduklarını belirtmektedir. Bir kişi bir başkasına bir iyilik yaptığında o kişinin şükran duygusunu ifade etmesi ve bir vesile ile bir hizmete dönüşmesi gerektiğini belirtir. Genel olarak, iyilik bizi minnettar kılar ve şükran ifademiz diğerleri için toplumsal bir ödüdür. Birisine bir veya daha fazla iyilik yapıldığında, karşılığında belirginleşen toplumsal yaptırımlar, karşılıklılığın beklendiğini ortaya koymaktadır. Başkalarına yardım etme eğilimi, sıklıkla bunu yapmanın toplumsal ödülleri getireceği beklentisiyle güdülenir. Bu şekilde etkileşime devam etmek, kişiler arasında sosyal bir bağ kurar. Menfaat karşılıklı olduğunda bu insanlar arasında güçlü bağlar oluşturur ve alışveriş dayanışma oluşturur. Bir kişiye verilen sosyal ödül, bir başkasına maliyet getirme eğilimindedir (Blau 1964).

Kısaca Blau'ya (1964) göre, iktidar ve sosyal mübadele arasında açık bir bağlantı vardır. Kişilerin birbirleriyle olan sosyal borçlanmalarında, bazı kişilerin daha değerli kaynakları çoğunlukla diğerlerinden daha fazla kontrol etmesi nedeniyle eşitsizlik olabilir. Güç, çeşitli amaçlara ulaşmak için kullanılabilen, genelleştirilmiş bir sosyal ödüdür. Önemli hizmetlerin bireysel kontrolü bir güç sağlar. Daha güçlü olanların, daha az güçlü olanları egemenlik altına alması veya buna benzer baskı eylemleri genelleşir ve değişim ilişkilerinde iktidar eşitsizliklerinin temelini oluşturur. O zaman kişiler kendilerini sömürülmüş hissederler. Eşitsizlik ve güç ayrımı, sosyal mübadele sürecinde ortaya çıkmış temel özelliklerdir (Cook ve ark.,

2006; Blau 1964). Blau'nun değişim modeli ve sosyal ilişkilerin yapısı Şekil 24'de gösterildiği gibidir.



Şekil 24. Blau'nun Mübadele Modeli ve Sosyal İlişkilerin Yapısı

Kaynak: Emma, 2013.

Davenport ve Prusak, mütekabiliyet ilkesi çerçevesinde bilgi paylaşımı ile ilgili olarak bir bilgi satıcısının, bilgiyi etkili bir şekilde paylaşmak için gereken zamanı ve gayreti harcayacağını, bilgiyi elde etme ile başkalarına kullanma arasında fayda sağladıklarını belirtmişlerdir. Karşılıklılık ilkesi çerçevesinde şöhret de bir kazançtır (Davenport ve Prusak, 2005; Ribiere, 2001). İnsanlar başka bir yerde edinebileceklerine inanmadıkları bireysel menfaatleri elde etmek için sosyal mübadele arayışına girerler (Lawler, 2001).

İnsan davranışlarını açıklamada kritik kütle yaklaşımı da vardır. Homans, yeterince insanın benzer davranışlarının, mevcut toplumsal yapıları ve kurumları etkileyebileceğini ve hatta bazı koşullar altında onları değiştirebileceğini savunur (Cook ve Whitmeyer, 1992). Ball'a (2004) göre kritik kütle; sosyoloji, ekonomi ve benzeri alanlarda toplu insan davranışlarının daha iyi anlaşılması gibi çeşitli bağlamlarda kullanılan bir kavramdır. Sosyal dinamiklerde kritik kitle, sosyal sistemde bir yeniliğin benimsenmesinin yeterli sayısıdır. Böylece kabul oranı kendi kendini idame ettirir ve daha fazla büyüme yaratır. Kritik kitleyi etkileyen sosyal faktörler, bir toplumda veya bir altkültürde iletişimin boyutunu, birbirine bağlılığını

ve iletişim düzeyini içerebilir. Kritik kitlelerin çoğunlukla, toplumdaki insanların çoğunluğu üzerinde fikir birliğine daha yakın olma etkisi vardır. Bu anlamda, toplumsal uzlaşmada hızlı değişiklikler yapabilir. Toplum karmaşıktır. Toplumu etkilemek ve harekete geçirmek için çok sayıda ve çeşitli kurallar değil bu kurallara itaat edilmesi ve bu etkiye karşı işbirliği yapılmasıdır. Toplumu değiştirmeye, harekete geçirmeye yeterli kritik grup sayısı, kritik nokta olağanüstü duyarlıdır. Kritik seviye, sistemdeki bozukluklara son derece duyarlı bir tepki verir (Ball, 2004).

Üç temel kuramcından Homans, psikolojik açıdan odaklanmış ve mikro sosyolojik inceleme yapmıştır. Blau, mikro yapıları öncelikle sosyal yapılar ve sosyal mübadelede ortaya çıkan daha karmaşık bir süreç teorisi oluşturmak için bir temel olarak vurgulamış, daha makro düzeyde odaklanmıştır. Emerson, bireysel davranışlar için ortak aktörleri ve ağları da katarak makro analiz seviyesinde davranışsal bir model geliştirmiştir (Cook ve Whitmeyer, 1992).

Emerson geliştirdiği teoride, pek çok değişim ilişkisinin birbirine bağlandığı nokta olarak "aktör" tanımlaması yapmıştır. Aktör bir kişi, kurumsal bir grup (veya ortak aktör) veya bunların yerini alabilecek bir unsur olabilir. Bu "aktör" anlayışı, teoriyi farklı analiz düzeylerinde uygulanabilir kılar ve teori, bireyler, organizasyonlar ve hatta ulus devletlerarasındaki ilişkilere uygulanabilir. Bir değişim ilişkisi kavramı ve onu çevreleyen ilkeler, sosyal yapıların belirlenmiş aktörler arasındaki kalıcı ilişkiler olarak oluşumunu ve değişimini incelemek için bir temel oluşturur (Cook ve Whitmeyer, 1992).

3.2.2 Çizge (ağ) teorisi

Çizge teorisinin 1960'larda tartışılmaya başlamasıyla sosyal ağın istatistiksel özellikleri farklı disiplinler tarafından da incelenmeye başlanmıştır (Codal ve Coşkun, 2015). Ağ kuramı ile ilişkiler ve yapısal analiz birbirleri ile ilişkilendirilmiş ve sosyoloji, sosyal psikoloji ve antropoloji gibi alanlarda çalışılmaya başlanmıştır. Jacop Moreno, kişilerarası ilişkiler üzerine yaptığı çalışmalarla sosyal bilimlerin alanında "Sosyometri"nin doğmasına neden olmuştur. Sosyometri ile kişilerarası bağlantıları görselleştirmek için kişiler nokta ile bağlantılar da noktalar arasındaki çizgi olarak ifade edilmiştir. Bu şekildeki gösterim sıklıkla "Sosyogram" olarak

adlandırılmaktadır. Moreno, sosyometrinin ortaya çıkmasından önce bir grubun kişilerarası yapısının tam olarak nasıl görüldüğünün bilinmediğini belirtmiştir (Wasserman ve Faust, 1994; Carrington, 2014).

SAA çizgilerle ilgilidir. SAA alanında en fazla kabul görmüş gösterim şekli, çizge teorisi kullanılarak bireyler veya varlıkları birer düğüm (node), ilişkilerin ise birer kenar (edge) şeklinde gösterimidir. Çizge teorisi, bireylerden oluşan kümeleri noktalar ve bireyler arasındaki ilişkileri de noktalar arasındaki çizgiler ile ifade eder. Böylece, bir grup insanın ilişkilerini açıklayan bir matris, çizgilerle bağlı noktaların bir grafiğine dönüştürülür. Dolayısıyla bir sosyogram, bir "grafi" dir. Çizge teorisinin faydalı olabilmesi için öncelikle gerçek dünyada sahip olunan bir problem çizge şeklinde modellenir, ilgili model çözüme kavuşturulur ve daha sonra gerçek araştırmaya uygulanır. Çizgiler kenarların yönlü olup olmamasına göre yönlü çizgeler (directed graphs) ve yönsüz çizgiler (undirected graphs) şeklinde ikiye ayrılır. Ayrıca kenarların değer almasına göre ağırlıklı çizgeler (weighted graphs) veya ağırlıksız çizgiler (unweighted graphs) isimleri verilebilir. Çizgelerin yönsüz olması düğümler arasında çift yönlü bir şekilde hareket edilebileceği anlamına gelmektedir (Scott, 2011; Güzeller ve ark., 2016; Mitchell, 1979).

3.3 Sosyal Ağ Analizi'nin Tanımı

Sosyolojik analizde temel kavramlardan biri toplumsal yapıdır. Toplumsal yapı aynı zamanda, sosyoloji alanındaki en etkin teorilerin çoğunun da merkezinde yer alır (Cook ve Whitmeyer, 1992).

Kurumlar arasındaki işbirliği gözle görülemeyeceğinden bu işlevi ortaya çıkaracak sistem sosyal ağlardır. Sosyal ağların aktörler arası ilişkilerin sayısallaştırılıp bilimsel hâle getirilmesini sağladığı, önemli olaylar karşısında çeşitli örgütlerin ya da bu örgütlerin oluşturduğu ağların ilişkilerini rakama dökmek için kullanıldığı belirtilmektedir. Örgütsel verimliliği test edebilmeye olanak tanıyan SAA, her türlü ikili ya da çoklu ilişkileri ortaya çıkarmak için kullanılmaktadır (Demir ve Taktak, 2011). Kurumlar arasındaki yardımlaşma ilişkisi açısından bakıldığında da geleneksel analiz yöntemleri yanında SAA ile değerlendirilmesi yardımlaşma ilişkisini açıklamak açısından yararlı bir yöntem olacaktır.

Sosyal ağlardaki bağlantı ve etkileşimlerin analizi ile ağlardaki bireyler ve topluluklar hakkında çok çeşitli ve yararlı bilgiler elde edilebilir (Tunalı, 2016). SAA, ağ bilimlerinin daha geniş alanının, insan ilişkileri ve bağlantılarının incelenmesine uygulanmasıdır. SAA; işlerin nasıl gerçekleştirildiği, hangi gayri resmî bağlantıların var olduğu ve bunun gibi yazışmalar, raporlar vb. resmî yollarla elde edilemeyen çok önemli bilgilerin resmî olmayan ilişki ağı ile elde edilmesini sağlayan etkin bir yöntemdir (Ehrlich ve Carboni, 2005).

Gürsakallı'ya (2009) göre SAA, kişiler, organizasyonlar, gruplar, bilgisayarlar ve diğer bilgi işleyen noktalar arasındaki ilişkilerin ve akımların ölçülmesi, çizilmesi ve analizidir. Sosyal bir yapı içerisinde yer alan bireyler, bireylerden oluşan gruplar, gruplardan oluşan kurumlar, kısacası birbiriyle ilişki içerisinde olan her türlü yapının analiz edilmesi işlemine sosyal ağ analizi (SAA) adı verilmektedir. Kısacası SAA, sosyal ağları analiz etmek için geliştirilmiş yöntemler bütünüdür (Wasserman ve Faust, 1994; Güzeller ve ark., 2016).

Sosyal ağların; çatışma, vatandaşlık davranışı, fiziksel yakınlık, iş akışı ve hiyerarşi, aktör benzerliği (homophily), kişilik, iş tatmini ve taahhüdü, güç, liderlik, bireysel performans, grup performansı, yaratıcılık/yenilik, etik dışı davranış, tutum benzerliği vb. olmak üzere birçok yapı taşı bulunmaktadır (Brass, 2002).

Sosyal ağlar, toplumsal hareketlere bireysel katılım sürecinde çok önemli bir rol oynamaktadır. Ağ müdahalesi sürecinde şebekelerin birden fazla işlevi vardır ve bireysel katılım sürecinde farklı anlara müdahale ederler (Passy, 2003).

SAA, bir gruptaki çoğunlukla iletişim, bilinçlilik, güven ve karar verme biçiminde olan sosyal ilişkilerin yapısını incelemektedir. İnsanlar arasındaki resmî olmayan bağlantıları ortaya çıkarmaktadır (Ehrlich ve Carboni, 2005). SAA ile bir organizasyonda:

- Malumat ve bilgi akışlarındaki eksik noktalar belirlenerek işbirlikleri artırılabilir,
- Önemli noktalardaki veya izole hâldeki kişiler, ekipler ve birimler belirlenebilir ya da gizli liderler ortaya çıkarılabilir,

- Organizasyonel ve fonksiyonel birimler arasında bilgi akışı hızlandırılabilir,
- Resmî ve gayriresmî ilişkilerin etkinliği ve verimliliği arttırılabilir,
- İnovasyon, Ar-Ge ve öğrenme geliştirilebilir,
- Doğru stratejilerin ve politikaların geliştirilmesi ve uygulanması sağlanabilir,
- Pazarlama ve satış faaliyetleri, müşteri ilişkilerinin performansı arttırılabilir,
- İnsan kaynakları performansı arttırılabilir,
- Şirket birleşmeleri etkin bir şekilde yönetilebilir
(<http://docplayer.biz.tr/5079570-Sosyal-network-analizi-pratik-kullanimi-ve-uygulamaları.html> Erişim tarihi: 08.04.2017).

SAA; firmalar, üniversiteler, kurum ve kuruluşlar tarafından, hastalığın nasıl yayıldığıнын tespit edilmesi, salgının kaynağının belirlenmesi ya da bir ülkedeki genel seçimlerde seçmen yapısının analiz edilmesi gibi sağlık, güvenlik, sosyal bilimler vb. birçok alanda kullanılmaktadır.

3.4 Sosyal Ağ Analizi'nin Yapısı

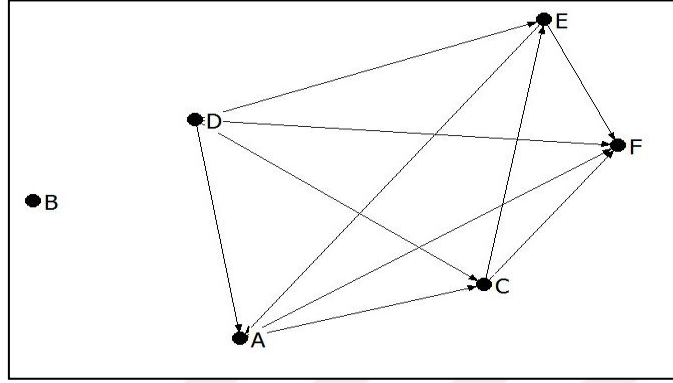
Sosyal mübadelenin temelinde aktörler bulunmaktadır. Sosyal mübadelenin gerçekleştiği kişi ya da gruplara "aktör" denilmektedir. İki aktör varsa karşılıklılık gerçekleşir. Üç veya daha fazla aktörün yer aldığı değişim durumunda ağ kavramı ortaya çıkar. Ağlar hem grupları hem de bireyleri aktörler olarak birbirine bağlarlar (Emerson, 1976).

Ağlarda ikili, üçlü ve klikler bulunmaktadır. İkili, düğüm sayısının iki olduğu durumu, üçlü ise düğüm sayısının üç olduğu durumu ifade eder. Bir çizgenin düğümlerinin alt kümesi klik olarak adlandırılır (Tüzüntürk, 2012).

Sosyal ağların analizi için tasarım, örnekleme ve ölçümde; düğümler (nodes) kişileri ve/veya organizasyonları, çizgiler (links/edges) ise düğümler arasındaki ilişkileri göstermektedir. Aşağıdaki şekilde basit bir sosyogram örneği verilmiştir (Şekil 25).

Şekildeki A, B, C, D, E ve F noktaları aktörleri, bu noktalar arasındaki oklar ise aktörler arasındaki ilişkileri, yani bağları göstermektedir. D ile C arasındaki ok (bağ)

tek yönlü ilişkiyi, A ile C arasındaki ok (bağ) ise çift yönlü ilişkiyi göstermektedir. Aktörler (node) ağırlıklandırılmamıştır. B noktası, hiçbir aktör ile ilişkisi bulunmadığı için izolat durumundadır.



Şekil 25. Basit Soyogram Örneği

Ayrıtların, yani düğümlerin birbiriyle kurduğu ilişkilerin yönleri birbirinden farklı olabilir. İlişkiler tek taraflı ve/veya karşılıklı, zayıf veya güçlü olabilir. Bazı ağlarda yalnızca belli düğümler diğerleriyle tek yönlü ilişki kurabildiği gibi, ilişkiler çift yönlü ya da eş zamanlı olarak yönsüz de olabilir. Genelde ağırlıklı olarak çift yönlü ilişkilerin olmasının, bağların daha güçlü olduğunu gösterdiği belirtilmektedir (Granovetter, 1973). Karşılıklılık, sosyal etkileşimlerde en temel, en önemli eğilimlerden biridir (Blau, 1964).

Ağ ilişkilerini pozitif ve negatif bağlantılı olmak üzere iki türdür. Pozitif bağlantılı olan ağlarda kişiler, ağdaki bireyler haricinde, kendilerinin ilişkide olduğu diğer bireylerle alışveriş yapabilirler. Yani ağ, karşılıklı olarak destekleyici ve ağa bağlı olan herkes ile etkileşimde bulunmak için karşılıklı bağları teşvik eder. Negatif bağlantılı şebekelerde ağ buna müsaade etmez. Negatif bağlantılı ağlarda, ağın kendi başına bir birim olarak algılanması veya grup benzeri özellikler geliştirmesi için çok az temel vardır. Dolayısıyla, negatif bağlantılı ağlarda karşılıklı etkileşim gevşek olma ve ağ parçalanma eğilimindedir (Lawler,2001).

Ağ grafiklerinde çeşitli algoritmalar vardır ve bu sayede hangi düğümün diğerlerinden daha önemli olduğu hesaplanır. Ağın yapısı, bir oyuncunun bağlarının sayısı ve yönünden de etkilenebilir. Araştırmacı, hangi kriterin düğümlerin önem

sırasını belirleyeceğine karar verir ve buna göre hesaplama yapar. Bu algoritmaların hangilerinin kullanılacağı, araştırmanın konusu ve kriterlerine göre belirlenir.

İşlem içeriği, bağlantıların doğası ve yapısal karakteristikler, ağların sahip oldukları temel ağ özellikleridir. *İşlem içeriği*, sosyal nesneler tarafından değiştirilen unsurdur. Örneğin, iki çalışan mal veya hizmet değişimi yapabilir, bilgi alışverişinde bulunabilir veya etkilenebilir. *Bağlantıların doğası*, şiddet, karşılıklılık, beklentilerin netliği, mülkiyet, iki toplumsal obje arasındaki ilişkinin gücü ve niteliğini ifade eder. *Yapısal karakteristikler* ise sistemin aktörler arasındaki genel ilişkilerinin modelini belirtir. Örneğin, dış ağ, toplam dâhili ağ, şebeke içindeki kümeleme, ağ yoğunluğu ve ağdaki özel düğümlerin varlığı yapısal özelliklerin hepsidir (Tichy ve ark., 1979).

Ağ verilerinde; bilgileri matris olarak kaydetmek ve desenleri görselleştirmek için grafikler yapmak genellikle çok yararlıdır. SAA'da veri setleri geleneksel dikdörtgen veri dizisinden farklıdır. "Sosyal Ağ" verileri, kare şeklinde bir ölçüm dizisinden oluşur. Dizinin her hücrelerinde aktörler arasındaki bir ilişki açıklanmaktadır. SAA'nın en önemli iki özelliği; aktörlerin genel ağı nasıl etkilediği ve bireysel tercihlerin tümünün nasıl daha bütünsel kalıplara yol açtığını görmektir (Hanneman ve Riddle, 2005). Sosyal ağ analistleri, sosyal aktörler arasındaki bağların kalıpları hakkındaki bilgileri temsil etmek için iki tür araç kullanır: grafikler ve matrisler. Freeman (2004) SAA'nın dört önemli özelliğinin olduğunu belirtmiştir:

- SAA, sosyal aktörler arasında köprü vazifesi gören bağlara dayalıdır,
- Sistematik deneysel verilere dayanır,
- Büyük ölçüde grafik görüntüsü çizer ve
- Örüntüleri ya da ilişkileri açıklarken matematiksel modelleri kullanır.

SAA yalnızca yukarıda listelenen dört özelliği ile değil aynı zamanda son derece geniş ve giderek büyüyen bir dizi uygulama ile gittikçe artan bir şekilde kabul görmekte ve son zamanlarda fizikçiler, sosyologlar, antropologlar, matematikçiler, ekonomistler, politik bilimciler, psikologlar, iletişim bilimcileri, istatistikçiler, vb. birçok uzman tarafından yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Freeman, 2004).

Geleneksel ve ağ verileri arasındaki en büyük fark; geleneksel veriler aktörler ve nitelikler üzerine odaklanırken, ağ verilerinde aktörler ve ilişkilerine odaklanılır. Ağ analizinde, bireyler ve nitelikleri üzerinde durulmaz. Buradaki farklılık, bir araştırmacının araştırma tasarımı üzerinde karar vermesinde, örneklem yürütmede, ölçüm geliştirmede ve elde edilen verilerin ele alınmasında yapması gereken seçimler için sonuç olarak ortaya çıkmaktadır (Hanneman ve Riddle, 2005).

SAA insanların tamamen birbirinden bağımsız olduğunu, yani insanların yaptıklarının, düşündüklerinin ve hissettiklerinin, kimi tanıdıklarının yaptıklarından, düşündüklerinden ve hissettiklerinden bağımsız olduğunu varsaymakta ve bu yönüyle geleneksel araştırma yaklaşımlarından keskin bir şekilde ayrılmaktadır (Güzeller ve ark., 2016).

Geleneksel istatistiksel tekniklerin birçoğu bağımsızlık varsayımına dayanmaktadır. Bu nedenle iki grubun ortalamalarının karşılaştırılması gibi geleneksel yöntemler, karşılıklı bağımlı veriler üzerinde uygulanamaz. SAA bu problem ile baş edebilmek için karşılıklı bağımlılık ölçüleri sağlayan merkeziyet ve yoğunluk gibi bir dizi SAA'ya özel istatistikler geliştirmiştir. Standart istatistiksel yaklaşımlar, bireysel olarak (örneğin firma perspektifinden) yani, aktör merkezli perspektiften araştırmalar için yararlı olsa da, bütün olarak yani tüm aktörlerin bir ağ oluşturmak için aynı anda çalışan birden fazla işlemi incelemek için uygun değildir. Günümüzde SAA tıp, sosyal bilimler gibi alanlarda yoğun bir şekilde kullanılmaktadır (Ehrlich ve Carboni, 2005; Kim ve ark., 2016; Güzeller ve ark., 2016).

Temel olarak SAA ilişkilerin yapısına odaklanmaktadır. Analiz aracılığıyla resmî ve resmî olmayan ilişkiler incelenerek; taraflar arasında bilgi ve malumat akışını neyin arttırdığı ya da azalttığı, kimin kimi tanıdığı, kimin kiminle hangi bilgi ve malumatı paylaştığı, v.s. ortaya çıkarılmaktadır. SAA temiz veri elde edilmesini sağlar. Temiz veri firmalar ve/veya kurumlar için önemli rekabetçi değerlerden birisidir. Verilerin kirli olması yanlış analiz yapılmasına ve bunun sonucu olarak da yanlış strateji/politika geliştirilmesine neden olur. Firmalar açısından bakıldığında bunun yanında iletilerin (kargo, e-posta, vb.) geri dönmesi, operasyon maliyetlerinin

ve müşteri şikâyetinin artması, marka algısının düşmesi gibi sorunlara da yol açabilir (<http://docplayer.biz.tr/5079570-Sosyal-network-analizi-pratik-kullanimi-ve-uygulamaları.html> Erişim tarihi: 08.04.2017).

Sosyal ağ verileri, kesitsel anket araştırmasına benzer şekilde sosyal bir grup ya da durumun o andaki verilerini tespit eder ya da inceler. SAA, sosyolojinin yapısını, aktörlerin davranışlarını, tutumlarını ve düşüncelerini göz önünde bulundurarak, aktörler arasındaki ilişkilerin önem düzeyini tespit etmeye çalışır. Aynı zamanda sosyal tutarlılığı, aracılığı, grupları meydana getiren aktörlerin sırasını ve gruplar arasındaki sıralamayı inceler.

SAA'ya; toplum merkezli (socio-centred) ağlar, açık sistem (open-siystem) ağlar ve aktör merkezli (ego-centred) ağlar olmak üzere üç bakış açısı yön vermektedir. Toplum merkezli yaklaşımda, bütün ağ yapısının analiz edilmesi söz konusudur. Toplum merkezli yaklaşımın konuları; tutarlı sosyal gruplar içerisindeki bağlantı biçimleri, merkezî aktörler içerisinde yer alan bağlantı biçimleri ve sosyal anlamdaki saygınlık ile tabakalaşmadır. Açık sistem ağlar, sınırları belli olmayan ağlardır. Aktör merkezli ağlar ise yerel ağ yapılarını (Local Network Structure) incelemektedir. Aktör merkezli ağlara "ego ağları" da denilmektedir. Yerleşiklik teorisi, (embeddedness theory) ve yapısal boşluklar teorisi (structural holes) aktör merkezli teorilerdir (Güzeller ve ark., 2016).

SAA'da, diğer birçok çalışmada olduğu gibi aktörler genellikle bağımsız olarak örneklenmemektedirler. Mesela dostluk bağları üzerine çalışıldığını farz edelim. Çalışmada bir A kişisi olsun. Bu A kişisine sorulduğunda, A kişisi yedi arkadaşını belirlesin. Araştırmacının bu yedi kişinin her birini izlemesi ve arkadaşlık bağlarını öğrenmesi gerekir. Bu nedenle, bu yedi kişi de çalışmaya dâhil edilir. Çünkü A kişisi ve arkadaşları birbirlerini etkiledikleri için aslında artık "bağımsız" değildirler (Hanneman ve Riddle, 2005).

Sosyal ağ çalışmalarında "numuneler" kullanılmaz ya da nadiren kullanılır. Genellikle doğal olarak oluşan, belirli sınır içerisinde yer alan tüm aktörler dâhil edilir. Örneğin, bir doğum günü partisindeki herkes, bir akrabalık grubunun tüm üyeleri, bir organizasyon, mahalle veya sosyal sınıftaki herkes, bir bölgedeki arazi

sahipleri, bir birimde yaşayan tüm isim ve nesneler. Araştırmacı bu kişi ya da grupların sayısını ya da çeşidini, araştırmasının yapısı ve özelliklerine göre istediği gibi artırabilir ya da azaltabilir. SAA aktörler arasındaki ilişkilere odaklandığından, aktörler gözlem olarak dâhil edilmek üzere bağımsız olarak örneklenemezler. Bir aktör seçildiği zaman, onun sahip olduğu veya olabileceği ağındaki (egosu) tüm aktörleri de analize dâhil etmek gerekir. Elbette, bir ağ çalışmasına dâhil edilen popülasyonlar, daha büyük bir popülasyon grubunun bir örneği olabilir. Örneğin, bir sınıftaki öğrenciler arasındaki etkileşim modelleri incelendiğinde bu sınıftaki tüm öğrenciler dâhil edilir. Yani sınıfın tüm nüfusu incelenir. Bununla birlikte sınıfın kendisi, okulun numunesi olabilir (Hanneman ve Riddle, 2005).

3.5 Yöntem ve Örneklem

Yöntem ve örneklem ile ilgili iki yaklaşım bulunmaktadır. Birincisi "tam ağ" yöntemidir. Bu yaklaşım, azami bilgiyi verir, ancak maliyetli ve yürütülmesi zor olabilir ve genelleştirilmesi zor olabilir. Diğer, geleneksel araştırmalarda kullanılanlara benzeyen yöntemdir. Bu yaklaşım, ağ yapısı hakkında oldukça az bilgi verir ancak genellikle daha az maliyetlidir ve örneklemdeki gözlemlerden daha büyük bir nüfusa genelleştirilmesinde kolaylık sağlar. Tüm araştırma soruları ve sorunları için "doğru" yöntem bulunmamaktadır. Aşağıda SAA'da kullanılan örneklem yöntemleri ve ölçekler hakkında kısaca bilgi verilmiştir.

3.5.1 Tam ağ yöntemleri

Tam ağ yöntemleri, her aktörün diğer aktörlerle olan bağları hakkında bilgi toplamamızı gerektirir. Tam ağ verileri çok güçlü açıklamaları ve sosyal yapıların analizini sağlar. Ancak tam ağ verileri, çok pahalıdır ve toplamak zor olabilir.

3.5.2 Kartopu yöntemi

Kartopu yöntemi, odak aktör veya aktörlerle başlar. Bu aktörlerin her birinin diğer oyunculara olan bağlarının bir kısmını veya tamamını belirtmesi istenir. Ardından, (orijinal listenin parçası olmayan) tüm oyuncular izlenir ve bağlarının bir

kısmını veya tamamı istenir. Süreç, yeni aktörler tanımlanıncaya kadar ya da durmaya karar verilene kadar devam eder.

Kartopu yöntemi, "özel" toplulukları izlemek için özellikle yararlı olabilir. Ticarî iletişim ağları, topluluk seçkinleri, sapkın altkültürler, akrabalık ağları ve diğer pek çok yapı etkili bir şekilde bulunabilir ve kartopu yöntemleriyle tanımlanabilir. Çoğu aktörün sahip olduğu güçlü bağların sayısındaki sınırlamalar ve bağların karşılıklı olarak kullanılması eğilimi nedeniyle genelde sınırları bulmak oldukça kolaydır.

Kartopu yönteminin iki önemli potansiyel sınırlaması ve zayıf yönleri vardır. Birincisi, bağlı olmayan aktörler (izolatlar) bu yöntemde bulunmaz. İkincisi, nüfustaki bağlı bireylerin hepsini bulmanın garantili bir yolu yoktur. Kartopu yöntemi ile analize yanlış yerden (kişiden) başlanırsa doğru sonuçlar elde edilmeyebilir. Büyük ekonomik, kültürel ve politik organizasyonların baş yöneticileri ile kartopu aramalarını başlatmak yaygın bir uygulamadır. Böyle bir yaklaşım ile topluluğun çoğunun (seçkin bir ağın etkin bir şekilde yakalanması) muhtemeldir ancak izolatlar görülmezler.

3.5.3 Aktör merkezli ağlar (diğer bağlantılarla birlikte)

Birçok durumda, benzer düğümlerden başlayarak (kartopu yönteminde olduğu gibi) tüm ağı izlemek mümkün olmayabilir veya gerekli değildir. Alternatif bir yaklaşım olarak, bir dizi aktörle başlamak ve birbirlerine bağlı oldukları düğümleri tanımlamaktır. Bu tür yaklaşım, çok büyük nüfustan bir ilişki verisi biçimi toplamak için oldukça etkili olabilir ve özellik tabanlı yaklaşımlarla birleştirilebilir. Örneğin, erkek üniversite öğrencilerinin basit rastgele bir örneğini alıp yakın arkadaşlarının kim olduğunu ve bu arkadaşlarının hangisini birbirlerini tanıdıklarını bildirmelerini isteyebiliriz.

Bu tür bir yaklaşım, bize kişilerin yerleştirildiği ağ türlerini (veya en azından yerel mahalleleri) iyi ve güvenilir bir şekilde gösterebilir. Kaç tane bağlantı düğümünün olduğu ve bu düğümlerin örtüşen gruplar olduğu gibi şeyler öğrenebiliriz. Bu veriler, egoların kendi ağlarına gömülme biçiminin bir sonucu olarak sahip oldukları fırsatları ve kısıtlamaları anlamada çok yararlı olabilir. Değişik

bağlantılarla aktör merkezli yaklaşım, bize bir bütün olarak ağ hakkında bazı bilgiler verebilir, ancak kartopu yaklaşımı kadar değil. Bu veriler aslında, mikro ağ veri takımlarıdır ve büyük ağların yerel alanlarının örneklenmesidir.

3.5.4 Aktör merkezli ağlar (yalnızca aktör)

Aktör merkezli yöntem, bir bütün olarak ağ üzerinde değil, birey üzerinde yoğunlaşmaktadır. Her aktör ve ona bağlı aktörler arasındaki bağlantılar hakkında bilgi toplayarak, yerel ağların veya aktörlerin komşularının güzel bir görünümü ortaya konulabilir. Bu tür bilgi ağları, bireylerin nasıl etkilendiğini anlamak için yararlıdır ve ayrıca ağın genel dokusunu bir bütün olarak bir görünümünü de verir. Bununla birlikte, yalnızca aktörün bağlantıları hakkında bilgi alınır. Bu gibi veriler gerçekten "ağ" verileri değildir.

3.5.5 Çoklu ilişkiler

Geleneksel bir veri kümesinde her aktör, birçok değişkenle tanımlanır. Aktör-aktör ilişkilerinin en yaygın sosyal ağ veri setinde yalnızca bir tür ilişki açıklanmaktadır. Çok ilişkili ağlardaki aktörlerin yerleri ve çoklu ilişkiden oluşan ağların yapısı, SAA'nın en ilginç (ve nispeten keşfedilmemiş) alanlarından bazılarıdır. Aktörler arasındaki belirli türden ilişkiler hakkında sosyal ağ verilerini topladığımızda, bir bakıma olası ilişkilerin bir kesiminden örnek alırız. Çok ilişkili verilerle çalışmak için ağ ilişkilerinin, çok boyutlu ölçekleme ve kümeleme, rol cebirleri gibi birçok ilginç alanları vardır (Hanneman ve Riddle, 2005).

3.6 Ölçümler

Aktörler arasındaki bağlar hakkında toplanan bilgiler farklı ölçüm düzeylerinde ölçülebilir.

3.6.1 İlişkilerin ikili ölçümleri

İkili veriler, ağ analizinde oldukça yaygın bir şekilde kullanılır. Bu yöntemde araştırma konusu ilişki varsa 1 olarak, yoksa 0 olarak kodlanır.

3.6.2 İlişkilerin sıralı ölçümleri

Sosyal ağların incelenmesindeki en eski yaklaşımlardan biri, katılımcıların her birinin diğerlerinden, ölçmek istenilen araştırma konusu ile ilgili; olumsuz, olumlu ya da nötr olduklarını belirtmelerinin istenmesidir. Burada bireyler birden fazla tercih yapabilirler. Genellikle, bu tür üç puanlı ölçekte negatif ilişki "-1", pozitif ilişki "1" ve nötr ilişki "0" ile kodlanır. Gruplandırılmış sıra ölçümleri, ilişkilerin farklı nicel yönlerini yansıtmak için kullanılabilir. Ağ analistleri sıklıkla bağların güç ve yoğunlukları ile ilgilenirler. Bağlar, birçok farklı bağlam veya tür içeriyorsa ve karşılıklı ise daha güçlü olduğu söylenebilir.

3.6.3 İlişkilerin çok kategorili nominal ölçümleri

Verilerin toplanmasında katılımcılardan diğer kişilerin bir listesine bakmaları ve bu listeden, bu listedeki her bir kişi için onlarla olan ilişkilerini en iyi anlatan kategoriyi seçmeleri, ilişki yok ya da ilişki varsa listedeki her bir kişi için "1", "2" vb. şekilde puan vermeleri istenir. Veriler; arkadaşlık bağları, dostluk bağları, akrabalık bağları vb. için ayrı puan kümeleri (çoktan seçmeli) oluşturulabilir.

3.6.4 İlişkilerin tam sıralı sıra ölçümleri

Bazen bir aktörün tüm ilişkilerinin gücü, en güçlüden zayıfa doğru sıralatılabilir. Örneğin her katılımcının, sınıftaki en çok sevdiği kişinin adının yanına bir "1", bir sonraki en çok sevdiği kişinin adının yanına "2" yazması istenebilir. SAA'da tam sıralı sıra ölçümleri nadir olarak kullanılmaktadır.

3.6.5 İlişkilerin aralık ölçümleri

Bildirilen ilişkiler arasında en gelişmiş ölçüm düzeyidir. Bir bağın diğer bağın iki katı kadar güçlü olduğunu belirtmeyi sağlar (Hanneman ve Riddle, 2005).

3.7 Sosyal Ağ Analizi'nde Kullanılan Değişkenler

SAA'da kullanılan ve analizlerin açıklanmasında ve değerlendirilmesinde faydalanan temel terimler bulunmaktadır. SAA ile ilgili temel terimler ve SAA'da

kullanılan değişkenlerle ilgili kısa tanımlamalar, Tablo 10, 11 ve 12'de gösterildiği gibidir.

Tablo 10. Genel SAA Terimleri

Ölçü	Tanım
Düğüm (Node)	Ağ içindeki aktörler, kişiler ya da şeylere denir. Bir grafikteki en temel yapı taşı düğümlerdir.
Kenar (Edge)	Bir grafikteki diğer temel yapı taşı da kenarlardır. Düğümler arasındaki çizgiye (bağ) denir. Düğümler arasındaki bağ, arkadaşlık, iş ilişkisi, bilgi alışverişi vb. olabilir. Kenarlar; ilişki (relationship), sosyal bağ (social tie) veya bağlantı (link) olarak da adlandırılabilirler.
En Kısa Yol (Geodesic Distances)	Bir jeodezik mesafe matrisi, düğüm çiftleri arasındaki jeodezik mesafelerin bir matrisidir. Jeodezik mesafe iki düğüm arasındaki en kısa yoldaki bağlantıların sayısıdır.
Çap (Diameter)	Bir ağda herhangi iki düğüm arasındaki en kısa yollardan en uzun olanın uzunluğudur.
Bileşen (Component)	Ağ aktörlerinin ve bağlantılarının alt kümesidir. Bileşendeki tüm aktörler birbirine bağlı (doğrudan ya da dolaylı bağlantılar) ve bileşen dışındaki düğümlerle hiçbir bağlantıları bulunmamaktadır.
Köprü (Bridge)	İki veya daha fazla grubun üyesi olan bir aktördür.
Göbek/Tepe (Hub)	Net bir tanımı olmamakla birlikte ağdaki en fazla bağlantıya sahip düğüm göbek olarak adlandırılmaktadır.
Egosantrik Grafi (Egocentric Graf)	Seçilen bir aktör ve o aktörün bağlantılı olduğu düğümlere ait grafidir.

Kaynak: Brass, 2002; Tunalı, 2016; Borgatti ve ark., 2002.

Tablo 11. Tüm Ağa İlişkin SAA Ölçütleri

Ölçü	Tanım
Boyut/Büyüklik (Size)	Ağdaki aktörlerin sayısıdır.
Yoğunluk (Density)	Gerçek bağlantı sayısının ağdaki muhtemel bağlantı sayısına oranıdır.
Simetri/Karşılıklık (Symmetry/Reciprocity)	İlişkinin iki yönlü olduğu durumdur. A'nın, B ile, B'nin de A ile bağı vardır.
Ortalama Derece (Average Degree)	Ağın genel yapısını derece cinsinden tanımlayan ölçütlerden birisidir.
Bağlılık (Connectedness)	Karşılıklı olarak ulaşılabilen aktör çiftlerinin, toplam aktör çifti sayısına oranıdır.
Bağlantı/Ulaşılabilirlik (Connectivity/Reachability)	Şebekedeki aktörlerin doğrudan veya dolaylı bağlarla birbirine bağlı olduğu durumdur.
Merkeziyet (Centralization)	Bir ağdaki en merkezî aktörün ve diğer aktörlerin merkezlik puanları arasındaki farkın hesaplanmasıdır. Farkların gerçek toplamının, farkların maksimum toplamına oranıdır.
Verimlilik (Efficiency)	Ağdaki aktörlerin birbirleriyle ne kadar verimli bir şekilde iletişim kurabildiğinin ya da bilgiyi ağda ne kadar verimli bir şekilde iletebildiklerinin bir göstergesidir.

Kaynak: Brass, 2002; Tunalı, 2016.

Tablo 12. Aktörlere İlişkin SAA Ölçütleri

Ölçü	Tanım
Merkeziyet (Centrality)	Bir aktörün bir ağın merkezinde olduğu durumdur. Merkezilik göstergesi olarak çeşitli ölçütler (derece, yakınlık ve arasındalık) kullanılmaktadır. Bazı merkezilik ölçümlerinde, aktörün bağlı olduğu diğer aktörlerin merkeziyeti de o aktöre ağırlık kazandırır.
Derece Merkeziliği (Degree Centrality)	Aktörlerin sadece derecelerini kullanarak ağdaki önemini belirlemeye yarayan ölçüttür. Derece merkeziyeti merkeziliğin en yaygın ölçüsüdür ve egoya bağlı kişilerin sayısını verir. Derece (Degree), aktörün diğer aktörlerle doğrudan bağlantılarının sayısıdır. İç Derece (In Degree), aktöre, diğer aktörlerden gelen (gelen bağlantılar) yönlü bağlantıların sayısıdır. Dış Derece (Out Degree), aktörün, diğer aktörlere yönlendirdiği (giden bağlantılar) bağlantıların sayısıdır.
Yakınlık Merkeziliği (Closeness Centrality)	Bir aktörün, ağdaki diğer oyunculara yakınlığı ya da diğer aktörlere kolayca erişebileceği durumu gösterir. Genellikle yol mesafesi (doğrudan ve dolaylı bağlantılar) diğerlerine ortalama alınarak ölçülür. Doğrudan bir bağlantı 1 olarak kabul edilir ve dolaylı bağlantılar orantılı olarak daha az ağırlık alır.
Arasındalık Merkeziliği (Betweenness Centrality)	En yaygın merkezilik ölçüleri arasında yer almaktadır. Bir aktörün her düğüm çifti arasındaki en kısa yol üzerinde bulunma ölçüsünü gösterir ve aktörün ağdaki diğer kişilerin birbirlerine ulaşmak için en yaygın olarak ulaşmak zorunda oldukları (arabuluculuk yaptığı) kişidir.
Özvektör Merkeziliği (Eigenvector Centrality)	Bunda bir aktörün önemi, bağlantılı olduğu komşularının sayısı yanında o komşuların ne kadar önemli olduğuna da bağlıdır.
Geçişlik (Transitivity)	A'nın B'ye bağlı olması ve B'nin de C'ye bağlı olması durumunda, C'nin A'ya bağlı olması durumudur. Bu şekilde üç aktör (A, B, C) geçişli olur. Geçişlik, gerçek geçişli üçlülerin sayısının, potansiyel geçişli üçlülerin sayısına bölünmesiyle elde edilen sayıdır (yol uzunluğu sayısı 2).
Kümeleme Katsayısı (Clustering Coefficients)	Bir aktörün kümeleme katsayısı, o aktörün bulunduğu bölgenin (komşularının) yoğunluğudur. Genel kümeleme katsayısı (overall graph clustering coefficient), tüm aktörlerin kümeleme katsayısının ortalamasıdır. Ağırlıklandırılmış genel kümeleme katsayısı (weighted overall graph clustering coefficient), her bir aktörün derecesi ile ağırlıklandırılan kümeleme katsayısının ağırlıklı ortalamasıdır.
Çiftler (Pairs)	Ego ağındaki tüm olası yönlendirilmiş bağların sayısıdır.
Erişim etkinliği (Reach/Reach efficiency)	Şebekedeki aktörlerin, birbirine bağlı olduğu doğrudan veya dolaylı bağların kapsamıdır. Eğer aktörün komşuları, ortalama olarak aktörün bağlantılı olmadığı kişilerden çok azı ile bağlantılıysa, verimlilik azdır.
Aracılık (Brokerage)	Ego'nun diğer aktörler için "geçiş/aracı" olmasıdır. Bir ego ağında, doğrudan birbirine bağlı olmayan aktörleri birbirine bağlar.
Aktörlerin rolleri	
Yıldız (Star)	Aktör ağın merkezinde bulunur.
İrtibat (Liaison)	Aktör, birbirine bağlanmayacak iki veya daha fazla gruba bağlar ancak grupların üyesi değildir.
Köprü (Bridge)	İki veya daha fazla grubun üyesi olan bir aktördür.
Kapıcı/Bekçi (Gatekeeper)	Ağın bir kısmı ile diğerinin arasındaki akışa (tek bağlantıya) aracılık eden veya denetleyen bir aktör.
İzole (Isolate)	Bağlantıları olmayan ya da nispeten az sayıda bağlı olan aktör.

Kaynak: Brass, 2002; Tunalı, 2016; Hanneman ve Riddle, 2005; Borgatti ve ark., 2002; Güzeller ve ark., 2016; Freeman, 1979.

4 GEREÇ VE YÖNTEM

Bu bölümde; araştırma hakkında genel bilgi, araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın mantık modeli, veri toplama aracı, araştırmanın tipi, araştırmanın evreni ve örnekleme, araştırma kapsamında alınan izin ve onaylar, araştırmada kullanılan değişkenler, verilerin analizi ve araştırmanın sınırlılıkları hakkında bilgi verilecektir.

4.1 Araştırma Hakkında Genel Bilgi

İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü (İSM), acil ve afetlerde sağlık hizmetleri ve denetim hizmetleri başta olmak üzere verdiği hizmetlerin yanında, Sağlık Bakanlığı'nın taşra teşkilatı olarak İstanbul'daki sağlık hizmeti sunumu için bakanlığın belirlediği politikaları uygulamakta, sağlıkla ilgili tüm hizmetleri koordine etmekte ve denetim faaliyetlerini yürütmektedir. İstanbul Anadolu Güney Kamu Hastane Birliği (KHB), oluşturulmuş politikalar çerçevesinde ikinci ve üçüncü basamak sağlık hizmeti sunumu için gerekli yönetsel faaliyetlerin ve İSM ile diğer sağlık hizmeti sunan kurumlar arasında koordinasyon faaliyetlerinin yürütüldüğü üst kurumdur. İstanbul Anadolu Güney Kamu Hastane Birliğine bağlı Dr. Lütfi Kırdar Kartal Eğitim ve Araştırma Hastanesi (KEAH) ise, bizzat sağlık hizmeti sunumunu gerçekleştirmekte olan 3. basamak sağlık kurumudur.

Bu üç kurum, İstanbul'da toplumun sağlık hizmetlerine olan ihtiyacını karşılamada gerçekleştirdikleri fonksiyonlar itibariyle farklı kademelerde yer almaları ve aynı zamanda da faaliyetleri itibariyle birbirini bütünleyen kurumlar olmaları nedeniyle araştırma kapsamına alınmıştır. Böylece elde edilen sonuçların, çalışanların yardım talep etme ve yardım talebine yanıt vermede, çeşitli hiyerarşik kademelere göre dağılımı ve karşılaştırılması hedeflenmektedir.

4.2 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmada sağlık kurumları çalışanlarında, örgüt kültürü kapsamında ele alınabilecek yardımlaşma kültürünün gelişmiş olmasından yola çıkılarak, SAA bakış açısıyla, kamu sağlık hizmetlerinin sunulmasında farklı kademelerdeki kurumlarda yardım talep edenlerin ve yardım talebine yanıt verenlerin ayırt edici özelliklerinin

neler olduğunun incelenmesi, kurumlar arasında karşılaştırma yapılması ve çalışanlar arasındaki yardımlaşmanın bir kültür olarak daha etkin kılınmasına ilişkin önerilerin sunulması amaçlanmıştır.

Yardımlaşma ilişkileri ağının haritalandırması, bu üç farklı role sahip kurumdaki yardımlaşmaya yönelik anlayış farklılıklarının ortaya konulması, yardımlaşmanın sağlık hizmeti planlaması ve sunumuna etkisi ve gelişmiş bir yardımlaşma kültürünün oluşması için gerekli olan unsurların tespit edilip, yardımlaşmanın örgüt kültürünün bir parçası olması veya mevcut yardımlaşma kültürünün geliştirilmesi için gereken unsurları önermek çalışmanın özel amacıdır.

Günümüzde özellikle bilgi yoğun ve yüksek teknoloji kullanılan kurumların rekabet edebilmesi ve esneklik kazanabilmesi için en önemli unsurlardan birisi çalışanlar arasındaki yardımlaşmadır. Literatürde örgüt kültürü kapsamında, kamu sağlık sektöründe yardımlaşma kültürü konusunda yapılmış ulusal ve uluslararası herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Sağlık kurumlarındaki yardımlaşma kültürü konusunda gerek ulusal gerekse uluslararası çalışma sayısı çok sınırlıdır ve özellikle sağlık alanında Türkiye'de konuyla ilgili gerçekleştirilmiş bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Dünyada sağlık sektöründe yardımlaşma kapsamında üç çalışma mevcuttur. Bu çalışmalarda:

- Sağlık hizmeti sunan üç ayrı kuruluşun kurumsal işbirliği yaparken ağ etkinliğini açıklamak için klik analizi ve sonuçların grafik gösterimi yapılmış (Provan ve Sebastian 1998),
- Sağlık çalışanlarının kurumsal sosyal ağları incelenmiş (Behrendt ve arkadaşları 2014) ve
- Düşük ve orta gelirli ülkelerde doğal sosyal ağlar üzerine (Perkins ve arkadaşları 2015) araştırma yapılmıştır.

Bu çalışmaların hiçbiri örgüt kültürü kapsamında sağlık kurumlarının çalışanları arasındaki yardımlaşma ilişkisini ölçmemektedir. Bu çalışmada örgütler ya da kurumlar arasındaki işbirliğinden ziyade, kurum içindeki çalışanların kendi

aralarındaki yardımlaşma ilişkisi ele alınmıştır. Planlanan araştırma kapsamında yapılacak çalışma, bu yönü ile özgün ve sonuç çıkartıcı bir çalışmadır.

4.3 Araştırma Mantık Modeli

Araştırma konusunun seçiminde hareket noktası; Amabile ve arkadaşlarına (2014) ait "IDEO's Culture of Helping" başlıklı makaledir. Makalede IDEO firması yardımlaşma dostu bir firma olarak tanımlanmış ve çalışanların birbirlerine yardımcı olmaları ve bunu doğal olarak yapmaları için firma yönetici ve çalışanlarının konuya ilişkin yaklaşımları incelenmiştir.

Araştırmamızda ise örgüt kültürü, yardımlaşma kültürü ve yardım talep edilenlerin özelliklerine yönelik SPSS ve SAA analizleri yapılmıştır. Bu bağlamda:

- Çalışanlarının örgüt kültürü, yardımlaşma kültürü ve yardımlaşma eğilimleri,
- Yardımlaşma ilişkileri bağlamında SAA değişkenlerinde kurumlar arasında farklılıkların olup olmadığı,
- Ego verilerinin, çalışanların yardımlaşmaya olan eğilimleri açısından bir gösterge olup olmadığı ya da hangilerinin gösterge olabileceği,
- SAA kapsamında yardımlaşmaya yönelik benzerliklerin neler olduğu tespit edilmeye ve değerlendirilmeye çalışılmıştır.

SAA'da kullanılan değişkenler hem genel ağ hem de ego ağları temelinde değerlendirilmiş, sağlık kurumları çalışanlarının yardımlaşma kapsamında ilişkileri tespit edilmiş ve kurumlara göre karşılaştırılması yapılmıştır.

4.4 Veri Toplama Aracı

Araştırma kapsamında veriler, nitel ve nicel araştırma teknikleri ile toplanmıştır. Veriler; odak grup görüşmesi, araştırmacı tarafından hazırlanan "soruformu" ve ayrıca katılımcılardan gönüllü yapılacak mülakat için hazırlanmış "Yarı Yapılandırılmış Soruformu" aracılığıyla elde edilmiştir.

Literatür taraması sonucu elde edilen bilgiler ve odak grup görüşmesi ışığında soruformu hazırlanmıştır. Odak grup görüşmeleri, İSM'de 16.06.2015 tarihinde 2

şube müdürü, 2 hekim, 1 hemşire, 3 ebe ve 1 memur olmak üzere 9 çalışanın katılımı ile ve KEAH'da 15.01.2016 tarihinde 12 hekim ve 5 hemşire olmak üzere toplam 17 çalışanın katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Odak grup görüşmesine katılanların yaşları 28 ile 62 arasında değişmekte ve katılımcıların toplam çalışma süresi 1 ile 37 yıl arasında değişmektedir. Görüşmelerde araştırma konusu ile ilgili olarak; çalışanların, yardımlaşmanın çalışma ortamına sağlayacağı katkı, yardımlaşma ilişkisini etkileyen olumlu ve olumsuz faktörler ve soruformu ile ilgili görüş ve önerileri değerlendirilmiş, elde edilen bilgiler çerçevesinde soruformuna nihai şekli verilmiştir.

Yine saha çalışması kapsamında nitel veri toplamak üzere, yüz yüze mülakat için yarı yapılandırılmış soruformu (Ek 1) ayrıca hazırlanmıştır. Mülakat ile yardımlaşma hakkındaki bilgi, düşünce, tutum ve davranışları, bunların olası nedenleri hakkında derinlemesine bilgi almak amaçlanmıştır.

Araştırma için oluşturulan "Soruformu" 9 bölüm ve 73 sorudan oluşmaktadır (Ek 2) Soruformundaki 2, 4, 5, 6 ve 7. bölümler, 5'li Likert ölçeğine göre 1 (Hiç)'den 5 (Çok)'a kadar değerlendirilmek üzere hazırlanmıştır. 1. bölümde yaş, cinsiyet vb. demografik bilgiler ve kurumsal bilgilerden oluşan 12 soru bulunmaktadır (1 ile 12 arası sorular).

Araştırma yapılan sağlık kurumlarının kültür yapısı, Cameron ve Quinn'in geliştirdiği organizasyon kültürü değerlendirme aracı ile ölçülmüştür. Cameron ve Quinn'in örgüt kültürü değerlendirme aracı esas alınarak Ş. B. Bekâroğlu tarafından hazırlanan ve geçerlilik, güvenilirlik analizlerini yaptığı 24 sorudan oluşan kültür ölçeği kullanılmıştır (ikinci bölüm 13 ile 36 arası sorular). Cameron ve Quinn'in organizasyon kültürü değerlendirme aracı, kurumun mevcut durumu ve yöneticilerin kuruluşlarını gelecekte görmek istedikleri durum için kuruluştaki olması gereken kültürü belirlemeye yönelik olarak baskın özellikler, örgütsel liderlik, personel yönetimi, örgütsel bağlılık, stratejik önem ve başarı kriterleri olmak üzere altı maddeden oluşmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006).

Üçüncü ve dördüncü bölümlerde katılımcıların yönetsel görevi ve bu görev kapsamı hakkında iş yükü, işin karmaşıklığı, vb. sorulardan oluşturulan 7 soru bulunmaktadır (37 ile 43 arası sorular).

Beşinci bölümde katılımcıların yardımlaşma hakkındaki kanaatlerini ölçen 4 soru bulunmaktadır (44 ile 47 arası sorular). Altıncı bölümde katılımcıların kurumlarındaki yardımlaşma hakkındaki kanaatlerini ölçen 11 soru bulunmaktadır (48 ile 58 arası sorular). Yardımlaşmanın örgütsel önemi ve kurumlarda işbirliği ortamının geliştirilmesi için oluşturulan ölçek; Cross ve arkadaşları (2016), Tjosvold ve arkadaşları (2008), Daft (2016b), Goffee ve Jones (1996), Yıldırım Kaptanoğlu (2011), Franco ve arkadaşları (2006), Gardner (2005), Ansell ve Gash (2007) ve Apuhan'ın (2010) yaptıkları çalışmalardan geliştirilmiştir. Bu çalışmalarda yardımlaşmanın gelişmesi için gerekli kurumsal ortam açıklanmıştır.

Yedinci bölümde katılımcıların yardım talep etme nedenlerini ölçmeye yönelik 5 soru bulunmaktadır (59 ile 63 arası sorular). Sekizinci bölümde katılımcıların yardım talep etmeme nedenlerini ölçmeye yönelik 9 soru bulunmaktadır (64 ile 72 arası sorular). Yardımlaşma eğilimi ve yardımlaşmadan kaçınma eğilimi ölçeği de Schein (2010), Tasler (2014), Cross ve arkadaşları (2016), Mattessich ve Monsey (1992), Ball (2004) ve Tjosvold ve arkadaşlarının (2008) çalışmalarından geliştirilmiştir. Yazarlar çalışmalarında yardımlaşmanın kurumlar ve bireyler için olumlu ve olumsuz yönlerini açıklamışlardır.

Dokuzuncu bölümde yardım talep edilen çalışanların öz niteliklerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Örgütlerdeki yardımlaşma sürecinde güven, samimiyet vb. gibi kişisel özelliklerin etkili olduğu belirtilmektedir (Hofmann ve ark., 2009; Flynn ve ark., 2006; Luhmann, 2000). Amabile ve arkadaşlarının (2014) çalışmasında, çalışanlardan yardım talep ettikleri ve yardım almadıkları kişilerin isimlerini yazmaları istenmiş, sonrasında bu kişilerin, erişilebilirlik, yetkinlik ve güvenilirlikleri sorgulanmıştır. Bu araştırmada ise katılımcılardan en çok yardım talep ettikleri beş 5 kişinin ismini, en çok yardım aldıkları kişi en başta olmak üzere daha az yardım aldıkları kişiye doğru sıralayarak ve hiç yardım talep etmedikleri 1 kişinin ismini yazmaları istenmiştir. Araştırmada hazırlanan soruformuna,

yardımlaşma kültürüne etkisi olabileceği düşünülerek erişilebilirlik, yetkinlik ve güvenilirliğin yanında ilave değişken olarak samimiyet ve bu özelliğin tamamlayıcısı olarak tanışma süresi de eklenmiştir. Dokuzuncu bölümün devamında 73. soruda yardım talep edilen kişiler ile ne tür bir sosyal ilişki olduğu sorulmuştur. Soruformunun sonunda ise, katılımcılardan varsa görüş ve önerilerini belirtmeleri de istenmiştir.

Yapılacak nicel araştırmayı desteklemek maksadıyla, yarı yapılandırılmış bir soruformu aracılığı ile tüm birimlerden ankete katılım gösteren çalışanlardan gönüllü olan 39 çalışan ile ayrıca mülakatlar yapılmıştır. Katılımcıların kurumdaki genel işleyiş, karşılıklı yardımlaşma süreci ve kurumsal iletişim süreçleri sorularak mülakatlara başlanmış ve katılımcıların kendi paylaşımları çerçevesinde yardımlaşma hakkında bilgiler toplanmıştır. Katılımcılarla yapılan mülakatlarda, çalışanlarda aşağılanma, öfke, kızgınlık ve benzeri duygular yaratarak bireylere yüklü bir psikolojik bedel ödettiği, ifade edilmediği takdirde her türlü etkileşimi bozduğu, yaratıcılığı bitirdiği ve üretkenliği azalttığı vurgulanan ve kurumlardaki işbirliğinin önündeki temel engellerden birisi olarak görülen (Perlow ve Williams, 2003; Apuhan, 2010) kurumsal sessizlik olgusu da incelenmiştir.

4.5 Araştırmanın Tipi

Araştırmada nitel ve nicel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Araştırmada nicel veriler oluşturulan soruformuyla anket tekniğiyle toplanmış, nitel veriler ankete katılan çalışanlar içinden gönüllü olanlar ile yarı yapılandırılmış soruformu aracılığıyla yüz yüze mülakat tekniğiyle gerçekleştirilmiştir. Çalışma bu yönüyle kesitsel bir çalışmadır.

4.6 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Saha araştırması, Ocak-Haziran 2016 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında İSM ve KHB merkez binalarındaki tüm çalışanlara, KHB'ye bağlı KEAH'da ise idarî bölümler ile biri dâhili (Nefroloji), diğeri de cerrahî (KBB) toplam iki klinikteki tüm çalışanlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırmanın hastane ayağında çok fazla çalışan olduğu için SAA'nın doğası gereği idarî birimler ve iki

klirik ile sınırlandırılmıştır. Araştırmaya katılım gönüllülük esasına göre gerçekleşmiştir.

Nicel araştırma için hazırlanan soruformu, ilgili kurum ve birimlerdeki toplamda 791 çalışana dağıtılmıştır. İlk olarak araştırmacılar tanıtılarak, yapılan doktora tezi ve amacı hakkında bilgi verilmiş, daha sonra alınan onaylar, izinler ve soruformu hakkında genel bilgiler verilerek, soruformunun nasıl doldurulacağı katılımcılara anlatılmıştır. Soruformları zarf eşliğinde dağıtılmış ve doldurulduktan sonra tekrar zarflara konularak, birimlere bırakılan kutulara atılması istenmiştir. Dağıtılan soruformlarından 546 adedi cevaplanmış, 245 soruformu ya boş olarak teslim edilmiş ya da hiç teslim edilmemiştir. Anketlerin geri dönüş oranı %69'dur. Cevaplanan soruformlarından 5 adedi noksan veriler içerdiklerinden analiz kapsamından çıkartılmış ve nihai olarak 541 adet soruformu, araştırma  rneklemi kapsamında analizlere dâhil edilmiştir.

4.7 Araştırma Kapsamında Alınan İzin ve Onaylar

Araştırmanın hukuka ve etik ilkelere uygun olarak yürütülebilmesi için İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü ile protokol yapılmış, Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu, İstanbul İli Anadolu Güney Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği'nden onay alınmış ve Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Etik Kurulundan etik olarak uygunluk alınmıştır. Bu kapsamda:

- Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Etik Kurulu tarafından 30.11.2015-3 tarih ve 140 protokol no ile incelenmiş ve etik olarak uygun bulunmuştur (Ek 3).
- İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü'ne 16.12.2015 tarih ve 193305 sayılı dilekçe ile başvuru yapılmış ve 07.01.2016 tarihinde protokol yapılmıştır (Ek 4).
- İstanbul İli Anadolu Güney Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliğine 10.12.2015 tarihinde başvuru yapılmış ve 30.12.2015 tarih ve 29926 sayılı yazı ile Anadolu Güney Kamu Hastaneleri Birliği tarafından onay verilmiştir (Ek 5).

Marmara Üniversitesi, Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimine (BAPKO) C Tipi Proje desteği için 20.09.2016 tarih ve 7047 sayı ile başvuru yapılmıştır. Yapılan başvuru, Marmara Üniversitesi BAPKO Birimi tarafından, BAPKO Proje Desteği (Lisansüstü Tez Projeleri - Doktora [C-DRP] Proje No[7047]: SAG-C-DRP-131016-0442) ile kabul edilmiş ve 7.496,00 TL ödenek tahsis edilmiştir.

4.8 Araştırmada Kullanılan Değişkenler

Araştırma verileri, katılımcıların demografik verileri, kurumu, birimi, unvanı, yönetim görevi olup olmadığı, eğer bir yönetim görevi varsa ast sayısı, kurumda, birimde ve mevcut pozisyonda çalıştığı süre, örgüt kültürü tipi, yardımlaşma hakkındaki genel tutumları, yardım talep etme ve etmeme nedenleri, SAA değişkenleri ve yardım talep edilen çalışanların özellikleri hakkındadır.

4.9 Verilerin Analizi

Toplanan veriler tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra, faktör analizine, korelasyon analizine, Ki-Kare testine, t-testine, tek yönlü varyans analizine (ANOVA) ve çoklu doğrusal regresyon analizine tâbi tutulmuştur. İstatistik analizler IBM-SPSS Statistics 24.0 paket programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. SAA UCINET yazılım paketi (Borgatti ve ark., 2002) ve ağ haritalarının çizimi de NetDraw yazılımı (Borgatti, 2002) kullanılarak hazırlanmıştır.

4.10 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmaya kamu sağlık kurumları dâhil edilmiş, araştırmanın hastane kısmı iki klinik ile idarî birim çalışanları ile sınırlanmıştır. Araştırma kapsamına, araştırma sırasında kurumda bulunan tüm çalışanlar dâhil edilmiştir. Araştırmada tüm evrene ulaşmak hedeflenmekle birlikte gönüllü olmayanlar araştırma kapsamına alınmamıştır. Bu nedenle gönüllü olmayanların ve araştırma sırasında kurumda bulunmayanların yardımlaşma ilişkisi ağ analizinde gösterilememiştir.

Bir diğ er kısıt da, soruformundaki yer kısıtlılığı ve anketin yanıtlanabilirlik oranını d üş ürecekđi endişesi ile araştırmaya katılanların yardım talep ettikleri kişilerin isimlerinin beş kişi ile sınırlandırılmasıdır. Katılımcılar yardım talep ettikleri kişileri kendileri yazmışlardır. Hem  alışan sayısının fazla olması, hem de çalışan hareketliliğinin sık olması nedeni ile yardım talep edilen kişilerin isimlerini bir listeden seçme imk nı sunulamamıştır. Ancak  alışanlar zaten bildikleri kişilerden ve genelde tekrarlayan ilişkileri olan kişilerden yardım aldıkları için, liste olmaması bir kısıtlılık olarak görülmeyebilir.

SAA'nın kurgusu gereği tüm çalışanlara ulaşılması hedeflenmiştir. Ancak örneklemede olmadığı hâlde kendisinden yardım talep edildiği belirtilen toplam 267 kurum çalışanı matrisi tamamlamak için eklenmiştir.

5 BULGULAR

Bu bölümde; tanımlayıcı istatistiksel bulgular, faktör analizi, korelasyon analizi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve t-testi, hiyerarşik lojistik regresyon analizi, SAA ve Ki-Kare testi analizi bulguları açıklanmıştır.

5.1 Tanımlayıcı İstatistiksel Bulgular

Araştırma grubu; İSM'de 306 (%56,5), KHB'de 81 (%15,0) ve KEAH'da 154 (%28,5) olmak üzere toplam 541 çalışandan oluşmaktadır. Araştırma kapsamında İSM'den 14 şube, KHB'den 4 birim ve KEAH'dan 3 birim bulunmaktadır. En fazla katılımcının olduğu birim %12,4 ile (n=67) İSM'de Tahakkuk ve Malî İşler ŞM'dir. Örneklemenin kurumlara ve birimlere göre dağılımları Tablo 13'te gösterildiği gibidir.

Tablo 13. Kurum ve Birimlere Göre Dağılım

Değişkenler	n	%
İSM		
Tahakkuk ve Malî İşler ŞM	67	12,4
İdari İşler ŞM	44	8,1
İnsan Kaynakları ŞM	34	6,3
Özel Teşhis ve Tedavi Merkezleri ŞM	29	5,4
Sağlık Bilgi Sistemleri ŞM	23	4,3
Özel Yataklı Sağlık Hizmetleri ŞM	19	3,5
Kamu Yataklı Sağlık Hizmetleri ŞM	17	3,1
Sağlığın Geliştirilmesi ŞM	14	2,6
Sağlık Hizmetleri Denetim ŞM	14	2,6
Disiplin ŞM	14	2,6
Sağlık Meslekleri ŞM	11	2,0
Hukuk İşleri Koordinatörlüğü	10	1,8
Ağız ve Diş Sağlığı ŞM	5	0,9
İzleme ve Değerlendirme ŞM	5	0,9
Toplam	306	56,5
KHB		
Genel sekreterlik	27	5,0
İdari Hizmetler Başkanlığı	21	3,9
Malî Hizmetler Başkanlığı	20	3,7
Tıbbî Hizmetler Başkanlığı	13	2,4
Toplam	81	15,0
KEAH		
İdare	108	20,0
Dâhili Klinik	26	4,8
Cerrahî Klinik	20	3,7
Toplam	154	28,5

N=541; ŞM: Şube Müdürlüğü.

Tanımlayıcı istatistikî bulgular Tablo 14'te gösterildiği gibidir.

Tablo 14. Tanımlayıcı İstatistiksel Bulgular

Değişkenler	n	%	$\bar{x}$	SS	Azamî	Asgarî
Cinsiyet						
Kadın	345	63,8				
Erkek	196	36,2				
Yaş (Yıl)			36,6	8,6	61,0	21,0
29 yaş ve altı	125	23,1				
30-34 yaş	116	21,4				
35-39 yaş	118	21,8				
40-44 yaş	74	13,7				
45 yaş ve üstü	108	20,0				
Medenî Hâl						
Bekâr	203	37,5				
Evli	338	62,5				
Çocuk			1,7	0,7	4,0	1,0
Var	291	53,8				
Yok	250	46,2				
Eğitim Durumu						
Lise	120	22,2				
Önlisans	132	24,4				
Lisans	170	31,4				
Lisansüstü	119	22,0				
Toplam Çalışma Süresi (Yıl)			13,6	8,6	38,0	0,3
5 yıl ve altı	118	21,8				
6-10 yıl	136	25,1				
11-15 yıl	85	15,7				
16-20 yıl	89	16,5				
21 yıl ve üstü	113	20,9				
Mevcut Kurumda Çalışma Süresi (Yıl)			7,3	6,7	32,0	0,1
5 yıl ve altı	290	53,6				
6-10 yıl	136	25,1				
11-15 yıl	55	10,2				
16-20 yıl	26	4,8				
21 yıl ve üstü	34	6,3				
Mevcut Pozisyonda Çalışma Süresi (Yıl)			5,7	5,8	33,0	0,1
5 yıl ve altı	364	67,3				
6-10 yıl	102	18,9				
11-15 yıl	37	6,8				
16-20 yıl	17	3,1				
21 yıl ve üstü	21	3,9				
Kadro Durumu						
Kadrolu	315	58,2				
Sözleşmeli	226	41,8				
Hiyerarşik Kademe						
Üst Yönetim	13	2,4				
Orta Yönetim	36	6,7				
Alt Yönetim	42	7,7				
Çalışan	450	83,2				
Yönetim Görevi						
Yok	457	84,5				
Var	84	15,5				
Ast Sayısı (yönetim görevi olanların)			86,6	9,0	3000,0	1,0
Hastaya Doğrudan Hizmet Verme						
Hayır	492	90,9				
Evet	49	9,1				

N=541.

Yukarıdaki verilere göre araştırmaya katılanların %63,8'i (n=345) kadın, %36,2'si (n=196) erkektir. Katılımcıların yaş aralığı 21 ile 61 arasında değişmekte olup, ortalama yaş 36,6'dır. Katılımcılarda 30 yaş altı çalışanlar %23,1 ile (n=125) en fazla yaş grubunu oluşturmaktadır. Çalışanların %62,5'i (n=338) evli, %37,5'i (n=203) bekârdır. Çocuk sahibi olanların oranı %53,8'dir (n=291). Çocuk sahibi olan katılımcıların; %23,5'i (n=127) tek çocuk sahibi, %23,7'si (n=128) iki çocuk sahibi, %5,7'si (n=31) üç çocuk sahibi ve %0,9'u (n=5) 4 çocuk sahibidir. Çalışanların ortalama 1,7 çocuğu vardır ve en fazla çocuk sahibi olan çalışan 4 çocuk sahibidir. En fazla çalışan (n=170) %31,4 ile lisans mezunudur.

Araştırma katılımcılarının çalışma yılları ortalamalarına bakıldığında, toplam çalışma 13,6 yıl olarak çıkmıştır. Mevcut kurumda toplam çalışma 7,3 ve mevcut pozisyonda toplam çalışma 5,7 yıl olarak bulunmuştur. Toplam çalışma yılı en fazla olan çalışanın çalışma süresi 38 yıldır. Toplam çalışma yıllarına göre en fazla olan grup, %25,1 ile (n=136) 6-10 yıl çalışanlar, mevcut kurumda toplam çalışma yıllarına göre en fazla olan grup, %53,6 ile (n=290) 5 yıl ve altı çalışanlar ve mevcut pozisyonda toplam çalışma yıllarına göre en fazla olan grup ise %67,3 ile (n=364) yine 5 yıl ve altı çalışanlardır.

Araştırmaya katılanların %58,2'si (n=315) kadrolu çalışanlardır. Araştırmada, katılımcıların örgütsel pozisyonlarına göre üst, orta ve alt düzey olmak üzere 3 farklı yönetim kademesi oluşturulmuştur. Katılımcıların %16,8'i (n=91) yönetici, %83,2'si (n=450) de yönetim görevi olmayan çalışanlardır. Katılımcıların %15,5'i (n=84) kendilerinin yönetsel görevinin olduğunu belirtmiştir ve bu çalışanlara bağlı çalışan sayısı ortalama 86,6'dır. Araştırmaya katılan tüm çalışanların %9,1'i direkt olarak hastaya hizmet vermektedirler. Bu çalışanlar KEAH klinik çalışanlarıdır.

Araştırmaya katılanların unvanlara göre dağılımlarına bakıldığında; %30,31 oranla 1. sırada veri hazırlama ve kontrol işletmeni (n=64), daha sonra %16,6 oranla hemşire/ebe (n=90) unvanları yer almaktadır. Araştırmada 111 çalışan (%20,5) diğer ifadesini işaretleyerek ya da boş bırakarak meslek ya da unvan belirtmemiştir. Örneklemenin unvanlara göre dağılımları Tablo 15'te gösterildiği gibidir.

Tablo 15. Katılımcıların Unvanları

Unvanlar	n	%
Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni	164	30,3
Hemşire/Ebe	90	16,6
Tıbbî Sekreter	49	9,1
Memur	36	6,7
Şef Memur	20	3,7
Asistan/Pratisyen Hekim	18	3,3
KHB Uzmanı	14	2,6
Şube/Hastane Müdürü	14	2,6
Eğitim Görevlisi	12	2,2
Kurum Üst Yöneticileri	8	1,5
Avukat	5	0,9
Diğer (boş)	111	20,5

N=541.

5.2 Örgüt ve Yardımlaşma Kültürü Ölçeğine İlişkin Analiz Bulguları

Bu bölümde örgüt kültürü, örgütsel yardımlaşma kültürü ve örgütsel yardımlaşma eğilimi analiz bulguları açıklanacaktır.

5.2.1 Faktör analizi bulguları

Faktör analizleri, temel bileşenler (principle component) yöntemi ve Varimax döndürme tekniği ile gerçekleştirilmiştir. Faktör yükleri 0,50'nin altında kalan maddeler, birden fazla faktörün altında birbirine yakın faktör yüklerine sahip maddeler veya bir faktör altında tek kalan maddeler analizlerden çıkarılmış ve tekrar yapılan analizler sonucunda, özdeğerleri 1 ve üzerinde olan faktörler elde edilmiştir. Analizlerin örneklem yeterlilikleri, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerine ve Bartlett küresellik testine göre test edilmiştir. Elde edilen faktörlerin güvenilirlikleri için de Cronbach alfa katsayıları hesaplanmıştır.

5.2.1.1 Örgüt kültürü ölçeği

Soruformunun ikinci bölümünde (13-36 arası sorular) yer alan, Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Yaklaşımı'ndan yola çıkılarak, Ş. B. Bekâroğlu'nun Türkçeye uyarladığı, geçerlilik ve güvenilirlik analizlerini yaptığı 24 maddeden oluşan ölçek, örgüt kültürünü ölçmeye yöneliktir. Bekâroğlu'nun araştırmasında; İstanbul'da faaliyet gösteren, kamu ve özel hastanelerde çalışan hekim, hemşire ve idarî personel olmak üzere toplam 600 kişiye anket uygulanmıştır. Yapılan

güvenirlilik analizleri soncunda, Cronbach alfa katsayıları adokrasi boyutu için 0,93, klan boyutu için 0,91, piyasa boyutu için 0,90, hiyerarşi boyutu için 0,89 olarak bulunmuş ve örgüt kültürü değişkeni dört alt boyutunun da iç tutarlılığının olduğu görülmüştür (Balkan, 2014).

Örgüt kültürüne ilişkin faktör analizi sonuçları, Tablo 16’da gösterildiği gibidir.

Tablo 16. Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Analizi Bulguları

Boyut	Maddeler	Faktör Yüğü	Varyans (%)	Güvenilirlik	Özdeğer
Piyasa Kültürü	30. Çalışanların başarısı, işletmenin rekabetçiliğine yaptıkları katkıya göre ölçülür.	0,77			
	29. İşyerimde rekabet, ölçülebilir hedeflere ulaşmak ve faaliyet alanında önde gelmek esastır.	0,75			
	28. Bu işletmeyi bir arada tutan değerler, başarıma hırsı ve hedeflere ulaşma arzudur.	0,72			
	26. Yöneticiler, çalışanları üretken olmaya ve sonuçlara odaklanmaya teşvik eder.	0,69			
	23. İşyerimde sürekli ilerlemek, ulaşılacak yeni ve zorlu hedefler belirlemek, yeni yöntemler denemek ve fırsatları değerlendirmek esastır.	0,69			
	25. İşyerim son derece sonuç odaklıdır; işin başarılmasına büyük önem verilir, çalışanlar birbirleri ile rekabet etmeye ve başarımaya heveslidir.	0,67	25,77	0,92	5,41
	24. Çalışanların başarısı, yenilikçi ve özgün olmalarına, gösterdikleri ilerlemeye ve diğerlerine öncülük etmelerine göre ölçülür.	0,65			
	27. İşyerimde çalışanlara yönelik yüksek beklentiler söz konusudur; rekabetçi olmaları ve başarılı sonuçlar elde etmeleri beklenir.	0,64			
	36. Çalışanların başarısı, verimli olmalarına, işleri zamanında ve kendilerinden istenen şekilde yapmalarına göre ölçülür.	0,55			
Klan Kültürü	17. İşyerimde insana saygı, güven, samimiyet ve birliktelik esastır.	0,82			
	13. İşyerim oldukça samimi bir ortamdır; çalışanlar geniş bir ailenin fertleri gibidir.	0,78			
	15. İşyerimde takım çalışması, birlikte hareket etme ve kararlara katılım teşvik edilir.	0,77			
	16. Bu işletmeyi bir arada tutan değerler, sadakat, karşılıklı saygı ve güvendir.	0,76			
	14. Yöneticiler aile büyüğü gibi görülür; çalışanlarını yetiştirmeye ve onlara yol göstermeye önem verir.	0,72	25,39	0,91	5,33
	19. İşyerim oldukça özgür ve girişimciliğe açık bir ortamdır; çalışanlar sorumluluk üstlenmeye ve risk almaya hazırdır.	0,66			
	21. İşyerimde çalışanlardan özgüven sergilemeleri, sorumluluk üstlenmeleri, yenilikçi ve özgün olmaları beklenir.	0,61			
	18. Çalışanların başarısı, gösterdikleri uyuma, takım çalışmasına katkılarına, kuruma ve iş arkadaşlarına bağlılıklarına göre ölçülür.	0,61			
Hiyerarşi Kültürü	32. Yöneticiler, çalışanlardan emir-komuta sistemi içinde kendilerine verilen görevleri yerine getirmelerini ve verimli olmalarını talep eder.	0,84			
	31. İşyerim oldukça kuralcı bir ortamdır; çalışanlar kendilerine verilen rollere göre hareket eder.	0,71	11,86	0,76	2,49
	35. İşyerimde sürekli bir şekilde verimlilik, kontrol ve faaliyetlerin belirli bir düzen içinde yürütülmesi esastır.	0,60			
	34. Bu işletmeyi bir arada tutan değerler, kurallara ve düzene olan bağlılıktır.	0,55			

Bu araştırmada örgüt kültür ölçeğine yapılan faktör analizinde, 3 madde (20, 22 ve 33) çıkarılarak, toplam 21 maddeden oluşan 3 faktör elde edilmiştir (KMO=0,953, Bartlett küresellik testi $\chi^2=7109,91$, sd=210, $p<0,001$). Elde edilen faktörler: Piyasa, klan ve hiyerarşi kültürü boyutlarıdır.

Buna göre, birinci faktör olan piyasa kültürü boyutu 9 maddeden (30, 29, 28, 26, 23, 25, 24, 27 ve 36) oluşmakta, varyans açıklayıcılığı %25,77 ve Cronbach alfa katsayısı 0,92'dir. İkinci faktör olan klan kültürü boyutu 8 maddeden (17, 13, 15, 16, 14, 19,21 ve 18) oluşmakta, varyans açıklayıcılığı %25,39 ve Cronbach alfa katsayısı 0,91'dir. Üçüncü faktör olan hiyerarşi kültürü boyutu ise 4 maddeden (32, 31, 35 ve 34) oluşmakta, varyans açıklayıcılığı %11,86 ve Cronbach alfa katsayısı da 0,76 olarak bulunmuştur. Örgüt kültürü ölçeğinin toplam varyans açıklayıcılığı %63 ve Cronbach alfa katsayısı ise 0,94'tür.

Piyasa kültürü, iç odaklanma yerine, tedarikçiler, birlikler ve düzenleyici kuruluşlar gibi dış çevreye odaklanırlar. Piyasada güçlü olmak, güvenli müşteriler bulmak, kârlılık ve sonuçlar, organizasyonun temel amacıdır. Piyasa tipi kuruluşlara hâkim olan temel değerler rekabetçilik ve verimlilik (Cameron ve Quinn, 2006). Araştırmamızda; çalışanların başarısı, işletmeyi bir arada tutan değerler, çalışanlara yönelik beklentiler gibi temel değerler için çalışanların rekabetçi, verimli, yenilikçi, sonuç odaklı olmaları gerektiği gibi piyasa kültürüne paralel sonuçlar çıkmıştır. Cameron ve Quinn ölçeğinde adokrasi kültürü içinde tanımlanmış olan 23. ve 24. maddeler ile hiyerarşi kültürü içinde yer alan 36. madde, faktör analizi sonucunda piyasa kültürü içinde yer almıştır.

Klan kültüründe, organizasyon ekonomik varlıklardan çok geniş ailelere benzetilirler. Klan tipi organizasyonların tipik özellikleri; ekip çalışması, çalışan katılım programları ve çalışanlara kurumsal taahhüttür. Örgüte bağlılık yüksektir. Organizasyon, yüksek bağlılık ve moralin önemini, bireysel gelişimin uzun vadeli faydasını vurgular (Cameron ve Quinn, 2006). Araştırmamızda; çalışanların başarısı, işletmeyi bir arada tutan değerler, çalışanlara yönelik beklentiler gibi temel değerler için klan kültürüne paralel olarak uyum, karşılıklı saygı, samimiyet, sadakat ve güvene dayalı çalışma gerektiği sonucu çıkmıştır. Cameron ve Quinn ölçeğinde

adokrasi kültürü içinde tanımlanmış olan 19. ve 21. maddeler, faktör analizi sonucunda klan kültürü içinde yer almıştır.

Hiyerarşi kültüründe ise resmî ve yapılandırılmış bir çalışma yapısı tanımlanmaktadır. İnsanların işlerini yol ve yöntemler yönetir. Etkin liderler, iyi koordinatörler ve organizatörlerdir. Kurumdaki örgütlenmeyi resmî kurallar ve politikalar sağlar (Cameron ve Quinn, 2006). Araştırmamızda; hiyerarşi kültürüne paralel olarak çalışanların emir-komuta sistemi içinde kendilerine verilen görevleri yerine getirmeleri ve verimli olmaları gerektiği, kuralcı bir ortam olduğu ve sürekli bir şekilde verimlilik ve kontrol faaliyetlerinin belirli bir düzen içinde yürütüldüğü sonucu çıkmıştır.

Adokrasi kültüründe örgütler; başarılı olmak için yenilikçi ve öncü girişimlerle, yeni ürün ve hizmetler geliştirme ve geleceğe hazırlanma faaliyetlerine ağırlık verirler ve yönetimin en büyük görevi girişimciliği, yaratıcılığı ve faaliyeti teşvik etmektir. Adokrasinin temel amacı, belirsizlik ve aşırı bilgi yükünün tipik olduğu koşullarda uyarlanabilirlik, esneklik ve yaratıcılık geliştirmektir. Adokrasi kültüründe merkezî bir güç veya otorite ilişkisi mevcut değildir (Cameron ve Quinn, 2006). Faktör analizi sonucu adokrasi kültürü müstakil bir boyut olarak belirmemiştir. Söz konusu boyuta ilişkin 20. ve 22. maddeler analizden çıkarılmış, kalan maddelerden 19. ve 21. maddeler klan kültürü, 23. ve 24. maddeler ise piyasa kültürü boyutları içinde yer almıştır.

5.2.1.2 Örgütsel yardımlaşma kültürü ölçeği

Soruformunun beşinci ve altıncı bölümlerinde yer alan ve 15 maddeden oluşan (44-58 arası sorular) ölçek, örgütsel yardımlaşma kültürünü ölçmeye yöneliktir. Örgütsel yardımlaşma kültürü ölçeği ile çalışanların yardımlaşma ile ilgili düşünce, eğilim ve kanaatlerinin iki bölümde ölçülmesi tasarlanmıştır. Birinci bölümde yardımlaşma ile ilgili çalışanların kendi düşünce ve eğilimleri, ikinci bölümde ise kurumdaki diğer çalışanların, yönetim kademelerinin ve kurumsal mekanizmaların dikkate alınarak yardımlaşma ilişkisi, yardımlaşma düşünce ve eğilimleri için soru maddeleri hazırlanmıştır.

Örgütlerde yardımlaşma kültürü ölçeğine yapılan faktör analizinde, 5 madde (46, 47, 48, 54 ve 57) çıkarılarak, toplam 10 maddeden oluşan 3 faktör elde edilmiştir (KMO=0,84, Bartlett küresellik testi $\chi^2=1966,62$, sd=45, $p<0,001$). Elde edilen faktörler: Yönetim, kişilerarası ve kişisel yardımlaşma kültürü boyutlarıdır.

Buna göre, birinci faktör olan yönetim yardımlaşma boyutu 6 maddeden (51, 49, 52, 50, 53 ve 55) oluşmakta, varyans açıklayıcılığı %31,81 ve Cronbach alfa katsayısı 0,85'tir. İkinci faktör olan kişilerarası yardımlaşma boyutu 2 maddeden (58 ve 56) oluşmakta, varyans açıklayıcılığı %18,53 ve Cronbach alfa katsayısı 0,70'tir. Üçüncü faktör olan kişisel yardımlaşma boyutu da 2 maddeden (44 ve 45) oluşmakta, varyans açıklayıcılığı %17,33 ve Cronbach alfa katsayısı da 0,81 olarak bulunmuştur. Örgütsel yardımlaşma kültürü ölçeğinin toplam varyans açıklayıcılığı %68 ve Cronbach alfa katsayısı ise 0,84'tür. Örgütsel yardımlaşma kültürüne ilişkin faktör analizi sonuçları, Tablo 17'de gösterildiği gibidir.

Tablo 17. Örgütsel Yardımlaşma Kültürü Ölçeği Faktör Analizi Bulguları

Boyut	Maddeler	Faktör Yüklü	Varyans (%)	Güvenilirlik	Özdeğer
Yönetim	51. Kurumumuzda, yardımlaşma için yazılı döküman (yol ve yöntem) ya da kurallar (normlar) mevcuttur.	0,81			
	49. Kurumumuzda, çalışanlar arasında yardımlaşmayı teşvik etmek amacıyla resmî (formal) toplantılar yapılır.	0,80			
	52. Kurumumuzda, yardımlaşma için gayri resmî (informal/yazılı olmayan) kurallar (normlar) mevcuttur.	0,75			
	50. Kurumumuzda, çalışanlar arasında yardımlaşmayı teşvik etmek amacıyla kahvaltı, yemek vb. gayri resmî (informal) organizasyonlar düzenlenir.	0,71	31,81	0,85	3,18
	53. Kurumumuzdaki üst düzey yöneticiler, kurum çalışanlarının yardım talep etmeleri gerektiğine inanırlar.	0,60			
	55. Kurumumuzda diğerlerine yardım eden çalışanlara, mesai saatleri ve çalışma programlarında daha anlayışlı davranılır.	0,60			
Kişilerarası	58. Çalışanlar arasındaki yardımlaşma kurumsal iş başarısını (performansı) artırır.	0,86	18,53	0,70	1,85
	56. Kurumumuzda sunduğumuz hizmetlerde çalışanlar arasında yardımlaşma önemlidir.	0,79			
Kişisel	44. İşle ilgili herhangi bir konuda yardıma ihtiyaç duyarım.	0,90	17,33	0,81	1,73
	45. İşimde ihtiyaç duyduğum zaman başka çalışanlardan sıklıkla yardım talep ederim.	0,90			

Yönetim yardımlaşma tutumu, kurumdaki yöneticilerin yardımlaşmaya yönelik yaklaşımlarını ve yapılan kurumsal düzenlemeleri ölçmeye yöneliktir. Bu amaçla kurumda, yardımlaşma için yazılı ya da yazılı olmayan kuralların, çalışanlar arasında yardımlaşmayı teşvik etmek amacıyla resmî ya da resmî olmayan toplantıların yapılıp yapılmadığı, yöneticilerin çalışanlarının yardımlaşmalarına olan inançları, diğerlerine yardım eden çalışanlara, mesai saatleri ve çalışma programlarında daha anlayışlı davranıp davranmadıkları sorulmuştur.

Kişilerarası yardımlaşma tutumu çalışanların, diğer çalışanların yardımlaşmaya yönelik tutumlarını nasıl gördüklerini ölçmeye yönelik, kişisel yardımlaşma tutumu ise çalışanların kendilerinin yardımlaşma hakkındaki tutumunu ölçülmeye yöneliktir. Kişilerarası yardımlaşma tutumunda, çalışanlar arasında yardımlaşmanın önemli olup olmadığı ve yardımlaşmanın kurumsal iş başarısını artırıp artırmadığı, kişisel yardımlaşma tutumunda ise, işle ilgili herhangi bir konuda yardıma ihtiyaç duyup duymadıkları ve yardıma ihtiyaç olduğunda diğer çalışanlardan sıklıkla yardım talep edip etmedikleri sorulmuştur.

5.2.1.3 Örgütsel Yardımlaşma Eğilimi Ölçeği

Soruformunun yedi ve sekizinci bölümlerinde 14 maddeden oluşan (59-72 arası sorular) ölçek, örgütsel yardımlaşma eğilimini ölçmeye yöneliktir. Örgütsel yardımlaşma eğilimi çalışanların işleriyle ilgili herhangi bir konuda yardım ihtiyacı olduğunda yardım talep etme nedenleri ve işle ilgili yardıma ihtiyaçları olduğu halde yardım talep etmedikleri durumlarda, yardım talep etmeme nedenleri hakkında oluşturulan sorulardan oluşan iki bölüm halinde tasarlanmıştır.

Örgütsel yardımlaşma eğilimi ölçeğine yapılan faktör analizinde, 1 madde (64. madde) çıkarılarak, toplam 13 maddeden oluşan 2 faktör elde edilmiştir (KMO=0,85, Bartlett küresellik testi $\chi^2=3498,27$, sd=78, $p<0,001$). Elde edilen faktörler: Yardımlaşma eğilimi ve yardımlaşmadan kaçınma eğilimidir.

Buna göre, birinci faktör olan yardımlaşma eğilimi 8 maddeden (66, 72, 71, 68, 65, 69, 67 ve 70) oluşmakta, varyans açıklayıcılığı %30,13 ve Cronbach alfa katsayısı 0,85'tir. İkinci faktör olan yardımlaşmadan kaçınma eğilimi 5 maddeden

(61, 63, 62, 60 ve 59) oluşmakta, varyans açıklayıcılığı %29,18 ve Cronbach alfa katsayısı 0,91'dir. Örgütsel yardımlaşma eğilimi ölçeğinin toplam varyans açıklayıcılığı %59 ve Cronbach alfa katsayısı ise 0,78'dir. Örgütsel yardımlaşma eğilimine ilişkin faktör analizi sonuçları, Tablo 18'de gösterildiği gibidir.

Tablo 18. Örgütsel Yardımlaşma Eğilimi Ölçeği Faktör Analizi Bulguları

Boyut	Maddeler	Faktör Yüğü	Varyans (%)	Güvenilirlik	Özdeğer
Yardımlaşmadan Kaçınma Eğilimi	66. Yardım talep etmek için ulaşabileceğim kimse yok.	0,77			
	72. Yardım talep edebileceğim kimselerin bana karşı iyi niyet ve samimiyetlerine güvenmiyorum.	0,76			
	71. Yardım talep edebileceğim kimselerin meslekî yetkinliğine güvenmiyorum.	0,73			
	68. Kurumda çalışanlar arasında rekabet fazla olduğundan yardım talep edebileceğim kimseler beni rakip olarak görüp yardım etmek istemiyor.	0,72	30,13	0,85	3,92
	65. Yardım talep edebileceğim, yardım etmeye istekli kimse yok.	0,71			
	69. Yardım talep etmek daha fazla zaman ve çaba harcatıyor.	0,69			
	67. Yardım talep edeceğim kimselerin beni zayıf ya da yetersiz görmelerinden endişe duyarım.	0,60			
	70. Yardım talep edebileceğim kimselerin iş yükü fazla, yardım etmek için zamanları yok.	0,60			
Yardımlaşma Eğilimi	61. Yardım talep ederek, aynı zamanda işbirliği ve ekip ruhunu geliştirmeyi de düşünüyorum/amaçlıyorum.	0,90			
	63. Yardım talep ederek, karmaşık ya da öncelikli işler için zaman yaratmayı ve daha verimli çalışmayı amaçlıyorum.	0,87			
	62. Yardım talep ederek, aynı zamanda ekibin diğer üyelerinin kendilerini daha faydalı hissetmelerini sağlayabileceğimi düşünüyorum/amaçlıyorum.	0,87	29,18	0,91	3,79
	60. Yardım talep etmeyi, kendimi geliştirmek için fırsat olarak görüyorum.	0,86			
	59. Yardım talep ederek, işlerimi daha hızlı ve kolay çözebilirim.	0,81			

Yardımlaşmadan kaçınma eğilimi, çalışanların hangi sebeplerden dolayı yardımlaşmak istemediklerini ölçmeye yöneliktir. Yardımlaşma eğilimini ölçmek için; yardım talep edilebilecek istekli, iyi niyetli, erişilebilir, yetkin, güvenilir ve samimi çalışanların olup olmadığı, çalışanlar arasında aşırı rekabet nedeniyle yardım talebinin reddedileceği, kendilerinin zayıf ya da yetersiz görülmeleri endişeleri, daha

fazla zaman ve çaba harcanabileceği, yardım talep edilebilecek kimselerin iş yükünün fazla olup olmadığı sorulmuştur.

Yardımlaşma eğilimi ise, çalışanları yardımlaşmak için neyin teşvik ettiğini ölçmeye yöneliktir. Yardımlaşma eğilimini ölçmek için; yardım talep ederek işbirliği ve ekip ruhunu geliştirmeyi, ekibin diğer üyelerinin de kendilerini daha faydalı hissetmelerini, karmaşık ya da öncelikli işler için zaman yaratmayı ve daha verimli çalışmayı sağlayıp sağlayamayacakları, işlerin daha hızlı ve kolay çözülüp çözülmemeyeceği ve yardım talep etmeyi çalışanların kendilerini geliştirmek için fırsat olarak görüp görmedikleri sorulmuştur.

5.2.2 Kültürel faktörlerin ANOVA analizi ve t-testi bulguları

Yardımlaşma ilişkilerinin kurumlara göre örgüt kültürü, örgütsel yardımlaşma kültürü ve örgütsel yardımlaşma eğilimi değişkenlerini kıyaslamak amacıyla ikili kıyaslamaların (PostHoc) Tukey HSD'ye göre yapıldığı varyans analizi (ANOVA) ve t-testi analizi bulguları Tablo 19'da gösterildiği gibidir.

Tablo 19. Kurumlara Göre Kültürel Faktörlerin ANOVA Analizi Bulguları

Değişkenler	İSM (N=306)		KHB (N=81)		KEAH (N=154)		F	p
	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS		
Piyasa Kültürü	3,23	0,83	3,56	0,63	3,12	0,90	7,91	0,000
Klan Kültürü	3,38	0,88	3,65	0,75	3,40	0,88	3,29	0,038
Hiyerarşi Kültürü	3,59	0,78	3,79	0,61	3,42	0,79	6,47	0,002
Yönetim Kültürü	2,81	0,90	2,90	0,98	2,68	0,90	1,91	0,149
Kişilerarası Kültür	3,77	0,93	3,98	0,81	3,71	0,89	2,49	0,084
Kişisel Kültür	3,06	1,00	3,27	0,97	3,03	0,88	1,90	0,151
Yardımlaşma Eğilimi	3,74	0,93	3,89	0,91	3,72	0,91	1,04	0,356
Yardımlaşmadan Kaçınma Eğilimi	2,29	0,85	2,02	0,76	2,22	0,84	3,53	0,030

Buna göre; piyasa ($p<0,001$), klan ve hiyerarşi kültürü ile yardımlaşmadan kaçınma eğiliminin anlamlı çıktığı ($p<0,05$), diğer faktörlerin istatistiksel olarak anlamlı çıkmadığı ($p>0,05$) görülmektedir. Üç sağlık kurumunda da hiyerarşi kültürü ortalaması diğer örgüt kültürü ortalamalarından yüksek çıkmıştır. Yardımlaşmadan kaçınma eğilimi ortalaması, İSM'de diğer sağlık kurumlarından yüksek çıkmıştır. Örgüt kültürü, örgütsel yardımlaşma kültürü ve örgütsel yardımlaşma eğilimi ANOVA ve t-testi analizi bulguları Tablo 20, 21 ve 22'de gösterildiği gibidir.

Tablo 20. Örgüt Kültürü ANOVA ve T-Testi Analizi Bulguları

Değişkenler	Piyasa Kültürü					Klan Kültürü				Hiyerarşi Kültürü			
	n	$\bar{X}$	SS	F	p	$\bar{X}$	SS	F	p	$\bar{X}$	SS	F	p
<i>Cinsiyet</i>				7,36	0,007			0,07	0,794			2,81	0,094
Erkek	196	3,30	0,92			3,49	0,87			3,65	0,83		
Kadın	345	3,22	0,78			3,39	0,86			3,52	0,74		
<i>Yaş</i>				2,62	0,034			0,86	0,486			0,39	0,817
30 yas altı	125	3,35	0,77			3,40	0,80			3,59	0,78		
30-34 yas	116	3,21	0,85			3,37	0,87			3,54	0,75		
35-39 yas	118	3,19	0,89			3,45	0,87			3,51	0,80		
40-44 yas	74	3,03	0,84			3,34	0,98			3,59	0,81		
45 yas ve üstü	108	3,38	0,78			3,55	0,85			3,63	0,75		
Toplam	541	3,25	0,83			3,42	0,87			3,57	0,77		
<i>Medeni Hâl</i>				1,96	0,162			2,58	0,109			1,03	0,311
Bekâr	203	3,21	0,78			3,38	0,82			3,50	0,79		
Evli	338	3,27	0,86			3,45	0,89			3,61	0,76		
<i>Çocuk</i>				0,14	0,709			0,47	0,495			0,87	0,352
Hayır	250	3,21	0,82			3,35	0,84			3,53	0,79		
Evet	291	3,28	0,84			3,49	0,89			3,60	0,75		
<i>Eğitim</i>				2,39	0,068			3,24	0,022			2,14	0,094
Lise	120	3,42	0,88			3,63	0,85			3,71	0,80		
Önlisans	132	3,22	0,76			3,44	0,80			3,56	0,77		
Lisans	170	3,21	0,82			3,32	0,87			3,55	0,78		
Lisansüstü	119	3,16	0,86			3,36	0,92			3,47	0,72		
Toplam	541	3,25	0,83			3,42	0,87			3,57	0,77		
<i>Toplam Çalışma Süresi</i>				1,41	0,230			0,42	0,794			0,57	0,684
5 yıl ve altı	118	3,32	0,83			3,45	0,81			3,61	0,75		
6-10 yıl	136	3,24	0,82			3,41	0,81			3,54	0,80		
11-15 yıl	85	3,29	0,85			3,47	0,91			3,63	0,77		
16-20 yıl	89	3,07	0,83			3,33	0,90			3,48	0,75		
21 yıl ve üstü	113	3,29	0,82			3,46	0,93			3,60	0,79		
Toplam	541	3,25	0,83			3,42	0,87			3,57	0,77		
<i>Mevcut Kurumda Çalışma Süresi</i>				0,42	0,797			0,39	0,814			0,59	0,672
5 yıl ve altı	290	3,25	0,82			3,39	0,86			3,57	0,75		
6-10 yıl	136	3,20	0,85			3,47	0,85			3,57	0,79		
11-15 yıl	55	3,31	0,87			3,47	0,91			3,61	0,84		
16-20 yıl	26	3,15	0,76			3,55	0,84			3,36	0,79		
21 yıl ve üstü	34	3,36	0,88			3,43	0,95			3,63	0,72		
Toplam	541	3,25	0,83			3,42	0,87			3,57	0,77		
<i>Mevcut Pozisyonda Çalışma Süresi</i>				2,55	0,039			2,00	0,093			1,94	0,102
5 yıl ve altı	364	3,20	0,84			3,37	0,86			3,56	0,77		
6-10 yıl	102	3,34	0,79			3,55	0,84			3,60	0,76		
11-15 yıl	37	3,29	0,80			3,62	0,90			3,49	0,75		
16-20 yıl	17	3,02	0,91			3,17	0,95			3,26	0,94		
21 yıl ve üstü	21	3,71	0,82			3,63	0,96			3,93	0,73		
Toplam	541	3,25	0,83			3,42	0,87			3,57	0,77		
<i>Kadro Durumu</i>				0,95	0,329			2,18	0,140			0,13	0,714
Sözleşmeli	226	3,42	0,78			3,55	0,79			3,68	0,75		
Kadrolu	315	3,13	0,85			3,34	0,91			3,49	0,78		
<i>Hiyerarşik Kademe</i>				2,10	0,099			2,76	0,042			1,37	0,250
Üst Yönetim	450	3,23	0,83			3,40	0,86			3,56	0,78		
Orta Yönetim	13	3,19	0,95			3,38	0,95			3,40	0,98		
Alt Yönetim	36	3,57	0,80			3,82	0,78			3,81	0,62		
Çalışan	42	3,16	0,84			3,37	0,88			3,57	0,76		
Toplam	541	3,25	0,83			3,42	0,87			3,57	0,77		
<i>Yönetim Görevi</i>				0,01	0,941			0,17	0,681			2,24	0,135
Hayır	457	3,22	0,83			3,39	0,87			3,54	0,78		
Evet	84	3,38	0,83			3,61	0,85			3,71	0,69		
<i>Hastaya Doğrudan Hizmet Verme</i>				3,34	0,068			1,52	0,218			5,69	0,017
Hayır	492	3,28	0,81			3,44	0,85			3,60	0,75		
Evet	49	2,89	0,98			3,31	0,99			3,28	0,94		

Tablo 21. Örgütsel Yardımlaşma Kültürü ANOVA ve T-Testi Analizi Bulguları

Değişkenler	n	Yönetim Kültürü				Kişilerarası Kültürü				Kişisel Kültürü			
		$\bar{X}$	SS	F	p	$\bar{X}$	SS	F	p	$\bar{X}$	SS	F	p
<i>Cinsiyet</i>				0,04	0,843			6,86	0,009			2,50	0,114
Erkek	196	2,85	0,92			3,80	1,01			3,04	1,02		
Kadın	345	2,75	0,92			3,78	0,84			3,11	0,93		
<i>Yaş</i>				3,33	0,010			0,75	0,556			1,22	0,303
30 yaş altı	125	2,84	0,86			3,77	0,94			3,24	0,97		
30-34 yaş	116	2,65	0,89			3,67	0,83			3,09	0,91		
35-39 yaş	118	2,76	0,98			3,84	0,85			3,00	0,98		
40-44 yaş	74	2,61	0,92			3,78	1,01			3,00	0,96		
45 yaş ve üstü	108	3,02	0,91			3,86	0,93			3,04	0,99		
Toplam	541	2,79	0,92			3,78	0,91			3,08	0,96		
<i>Medeni Hâl</i>				0,00	0,985			2,48	0,116			0,02	0,892
Bekâr	203	2,77	0,94			3,72	0,96			3,10	0,97		
Evli	338	2,80	0,90			3,82	0,87			3,07	0,96		
<i>Çocuk</i>				0,05	0,820			0,65	0,419			0,12	0,732
Hayır	250	2,71	0,93			3,75	0,93			3,07	1,00		
Evet	291	2,85	0,90			3,81	0,89			3,09	0,93		
<i>Eğitim</i>				1,99	0,114			1,03	0,378			0,13	0,942
Lise	120	2,92	0,88			3,87	0,93			3,11	1,09		
Önlisans	132	2,68	0,99			3,68	0,98			3,11	0,88		
Lisans	170	2,72	0,88			3,78	0,89			3,05	0,94		
Lisansüstü	119	2,86	0,92			3,83	0,82			3,08	0,95		
Toplam	541	2,79	0,92			3,78	0,91			3,08	0,96		
<i>Toplam Çalışma Süresi</i>				2,26	0,062			0,46	0,766			0,91	0,456
5 yıl ve altı	118	2,79	0,84			3,72	0,92			3,23	0,96		
6-10 yıl	136	2,72	0,92			3,78	0,88			3,06	0,98		
11-15 yıl	85	2,84	0,96			3,82	0,86			3,04	1,05		
16-20 yıl	89	2,60	0,94			3,73	0,94			3,01	0,86		
21 yıl ve üstü	113	2,97	0,93			3,86	0,94			3,06	0,97		
Toplam	541	2,79	0,92			3,78	0,91			3,08	0,96		
<i>Mevcut Kurumda Çalışma Süresi</i>				1,41	0,230			0,84	0,498			3,88	0,004
5 yıl ve altı	290	2,75	0,91			3,80	0,89			3,21	0,95		
6-10 yıl	136	2,72	0,95			3,68	0,96			2,83	0,95		
11-15 yıl	55	2,96	0,89			3,86	0,78			3,15	0,99		
16-20 yıl	26	2,84	0,88			3,98	0,83			2,92	0,74		
21 yıl ve üstü	34	3,03	0,93			3,79	1,05			3,09	1,06		
Toplam	541	2,79	0,92			3,78	0,91			3,08	0,96		
<i>Mevcut Pozisyonda Çalışma Süresi</i>				3,03	0,017			0,39	0,814			3,48	0,008
5 yıl ve altı	364	2,74	0,90			3,77	0,89			3,18	0,93		
6-10 yıl	102	2,78	0,94			3,75	0,92			2,80	0,98		
11-15 yıl	37	3,03	0,98			3,92	0,96			2,92	1,06		
16-20 yıl	17	2,58	0,72			3,74	0,87			2,97	0,48		
21 yıl ve üstü	21	3,34	1,02			3,93	1,05			3,12	1,21		
Toplam	541	2,79	0,92			3,78	0,91			3,08	0,96		
<i>Kadro Durumu</i>				0,50	0,479			6,90	0,009			0,00	0,984
Sözleşmeli	226	2,91	0,92			3,87	0,83			3,08	0,96		
Kadrolu	315	2,70	0,90			3,73	0,95			3,09	0,97		
<i>Hiyerarşik Kademe</i>				7,34	0,000			4,60	0,003			1,44	0,232
Üst Yönetim	450	2,72	0,90			3,73	0,89			3,09	0,97		
Orta Yönetim	13	3,13	0,81			3,73	1,22			3,31	0,80		
Alt Yönetim	36	3,39	0,98			4,28	0,74			3,22	0,96		
Çalışan	42	2,93	0,89			3,94	0,93			2,83	0,94		
Toplam	541	2,79	0,92			3,78	0,91			3,08	0,96		
<i>Yönetim Görevi</i>				0,89	0,347			0,39	0,530			0,29	0,590
Hayır	457	2,71	0,89			3,73	0,90			3,08	0,96		
Evet	84	3,22	0,95			4,10	0,85			3,09	0,97		
<i>Hastaya Doğrudan Hizmet Verme</i>				0,40	0,527			0,68	0,411			1,54	0,216
Hayır	492	2,82	0,92			3,80	0,89			3,09	0,97		
Evet	49	2,46	0,86			3,58	1,01			2,97	0,89		

Tablo 22. Örgütsel Yardımlaşma Eğilimi ANOVA ve T-Testi Analizi Bulguları

Değişkenler	n	Yardımlaşma Eğilimi				Yardımlaşmadan Kaçınma Eğilimi			
		$\bar{X}$	SS	F	p	$\bar{X}$	SS	F	p
<i>Cinsiyet</i>				1,11	0,293			1,00	0,319
Erkek	196	3,77	0,96			2,28	0,82		
Kadın	345	3,75	0,90			2,20	0,85		
<i>Yaş</i>				1,00	0,407			2,40	0,049
30 yas altı	125	3,82	0,83			2,11	0,81		
30-34 yas	116	3,64	0,95			2,14	0,83		
35-39 yas	118	3,71	0,98			2,27	0,84		
40-44 yas	74	3,75	0,85			2,27	0,80		
45 yas ve üstü	108	3,86	0,97			2,41	0,87		
Toplam	541	3,76	0,92			2,23	0,84		
<i>Medeni Hâl</i>				0,76	0,383			0,81	0,368
Bekâr	203	3,75	0,89			2,18	0,79		
Evli	338	3,76	0,94			2,26	0,86		
<i>Çocuk</i>				0,57	0,450			1,80	0,181
Hayır	250	3,69	0,89			2,19	0,80		
Evet	291	3,81	0,95			2,27	0,87		
<i>Eğitim</i>				1,04	0,375			2,92	0,034
Lise	120	3,71	0,95			2,42	0,88		
Onlisans	132	3,72	0,93			2,19	0,85		
Lisans	170	3,73	0,92			2,22	0,82		
Lisansüstü	119	3,89	0,89			2,11	0,77		
Toplam	541	3,76	0,92			2,23	0,84		
<i>Toplam Çalışma Süresi</i>				1,50	0,201			2,31	0,057
5 yıl ve altı	118	3,85	0,78			2,12	0,81		
6-10 yıl	136	3,71	0,95			2,14	0,84		
11-15 yıl	85	3,68	0,97			2,24	0,79		
16-20 yıl	89	3,62	0,95			2,31	0,78		
21 yıl ve üstü	113	3,88	0,96			2,40	0,92		
Toplam	541	3,76	0,92			2,23	0,84		
<i>Mevcut Kurumda Çalışma Süresi</i>				1,90	0,109			5,40	0,000
5 yıl ve altı	290	3,82	0,87			2,14	0,78		
6-10 yıl	136	3,58	1,02			2,25	0,87		
11-15 yıl	55	3,70	1,00			2,33	0,79		
16-20 yıl	26	3,88	0,94			2,19	0,80		
21 yıl ve üstü	34	3,87	0,80			2,82	1,00		
Toplam	541	3,76	0,92			2,23	0,84		
<i>Mevcut Pozisyonda Çalışma Süresi</i>				4,24	0,002			8,13	0,000
5 yıl ve altı	364	3,81	0,89			2,15	0,78		
6-10 yıl	102	3,44	1,02			2,32	0,90		
11-15 yıl	37	3,95	0,92			2,20	0,79		
16-20 yıl	17	3,78	0,93			2,38	0,88		
21 yıl ve üstü	21	4,03	0,71			3,16	0,90		
Toplam	541	3,76	0,92			2,23	0,84		
<i>Kadro Durumu</i>				0,00	0,964			0,13	0,720
Sözleşmeli	226	3,76	0,93			2,17	0,82		
Kadrolu	315	3,75	0,92			2,27	0,85		
<i>Hiyerarşik Kademe</i>				2,43	0,064			3,00	0,030
Üst Yönetim	450	3,71	0,92			2,26	0,85		
Orta Yönetim	13	4,00	1,02			1,89	0,72		
Alt Yönetim	36	4,09	0,96			1,89	0,72		
Çalışan	42	3,86	0,87			2,29	0,79		
Toplam	541	3,76	0,92			2,23	0,84		
<i>Yönetim Görevi</i>				1,01	0,315			1,64	0,201
Hayır	457	3,70	0,92			2,26	0,85		
Evet	84	4,05	0,87			2,07	0,76		
<i>Hastaya Doğrudan Hizmet Verme</i>				2,90	0,089			0,00	0,995
Hayır	492	3,77	0,91			2,21	0,83		
Evet	49	3,60	1,05			2,43	0,85		

Araştırma kapsamında yapılan t-testleri sonucunda; cinsiyet, medeni hâl, çocuk sahibi olup olmama, kadrolu olup olmama ve yönetim görevinin olup olmaması açısından örgüt kültürü faktörlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Hastaya doğrudan hizmet vermeyen çalışanlarda, hastaya doğrudan hizmet veren çalışanlara göre hiyerarşi kültürü ortalaması ($t=2,295$, $SH=54,215$ $p=0,026$) daha yüksek çıkmıştır.

Kültürel faktörlerin bulguları sağlık kurumlarına göre incelendiğinde; *piyasa kültürü* faktörünün ortalama olarak KHB'nde, KEAH'dan 0,443 ($SH=0,113$, $p=0,000$) ve İSM'den 0,335 ($SH=0,103$, $p=0,003$) daha fazla, *klan kültürü* faktörünün ortalama olarak KHB'nde, İSM'den 0,274 ($SH=0,108$, $p=0,030$) daha fazla ve *hiyerarşi kültürü* faktörünün ortalama olarak KHB'nde, KEAH'dan 0,373 ($SH=0,105$, $p=0,001$) daha fazla olduğu görülmektedir. Çalışanların *yardımlaşmadan kaçınma eğiliminin* ortalama olarak İSM'de KHB'nden 0,276 ($SH=0,104$, $p=0,022$) daha fazla olduğu görülmektedir.

Kültürel faktörlerin bulguları çalışanların yaşlarına göre incelendiğinde; *piyasa kültürü* faktörü, 45 yaş ve üstü çalışanlarda, 40-44 yaş grubu çalışanlardan 0,344 ($SH=0,125$, $p=0,047$), *yönetim yardımlaşma kültürü* faktörü, 45 yaş ve üstü çalışanlarda, 40-44 yaş grubu çalışanlardan 0,413 ($SH=0,137$, $p=0,023$) ve 30-34 yaş grubu çalışanlardan 0,374 ($SH=0,122$, $p=0,019$) ve *yardımlaşmadan kaçınma eğilimi* 45 yaş ve üstü çalışanlarda, 30 yaş altı çalışanlardan 0,305 ($SH=0,109$, $p=0,043$) ortalama olarak daha yüksek çıkmıştır.

Eğitime göre incelendiğinde; *klan kültürü* faktörü, lise mezunu çalışanlarda, lisans mezunu çalışanlardan ortalama olarak 0,307 ($SH=0,103$, $p=0,015$) ve *yardımlaşmadan kaçınma eğilimi*, lise mezunu çalışanlarda, lisansüstü mezunu çalışanlardan ortalama olarak 0,306 ($SH=0,108$, $p=0,024$) daha yüksek çıkmıştır.

Kültürel faktörler, *TÇY'ye göre* incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark çıkmamıştır ($p>0,05$).

Mevcut kurumda TÇY'ye göre incelendiğinde; *kişisel yardımlaşma kültürü* faktörü, 5 yıl ve altı çalışanlarda, 6-10 yıl çalışanlardan ortalama olarak 0,378

(SH=0,099, p=0,001), *yardımlaşmadan kaçınma eğilimi* 21 yıl ve üstü çalışanlarda ortalama olarak, 5 yıl ve altı çalışanlardan 0,675 (SH=0,149, p=0,000), 16-20 yıl çalışanlardan 0,629 (SH=0,214, p=0,029) ve 6-10 yıl çalışanlardan 0,566 (SH=0,158, p=0,003) daha yüksek çıkmıştır.

Mevcut pozisyonda TÇY'ye göre incelendiğinde; yönetim yardımlaşma kültürü faktörü, 21 yıl ve üstü çalışanlarda, 5 yıl ve altı çalışanlardan 0,599 (SH=0,205, p=0,029), *kişisel yardımlaşma kültürü* faktörü, 5 yıl ve altı çalışanlarda, 6-10 yıl çalışanlardan ortalama olarak 0,377 (SH=0,107, p=0,004) daha yüksek çıkmıştır. *Yardımlaşma eğilimi*, 6-10 yıl çalışanlardan ortalama olarak, 11-15 yıl çalışanlar 0,510 (SH=0,175, p=0,030) ve 5 yıl ve altı çalışanlar 0,367 (SH=0,102, p=0,003) daha düşük çıkmıştır. *Yardımlaşmadan kaçınma eğilimi* 21 yıl ve üstü çalışanlarda, 5 yıl ve altı çalışanlardan 1,009 (SH=0,183, p=0,000), 11-15 yıl çalışanlar 0,958 (SH=0,223, p=0,000), 16-20 yıl çalışanlardan 0,786 (SH=0,266, p=0,027) ve 6-10 yıl çalışanlardan 0,845 (SH=0,195, p=0,000) ortalama olarak daha yüksek çıkmıştır.

Çalışanların *hiyerarşik seviyesine göre incelendiğinde; klan kültürü* faktörü, orta düzey yönetici olan çalışanlarda, yönetim görevi olmayan çalışanlardan 0,423 (SH=0,149, p=0,025), *yönetim yardımlaşma kültürü* faktörü, orta düzey yönetici olan çalışanlarda, yönetim görevi olmayan çalışanlardan 0,678 (SH=0,156, p=0,000), *kişilerarası yardımlaşma kültürü* faktörü, orta düzey yönetici olan çalışanlarda, yönetim görevi olmayan çalışanlardan 0,547 (SH=0,155, p=0,003) ortalama olarak daha yüksek çıkmıştır. *Yardımlaşmadan kaçınma eğilimi*, yönetim görevi olmayan çalışanlarda, orta düzey yönetici olan çalışanlardan ortalama olarak 0,372 (SH=0,144, p=0,050) daha yüksek çıkmıştır.

5.2.3 Kültürel faktörlere ilişkin korelasyon analizi bulguları

Bu bölümde yaş, çalışma yılları, örgüt kültürü, örgütsel yardımlaşma kültürü ve örgütsel yardımlaşma eğilimi faktörlerinin birbirleri ile ilişkisi verilmiştir (Tablo 23). Korelasyon analizi bulgularına göre, yaş ile toplam çalışma yılı (TÇY), mevcut kurumda TÇY, mevcut pozisyonda TÇY ve yardımlaşmadan kaçınma eğilimi arasında pozitif korelasyon ($r=0,865$, $r=0,576$, $r=0,419$, $r=0,154$ ve $p<0,001$), TÇY ile mevcut kurumda TÇY, mevcut pozisyonda TÇY ($r=0,585$, $r=0,430$ ve $p<0,001$)

ve yardımlaşmadan kaçınma eğilimi arasında pozitif korelasyon ($r=0,131$ ve $p<0,01$) bulunmaktadır.

Tablo 23. Yaş, Çalışma Yılları ve Kültürel Faktörler Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	$\bar{x}$	SS	1	2	3	4	5
1. Yaş	36,62	8,58					
2. Toplam Çalışma Yılı	13,57	8,60	0,865 ***				
3. Mevcut Kurumda TÇY	7,25	6,67	0,576 ***	0,585 ***			
4. Mevcut Pozisyonda TÇY	5,67	5,79	0,419 ***	0,430 ***	0,629 ***		
5. Piyasa Kültürü	3,25	0,83	-0,021	-0,035	-0,002	0,070	
6. Klan Kültürü	3,42	0,87	0,019	-0,029	0,021	0,047	0,724***
7. Hiyerarşi Kültürü	3,57	0,77	0,004	-0,023	-0,024	0,000	0,640***
8. Yönetim Yardımlaşma Kültürü	2,79	0,92	0,057	0,053	0,073	0,098 *	0,531***
9. Kişilerarası Yardımlaşma Kültürü	3,78	0,91	0,030	0,037	0,016	0,030	0,452***
10. Kişisel Yardımlaşma Kültürü	3,08	0,96	-0,069	-0,063	-0,084	-0,091 *	0,182***
11. Yardımlaşma Eğilimi	3,76	0,92	-0,001	-0,004	-0,019	-0,001	0,344***
12. Yardımlaşmadan Kaçınma Eğilimi	2,23	0,84	0,154 ***	0,131 **	0,182 ***	0,224 ***	-0,044

Değişkenler	6	7	8	9	10	11
7. Hiyerarşi Kültürü	0,480 ***					
8. Yönetim Yardımlaşma Kültürü	0,496 ***	0,364 ***				
9. Kişilerarası Yardımlaşma Kültürü	0,466 ***	0,375 ***	0,480 ***			
10. Kişisel Yardımlaşma Kültürü	0,170 ***	0,129 **	0,286 ***	0,300 ***		
11. Yardımlaşma Eğilimi	0,297 ***	0,322 ***	0,398 ***	0,491 ***	0,495 ***	
12. Yardımlaşmadan Kaçınma Eğilimi	-0,148 **	0,017	0,033	-0,144 **	-0,072	-0,086*

N: 541; SS: Standart Sapma; TÇY: Toplam Çalışma Yılı; * $p<0,05$; ** $p<0,01$; *** $p<0,001$.

Mevcut kurumda TÇY ile mevcut pozisyonda TÇY ve yardımlaşmadan kaçınma eğilimi ($r=0,629$, $r=0,182$ ve $p<0,001$) arasında pozitif korelasyon, mevcut pozisyonda TÇY ile yardımlaşmadan kaçınma eğilimi ($r=0,224$ ve $p<0,001$) ve yönetim yardımlaşma kültürü ($r=0,098$ ve $p<0,05$) arasında pozitif korelasyon, kişisel yardımlaşma kültürü ($r=-0,091$ ve $p<0,05$) arasında negatif korelasyon vardır. Piyasa kültürü ile klan kültürü, hiyerarşi kültürü, yönetim yardımlaşma kültürü, kişilerarası yardımlaşma kültürü, yardımlaşma eğilimi ve kişisel yardımlaşma kültürü ($r=0,724$, $r=0,640$, $r=0,531$, $r=0,344$, $r=0,182$ ve $p<0,001$) arasında pozitif korelasyon vardır.

Klan kültürü ile yönetim yardımlaşma kültürü, hiyerarşi kültürü, kişilerarası yardımlaşma kültürü, yardımlaşma eğilimi ve kişisel yardımlaşma kültürü ($r=0,496$, $r=0,480$, $r=0,466$, $r=0,297$, $r=0,170$ ve $p<0,001$) arasında pozitif korelasyon, yardımlaşmadan kaçınma eğilimi ($r=-0,148$ ve $p<0,01$) ile negatif korelasyonu vardır. Hiyerarşi kültürü ile kişilerarası yardımlaşma kültürü, yönetim yardımlaşma

kültürü, yardımlaşma eğilimi ($r=0,375$, $r=0,364$, $r=0,322$ ve $p<0,001$) ve kişisel yardımlaşma kültürü ($r=0,129$ ve $p<0,01$) arasında pozitif korelasyon vardır.

Yönetim yardımlaşma kültürü ile kişilerarası yardımlaşma kültürü, yardımlaşma eğilimi ve kişisel yardımlaşma kültürü ($r=0,480$, $r=0,398$, $r=0,286$ ve $p<0,001$) arasında pozitif korelasyon vardır. Kişilerarası yardımlaşma kültürü ile yardımlaşma eğilimi ve kişisel yardımlaşma kültürü ($r=0,491$, $r=0,300$ ve $p<0,001$) arasında pozitif korelasyon, yardımlaşmadan kaçınma eğilimi ($r=-0,144$ ve $p<0,01$) ile negatif korelasyonu vardır.

Kişisel yardımlaşma kültürü ile yardımlaşma eğilimi ($r=0,495$ ve $p<0,001$) arasında pozitif korelasyon vardır. Yardımlaşma eğilimi ile yardımlaşmadan kaçınma eğilimi ($r=-0,086$ ve $p<0,05$) arasında negatif korelasyonu vardır.

Genel olarak yardımlaşmadan kaçınma eğilimi hariç tüm kültürel faktörlerin birbirleri ile pozitif korelasyonu vardır. Yardımlaşmadan kaçınma eğilimi ile klan kültürü, kişilerarası yardımlaşma kültürü ve yardımlaşma eğilimi arasında negatif korelasyon vardır.

Yaş ile kültürel faktörler arasında korelasyon bulunmamaktadır. Yardımlaşmadan kaçınma eğilimi hariç kültürel faktörler ile yaş, TÇY ve mevcut kurumda TÇY arasında korelasyon bulunmamaktadır. Yardımlaşmadan kaçınma eğilimi ile yaş ve çalışma yılları arasında pozitif korelasyon vardır.

5.3 Yardımlaşma İlişkilerinde Çalışanların Özniteliklerine Yönelik Analiz Bulguları

Yardımlaşma ilişkilerinde sağlık kurumlarında çalışanların yardım talep ettikleri ve etmedikleri çalışanlar için tanımlanan öznitelikleri kıyaslamak amacıyla; ikili kıyaslamaların (PostHoc) Tukey HSD'ye göre yapıldığı varyans analizi (ANOVA) ve korelasyon analizleri yapılmıştır. Yardım talep edilen ve edilmeyen çalışanların özniteliklerine ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 24'de gösterildiği gibidir.

Tablo 24. Yardımlaşma İlişkilerinde Çalışanların Özniteliklerine Yönelik ANOVA Analizi Bulguları

Değişkenler	n	$\bar{x}$	SS	F	p
<i>Yetkinlik</i>				123,54	0,000
1.Sırada	380	4,63	0,71		
2.Sırada	353	4,46	0,87		
3.Sırada	312	4,41	0,90		
4.Sırada	262	4,39	0,89		
5.Sırada	224	4,38	0,90		
YA	226	2,85	1,37		
Toplam	1757	4,26	1,08		
<i>Erişilebilirlik</i>				105,37	0,000
1.Sırada	380	4,69	0,65		
2.Sırada	353	4,64	0,67		
3.Sırada	312	4,56	0,75		
4.Sırada	262	4,46	0,89		
5.Sırada	224	4,43	0,96		
YA	226	3,15	1,45		
Toplam	1757	4,39	1,01		
<i>Güven</i>				232,94	0,000
1.Sırada	380	4,75	0,58		
2.Sırada	353	4,69	0,59		
3.Sırada	312	4,67	0,63		
4.Sırada	262	4,63	0,72		
5.Sırada	224	4,55	0,79		
YA	226	2,75	1,43		
Toplam	1757	4,42	1,02		
<i>Samimiyet</i>				219,84	0,000
1.Sırada	380	4,72	0,60		
2.Sırada	353	4,67	0,62		
3.Sırada	312	4,58	0,78		
4.Sırada	262	4,56	0,79		
5.Sırada	224	4,48	0,86		
YA	226	2,62	1,46		
Toplam	1757	4,36	1,08		
<i>Tanışma Süresi</i>				3,96	0,001
1.Sırada	380	4,92	4,66		
2.Sırada	353	4,18	4,00		
3.Sırada	312	4,35	4,73		
4.Sırada	262	4,17	3,95		
5.Sırada	224	4,25	4,03		
YA	226	3,38	3,30		
Toplam	1757	4,28	4,22		

YA: Yardım Alınmayan; SS: Standart Sapma.

Yetkinlik açısından incelendiğinde, 1. sırada yardım talep ettiği ile 3. sırada yardım talep ettiği arasında ortalama 0,224 ve 5. sırada yardım talep ettiği arasında ise ortalama 0,255 anlamlı fark vardır ($p<0,05$). 1. sıradan 5. sıraya kadar yardım talep edilenlerle yardım talep edilmeyenler arasında sırasıyla ortalama 1,789, 1,611, 1,565, 1,548 ve 1,534 anlamlı fark vardır ($p<0,001$).

Erişilebilirlik açısından incelendiğinde, 1. sırada yardım talep ettiği ile 4. sırada yardım talep ettiği arasında ortalama 0,230 ($p<0,05$) ve 5. sırada yardım talep ettiği arasında ise ortalama 0,264 anlamlı fark vardır ($p<0,01$). 1. sıradan 5. sıraya kadar yardım talep edilenlerle yardım talep edilmeyenler arasında sırasıyla ortalama 1,542, 1,490, 1,414, 1,311 ve 1,278 anlamlı fark vardır ($p<0,001$).

Güven açısından incelendiğinde, 1. sırada yardım talep ettiği ile 5. sırada yardım talep ettiği arasında ortalama 0,201 anlamlı fark vardır ($p<0,05$). 1. sıradan 5. sıraya kadar yardım talep edilenlerle yardım talep edilmeyenler arasında sırasıyla ortalama 2,002, 1,946, 1,922, 1,882 ve 1,801 anlamlı fark vardır ($p<0,001$).

Samimiyet açısından incelendiğinde, 1. sırada yardım talep ettiği ile 5. sırada yardım talep ettiği arasında ortalama 0,236 anlamlı fark vardır ($p<0,05$), 1. sıradan 5. sıraya kadar yardım talep edilenlerle yardım talep edilmeyenler arasında sırasıyla ortalama 2,099, 2,052, 1,961, 1,938 ve 1,863 anlamlı fark vardır ($p<0,001$). *Tanışma süresi* açısından incelendiğinde, tanışma süresi yardım talep edilmeyenler ile 1. sırada yardım talep edilenler arasında ortalama 1,55 yıl anlamlı fark çıkmıştır ($p<0,001$).

Yardım talep edilenlerin arasında genel olarak anlamlı bir fark bulunmamakla birlikte yardım talep edilmeyenler ile diğer tüm yardım talep edilenler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark çıkmıştır. Tüm özniteliklerde yardım alma sırası ilerledikçe yardım alınmayanlar ile ortalamalar azalarak devam etmektedir.

Kurumlara göre yardım talep edilenlerin ve edilmeyenlerin özniteliklerine ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 25'te gösterildiği gibidir.

Kurumlara göre incelendiğinde; *yetkinlik* özneliğinin İSM'de, yardım talep edilmeyenlerin, 1. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 1,83 daha az ($SH=0,11$), 2. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 1,69 daha az ($SH=0,11$), 3. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 1,68 daha az ($SH=0,11$), 4. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 1,64 daha az ($SH=0,12$) ve 5. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 1,62 daha az ($SH=0,12$) yetkin bulunduğu görülmektedir ($p<0,001$).

Tablo 25. Kurumlara Göre Yardımlaşma İlişkilerinde Çalışanların Özniteliklerine Yönelik ANOVA Analizi Bulguları

Değişkenler	İSM					KHB					KEAH				
	n	$\bar{x}$	SS	F	p	n	$\bar{x}$	SS	F	p	n	$\bar{x}$	SS	F	p
<i>Yetkinlik</i>				70,25	0,000				20,34	0,000				35,38	0,000
1.Sırada	196	4,63	0,68			64	4,67	0,74			120	4,62	0,76		
2.Sırada	178	4,50	0,82			62	4,50	0,90			113	4,36	0,92		
3.Sırada	154	4,49	0,86			58	4,45	0,84			100	4,27	0,97		
4.Sırada	130	4,45	0,92			49	4,63	0,67			83	4,17	0,93		
5.Sırada	109	4,42	0,86			41	4,56	0,67			74	4,22	1,02		
YA	114	2,81	1,39			39	3,05	1,43			73	2,79	1,30		
Toplam	881	4,29	1,08			313	4,37	1,01			563	4,15	1,11		
<i>Erişilebilirlik</i>				59,45	0,000				22,51	0,000				27,15	0,000
1.Sırada	196	4,73	0,60			64	4,63	0,70			120	4,67	0,70		
2.Sırada	178	4,65	0,63			62	4,71	0,55			113	4,58	0,79		
3.Sırada	154	4,68	0,68			58	4,53	0,73			100	4,41	0,84		
4.Sırada	130	4,52	0,85			49	4,51	0,82			83	4,34	0,99		
5.Sırada	109	4,43	0,98			41	4,71	0,56			74	4,27	1,09		
YA	114	3,16	1,47			39	3,13	1,51			73	3,15	1,39		
Toplam	881	4,43	1,00			313	4,43	0,96			563	4,31	1,06		
<i>Güven</i>				124,26	0,000				43,78	0,000				69,23	0,000
1.Sırada	196	4,73	0,65			64	4,80	0,44			120	4,75	0,51		
2.Sırada	178	4,69	0,61			62	4,71	0,55			113	4,70	0,58		
3.Sırada	154	4,71	0,56			58	4,71	0,56			100	4,58	0,77		
4.Sırada	130	4,72	0,63			49	4,80	0,58			83	4,40	0,87		
5.Sırada	109	4,54	0,81			41	4,68	0,65			74	4,49	0,81		
YA	114	2,71	1,44			39	3,00	1,30			73	2,67	1,48		
Toplam	881	4,43	1,03			313	4,52	0,90			563	4,35	1,07		
<i>Samimiyet</i>				118,37	0,000				48,71	0,000				58,92	0,000
1.Sırada	196	4,73	0,63			64	4,77	0,46			120	4,68	0,62		
2.Sırada	178	4,68	0,61			62	4,66	0,63			113	4,66	0,62		
3.Sırada	154	4,66	0,70			58	4,60	0,75			100	4,44	0,90		
4.Sırada	130	4,63	0,71			49	4,71	0,71			83	4,35	0,92		
5.Sırada	109	4,48	0,91			41	4,73	0,50			74	4,35	0,93		
YA	114	2,61	1,47			39	2,67	1,40			73	2,60	1,49		
Toplam	881	4,39	1,08			313	4,44	1,01			563	4,27	1,12		
<i>Tanışma Süresi</i>				2,43	0,034				1,60	0,161				1,65	0,144
1.Sırada	196	4,95	4,09			64	2,38	3,29			120	6,23	5,56		
2.Sırada	178	4,13	3,82			62	2,66	3,37			113	5,10	4,34		
3.Sırada	154	4,72	5,35			58	2,38	2,96			100	4,91	4,25		
4.Sırada	130	4,42	3,67			49	2,06	2,06			83	5,02	4,74		
5.Sırada	109	4,45	3,68			41	1,78	1,24			74	5,34	4,91		
YA	114	3,43	2,49			39	1,31	0,66			73	4,40	4,54		
Toplam	881	4,41	4,03			313	2,17	2,66			563	5,24	4,78		

YA: Yardım Alınmayan; SS: Standart Sapma.

KHB’de; yardım talep edilmeyenlerin, 1. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 1,62 daha az (SH=0,18), 2. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 1,45 daha az (SH=0,18), 3. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 1,40 daha az (SH=0,18), 4. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 1,58 daha az (SH=0,19) ve

5. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 1,51 daha az (SH=0,20) yetkin bulunduğu görülmektedir ($p<0,001$).

KEAH'da yardım talep edilmeyenlerin, 1. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 1,82 daha az (SH=0,14), 2. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 1,57 daha az (SH=0,15), 3. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 1,48 daha az (SH=0,15), 4. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 1,37 daha az (SH=0,16) ve 5. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 1,42 daha az (SH=0,16) yetkin bulunduğu görülmektedir ($p<0,001$). KEAH'da ayrıca 4. sırada yardım talep edilenlerin 1. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 0,45 daha az (SH=0,14, $p<0,05$) yetkin bulunduğu görülmektedir.

Yetkinlik özneteliği kurumlara göre incelendiğinde yardım talep edilenlerin arasında genel olarak anlamlı bir fark bulunmamakla birlikte yardım talep edilmeyenler ile diğer tüm yardım talep edilenler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark çıkmıştır. Sadece KEAH'da 1. ile 4. yardım talep edilen arasında anlamlı fark çıkmıştır.

Erişilebilirlik özneteliği incelendiğinde İSM'de; yardım talep edilmeyenlerin, 1. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 1,57 daha az (SH=0,10), 2. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 1,49 daha az (SH=0,10), 3. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 1,52 daha az (SH=0,11), 4. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 1,37 daha az (SH=0,11) ve 5. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 1,27 daha az (SH=0,12) erişilebilir bulunduğu görülmektedir ($p<0,001$). İSM'de ayrıca 5. sırada yardım talep edilenlerin 1. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 0,30 daha az (SH=0,10, $p<0,05$) erişilebilir bulunduğu görülmektedir.

KHB'de; yardım talep edilmeyenlerin, 1. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 1,50 daha az (SH=0,17), 2. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 1,58 daha az (SH=0,17), 3. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 1,41 daha az (SH=0,17), 4. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 1,38 daha az (SH=0,18) ve 5. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 1,58 daha az (SH=0,19) erişilebilir bulunduğu görülmektedir ($p<0,001$).

KEAH'da; yardım talep edilmeyenlerin, 1. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 1,52 daha az (SH=0,14), 2. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 1,43 daha az (SH=0,14), 3. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 1,26 daha az (SH=0,15), 4. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 1,19 daha az (SH=0,15) ve 5. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 1,12 daha az (SH=0,16) erişilebilir bulunduğu görülmektedir ($p<0,001$).

Erişilebilirlik özniteliği kurumlara göre incelendiğinde yardım talep edilenlerin arasında genel olarak anlamlı bir fark bulunmamakla birlikte yardım talep edilmeyenler ile diğer tüm yardım talep edilenler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark çıkmıştır. Sadece İSM'de 1. ile 5. yardım talep edilenler arasında anlamlı fark çıkmıştır.

Güven özniteliği incelendiğinde İSM'de; yardım talep edilmeyenlerin, 1. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 2,02 daha az (SH=0,09), 2. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 1,98 daha az (SH=0,10), 3. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 2,00 daha az (SH=0,10), 4. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 2,01 daha az (SH=0,10) ve 5. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 1,83 daha az (SH=0,11) erişilebilir bulunduğu görülmektedir ($p<0,001$).

KHB'de; yardım talep edilmeyenlerin, 1. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 1,80 daha az (SH=0,14), 2. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 1,71 daha az (SH=0,14), 3. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 1,71 daha az (SH=0,14), 4. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 1,80 daha az (SH=0,15) ve 5. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 1,68 daha az (SH=0,15) güvenilir bulunduğu görülmektedir ($p<0,001$).

KEAH'da; yardım talep edilmeyenlerin, 1. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 2,08 daha az (SH=0,13), 2. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 2,03 daha az (SH=0,13), 3. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 1,91 daha az (SH=0,13), 4. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 1,73 daha az (SH=0,14) ve 5. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 1,82 daha az (SH=0,14) güvenilir bulunduğu görülmektedir ($p<0,001$). KEAH'da ayrıca 4. sırada yardım talep

edilenlerin 1. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 0,35 daha az (SH=0,12, $p<0,05$) güvenilir bulunduğu gör÷lmektedir.

Güvenilirlik özniteliği kurumlara göre incelendiğinde yardım talep edilenlerin arasında genel olarak anlamlı bir fark bulunmamakla birlikte yardım talep edilmeyenler ile diğer tüm yardım talep edilenler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark çıkmıştır. Sadece KEAH'da 1. ile 4. yardım talep edilenler arasında anlamlı fark çıkmıştır.

Samimiyet özniteliği incelendiğinde İSM'de; yardım talep edilmeyenlerin, 1. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 2,12 daha az (SH=0,10), 2. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 2,07 daha az (SH=0,10), 3. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 2,05 daha az (SH=0,10), 4. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 2,02 daha az (SH=0,11) ve 5. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 1,86 daha az (SH=0,11) samimi olduğu gör÷lmektedir ($p<0,001$).

KHB'de; yardım talep edilmeyenlerin, 1. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 2,10 daha az (SH=0,16), 2. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 2,00 daha az (SH=0,16), 3. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 1,94 daha az (SH=0,16), 4. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 2,05 daha az (SH=0,16) ve 5. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 2,07 daha az (SH=0,17) samimi olduğu gör÷lmektedir ($p<0,001$).

KEAH'da; yardım talep edilmeyenlerin, 1. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 2,07 daha az (SH=0,14), 2. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 2,06 daha az (SH=0,14), 3. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 1,84 daha az (SH=0,14), 4. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 1,75 daha az (SH=0,15) ve 5. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 1,75 daha az (SH=0,15) samimi olduğu gör÷lmektedir ($p<0,001$).

Samimiyet özniteliği kurumlara göre incelendiğinde yardım talep edilenlerin arasında anlamlı bir fark bulunmamakla birlikte yardım talep edilmeyenler ile diğer tüm yardım talep edilenler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark çıkmıştır.

Tanışma süresi özniteliği incelendiğinde İSM’de; yardım talep edilmeyenlerin, 1. sırada yardım talep edilenlerden ortalama 1,52 yıl daha az (SH=0,47, $p<0,05$) tanışma sürelerinin olduğu görülmektedir. KHB’de ve KEAH’da tanışma süresi açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0,05$). Tanışma süresi özelliği kurumlara göre incelendiğinde sadece İSM’de yardım talep edilmeyenler ile 1. sırada yardım talep edilenler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark çıkmış diğerlerinde istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Yardım talep edilen çalışanların özniteliklerine yönelik korelasyon bulguları Tablo 26’da gösterildiği gibidir. Yardımlaşma öznitelikleri değişkenlerine ait korelasyon tablosu incelendiğinde; yetkinlik ile erişilebilirlik, güven ve samimiyet arasında ($p<0,001$), erişilebilirlik ile güven ve samimiyet ($p<0,001$) ile tanışma süresi ($p<0,01$) arasında son olarak, güven ve samimiyet değişkenleri arasında pozitif korelasyon bulunduğu görülmektedir ($p<0,001$).

Tablo 26. Yardım Talep Edilen Çalışanların Özniteliklerine Yönelik Korelasyon Bulguları

Değişkenler	n	$\bar{x}$	SS	1	2	3	4
1. Yetkinlik	1777	4,25	1,09				
2. Erişilebilirlik	1776	4,37	1,04	0,472 ***			
3. Güven	1780	4,40	1,05	0,627 ***	0,613 ***		
4. Samimiyet	1784	4,35	1,09	0,556 ***	0,608 ***	0,848 ***	
5. Tanışma Süresi	1792	4,36	4,29	0,014	0,062 **	0,030	0,020

** $p<0,01$; *** $p<0,001$.

Yardım talep edilen çalışanların özniteliklerine yönelik korelasyon bulgularının kurumlara göre sonuçları Tablo 27’de gösterildiği gibidir. Yardım talep edilen çalışanların öznitelikleri sağlık kurumlarına göre incelendiğinde; üç kurumda da genel korelasyon ilişkisinde olduğu gibi yetkinlik ile erişilebilirlik, güven ve samimiyet arasında, erişilebilirlik ile güven ve samimiyet arasında, güven ile samimiyet ortalamaları arasında anlamlı farklılık ($p<0,001$) olduğu görülmektedir. Tanışma süresi ile İSM’de erişilebilirlik ($p<0,01$) ve güven ($p<0,05$) ortalamaları arasında, KHB’de yetkinlik, erişilebilirlik, güven ve samimiyet ($p<0,01$) öznitelikleri arasında anlamlı farklılık vardır. KEAH’da tanışma süresi ile yardımlaşma öznitelikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 27. Yardımlaşma İlişkilerinde Çalışanların Öz niteliklerine Yönelik Kurumlara Göre Korelasyon Bulguları

Değişkenler	$\bar{x}$	SS	1	2	3	4
<i>İSM (N=881)</i>						
1. Yetkinlik	4,29	1,08				
2. Erişilebilirlik	4,43	1,00	0,445 ***			
3. Güven	4,43	1,04	0,652 ***	0,603 ***		
4. Samimiyet	4,39	1,08	0,613 ***	0,621 ***	0,842 ***	
5. Tanışma Süresi	4,41	4,04	0,029	0,101 **	0,066 *	0,056
<i>KHB(N=313)</i>						
1. Yetkinlik	4,37	1,02				
2. Erişilebilirlik	4,43	0,97	0,520 ***			
3. Güven	4,52	0,90	0,627 ***	0,675 ***		
4. Samimiyet	4,44	1,01	0,542 ***	0,657 ***	0,820 ***	
5. Tanışma Süresi	4,17	2,66	0,158 **	0,154 **	0,156 **	0,153 **
<i>KEAH (N=563)</i>						
1. Yetkinlik	4,15	1,11				
2. Erişilebilirlik	4,31	1,06	0,461 ***			
3. Güven	4,35	1,07	0,592 ***	0,593 ***		
4. Samimiyet	4,27	1,12	0,494 ***	0,577 ***	0,870 ***	
5. Tanışma Süresi	5,24	4,78	-0,001	0,038	0,005	-0,018

SS: Standart Sapma; * p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001.

Yardım talep eden çalışanların yardım talep ettikleri çalışanlarla olan iş dışı sosyal ilişkilerine ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 28’de gösterildiği gibidir.

Tablo 28. Çalışanların İş Dışı Sosyal İlişkilerine Ait Tanımlayıcı İstatistikî Bulgular

Sosyal İlişki	n	%
Birlikte ortak sosyal etkinlikler	306	27,8
Aynı meslek örgütü üyesiyiz	188	17,1
Daha önce birlikte çalışma	177	16,1
Aynı servis ya da yolla işe gelip gitme	98	8,9
İşyeri mesai arkadaşlığı, aynı şube çalışanı	58	5,3
Aynı sendika üyesiyiz	58	5,3
Aynı hobiyi yapıyoruz	37	3,4
Eşlerimiz aracılığıyla tanışıyoruz	28	2,5
Aynı okul mezunuyuz	20	1,8
Hemşehriyiz	20	1,8
Aynı hastalık ya da sosyal durumumuz var	14	1,3
İletişim, empati gibi kişisel özellikler	8	0,7
Meslekî güven, profesyonellik, deneyim, değerlendirme ve analiz yöntemleri benzerliği	5	0,5
Aileden olma, ekip olma, aynı şirket personeli olma	4	0,4
İşe ya da birime yeni başlamak	2	0,2
Hiçbiri, yok, boş	78	7,1
Toplam	1101	100,0

N=541.

Araştırmaya katılanların yardım talep ettikleri kişilerle ilgili olarak, çalışanların samimi olmalarında etkisi olabileceği düşünülen, iş ilişkisi dışında "Yardım aldığınız kişiler ile genel olarak ne tür bir sosyal ilişkiniz var?" sorusuna, 513 (%94,82) kişi cevap vermiştir. Birlikte ortak sosyal etkinlikler yapma %28 (n=306), aynı meslek örgütü üyesi olma %17 (n=188) ve daha önce birlikte çalışma %16 (n=177) ilk üç sırada belirtilen sosyal ilişki çeşitleridir.

5.4 Yardımlaşma İlişkisi Sosyal Ağ Analizi Bulguları

Bu bölümde sağlık kurumları çalışanlarının SAA'dan elde edilen bulgular açıklanacaktır. Tüm katılımcılardan yardım talebinin belirtildiği soruya, İSM'de 274 kişi cevap vermiş ve yardım talep ettikleri 417 çalışan ismini, KHB'nin tamamı cevap vermiş ve yardım talep ettikleri 117 çalışan ismini, KEAH'de 147 kişi cevap vermiş ve yardım talep ettikleri 235 çalışan ismini yazmışlardır (Tablo 29).

Tablo 29. SAA Katılımcı Sayısı

	İSM	KHB	KEAH
Toplam Araştırmaya Katılanlar	307	81	153
Yardım Talep Ettiğini Bildirenler	274	81	147
Kendisinden Yardım Talep Edilen Örneklem Dışı Kişiler	143	36	88
Matristeki Toplam Aktör Sayısı	417	117	235

Kurumlardaki aktör sayısına göre; 417×417, 117×117 ve 235×235'lik üç ayrı matris oluşturulmuştur. Matrislerde 417×416=173 8472, 117×116=13 572 ve 235×234=54 990 düğüm vardır (k * k-1).

5.4.1 Genel ağa ait sosyal ağ analizi bulguları

Kamu sağlık kurumları ağ yoğunlukları, geçişlilik oranları karşılıklılık, ortalamalar gibi temel SAA bulguları Tablo 30'da gösterildiği gibidir.

Yoğunluk/Ortalama matris değerleri incelendiğinde, sağlık kurumlardan bağ sayısı en fazla olan ve standart sapma değerlerine göre en homojen olan kurum İSM'dir. Ağ yoğunluğu ve ortalama derecesi en fazla olan kurum KHB'dir.

Tablo 30. SAA Temel Ağ Göstergeleri

Değişkenler	İSM	KHB	KEAH
<i>Yoğunluk/Ortalama Matris Değerleri</i>			
Bağ Sayısı	916	302	549
Yoğunluk	0,010	0,040	0,022
Standart Sapma	0,098	0,197	0,148
Ortalama Derece	2,197	2,581	2,336
Alfa	0,803	0,831	0,843
<i>Freeman'ın Derece Merkeziyet Ölçümleri</i>			
Aktör Sayısı	417	117	235
En Az İç Derece	0	0	0
En Fazla İç Derece	23	16	13
Ortalama	2,197	2,581	2,336
Toplam Yardımlaşma İlişkisi	916,000	302,000	235,000
Ağ Merkeziyeti (Dış Derece) %	0,676	2,103	1,143
Ağ Merkeziyeti (İç Derece) %	5,013	11,668	4,577
<i>Kümeleme Katsayısı</i>			
Genel Grafik Kümeleme Katsayısı	0,248	0,256	0,270
Ağırlıklandırılmış Genel Grafik Kümeleme Katsayısı	0,166	0,197	0,198
<i>Krackhardt Hiyerarşi Ölçümleri</i>			
Bağlılık	1,000	1,000	1,000
Hiyerarşi	0,000	0,000	0,000
Verimlilik	0,427	0,459	0,383
En az üst sınır	1,000	1,000	1,000
<i>Karşılıklılık</i>			
Karşılıklı yaylar	176	70	116
Karşılıksız yaylar	740	232	433
Tüm yaylar	916	302	549
Yayların karşılıklılığı	0,192	0,232	0,211
Simetrik dörtler	88	35	58
Asimetrik dörtler	740	232	433
Tüm dörtler	828	267	491
Dörtlü temelli karşılıklılık	0,106	0,131	0,118
<i>Geçişlik</i>			
Boşluksuz geçişli sıralı üçlülerin sayısı	742	272	439
Tüm olası üçlülerin sayısı	25 655 989	589 563	3 541 568
i→j ve j→k olan üçlülerin sayısı	1805	536	908
Tüm düzenli üçlülerin sayısı %	0,000	0,050	0,010
i→j ve j→k geçişli olan sıralı üçlülerin yüzdesi	41,110	50,750	48,350
Ağ geçişliliği %	10,878	14,507	14,455

Tabloda Freeman'ın derece merkeziyet ölçümü sonuçları değerlendirildiğinde; toplam yardımlaşma bağ sayısı ve aktör sayısı en fazla olan kurum İSM'dir. Sağlık kurumlarının ortalama iç derecesi, İSM'de 2,197, KHB'de 2,581 ve KEAH'da 2,336'dır. En fazla yardım talebi alan aktör 23 bağ ile İSM'de bulunmaktadır. Aktöre,

diğer aktörlerden gelen yardım talebini oransal olarak gösteren iç derece merkezizeti değeri en yüksek olan kurum KHB'dir.

Genel grafik kümeleme katsayısı, ağdaki tüm aktörlerin komşularının yoğunluğunun ortalamasıdır. Ağırlıklandırılmış genel grafik kümeleme katsayısında, komşuluk boyutlarına orantılı olarak yoğunluklara ağırlık verilir. Yani, daha büyük komşu gruplarına sahip aktörler, ortalama yoğunlukları hesaplanırken daha fazla ağırlık kazanırlar. Büyük grafikler genel olarak küçük grafiklerden daha az yoğun olduğundan, ağırlıklı ortalama komşu yoğunluğu (veya kümeleme katsayısı) genellikle ağırlıklandırılmamış versiyona göre daha düşüktür (Hanneman and Riddle, 2005). Genel grafik kümeleme katsayısı (0,270) ve ağırlıklandırılmış genel grafik kümeleme katsayısı (0,198) en yüksek KEAH'da bulunmaktadır.

Krackhardt ideal hiyerarşi tanımında, hiyerarşiyi tipik olarak, tüm noktaların birbirine bağlı olduğu ve tek bir düğüm (en üst amir) hariç tüm aktörlerin bir dereceye sahip olduğu yönlendirilmiş bir grafik olarak tanımlamaktadır. Bir kurum tam olarak hiyerarşikse bu, grafikteki tüm aktörlerin (nihai olarak en üst amir hariç) tek bir üst ile düğüme sahip olduğu anlamına gelir.

İyi bir hiyerarşik yapı için; bağıllık ve verimlilik değişkenlerinde, bir aktörün tek bir aktöre (üst) bağlanması gerekir. Eğer aktörler birden fazla amire bağlı ise emirleri astlardan üst kademelere gereksiz yere gereksiz şekilde ileteceği için verimli değildir. Verimlilik değeri ne kadar büyük olursa, verimsizlik de o kadar büyük olur. Hiyerarşi değişkeninde ise karşılıklı ilişkilerin olmaması gerekir. İki aktör arasındaki karşılıklı ilişkiler eşit statü anlamına gelir ve tam hiyerarşiyi bozar. En az üst sınır değeri, en üst amir ve onunla ilişkili olan aktörler hariç, her iki aktör çiftinin her ikisine de bağları yönlendiren bir aktör olması gerektiği anlamına gelir. Yani komutlar birleşmelidir. Bir grafik ne kadar bu durumdan uzaklaşırsa hiyerarşi seviyesi de azalır (Hanneman ve Riddle, 2005).

Yukarıdaki tabloda Krackhardt hiyerarşi ölçümlerine göre tüm kurumlarda hiyerarşi 0, bağıllık ve en az üst sınır değerleri 1'dir. Verimlilik değeri ise en düşük KEAH'da en yüksek de KHB'de çıkmıştır.

Karşılıklılık, iki aktör arasındaki bağlantının iki yönlü yani karşılıklı olduğu durumdur. A'nın B ile B'nin de A ile bağlantısı vardır (Brass, 2002). SAA'nın doğası gereği kişilere (aktörlere) odaklanmak yerine, ilişkilere odaklanmak gerekmektedir. Burada önemli olan, olası tüm bağların yüzde kaçının gerçekten karşılıklı bağları oluşturduğudur.

Araştırmada en fazla karşılıklı bağa sahip kurum İSM iken (176), toplam bağ sayısına (916) oranlandığında İSM karşılıklılık açısından en düşük orana (%19) sahip çıkmıştır. Herhangi bir bağlantıya sahip tüm aktörler, tüm olası bağların; 1. kurumda % 19'una, 2. kurumda % 23'üne ve 3. kurumda % 21'ine sahiptir.

Geçişlilik bir aktörün başka bir aktör aracılığıyla, bağlantısı olmayan üçüncü bir aktöre bağlanmasıdır. A'nın B'ye bağlı olması ve B'nin de C'ye bağlı olması durumunda C'nin A'ya bağlı olması durumudur. Bu şekilde üç aktör (A, B, C) geçişli olur. Geçişlik, gerçek geçişli üçlülerin sayısının, potansiyel geçişli üçlülerin sayısına bölünmesiyle elde edilen sayıdır (Brass, 2002).

Aktörlerin üçlü, dörtlü kümeler olarak mahallelere veya gruplara gömülmesi, bir ağın sosyal yapısını "dokusunu" göstermenin yollarından biridir. Küçük grup teorisyenlerinin toplumsal yapının en ilginç ve temel durumlarının çoğunun üçlülerle ilgili olduğunu ortaya koydukları belirtilmektedir. Üçlü grupların varlığı ve yaygınlığı, sosyometri ve SAA'nın temel unsurudur. "Toplum"un gerçek karakterine sahip en küçük sosyal yapı üçlü gruptur. Üçlü gruplarda, dengeler ve toplumsal yapıların tutarlılığı (kurumsallaşma) yönünde eğilimlerin ortaya çıkması (denge ve geçişlilik) görülebilir ve hiyerarşinin ortaya çıkışının görülebildiği en basit yapılardır. Bu nedenle sosyal ağ analizlerinde özellikle üçlü grupların "geçişlilik" oranı önemsenmektedir (Hanneman and Riddle, 2005).

Kamu sağlık kurumlarının geçişlilik göstergeleri incelendiğinde, geçişlilik oranı İSM'de % 11, KHB'de % 15 ve KEAH'da % 15'dir. Üçlü gruplardaki geçişlilik oranlarında %51 oranla KHB en yüksek orana sahiptir.

Sağlık kurumlarının yardımlaşma ilişkilerine ait haritalar aşağıda gösterilmiştir. Yardımlaşma ağ haritası ile daha kolay bir şekilde bilgi aktarabilmek ve görsel

olarak en iyi şekilde gösterebilmek için birimlere, hiyerarşik seviyeye, cinsiyetlere ve unvanlara göre renkler ve şekiller yüklenmiştir (Ek 6).

Sağlık kurumlarının yardımlaşma ilişkilerini gösteren genel ağ haritaları Şekil 26, 27 ve 28’de gösterilmiştir. Bu haritalarda da kurumların ağ yoğunluğu, ilişkilerin karşılıklılığı ve yardımlaşma ilişkisi akışı görülmektedir. Kurumların, aktörlerin kodlarının belirtildiği yardımlaşma haritaları Ek 7’de ayrıca gösterilmiştir (Şekil 52, 53 ve 54).

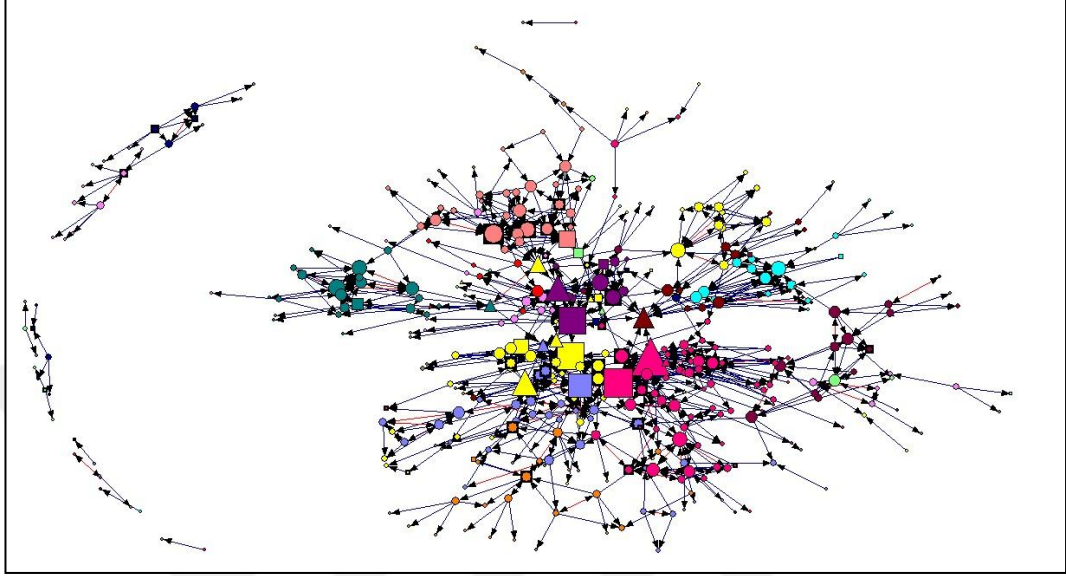
Bir sosyal ağda bir aktörün diğerlerine hiç bağlı olmamasına "izolat" denir. Bazı aktörler ağa tek bir bağ ile bağlanabilir. Bu aktör ya da aktörlere "kolye (pendant)" denir. Görsel yığılmayı azaltmak ve grafikleri basitleştirmek için izolatlara ve/veya kolyeler grafikten çıkarılabilir. Bu şekilde grafik ağ yapısını eksik gösterebilir ancak ağdaki asıl ilişkileri görmeye ve değerlendirmeye izin verebilir (Hanneman and Riddle, 2005).

Bu araştırmada izolat durumundaki aktörler ağdan çıkarılmıştır. Sağlık kurumlarında yardımlaşma ilişkisine karşılılık açısından bakıldığında, SAA analizi bulgularına paralel olarak çoğunlukla tek taraflı yardımlaşma ilişkisinin bulunduğu, karşılıklı yardımlaşmanın çok daha az olduğu görülmektedir.

İSM'nin yardımlaşma ağ haritası Şekil 26'da gösterildiği gibidir. Haritaya göre; özellikle Tahakkuk ve Malî İşler, İdarî İşler ve İnsan Kaynakları şubelerinde yoğun bir şekilde olmak üzere hem birim içinde hem de birimler arasında yardımlaşma yapılmaktadır. İSM ağ haritalarındaki aktörlerin yardımlaşma yapısı ile birimler, birbiri ile tam olarak örtüşmemektedir. Yani birimlerin ve çalışanlarının coğrafi dağılımı ile yardımlaşma haritası birbirinden farklıdır. Yardımlaşma ilişkisi genel olarak dört-beş şube etrafında yoğunlaşmıştır. Şubelerde alt gruplar oluşmuştur. Ana gruptan tamamen kopuk olan beş tane izole grup ve çok sayıda kolye bulunduğu görülmektedir.

Yardımlaşmada; Tahakkuk ve Malî İşler, İdarî İşler ve İnsan Kaynakları şubelerinde orta ve üst düzey yönetici merkezli, yani hiyerarşik bir yardımlaşma ağı olduğu ve orta ve üst düzey yöneticilerin ortalamanın üzerinde yardım talebi

aldıkları, diğer şubelerde ve izole gruplarda ise yatay seviyede bir yardımlaşma olduğu, orta düzey yöneticilerle birlikte meslektaşların da yardımlaşmada ön plana çıktığı görülmektedir.



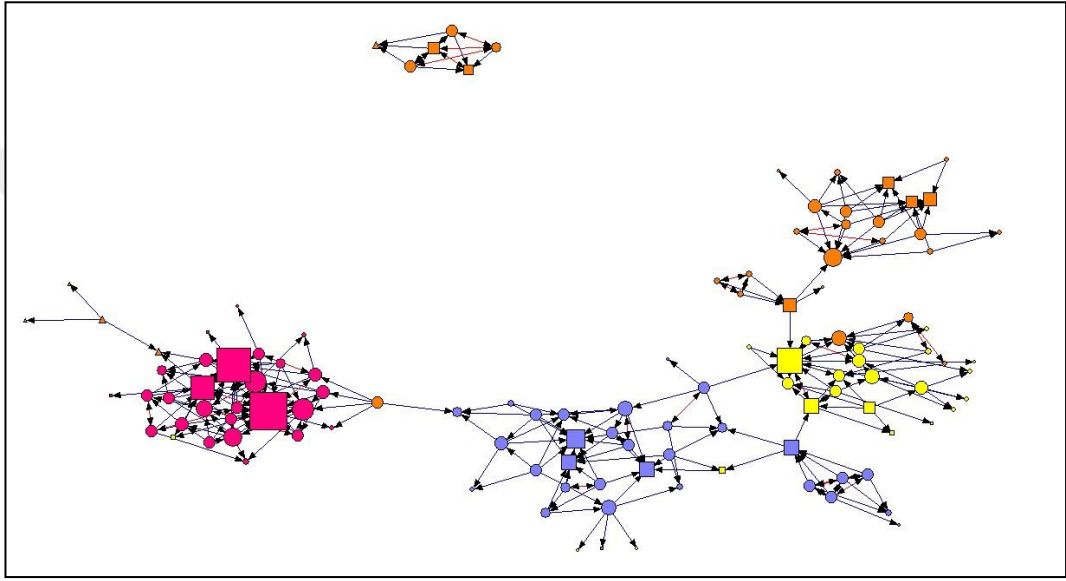
Şekil 26. İSM Yardımlaşma Ağ Haritası

En çok yardım talebinde bulunulan aktörler 1, 220, 4, 100, 2, 211, 241, 99 ve 5 numaralı aktörlerdir. Bunlardan 1 ve 2 numaralı aktörler üst düzey, 4, 220, 100 ve 241 numaralı aktörler orta düzey yönetici ve 211, 99 ve 5 numaralı aktörler ise alt düzey yöneticidir (Şekil 52). En çok yardım talebinde bulunulan aktörler aynı zamanda ana kitlenin merkezindedirler.

Genel olarak şube çalışanlarının hem kendi şubelerinde hem de diğer şube çalışanları ile yardımlaşma ilişkisi bulunmaktadır. Bu yardımlaşma ilişkisi çalışanların hem meslekî hiyerarşik üstleri ile hem de aynı hiyerarşik kademede çalışanlar ile mevcuttur. 60, 62, 73, 76, 96, 105 numaralı aktörler başta olmak üzere diğer birkaç aktör, ana kütle ile şubelerin alt grupları arasında yardımlaşma ilişkisinin sürdürülmesinde aracılık görevi üstlenmişlerdir.

KHB'nin yardımlaşma haritası Şekil 27'de gösterildiği gibidir. Aktörlerin yardımlaşma haritaları ile birimler, birbirleriyle tam olarak örtüşmektedir. Bir tane izole grup ve İSM'ye oranla nispeten daha az kolyeler bulunmaktadır. Kurumdaki üst

düzyey yöneticiler de kolyelerden birisidir. İdarî, Malî ve Tıbbî Hizmetler birimlerinde uzman (orta düzey yönetici) merkezli bir yardımlaşma ağı olduğu ve uzmanların ortalamanın üzerinde yardım talebi aldıkları görölmektedir. En çok yardım talebinde bulunulan aktörler, 54, 62, 37, 63, 51, 56, 25, 24, 96 ve 88 numaralı aktörlerdir. Haritaya göre yardımlaşmanın birimlerin içinde daha çok olduğu, birimlerin arasındaki yardımlaşma ilişkisinin birkaç aracı aktör ile sağlandığı görölmektedir.

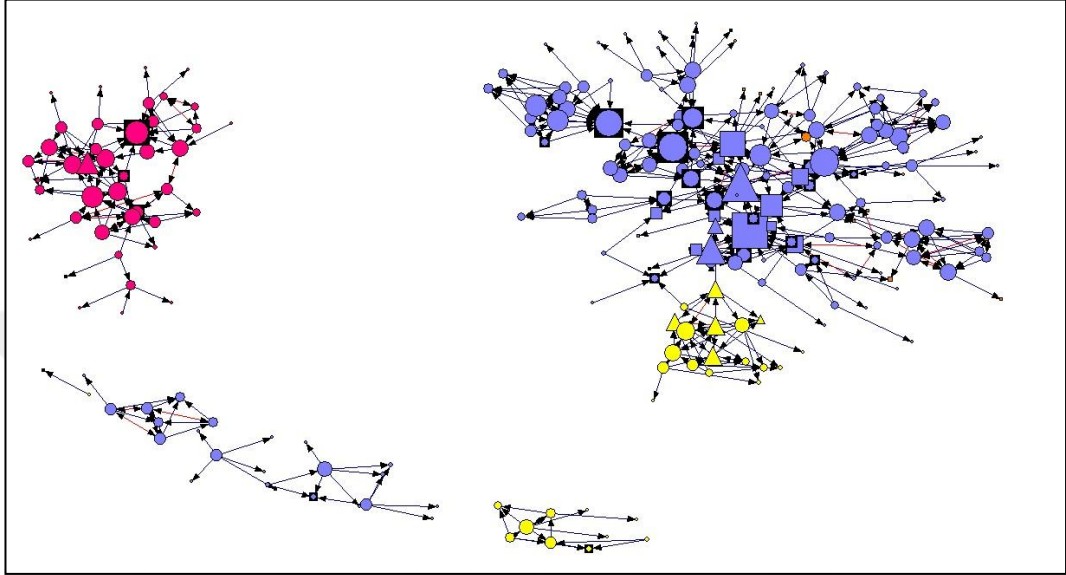


Şekil 27. KHB Yardımlaşma Ağ Haritası

Genel olarak en çok yardım talebinde bulunulan aktörler aynı zamanda grupların merkezindedirler. Birimler arasında az sayıda kişi bağlantı kurmaktadır. Malî hizmetler ile İdarî hizmetler birimleri arasındaki bağı 64 ve 18 numaralı aktörler, tıbbî hizmetler ile İdarî hizmetler birimleri arasındaki bağı 5, 9, 37 ve 28 numaralı aktörler, tıbbî hizmetler ile genel sekreterlik birimleri arasındaki bağı 65 numaralı aktörün sağladığı görölmektedir. 69, 70, 71, 72, 90 ve 114 numaralı aktörler, tamamen izole küçük bir grup oluşturmaktadır (Şekil 53).

KEAH'ın yardımlaşma ağ haritası Şekil 28'de gösterildiği gibidir. Üç tane izole grup ve özellikle idarî birimlerde çok sayıda kolye bulunduğu görölmektedir. KEAH yardımlaşma haritasında, aktörlerin yardımlaşma yapısı ile birimler birbiri ile tam olarak örtüşmektedir. Yardımlaşmada idarî birimlerde yönetici merkezli, yani

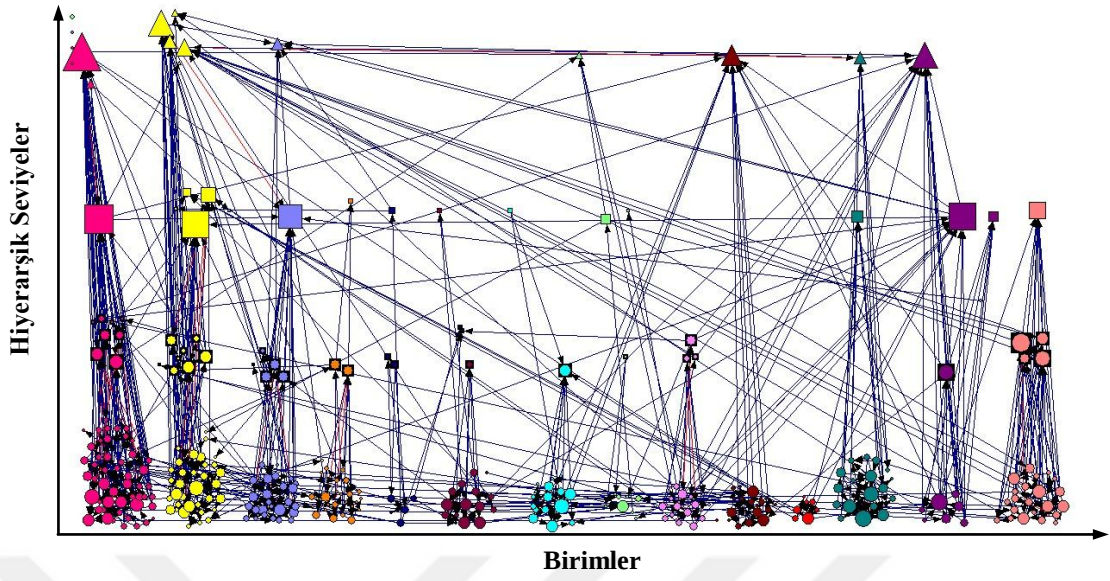
hiyerarşik bir yardımlaşma ağı olduğu ve orta ve üst düzey yöneticilerin ortalamanın üzerinde yardım talebi aldıkları, kliniklerde ve izole gruplarda ise yatay seviyede bir yardımlaşma olduğu, klinik şefleriyle birlikte meslektaşların da yardımlaşmada ön plana çıktığı görülmektedir.



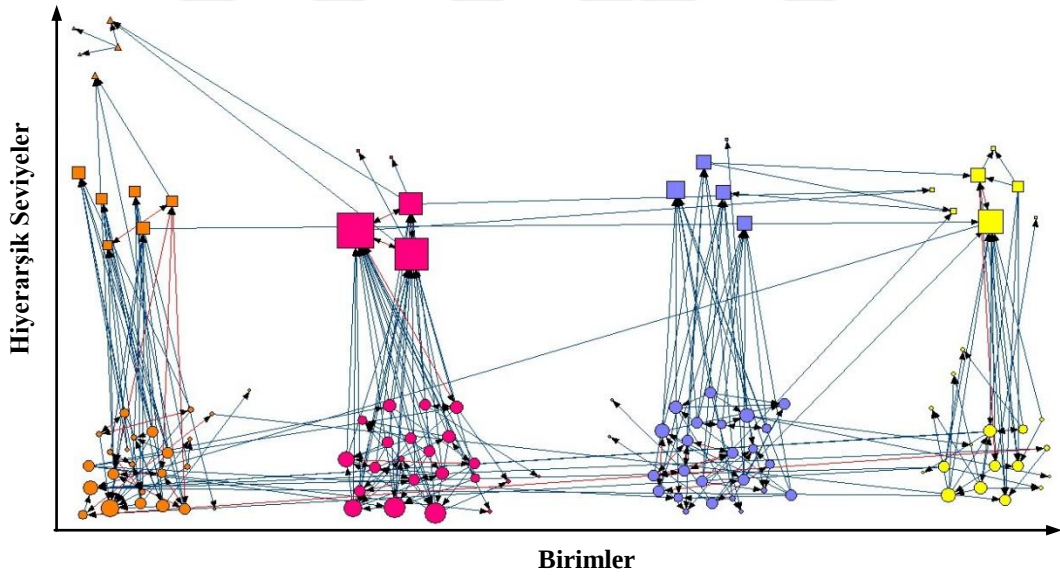
Şekil 28. KEAH Yardımlaşma Ağ Haritası

En çok yardım talebi alan aktörler, 144, 145, 75, 172, 156 ve 162 numaralı aktörlerdir. 75 ve 172 numaralı aktörler alt düzey yönetici, diğerleri hastanedeki üst düzey yöneticilerdir (Şekil 54).

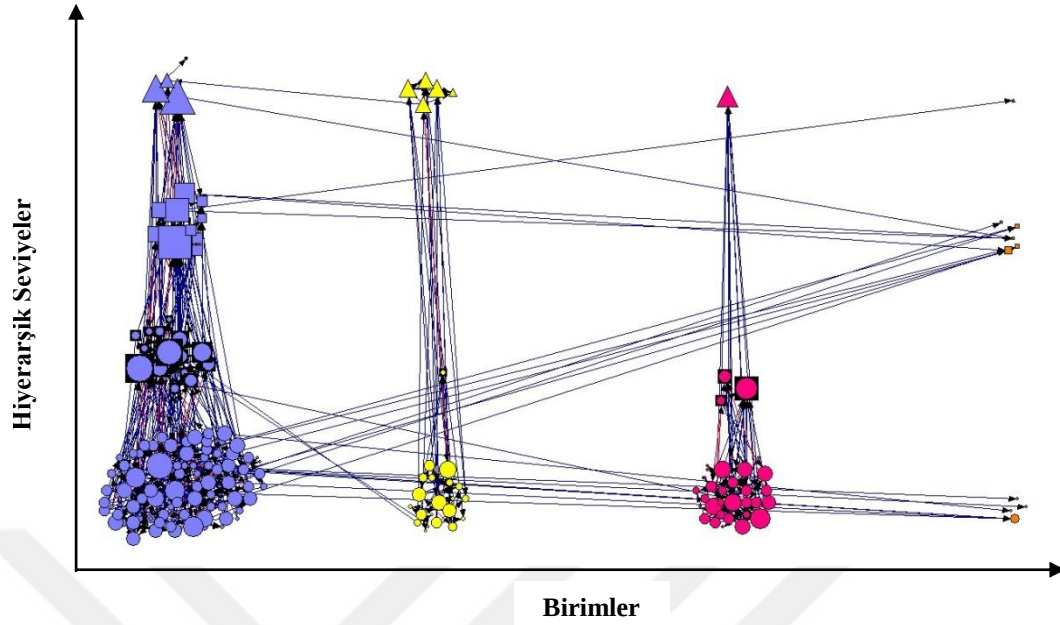
Kurumların yardımlaşma ilişkilerinin koordinatlara göre öznitelik haritaları Şekil 29, 30 ve 31'de gösterildiği gibidir. Koordinatlara göre yardımlaşma haritaları incelendiğinde; genel yardımlaşma haritalarında olduğu gibi, İSM'de hem birimler içinde hem de birimler arasında ve tüm kademelerde yardımlaştıkları, diğer iki kurumda birimler arasında yardımlaşmanın çok az olduğu, bir kaç aracı aktör ile ve genel olarak yatay yardımlaşma ilişkisinin sağlandığı görülmektedir.



Şekil 29. İSM'nin Birim-Hiyerarşik Seviyeye Göre Yardımlaşma Haritası



Şekil 30. KHB Birim-Hiyerarşik Seviyeye Göre Yardımlaşma Haritası

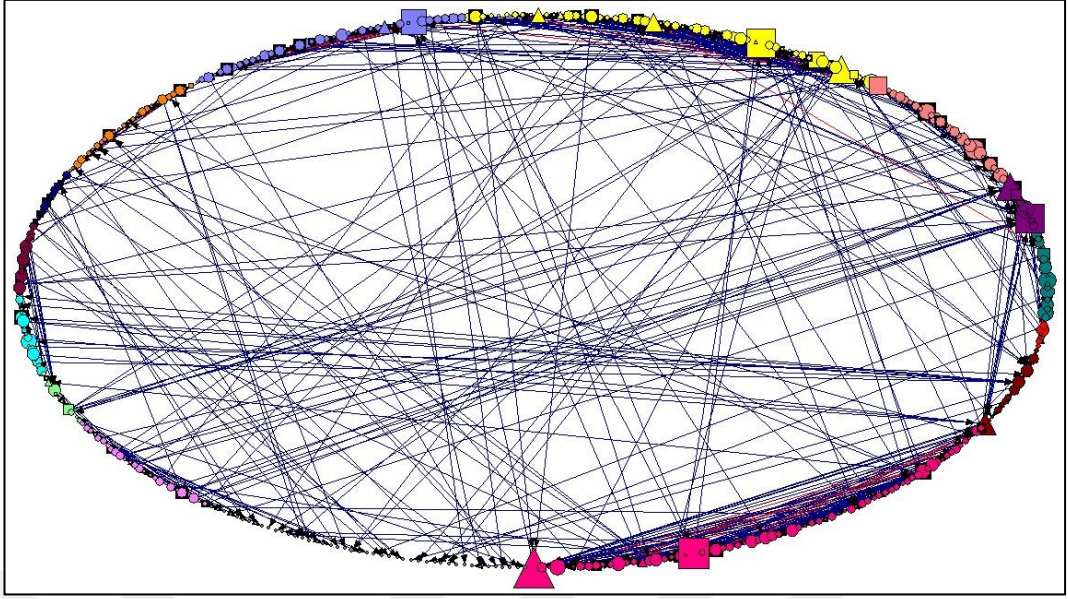


Şekil 31. KEAH'nın Birim-Hiyerarşik Seviyeye Göre Yardımlaşma Haritası¹

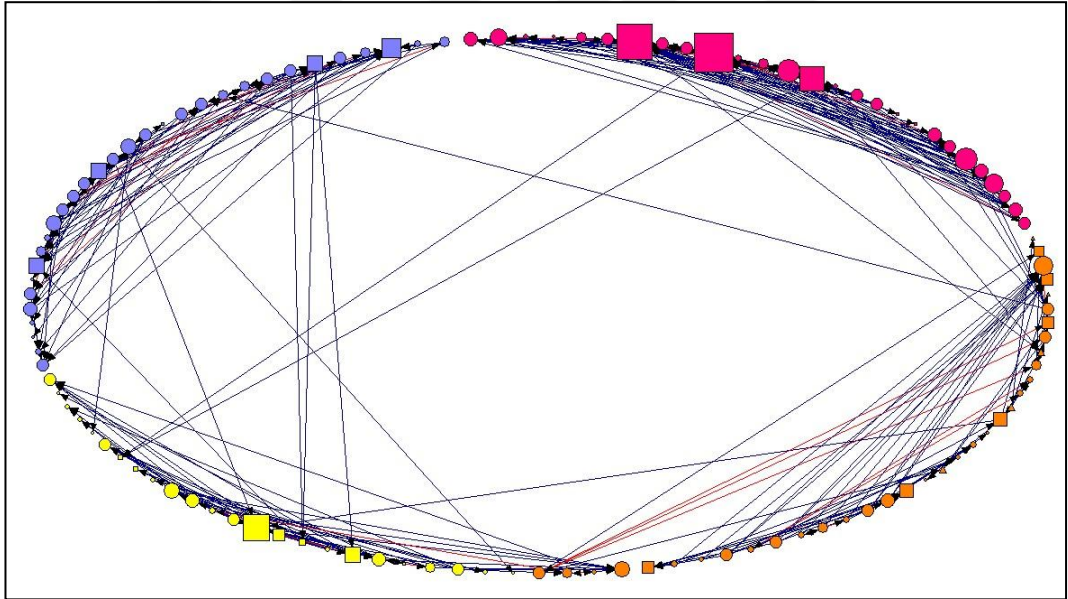
İSM'deki birimler içinde ve birimler arasında ve diğer iki kurumda daha çok birimler arasında yardımlaşma olduğu kurumların koordinatlara göre öznitelik grafiklerinde olduğu gibi birimlere göre (dairesel) yardımlaşma haritalarında da açık bir şekilde görülmektedir (Şekil 32, 33 ve 34).

İSM'nin hem birimler arasında hem de tüm kademelerdeki yoğun yardımlaşma ilişkisine karşılık KHB ve KEAH'da son derece az yardımlaşma ilişkisi görülmektedir. KEAH'da kliniklerin idari birimlerle olan yardımlaşma ilişkisi üç kişi ile sağlanmaktadır. Ancak KEAH idari birimlerdeki yardımlaşma ilişkisi İSM'de olduğu gibi idari birimlerin kendi aralarında ve tüm yönetim kademelerinde yoğun bir şekilde bulunmaktadır. İSM çalışanlarının yardımlaşma ilişkisi ile KEAH İdari Birim çalışanlarının yardımlaşma ilişkileri haritaları benzerlik göstermektedir.

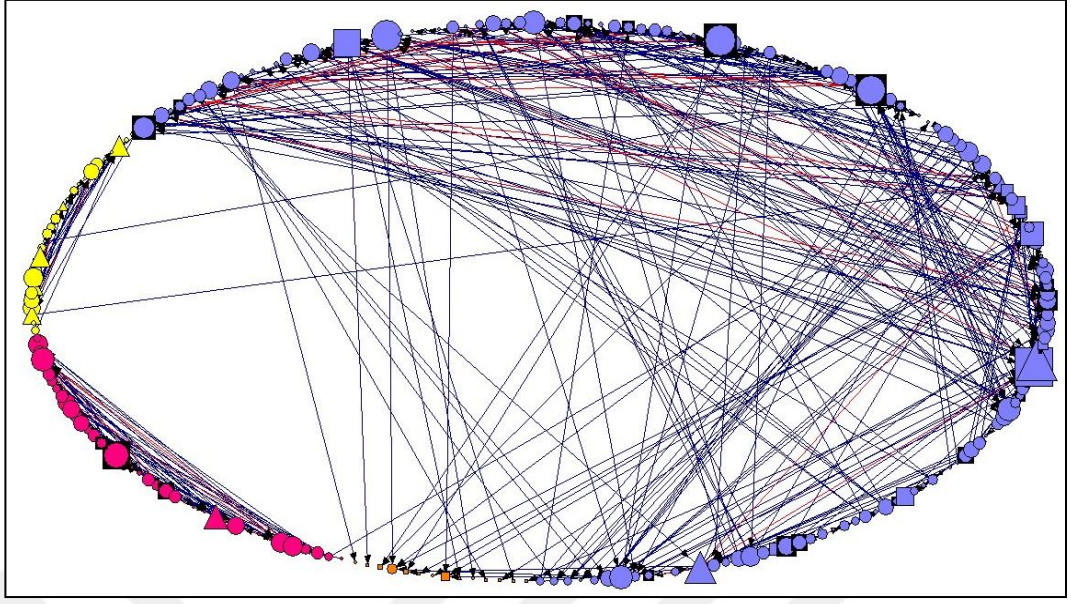
¹KEAH'da, cerrahî (Nefroloji) klinik, dâhili (KBB) klinik ve idarî birimler olmak üzere 3 ayrı birim araştırmaya dâhil edilmiştir. KEAH'ın, KHB'ne bağlı bir eğitim ve araştırma hastanesi olması nedeniyle, hastanedeki idarî birim çalışanlarının, KHB çalışanları ile yardımlaşma ilişkisi bulunmaktadır. Bu nedenle hastanede genel sekreterlik için ilave olarak turuncu(■) renk tanımlanmıştır.



Şekil 32. İSM'nin Birimlere Göre (Dairesel) Yardımlaşma Haritası

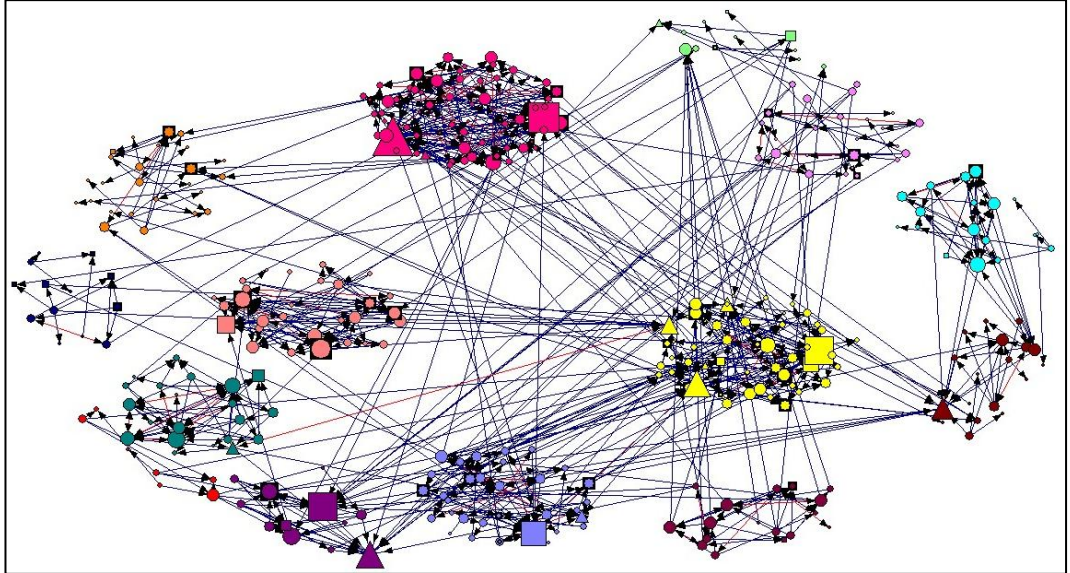


Şekil 33. KHB'nin Birimlere Göre (Dairesel) Yardımlaşma Haritası

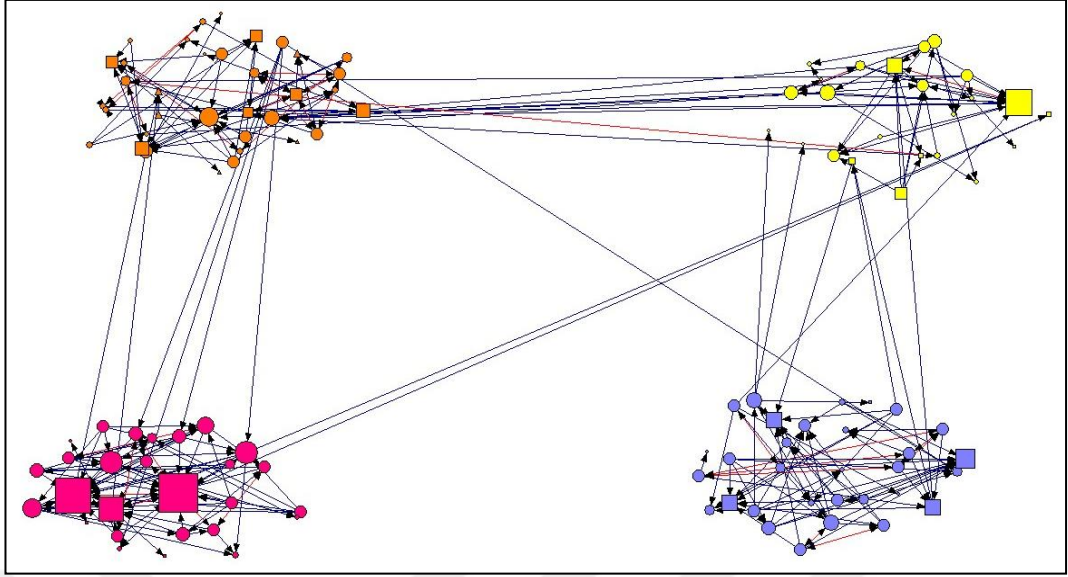


Şekil 34. KEAH'nın Birimlere Göre (Dairesel) Yardımlaşma Haritası

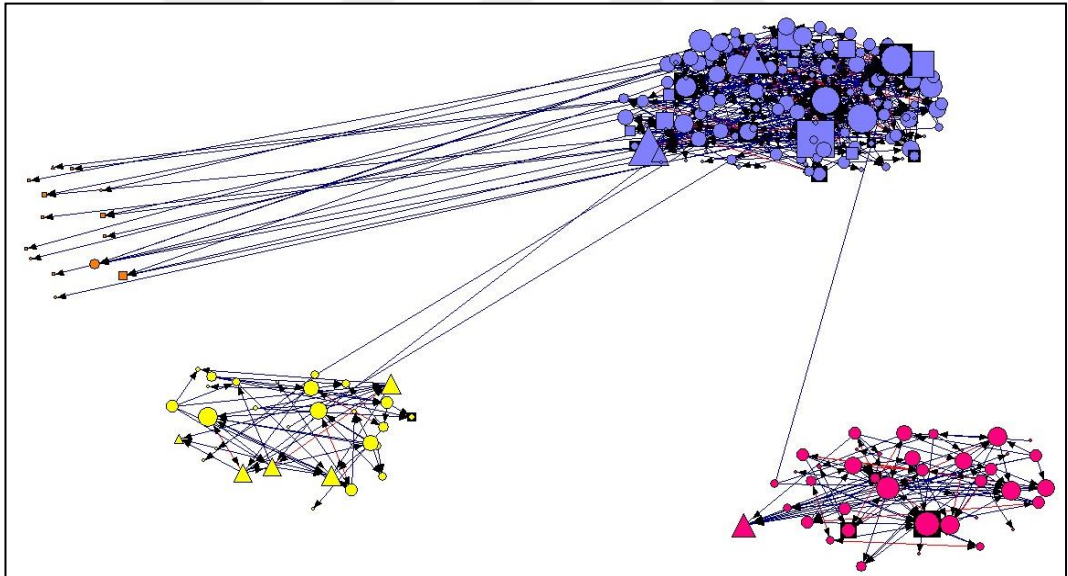
Sağlık kurumlarının birimlere göre (kategorik) yardımlaşma haritaları incelendiğinde, diğer yardımlaşma ağ haritalarında görüldüğü gibi İSM diğer kurumlara göre daha fazla birimler arasında yardımlaşmakta, diğer iki kurumda birim çalışanları genel olarak kendi içinde yardımlaşmaktadırlar (Şekil 35, 36 ve 37).



Şekil 35. İSM'nin Birimlere Göre (Kategorik) Yardımlaşma Haritası

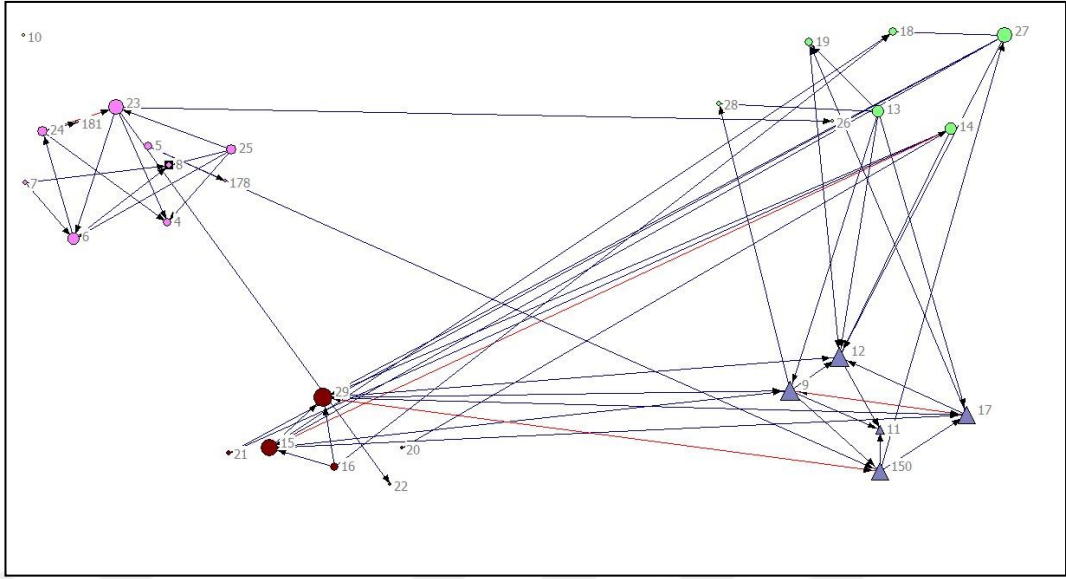


Şekil 36. KHB'nin Birimlere Göre (Kategorik) Yardımlaşma Haritası

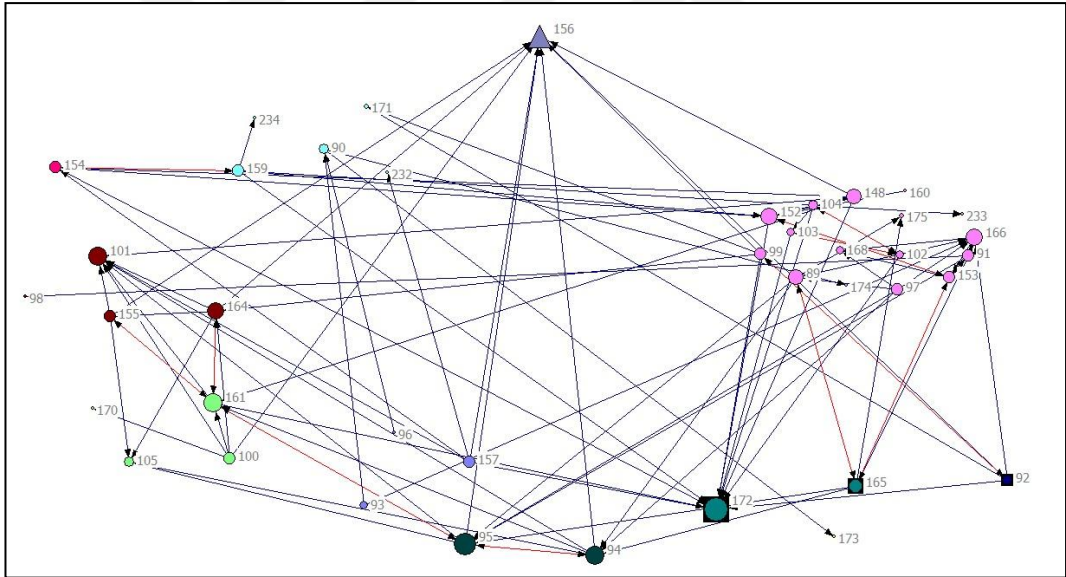


Şekil 37. KEAH'ın Birimlere Göre (Kategorik) Yardımlaşma Haritası

Birimler arasında en yoğun yardımlaşma ilişkisi İSM'dedir. Birimler arasındaki yardımlaşma, KHB yok denecek kadar azdır. KEAH'de ise idarî birimlerde hem kendi içinde hem de diğer birimler arasında yoğun bir şekilde yardımlaşma varken kliniklerde birimler arasında yok denecek kadar azdır. Kliniklerin diğer birimlerle yardımlaşma ilişkisi, dahili klinikte bir, cerrahi klinikte üç çalışan ile sağlanmaktadır.



Şekil 38. KEAH Cerrahî Kliniğın Unvanlara Göre Yardımlaşma Haritası



Şekil 39. KEAH Dâhili Kliniğın Unvanlara Göre Yardımlaşma Haritası

KEAH'da kliniklerin yönetim ve idarî birimlerden farklı bir çalışma yapısı olması, doğrudan sağlık hizmeti üretmeleri nedeniyle kliniklerdeki yardımlaşma ilişkisi ayrıca unvanlara göre grafiği oluşturulmuştur (Şekil 38 ve 39).

Özellikle cerrahî klinikte, hekimlerin ve hemşirelerin daha çok kendi aralarında yardımlaştığı dikkat çekmektedir. Cerrahî klinikte iki ayrı alt grup oluşmuştur. Dâhili

klินิกte yardımlaşma ilişkisi tüm meslek grupları arasında yapılmaktadır. Klinik üst yöneticisi de yardımlaşma sürecinde etkin rol oynamaktadır.

Araştırmada SAA analizleri yapılmamış olmakla birlikte sağlık kurumlarının; rastgele (Şekil 55, 56 ve 57), unvanlara göre (Şekil 58, 59 ve 60), hiyerarşik seviyeye göre (Şekil 61, 62 ve 63) yardımlaşma haritaları ve KEAH'ın hastaya doğrudan hizmet veren ve doğrudan hizmet vermeyen çalışanlara göre (Şekil 64) yardımlaşma haritaları Ek 7'de gösterilmiştir.

5.4.2 Aktörlere ait sosyal ağ analizi bulguları

Aşağıda sağlık kurumları çalışanlarının, aktörler temel alınarak yapılan kurumlara göre SAA analizi bulguları ve aktör grafikleri açıklanacaktır. Kamu sağlık kurumlarındaki çalışanların yardımlaşma ilişkileri çerçevesinde sosyal ağ değişkenlerini kıyaslamak amacıyla ikili kıyaslamaların (PostHoc) Tukey HSD'ye göre yapıldığı varyans analizi (ANOVA) verileri Tablo 31'de gösterildiği gibidir.

Tablo 31. Aktörlerin Sosyal Ağ Analizi Değişkenlerinin Kurumlara Göre ANOVA Analizi Bulguları

Değişkenler	İSM		KHB		KEAH		F	p
	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS		
Çok Merkezlilik Ölçümleri								
Dış Derece	2,488	2,208	2,493	2,137	2,457	2,140	0,036	0,964
İç Derece	6,051	5,448	5,256	4,042	4,620	3,178	14,850	0,000
Dış Yakınlık	6475,008	203,792	1412,872	95,632	2048,090	58,324	177 630,285	0,000
İç Yakınlık	6240,563	536,525	1369,675	77,618	2000,908	103,160	25 889,559	0,000
Arasındalık	119,977	274,735	27,021	44,767	34,512	69,542	37,541	0,000
Ego Ağı Yoğunluk Ölçümleri								
Boyut	7,664	5,737	6,788	4,327	6,314	3,632	11,879	0,000
Bağ	9,833	8,949	9,460	10,918	7,406	6,322	12,359	0,000
Çift	83,943	134,499	57,949	81,025	46,723	54,442	19,833	0,000
Yoğunluk	21,941	20,465	23,741	22,376	22,986	17,970	0,947	0,388
Ortalama Mesafe	0,054	0,240	0,506	0,155	0,041	0,211	494,445	0,000
Çap	0,072	0,349	0,515	0,209	0,055	0,298	234,117	0,000
Erişim Etkinliği	59,119	20,901	51,643	19,192	58,473	21,223	13,832	0,000
Aracı	37,085	63,907	24,368	35,319	19,600	25,016	20,084	0,000
Ego Arasındalığı	11,024	24,580	9,387	18,834	7,386	11,809	4,828	0,008

SS: Standart Sapma.

Yardım talep edilen çalışanların ego network verileri sağlık kurumlarına göre ayrı ayrı incelendiğinde; *iç derece* değişkeninin ortalama olarak İSM'de, KEAH'dan 1,430 (SH=0,265, p=0,000) ve KHB'nden 0,795 (SH=0,323, p=0,000) daha fazla

yardım talebi aldığı görülmektedir. *Dış yakınlık* değişkeni ortalama olarak İSM'de, KHB'den 5 062,136 (SH=10,798, p=0,000), KEAH'dan 4 426,918 (SH=8,874, p=0,000) ve ayrıca KEAH, KHB'den 635,218 (SH=11,574, p=0,000) daha fazla yakındır. *İç yakınlık* değişkeni ortalama olarak İSM'de, KHB'den 4 870,888 (SH=27,148, p=0,000) ve KEAH'den 4 239,655 (SH=22,308, p=0,000), ayrıca KEAH da KHB'den 631,233 (SH=29,098, p=0,000) daha fazla yakındır.

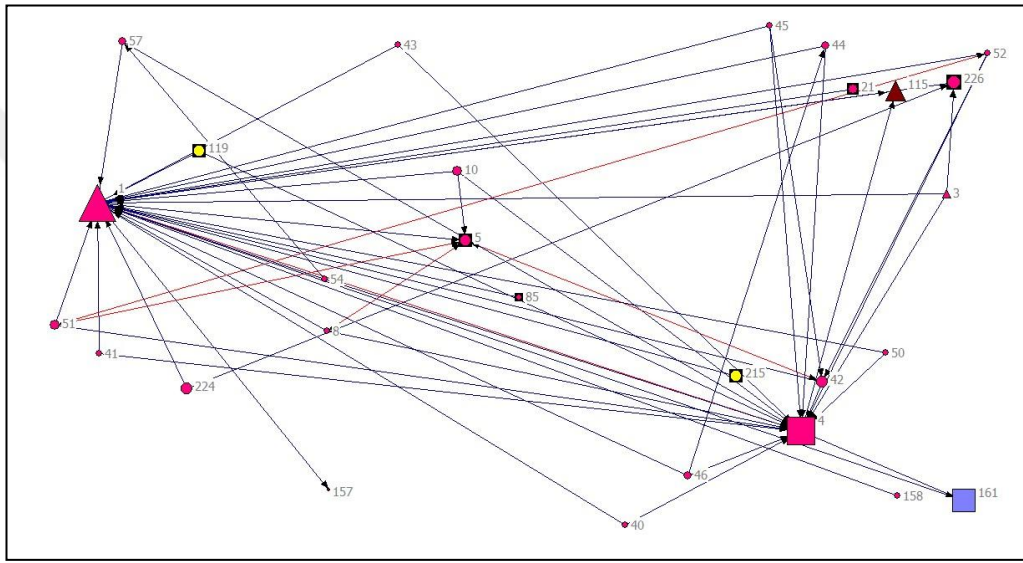
Arasındalık değişkeni ortalama olarak İSM'de, KHB'nden 92,956 (SH=14,031, p=0,000) ve KEAH'den 85,465 (SH=11,529, p=0,000) daha fazladır. *Boyut* değişkeni ortalama olarak İSM'de, KEAH'den 1,349 (SH=0,284, p=0,000) ve KHB'den 0,875 (SH=0,345, p=0,030) daha fazladır. *Bağ sayısı* değişkeni ortalama olarak İSM'de, KEAH'den 2,427 (SH=0,498, p=0,000) ve ayrıca KHB'de KEAH'den 2,054 (SH=0,650, p=0,005) daha fazladır. *Çift* değişkeni ortalama olarak İSM'de, KHB'den 25,994 (SH=7,445, p=0,001) ve KEAH'den 37,220 (SH=6,118, p=0,000) daha fazladır. *Ortalama mesafe* değişkeni ortalama olarak KHB'de, KEAH'den 0,465 (SH=0,016, p=0,000) ve İSM'den 0,451 (SH=0,015, p=0,000) daha fazladır.

Çap değişkeni ortalama olarak KHB'de, KEAH'den 0,460 (SH=0,024, p=0,000) ve İSM'den 0,443 (SH=0,022, p=0,000) daha fazladır. *Erişim etkinliği* değişkeni ortalama olarak İSM'de, KHB'den 7,477 (SH=1,458, p=0,000) ve KEAH'de KHB'den 6,830 (SH=1,562, p=0,000) daha fazladır. *Aracı* değişkeni ortalama olarak İSM'de, KEAH'den 17,485 (SH=2,875, p=0,000) ve KHB'den 12,716 (SH=3,498, p=0,001) daha fazladır. *Ego Arasındalığı* değişkeni ortalama olarak İSM'de, KEAH'dan 3,638 (SH=1,172, p=0,006) daha fazladır.

Aşağıda sağlık kurumları çalışanlarının yardımlaşma ilişkileri, aktörlerin yardımlaşma ağ haritaları temel alınarak incelenecektir.

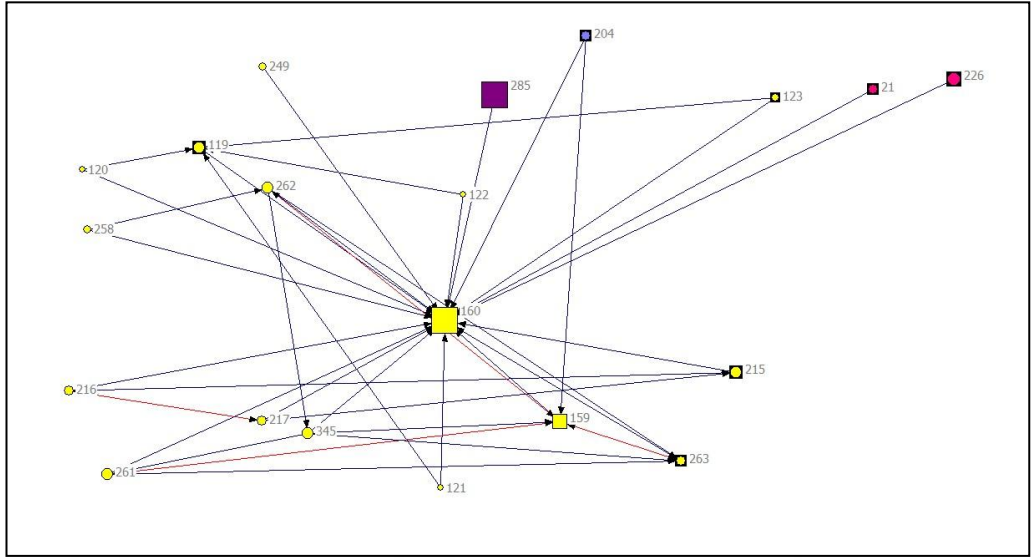
Kamu sağlık kurumlarında araştırmaya katılan aktörlerin, derece merkezietine göre en fazla yardım talebi alan ilk 3 aktörün egosantrik grafikleri gösterilmiştir. Şekillerde sadece derecesi en yüksek olan aktör ile alter olarak adlandırılan diğer aktörler arasındaki ilişki ağı yani diğer çalışanlarla olan yardımlaşma bağı ve alterlerin birbirleriyle olan ilişkileri görülmektedir. Alterlerin alterleri bulunmamaktadır.

İSM'nin aktör ağındaki en fazla yardım talebi alan 1 numaralı aktör 23 yardım talebi almıştır (Şekil 40). 1 numaralı aktörün, kendi şubesi dışında diğer şubelerdeki çalışanlardan da yardım talebi aldığı görülmektedir. Haritalarda, aktörlerin sahip olduğu her renk ayrı bir şubeyi göstermektedir. 1 numaralı aktör hem yöneticilerden hem de yönetim görevi olmayan çalışanlardan yardım talebi almıştır. 1 numaralı aktörün yanında 4 numaralı aktör de fazla sayıda yardım talebi aldığı ve 1 numaralı aktörün ağındaki diğer aktörlerden de yardım talebi aldığı için 1 numaralı aktör ağ haritasının merkezinde yer almamıştır.



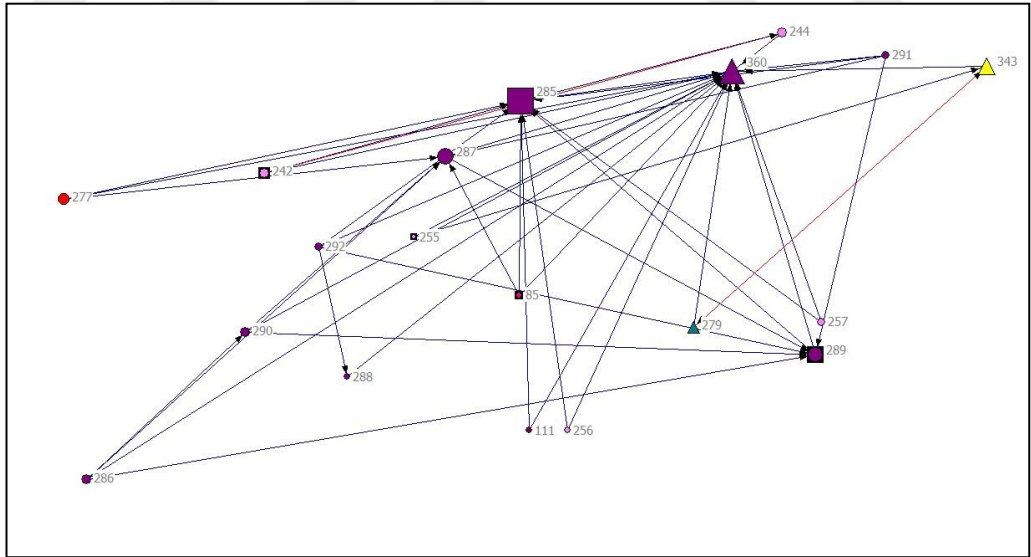
Şekil 40. İSM Ego 1 (23 talep) Yardımlaşma Haritası

İSM'nin aktör ağındaki en fazla yardım talebini alan 2. aktör, 160 numaralı aktördür ve 19 yardım talebi almıştır (Şekil 41). 160 numaralı aktör, kendi şubesi dışında diğer şubelerdeki çalışanlardan yardım talebi almakla birlikte nispeten kendi şubesinden daha çok yardım talebi almıştır. 160 numaralı aktör de hem yöneticilerden hem de yönetim görevi olmayan çalışanlardan yardım talebi almıştır. 160 numaralı aktörün yanında 285 numaralı aktör de fazla sayıda yardım talebi almıştır. Ancak 160 numaralı aktörün ağındaki diğer aktörlerden yardım talebi almadığı için 160 numaralı aktör ağ haritasının merkezinde yer almıştır.



Şekil 41. İSM Ego 160 (19 talep) Yardımlaşma Haritası

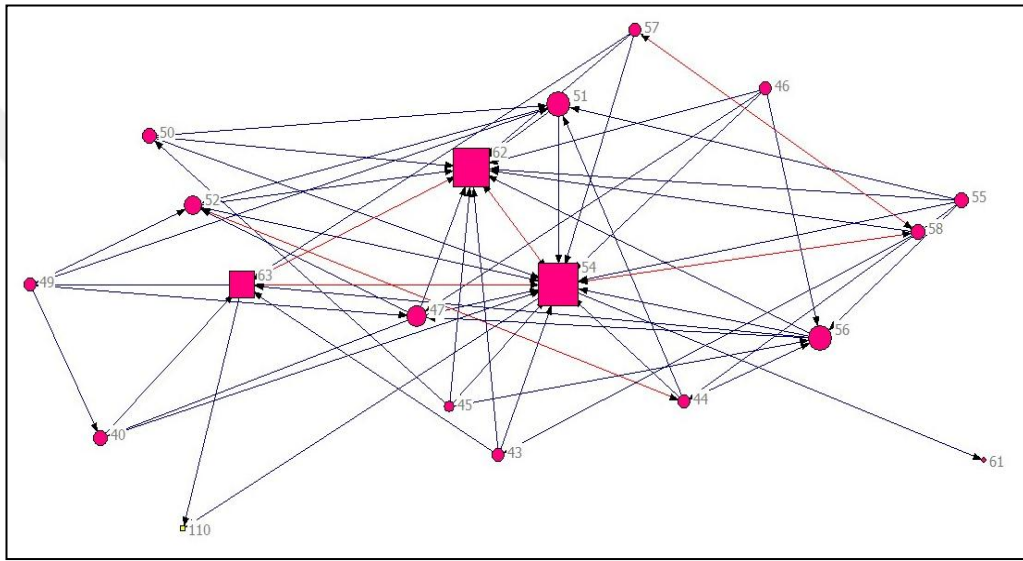
İSM'nin aktör ağındaki en fazla yardım talebini alan 3. aktör, 360 numaralı aktördür ve 18 yardım talebi almıştır (Şekil 42). 360 numaralı aktör de kendi şubesi dışında diğer şubelerdeki çalışanlardan ve hem yöneticilerden hem de yönetim görevi olmayan çalışanlardan yardım talebi almıştır.



Şekil 42. İSM Ego 360 (18 talep) Yardımlaşma Haritası

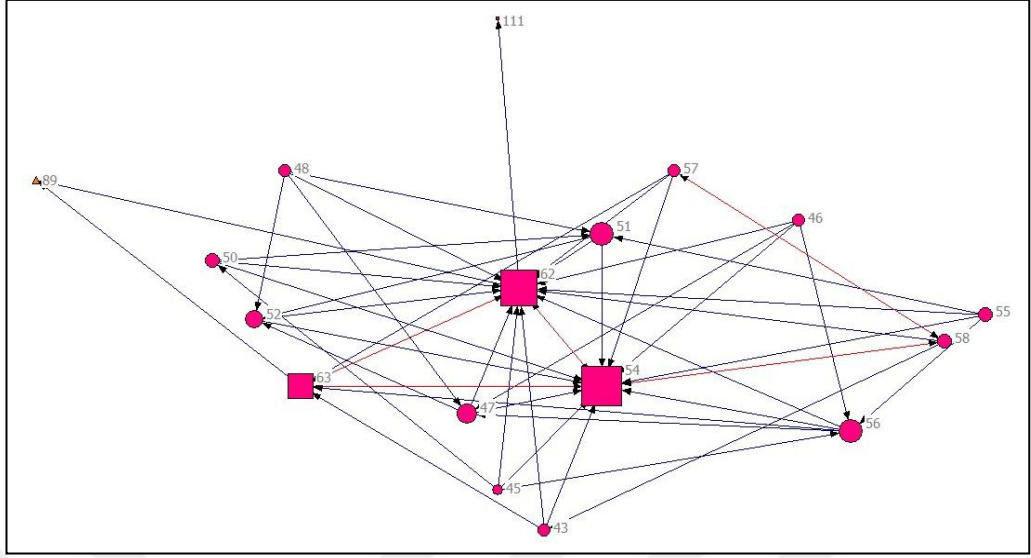
360 numaralı aktörün yanında 285 numaralı aktör de fazla sayıda yardım talebi aldığı ve 360 numaralı aktörün ağındaki diğer aktörlerden de yardım talebi aldığı için 360 numaralı aktör ağ haritasının merkezinde yer almamıştır.

KHB'nin aktör ağındaki en fazla yardım talebi alan 54 numaralı aktör 16 yardım talebi almıştır (Şekil 43). Bu aktör, kendi birimindeki çalışanlardan yardım talebi almış, kendi birimi dışında sadece 1 aktörden yardım talebi almıştır. 54 numaralı aktör orta seviye yöneticiler (uzmanlar) ve yönetim görevi olmayan çalışanlardan yardım talebi almıştır. 54 numaralı aktörün yanında 62 numaralı aktör de fazla sayıda yardım talebi aldığı ve 54 numaralı aktörün ağındaki diğer aktörlerden de yardım talebi aldığı için 54 numaralı aktör ile birlikte 62 numaralı aktör de ağ haritasının merkezinde yer almıştır.



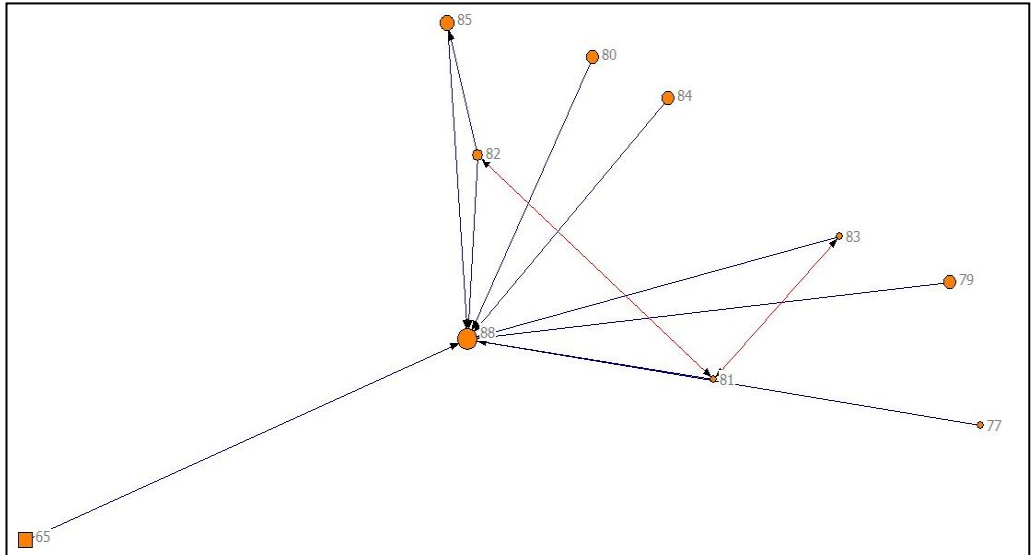
Şekil 43. KHB Ego 54 (16 talep) Yardımlaşma Haritası

KHB'nin aktör ağındaki en fazla yardım talebi alan 2. aktör, 62 numaralı aktördür ve 14 yardım talebi almıştır (Şekil 44). Bu aktör, kendi birimindeki çalışanlardan yardım talebi almış, kendi birimi dışında sadece 1 aktörden yardım talebi almıştır. Hem orta seviye yöneticilerden (uzmanlar) hem de yönetim görevi olmayan çalışanlardan yardım talebi almıştır. 62 numaralı aktör de 54 numaralı aktör ile birlikte ağ haritasının merkezinde yer almıştır.



Şekil 44. KHB Ego 62 (14 talep) Yardımlaşma Haritası

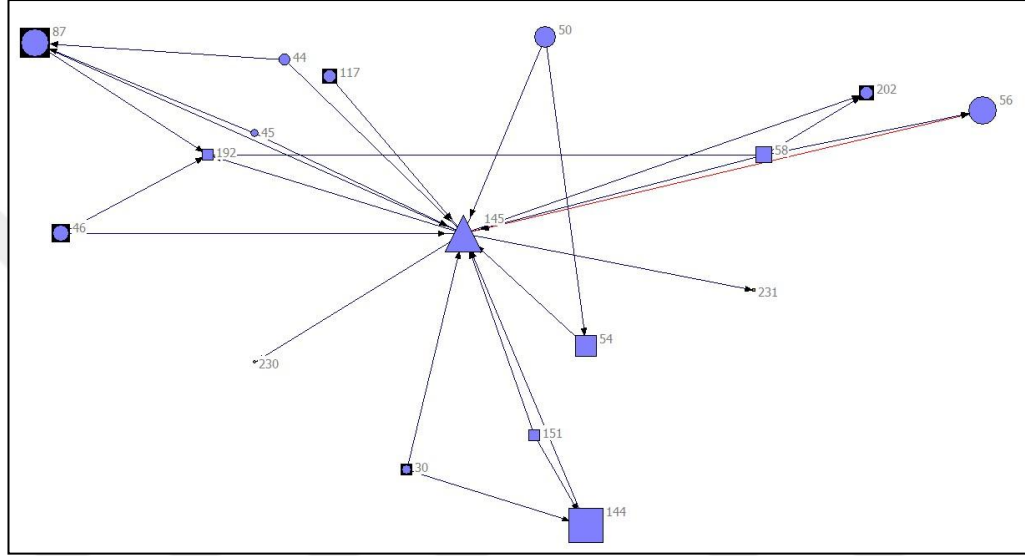
KHB'nin aktör ağındaki en fazla yardım talebi alan 3. aktör, 88 numaralı aktördür ve 9 yardım talebi almıştır (Şekil 45). 88 numaralı aktör tamamen kendi birimindeki çalışanlardan ve bir orta seviye yönetici hariç kendisi gibi yönetim görevi olmayan çalışanlardan yardım talebi almıştır.



Şekil 45. KHB Ego 88 (9 talep) Yardımlaşma Haritası

88 numaralı aktör ağ haritasının merkezinde yer almıştır. KEAH'ın aktör ağındaki en fazla yardım talebi alan 145 numaralı aktör 12 yardım talebi almıştır

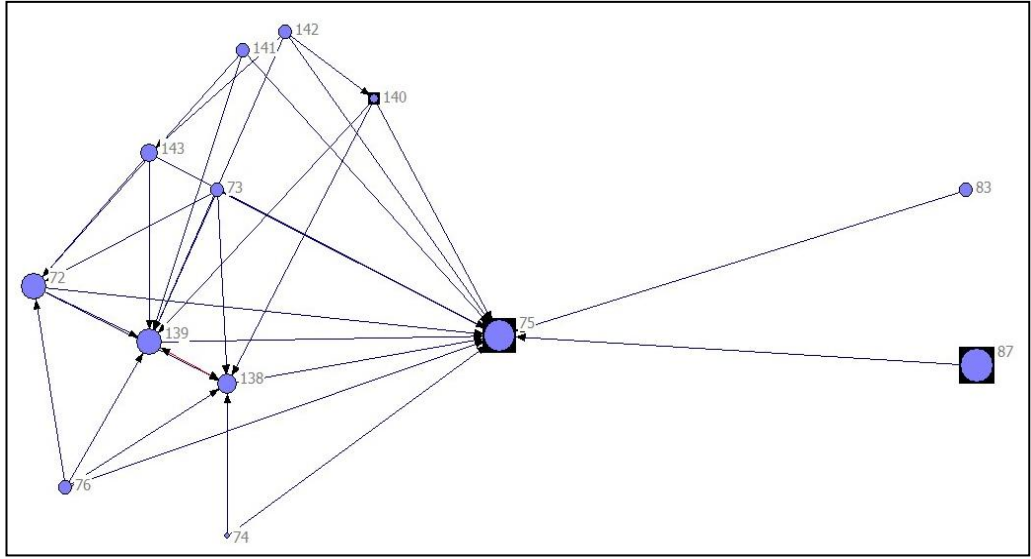
(Şekil 46). Bu aktör, tamamen kendi birimindeki (idare) çalışanlardan yardım talebi almıştır. 145 numaralı aktör hem tüm seviyedeki yöneticilerden hem de yönetim görevi olmayan çalışanlardan yardım talebi almıştır. 145 numaralı aktörün yanında 144 numaralı aktör de fazla sayıda yardım talebi almıştır. Ancak 145 numaralı aktörün ağındaki diğer aktörlerden yardım talebi almadığı için 145 numaralı aktör ağ haritasının merkezinde yer almıştır.



Şekil 46. KEAH Ego 145 (12 talep) Yardımlaşma Haritası

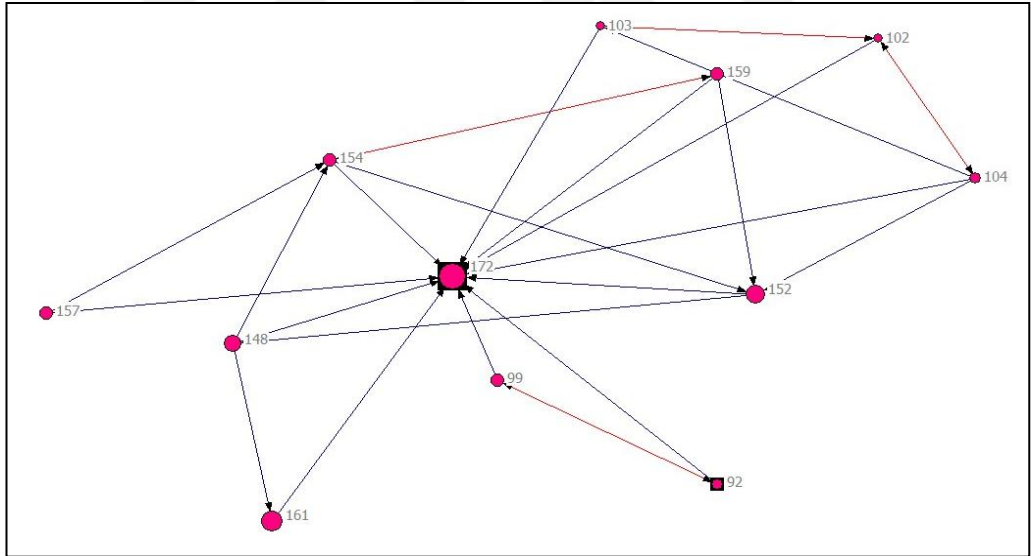
KHB'nin aktör ağındaki en fazla yardım talebi alan 2. aktör, 75 numaralı aktördür ve bir önceki aktör gibi 12 yardım talebi almıştır (Şekil 47). 75 numaralı aktör de 145 numaralı aktör gibi, kendi birimindeki çalışanlardan yardım talebi almıştır.

Ancak 75 numaralı aktör kendisi gibi alt seviye yöneticilerden ve yönetim görevi olmayan çalışanlardan yardım talebi almıştır. 75 numaralı aktörün yanında 87 numaralı aktör de fazla sayıda yardım talebi almıştır. Ancak 87 numaralı aktör, 75 nolu aktörün ağındaki diğer aktörlerden yardım talebi almadığı için 75 numaralı aktör ağ haritasının merkezinde yer almıştır.



Şekil 47. KEAH Ego 75 (12 talep) Yardımlaşma Haritası

KEAH'ın aktör ağındaki en fazla yardım talebi alan 3. aktör, 172 numaralı aktördür ve 11 yardım talebi almıştır (Şekil 48).



Şekil 48. KEAH Ego 172 (11 talep) Yardımlaşma Haritası

172 numaralı aktör tamamen kendi birimindeki çalışanlardan yardım talebi almıştır. Kendisi gibi alt seviye yöneticilerden ve yönetim görevi olmayan çalışanlardan yardım talebi almıştır. 172 numaralı aktör ağ haritasının merkezinde yer almıştır.

5.5 Yardımlaşmaya Yönelik Homofili ve Heterofili Analiz Bulguları

Yardım talep eden ve yardım talep edilen çalışanların yaş ve çalışma yılları arasındaki korelasyonu kurumlara göre kıyaslamak üzere korelasyon analizi yapılmıştır (Tablo 32). Kademeli değişken olan eğitim durumu için spearman korelasyon analizi yapılmıştır (Tablo 33). Yardım talep eden ve yardım talep edilen çalışanların; yaş, çalışma yılları, örgüt kültürü, örgütsel yardımlaşma kültürü, örgütsel yardımlaşma eğilimi, yardımlaşma özniteliklikleri ve SAA değişkenlerinin birbirleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır (Tablo 34).

Yardım talep eden ve yardım talep edilen çalışanların, yardım talep etme ilişkilerinde; yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, hiyerarşik seviye, toplam çalışma yılı ve mevcut pozisyonda toplam çalışma yılı değişkenlerine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere ve kurumlar arasında karşılaştırma yapmak için ki kare testi yapılmıştır.

Yardım talep eden çalışanların, yardım talep ettikleri çalışanların *cinsiyetlerine* göre tercihlerini incelemek üzere yapılan ki kare testine göre; yardım talep edenin cinsiyeti ile yardım talep edilen çalışanların cinsiyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\chi^2=24,72$, $p<0,001$). Yardım talep eden hem kadın hem de erkek çalışanlar, daha çok erkek çalışanlardan yardım talep etmektedirler. Yardım talep eden erkek çalışanlar %68,4 oranında, kadın çalışanlar ise %55,3 oranında erkek çalışanlardan yardım talep etmişlerdir. Yardım talep eden kadın çalışanlar yardım talep ettikleri çalışanların cinsiyetleri açısından heterofilik özellik göstermektedirler. Yardım talep eden erkek çalışanlar ise yardım talep ettikleri çalışanların cinsiyetleri açısından homofilik özellik göstermektedirler.

Sağlık kurumları çalışanlarının, yardım talep etmede cinsiyete göre tercihlerinin kurumlar arasında karşılaştırma yapmak üzere yapılan ki kare testine göre; sağlık kurumlarında istatistiksel olarak anlamlı ilişki çıkmıştır (İSM $\chi^2=5,86$, $p<0,05$, KHB $\chi^2=11,42$, $p<0,01$ ve KEAH $\chi^2=12,39$, $p<0,001$). Hem kadın hem de erkek çalışanlar daha çok erkek çalışanlardan yardım talep ettiklerini belirtmişlerdir.

Sağlık kurumları çalışanlarının, yardım talep etmede *medeni hâle* göre tercihlerinin kurumlar arasında karşılaştırma yapmak üzere yapılan ki kare testine göre; yardım talep edenlerin medeni hâli ve yardım talep edilen çalışanların medeni hâli arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($p>0,05$). Sağlık kurumları çalışanlarının, yardım talep ettikler çalışanların *çocuk sahibi olup olmamasına* göre tercihlerinin, kurumlar arasında karşılaştırma yapmak üzere yapılan ki kare testine göre istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($p>0,05$).

Yardım talep eden ve yardım talep edilen çalışanların *yaşlarına* göre tercihleri incelendiğinde; yardım talep edenlerin yaşı ile yardım talep edilenlerin yaşı ($r=0,214$ ve $p<0,001$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Tablo 34). Yaş arasındaki ilişki kurumlara göre incelendiğinde; yardım talep edenlerin yaşı ile yardım talep edilenlerin yaşı arasında İSM'de ($r=0,211$, $p<0,001$) ve KEAH'de ($r=0,095$, $p<0,05$) zayıf bir ilişki bulunmuş, KHB'de istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p>0,05$) bulunmamıştır (Tablo 32).

Tablo 32. Yardımlaşma İlişkilerine Yaş ve Çalışma Yılları Değişkenlerinin Kurumlara Göre Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	$\bar{x}$	SS	1	2	3	4	5	6	7
<i>İSM (N=767)</i>									
1.Yaş	37,39	8,73							
2.Toplam Çalışma Yılı	14,91	8,75	0,893 ***						
3.Mevcut Kurumda TÇY	7,60	6,51	0,548 ***	0,536 ***					
4.Mevcut Pozisyonda TÇY	5,93	5,94	0,333 ***	0,364 ***	0,361 ***				
5.YTE Yaşı	38,52	6,50	0,211 ***	0,191 ***	0,156 ***	0,087 *			
6.YTE Toplam Çalışma Yılı	16,79	6,66	0,168 ***	0,144 ***	0,119 **	0,068	0,873 ***		
7.YTE Mevcut Kurumda TÇY	7,33	5,45	0,079 *	0,069	0,134 ***	0,134 ***	0,506 ***	0,445 ***	
8.YTE Mevcut Pozisyonda TÇY	4,90	4,75	0,019	0,011	0,075 *	0,079 *	0,278 ***	0,269 ***	0,646 ***
<i>KHB (N=274)</i>									
1.Yaş	31,18	6,75							
2.Toplam Çalışma Yılı	7,99	7,08	0,840 ***						
3.Mevcut Kurumda TÇY	2,33	2,77	0,222 ***	0,295 ***					
4.Mevcut Pozisyonda TÇY	3,15	4,11	0,417 ***	0,423 ***	0,340 ***				
5.YTE Yaşı	34,38	5,82	0,111	0,130 *	0,035	-0,016			
6.YTE Toplam Çalışma Yılı	10,83	5,97	0,044	0,094	-0,008	0,002	0,836 ***		
7.YTE Mevcut Kurumda TÇY	3,12	2,86	-0,105	-0,084	0,033	-0,056	0,172 **	0,255 **	
8.YTE Mevcut Pozisyonda TÇY	2,76	2,50	0,067	0,033	-0,106	0,259 **	0,151 *	0,212 **	0,142 *
<i>KEAH (N=490)</i>									
1.Yaş	37,02	8,30							
2.Toplam Çalışma Yılı	13,98	8,27	0,864 ***						
3.Mevcut Kurumda TÇY	9,10	7,34	0,610 ***	0,679 ***					
4.Mevcut Pozisyonda TÇY	6,05	5,61	0,345 ***	0,389 ***	0,557 ***				
5.YTE Yaşı	38,19	6,26	0,095 *	0,048	0,038	0,078			
6.YTE Toplam Çalışma Yılı	15,37	6,43	0,129 **	0,108 *	0,098 *	0,111 *	0,829 ***		
7.YTE Mevcut Kurumda TÇY	9,40	5,91	-0,032	-0,055	0,026	-0,034	0,597 ***	0,651 ***	
8.YTE Mevcut Pozisyonda TÇY	6,05	5,16	-0,061	-0,071	-0,020	-0,023	0,468 ***	0,438 ***	0,665 ***

SS: Standart Sapma; YTE: Yardım Talep Edilen; TÇY: Toplam Çalışma Yılı; * $p<0,05$; ** $p<0,01$; *** $p<0,001$.

Sağlık kurumları arasında karşılaştırma yapmak üzere, çalışanlarının yardım talep etmede yaşa göre tercihlerinin, yaş gruplarına göre farklılıklarını belirlemek için yapılan ki kare testine göre; İSM ($\chi^2=37,70$, $p<0,001$) ve KEAH'de ($\chi^2=11,70$, $p<0,05$) anlamlı farklılık çıkmıştır. KHB'de anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Yaş değişkeninin, yardım talep eden ve talep edilen çalışanlar arasında, alt grupları arasındaki farkına kurumlara göre bakıldığında; İSM'de 30 yaş altı çalışanlar en az 30 yaş altı (%19,4) çalışanlardan, en fazla 30 yaş ve üzeri çalışanlardan (30-39 yaş %60,0 ve 40 yaş ve üzeri %20,6) yardım talep etmişlerdir. 30-39 yaş grubu çalışanlarda farklılık bulunmamaktadır. Yaş açısından, 30 yaş altı çalışanlar heterofiliktir. Tüm yaş gruplarında çalışanlar en az 30 yaş altı (%8,7) en fazla 30-39 yaş grubu (%62,2) çalışanlardan yardım talep etmişlerdir.

KEAH'da 30 yaş altı çalışanlar en az 30 yaş altı (%10,8) çalışanlardan, en fazla 30 yaş ve üzeri çalışanlardan (30-39 yaş %68,7 ve 40 yaş ve üzeri %20,5) yardım talep etmişlerdir. 30-39 yaş grubu çalışanlarda farklılık bulunmamaktadır. Yaş açısından, 30 yaş altı çalışanlar heterofiliktir. 30-39 yaş grubu çalışanlar en fazla 30-39 yaş (%62,7) çalışanlardan yardım talep etmişlerdir. 40 yaş ve üzeri çalışanlar da en az 30 yaş altı (%1,9) çalışanlardan, en fazla 30 yaş ve üzeri çalışanlardan (30-39 yaş %65,2 ve 40 yaş ve üzeri %32,9) yardım talep etmişlerdir. KEAH'da da tüm yaş gruplarında çalışanlar en az 30 yaş altı (%6,5), en fazla 30-39 yaş grubu (%64,5) çalışanlardan yardım talep etmişlerdir.

Sağlık kurumları arasında karşılaştırma yapmak üzere, çalışanlarının yardım talep etmede *eğitim seviyesine* göre tercihlerinin, eğitim düzeylerine göre farklılıklarını belirlemek için yapılan ki kare testine göre; İSM ($\chi^2=21,65$, $p<0,001$) ve KEAH'da ($\chi^2=73,23$, $p<0,001$) istatistiksel olarak anlamlı farklılık çıkmıştır. KHB'de anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$). İSM'de düşük seviye eğitimi olan çalışanlar, en fazla düşük seviye eğitimi olan çalışanlardan (%42,5) yardım almıştır. Orta seviye eğitimi olan çalışanlarda farklılık bulunmamaktadır.

Yüksek seviye eğitimi olan çalışanlar, en fazla yüksek seviye eğitimi olan çalışanlardan (%42,7) yardım almıştır. Orta seviye eğitimi olan çalışanlar heterofilik,

düşük ve yüksek seviye eğitimi olan çalışanlar homofiliktir. Yüksek seviye eğitimi olan çalışanlar, kendisiyle beraber orta seviye eğitimi olan çalışanlardan da yardım aldığı için az homofiliktir.

KEAH'da düşük seviye eğitimi olan çalışanlar, en fazla düşük seviye eğitimi olan çalışanlardan (%50,9) yardım almıştır. Orta seviye eğitimi olan çalışanlar, en az orta seviye eğitimi olan çalışanlardan (%19,2) yardım almışlardır. Yüksek seviye eğitimi olan çalışanlar, en fazla yüksek seviye eğitimi olan çalışanlardan (%75,3) yardım almıştır. Orta seviye eğitimi olan çalışanlar heterofilik, düşük ve yüksek seviye eğitimi olan çalışanlar homofiliktir. Yüksek seviye eğitimi olan çalışanlar, İSM'deki yüksek seviyede eğitimi olan çalışanlara göre daha katı homofiliktir.

Eğitim seviyesi kademeli değişken olduğu için spearman korelasyon analizi yapılmıştır. Yardım talep eden ile yardım talep edilenlerin eğitim durumu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan spearman korelasyon analizine göre istatistiksel açıdan ($\rho = 0,26$, $p < 0,001$) pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Tablo 33).

Tablo 33. Eğitim Seviyesi Spearman Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	n	rho	p
Talep edenin eğitim durumu	1531	0,26	0,000
Talep edilenin eğitim durumu			

Sağlık kurumları çalışanlarının yardım talep etmede, *hiyerarşik seviyeye* göre alt gruplar arasındaki tercihlerini belirlemek ve kurumlar arasında karşılaştırma yapmak üzere yapılan ki kare testine göre; üç sağlık kurumunda da yardım talep eden ve edilen çalışanların hiyerarşik seviyesinde anlamlı farklılık çıkmıştır (İSM $\chi^2 = 24,94$, $p < 0,05$, KHB $\chi^2 = 21,28$, $p < 0,001$ ve KEAH $\chi^2 = 107,96$, $p < 0,001$). Tüm kademelerde yardım talep edenler genelde kendi seviyesinin altındaki çalışanlardan yardım talep etmişlerdir. Örneğin İSM'de üst düzey yöneticiler (%57,1), KHB'de orta düzey yöneticiler (%68,4) ve KEAH'de orta düzey yöneticiler (%50,0) en fazla yönetim görevi olmayan çalışanlardan yardım talep etmişlerdir.

Yardım talep eden çalışanların *toplam çalışma yılı* ile yardım talep edilen çalışanların toplam çalışma yılı ($r = 0,206$ ve $p < 0,001$) arasında istatistiksel olarak

anlamli bir ilişki bulunmuştur (Tablo 34). Yardım talep eden çalışanların *toplam çalışma yılı* ile yardım talep edilen çalışanların toplam çalışma yılı arasındaki ilişki kurumlara gre incelendiğinde; yardım talep eden ve yardım talep edilen çalışanlar arasında İSM'de ($r=0,144$, $p<0,001$) ve KEAH'de ($r=0,108$, $p<0,05$) zayıf bir ilişki bulunmuştur (Tablo 32). KHB'de istatistiksel olarak anlamli bir ilişki bulunmamıştır ($p>0,05$).

Yardım talep eden ve yardım talep edilen çalışanların toplam çalışma yılına gre tercihlerinin, çalışma yılları alt gruplarına gre farklılıklarını belirlemek ve kurumlar arasında karşılaştırma yapmak zere yapılan ki kare testine gre İSM ($\chi^2=17,72$, $p<0,01$) ve KEAH'de ($\chi^2=10,50$, $p<0,05$) anlamli farklılık çıkmıştır. KHB'de anlamli farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$). İSM'de 10-19 yıl çalışanlar, en fazla 10-19 yıl çalışanlardan (%54,2) yardım almıştır. 10-19 yıl çalışanlar homofiliktir. 10 yıl ve altı çalışanlar ve 20 yıl ve st çalışanlar, 10 yıl ve zeri çalışanlardan yardım almışlardır. En fazla 10-19 yıl çalışanlardan (%57,4), daha sonra 20 yıl ve st (%25) alışanlardan yardım almışlardır.

KEAH'de 10-19 yıl çalışanlar, en fazla 10-19 yıl çalışanlardan (%60,6) yardım almıştır. 10-19 yıl çalışanlar homofiliktir. 20 yıl ve zeri çalışanlar, 10 yıl ve zeri çalışanlardan yardım almışlardır. En fazla 10-19 yıl çalışanlardan (%60,6), daha sonra 20 yıl ve st (%21,8) alışanlardan yardım almışlardır.

Yardım talep eden çalışanların *mevcut kurumda TY* ile yardım talep edilen çalışanların mevcut kurumda TY ($r=0,202$ ve $p<0,001$) arasında istatistiksel olarak anlamli bir ilişki bulunmuştur (Tablo 34). Yardım talep eden çalışanların mevcut kurumda TY ile yardım talep edilen çalışanların mevcut kurumda TY arasındaki ilişki, kurumlara gre incelendiğinde; yardım talep eden ve yardım talep edilen çalışanlar arasında sadece İSM'de ($r=0,134$, $p<0,001$) anlamli zayıf korelasyon tespit edilmiştir (Tablo 32). KHB ve KEAH'de anlamli bir korelasyon bulunmamıştır ($p>0,05$).

Yardım talep eden ve yardım talep edilen çalışanların mevcut kurumda toplam çalışma yılına gre tercihlerinin, çalışma yılları alt gruplarına gre farklılıklarını

belirlemek ve kurumlar arasında karşılaştırma yapmak üzere yapılan ki kare testine göre üç sağlık kurumunda da anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Yardım talep eden ve yardım talep edilen çalışanların; yaş, çalışma yılları, örgüt kültürü, örgütsel yardımlaşma kültürü, örgütsel yardımlaşma eğilimi, yardımlaşma özniteliklikleri ve SAA değişkenlerinin birbirleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan Pearson Korelasyon analizi Tablo 34'te gösterildiği gibidir.

Korelasyon analizi bulguları önce yaş ve çalışma yılları, sonra örgüt kültürü, örgütsel yardımlaşma kültürü ve örgütsel yardımlaşma eğilimi faktörleri, daha sonra yardımlaşma öznitelikleri (yetkinlik, erişilebilirlik, güven ve samimiyet ile tanışma süresi) ve son olarak da SAA değişkenleri sırası ile açıklanacaktır.

Yardım talep eden çalışanların yaş, toplam çalışma yılı ve mevcut kurumda TÇY ile yardım talep edilen çalışanların yaş, toplam çalışma yılı ve mevcut kurumda TÇY arasındaki korelasyon analizi bulguları yukarıda açıklandığı için aşağıda açıklanacak olan analiz bulguları arasında yer almamaktadır.

Yaş ve çalışma yılları değişkenlerinin, yardım talep eden ve yardım talep edilen çalışanlara göre korelasyon analizi bulguları aşağıda açıklanmıştır.

Yardım talep edenlerin yaşı ile yardım talep edenlerin TÇY, mevcut kurumda TÇY, mevcut pozisyonda TÇY, YTE toplam çalışma yılı ve YTE mevcut kurumda TÇY ($r=0,886$, $r=0,577$, $r=0,378$, $r=0,211$, $r=0,110$ ve $p<0,001$) değişkenleri arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Yardım talep edenlerin yaşı ile yardımlaşmadan kaçınma eğilimi ($r=0,157$ ve $p<0,001$), kişilerarası yardımlaşma kültürü, yönetim yardımlaşma kültürü ($r=0,073$, $r=0,069$ ve $p<0,01$) değişkenleri arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Tablo 34. Yardımlaşma İlişkilerine Ait Tüm Değişkenlerin Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	$\bar{x}$	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Yaş	36,16	8,59										
2. YTE Yaşı	37,67	6,49	0,214 ***									
3. Toplam Çalışma Yılı	13,37	8,69	0,886 ***	0,197 ***								
4. YTE Toplam Çalışma Yılı	15,27	6,82	0,211 ***	0,860 ***	0,206 ***							
5. Mevcut Kurumda TÇY	7,14	6,73	0,577 ***	0,168 ***	0,596 ***	0,181 ***						
6. YTE Mevcut Kurumda TÇY	7,24	5,66	0,110 ***	0,528 ***	0,100 ***	0,523 ***	0,202 ***					
7. Mevcut Pozisyonda TÇY	5,47	5,65	0,378 ***	0,113 ***	0,410 ***	0,126 ***	0,597 ***	0,120 ***				
8. YTE Mevcut Pozisyonda TÇY	4,88	4,71	0,049	0,360 ***	0,041	0,349 ***	0,106 ***	0,654 ***	0,094 ***			
9. Piyasa Kültürü	3,25	0,78	-0,043	-0,062 *	-0,025	-0,030	-0,033	-0,101 ***	0,047	-0,106 ***		
10. Klan Kültürü	3,47	0,85	-0,007	0,011	-0,018	0,033	0,000	-0,022	0,023	-0,031	0,700 ***	
11. Hiyerarşi Kültürü	3,56	0,75	0,003	-0,053 *	-0,011	-0,030	-0,034	-0,108 ***	-0,060 *	-0,089 ***	0,586 ***	0,403 ***
12. Yönetim YK	2,80	0,90	0,069 **	0,041	0,085 **	0,052 *	0,103 ***	-0,003	0,108 ***	-0,034	0,515 ***	0,478 ***
13. Kişilerarası YK	3,86	0,83	0,073 **	0,001	0,093 ***	0,029	0,052 *	-0,008	0,077 **	-0,015	0,376 ***	0,435 ***
14. Kişisel YK	3,17	0,91	-0,044	-0,026	-0,052 *	-0,031	-0,084 **	0,004	-0,085 **	-0,001	0,193 ***	0,177 ***
15. Yardımlaşma Eğilimi	3,85	0,87	0,001	0,009	-0,017	0,006	-0,007	0,011	-0,002	-0,010	0,269 ***	0,242 ***
16. YKE	2,15	0,83	0,157 ***	0,073 **	0,169 ***	0,066 *	0,201 ***	0,096 ***	0,226 ***	0,062 *	-0,108 ***	-0,181 ***
17. YTE Piyasa Kültürü	3,25	0,66	-0,031	0,018	-0,053 *	0,027	-0,053 *	0,007	-0,030	0,020	0,096 ***	0,077 **
18. YTE Klan Kültürü	3,52	0,65	-0,011	0,061 *	-0,021	0,022	-0,003	0,039	-0,019	0,007	0,041	0,081 **
19. YTE Hiyerarşi Kültürü	3,59	0,61	-0,031	0,052 *	-0,048	0,049	-0,006	0,039	0,001	-0,012	0,058 *	0,054 *
20. YTE Yönetim YK	2,89	0,73	-0,034	0,036	-0,040	0,023	-0,022	0,024	-0,016	-0,021	0,079 **	0,085 **
21. YTE Kişilerarası YK	3,99	0,69	-0,033	0,007	-0,046	-0,003	-0,046	0,002	-0,023	-0,024	0,089 ***	0,096 ***
22. YTE Kişisel YK	3,06	0,73	-0,039	0,000	-0,032	-0,040	-0,020	-0,036	-0,005	-0,014	0,056 *	0,081 **
23. YTE Yardımlaşma Eğilimi	3,82	0,74	-0,027	0,026	-0,030	0,005	-0,011	0,021	0,000	-0,008	0,058 *	0,067 **
24. YTE YKE	2,08	0,66	0,038	0,102 ***	0,054 *	0,128 ***	0,092 ***	0,165 ***	0,076 **	0,215 ***	-0,003	-0,039
25. Yoğunluk (Tüm Ağ)	0,02	0,01	-0,247 ***	-0,219 ***	-0,276 ***	-0,311 ***	-0,246 ***	-0,221 ***	-0,164 ***	-0,134 ***	0,106 ***	0,060 *
26. Bağ	688,65	242,76	0,214 ***	0,191 ***	0,247 ***	0,288 ***	0,182 ***	0,145 ***	0,137 ***	0,085 **	-0,064 *	-0,048
27. Derece	2,31	0,14	-0,252 ***	-0,223 ***	-0,281 ***	-0,314 ***	-0,257 ***	-0,235 ***	-0,169 ***	-0,143 ***	0,114 ***	0,063 *
28. Kümeleme Katsayısı	0,26	0,01	-0,013	-0,017	-0,041	-0,085 **	0,106 ***	0,169 ***	0,014	0,112 ***	-0,104 ***	-0,014
29. Dış Derece	4,34	1,08	0,044	-0,038	0,067 **	-0,034	0,041	-0,006	-0,002	-0,008	0,057 *	0,035
30. İç Derece	2,48	2,95	0,170 ***	0,046	0,194 ***	0,039	0,125 ***	0,004	0,036	-0,018	-0,022	0,055 *
31. Dış Yakınlık	4047,77	2294,97	0,164 ***	0,149 ***	0,201 ***	0,246 ***	0,104 ***	0,054 *	0,101 ***	0,024	-0,012	-0,031
32. İç Yakınlık	4158,99	2349,23	0,150 ***	0,140 ***	0,183 ***	0,236 ***	0,092 ***	0,052 *	0,096 ***	0,027	-0,013	-0,039
33. Dış Özvektör	0,02	0,15	0,111 ***	0,072 **	0,107 ***	0,072 **	0,044	0,061 *	0,020	0,057 *	-0,076 **	-0,068 **

Tablo 34. Yardımlaşma İlişkilerine Ait Tüm Değişkenlerin Korelasyon Analizi (Devam)

Değişkenler	$\bar{x}$	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34. İç Özvektör	-0,02	0,12	-0,047	-0,040	-0,069 **	-0,023	-0,018	0,006	0,005	0,006	0,083 **	0,071 **
35. Arasındalık	56,63	157,36	0,153 ***	0,077 **	0,159 ***	0,063 *	0,149 ***	0,018	0,109 ***	0,026	-0,004	-0,056 *
36. Boyut	5,90	2,77	0,200 ***	0,053 *	0,218 ***	0,051 *	0,110 ***	-0,008	0,039	-0,035	0,032	0,086 **
37. Bağ	6,88	6,20	0,100 ***	0,030	0,112 ***	0,039	0,019	0,041	0,018	-0,001	0,058 *	0,119 ***
38. Çift	36,58	56,68	0,159 ***	0,050	0,162 ***	0,043	0,061 *	-0,019	-0,020	-0,041	0,028	0,058 *
39. Yoğunluk	23,85	17,40	-0,144 ***	-0,053 *	-0,168 ***	-0,045	-0,148 ***	0,062 *	-0,057 *	0,060 *	0,072 **	0,046
40. Ortalama Mesafe	0,83	0,58	-0,055 *	-0,037	-0,032	0,014	-0,182 ***	-0,238 ***	-0,059 *	-0,157 ***	0,140 ***	0,034
41. Çap	4,52	7,21	-0,256 ***	-0,223 ***	-0,275 ***	-0,284 ***	-0,337 ***	-0,350 ***	-0,188 ***	-0,220 ***	0,180 ***	0,077 **
42. Aracı	14,85	26,41	0,158 ***	0,050	0,161 ***	0,041	0,063 *	-0,026	-0,024	-0,044	0,023	0,048
43. Dış Derece (YTE)	2,48	2,17	-0,053 *	0,021	-0,066 *	-0,032	-0,036	0,111 ***	0,032	0,128 ***	0,034	0,027
44. İç Derece (YTE)	5,45	4,63	0,060 *	0,171 ***	0,061 *	0,158 ***	-0,008	0,009	0,025	-0,123 ***	0,084 **	0,115 ***
45. Dış Yakınlık (YTE)	4152,20	2343,08	0,166 ***	0,151 ***	0,201 ***	0,249 ***	0,103 ***	0,048	0,097 ***	0,017	-0,011	-0,027
46. İç Yakınlık (YTE)	4011,92	2276,83	0,148 ***	0,133 ***	0,181 ***	0,233 ***	0,092 ***	0,056 *	0,092 ***	0,045	-0,018	-0,044
47. Dış Özvektör (YTE)	0,02	0,12	0,043	0,058 *	0,053 *	0,052 *	-0,001	0,019	0,025	0,021	-0,088 **	-0,094 ***
48. İç Özvektör (YTE)	-0,01	0,14	-0,059 *	-0,051 *	-0,055 *	-0,066 **	-0,009	-0,035	-0,027	-0,017	0,069 **	0,065 *
49. Arasındalık (YTE)	75,99	204,07	0,044	0,176 ***	0,045	0,099 ***	0,026	0,097 ***	0,062 *	-0,025	0,004	-0,037
50. Boyut (YTE)	7,08	4,94	0,039	0,181 ***	0,038	0,147 ***	-0,018	0,040	0,032	-0,068 **	0,093 ***	0,121 ***
51. Bağ (YTE)	8,99	8,68	0,003	0,097 ***	0,000	0,092 ***	-0,061 *	0,013	0,003	-0,047	0,106 ***	0,131 ***
52. Çift (YTE)	67,38	107,08	0,045	0,168 ***	0,055 *	0,129 ***	-0,006	0,008	0,041	-0,132 ***	0,070 **	0,080 **
53. Yoğunluk (YTE)	22,60	20,07	-0,108 ***	-0,169 ***	-0,095 ***	-0,152 ***	-0,064 *	-0,052 *	-0,064 *	0,015	-0,008	-0,032
54. Ortalama Mesafe (YTE)	0,13	0,28	-0,208 ***	-0,199 ***	-0,213 ***	-0,233 ***	-0,220 ***	-0,253 ***	-0,152 ***	-0,148 ***	0,108 ***	0,018
55. Çap (YTE)	0,15	0,36	-0,154 ***	-0,176 ***	-0,158 ***	-0,210 ***	-0,168 ***	-0,204 ***	-0,121 ***	-0,112 ***	0,084 **	0,006
56. Aracı (YTE)	29,21	50,32	0,048	0,170 ***	0,059 *	0,129 ***	-0,002	0,007	0,043	-0,137 ***	0,066 *	0,074 **
57. Yetkinlik	4,47	0,85	-0,055 *	0,129 ***	-0,038	0,124 ***	-0,123 ***	0,031	-0,020	-0,011	0,116 ***	0,122 ***
58. Erişilebilirlik	4,58	0,78	0,043	-0,014	0,067 **	-0,017	0,034	-0,003	0,007	0,000	0,068 **	0,115 ***
59. Güven	4,67	0,65	-0,080 **	-0,077 **	-0,075 **	-0,054 *	-0,083 **	-0,071 **	-0,042	-0,058 *	0,116 ***	0,146 ***
60. Samimiyet	4,62	0,72	-0,088 **	-0,052 *	-0,057 *	-0,040	-0,074 **	-0,071 **	-0,018	-0,051 *	0,139 ***	0,132 ***
61. Tanışma süresi	4,41	4,33	0,332 ***	0,214 ***	0,360 ***	0,235 ***	0,473 ***	0,325 ***	0,311 ***	0,276 ***	-0,001	0,104 ***

Tablo 34. Yardımlaşma İlişkilerine Ait Tüm Değişkenlerin Korelasyon Analizi (Devam)

Değişkenler	$\bar{x}$	SS	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
12. Yönetim YK	2,80	0,90	0,299 ***									
13. Kişilerarası YK	3,86	0,83	0,250 ***	0,456 ***								
14. Kişisel YK	3,17	0,91	0,123 ***	0,252 ***	0,327 ***							
15. Yardımlaşma Eğilimi	3,85	0,87	0,273 ***	0,338 ***	0,423 ***	0,434 ***						
16. YKE	2,15	0,83	-0,021	-0,063 *	-0,127 ***	-0,147 ***	-0,105 ***					
17. YTE Piyasa Kültürü	3,25	0,66	0,076 **	0,025	0,020	0,053 *	0,073 **	-0,010				
18. YTE Klan Kültürü	3,52	0,65	0,052 *	0,021	0,046	0,075 **	0,078 **	-0,010	0,681 ***			
19. YTE Hiyerarşi Kültürü	3,59	0,61	0,100 ***	0,038	-0,017	0,016	0,073 **	0,014	0,603 ***	0,436 ***		
20. YTE Yönetim YK	2,89	0,73	0,092 ***	0,069 **	0,040	0,027	0,085 **	-0,040	0,469 ***	0,513 ***	0,330 ***	
21. YTE Kişilerarası YK	3,99	0,69	0,040	0,027	0,049	0,024	0,042	-0,025	0,412 ***	0,474 ***	0,345 ***	0,495 ***
22. YTE Kişisel YK	3,06	0,73	0,073 **	0,034	0,060 *	0,047	0,051 *	-0,035	0,184 ***	0,185 ***	0,140 ***	0,330 ***
23. YTE Yardımlaşma Eğilimi	3,82	0,74	0,067 **	0,036	0,024	0,045	0,053 *	-0,005	0,327 ***	0,335 ***	0,298 ***	0,425 ***
24. YTE YKE	2,08	0,66	-0,009	0,018	-0,020	-0,038	0,000	0,030	0,043	-0,149 ***	0,081 **	-0,062 *
25. Yoğunluk (Tüm Ağ)	0,02	0,01	0,046	-0,057 *	-0,040	0,040	-0,018	-0,041	0,199 ***	0,141 ***	0,027	0,029
26. Bağ	688,65	242,76	0,006	0,075 **	0,057 *	-0,029	0,024	0,036	-0,174 ***	-0,147 ***	-0,006	-0,034
27. Derece	2,31	0,14	0,056 *	-0,053 *	-0,036	0,042	-0,016	-0,042	0,203 ***	0,138 ***	0,031	0,027
28. Kümeleme Katsayısı	0,26	0,01	-0,174 ***	-0,100 ***	-0,087 **	-0,021	-0,034	-0,004	0,014	0,105 ***	-0,068 **	0,038
29. Dış Derece	4,34	1,08	-0,016	0,043	0,039	0,049	0,082 **	-0,002	0,005	0,032	-0,018	0,036
30. İç Derece	2,48	2,95	-0,004	0,120 ***	0,159 ***	-0,012	-0,004	-0,095 ***	-0,021	0,000	-0,014	-0,022
31. Dış Yakınlık	4047,77	2294,97	0,065 *	0,095 ***	0,075 **	-0,005	0,030	0,031	-0,129 ***	-0,139 ***	0,022	-0,037
32. İç Yakınlık	4158,99	2349,23	0,064 *	0,086 **	0,061 *	-0,012	0,029	0,042	-0,131 ***	-0,142 ***	0,022	-0,040
33. Dış Özvektör	0,02	0,15	-0,106 ***	-0,041	0,004	-0,053 *	-0,148 ***	0,037	-0,114 ***	-0,142 ***	-0,148 ***	-0,043
34. İç Özvektör	-0,02	0,12	0,138 ***	0,020	-0,060 *	0,026	0,094 ***	0,036	0,089 **	0,106 ***	0,163 ***	0,049
35. Arasındalık	56,63	157,36	0,064 *	0,046	0,075 **	0,038	0,013	0,003	-0,052 *	-0,041	-0,009	-0,011
36. Boyut	5,90	2,77	0,019	0,150 ***	0,175 ***	0,008	0,057 *	-0,092 ***	0,001	0,031	0,005	0,020
37. Bağ	6,88	6,20	-0,010	0,073 **	0,145 ***	0,017	0,007	-0,088 **	-0,001	0,002	-0,046	0,000
38. Çift	36,58	56,68	0,058 *	0,132 ***	0,136 ***	0,012	0,059 *	-0,083 **	-0,010	0,018	0,010	-0,009
39. Yoğunluk	23,85	17,40	0,021	-0,105 ***	-0,066 **	0,041	0,002	0,002	0,011	-0,029	-0,060 *	-0,022
40. Ortalama Mesafe	0,83	0,58	0,190 ***	0,090 ***	0,084 **	0,038	0,034	-0,009	0,050	-0,067 **	0,083 **	-0,024
41. Çap	4,52	7,21	0,160 ***	-0,001	0,015	0,061 *	0,004	-0,050	0,212 ***	0,092 ***	0,077 **	0,010

Tablo 34. Yardımlaşma İlişkilerine Ait Tüm Değişkenlerin Korelasyon Analizi (Devam)

Değişkenler	$\bar{x}$	SS	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
42. Aracı	14,85	26,41	0,063 *	0,133 ***	0,129 ***	0,011	0,062 *	-0,078 **	-0,011	0,019	0,016	-0,010
43. Dış Derece (YTE)	2,48	2,17	-0,009	-0,044	0,011	0,001	-0,014	-0,005	0,005	-0,035	-0,033	-0,019
44. İç Derece (YTE)	5,45	4,63	0,047	0,066 **	0,071 **	0,011	-0,012	-0,043	-0,001	0,033	0,084 **	0,109 ***
45. Dış Yakınlık (YTE)	4152,20	2343,08	0,068 **	0,094 ***	0,075 **	-0,012	0,033	0,028	-0,131 ***	-0,136 ***	0,025	-0,033
46. İç Yakınlık (YTE)	4011,92	2276,83	0,057 *	0,083 **	0,057 *	-0,019	0,025	0,038	-0,121 ***	-0,144 ***	0,013	-0,052 *
47. Dış Özvektör (YTE)	0,02	0,12	-0,120 ***	-0,026	0,052 *	-0,027	-0,093 ***	0,002	-0,126 ***	-0,146 ***	-0,192 ***	-0,042
48. İç Özvektör (YTE)	-0,01	0,14	0,097 ***	-0,001	-0,031	0,030	0,111 ***	-0,004	0,090 ***	0,116 ***	0,150 ***	0,031
49. Arasındalık (YTE)	75,99	204,07	-0,016	-0,001	0,019	-0,021	-0,009	-0,012	-0,047	-0,079 **	0,113 ***	0,046
50. Boyut (YTE)	7,08	4,94	0,040	0,056 *	0,065 *	0,011	-0,009	-0,038	0,007	0,028	0,083 **	0,096 ***
51. Bağ (YTE)	8,99	8,68	0,042	0,033	0,074 **	0,048	0,000	-0,070 **	0,021	0,028	0,026	0,043
52. Çift (YTE)	67,38	107,08	0,033	0,035	0,037	-0,008	-0,008	-0,031	0,021	0,028	0,132 ***	0,115 ***
53. Yoğunluk (YTE)	22,60	20,07	-0,016	-0,067 **	-0,016	0,059 *	0,051 *	-0,032	0,007	-0,010	-0,037	-0,055 *
54. Ortalama Mesafe (YTE)	0,13	0,28	0,104 ***	-0,028	0,003	0,046	0,036	-0,051 *	0,112 ***	0,038	-0,012	-0,018
55. Çap (YTE)	0,15	0,36	0,082 **	-0,026	0,000	0,036	0,039	-0,040	0,064 *	0,016	-0,056 *	-0,031
56. Aracı (YTE)	29,21	50,32	0,032	0,034	0,033	-0,013	-0,009	-0,027	0,021	0,027	0,139 ***	0,119 ***
57. Yetkinlik	4,47	0,85	0,051 *	0,046	0,088 **	0,036	0,048	-0,063 *	0,041	0,059 *	0,049	0,030
58. Erişilebilirlik	4,58	0,78	0,031	0,066 **	0,060 *	0,004	0,038	-0,085 **	0,026	0,016	0,048	0,002
59. Güven	4,67	0,65	0,069 **	-0,002	0,061 *	-0,029	0,052 *	-0,124 ***	0,024	0,029	0,007	0,006
60. Samimiyet	4,62	0,72	0,079 **	0,027	0,049	-0,032	0,032	-0,121 ***	0,019	0,011	0,003	0,028
61. Tanışma süresi	4,41	4,33	-0,033	0,083 **	0,077 **	0,000	0,029	0,135 ***	-0,025	0,017	0,012	-0,015

Değişkenler	$\bar{x}$	SS	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
22. YTE Kişisel YK	3,06	0,73	0,232 ***									
23. YTE Yardımlaşma Eğilimi	3,82	0,74	0,448 ***	0,490 ***								
24. YTE YKE	2,08	0,66	-0,140 ***	-0,032	-0,018							
25. Yoğunluk (Tüm Ağ)	0,02	0,01	0,206 ***	0,066 **	0,098 ***	-0,168 ***						
26. Bağ	688,65	242,76	-0,194 ***	-0,056 *	-0,104 ***	0,155 ***	-0,973 ***					
27. Derece	2,31	0,14	0,207 ***	0,068 **	0,097 ***	-0,169 ***	0,999 ***	-0,961 ***				
28. Kümeleme Katsayısı	0,26	0,01	0,070 **	-0,003	0,078 **	-0,044	0,459 ***	-0,651 ***	0,416 ***			
29. Dış Derece	4,34	1,08	0,008	0,027	-0,001	0,017	-0,015	0,009	-0,016	0,013		

Tablo 34. Yardımlaşma İlişkilerine Ait Tüm Değişkenlerin Korelasyon Analizi (Devam)

Değişkenler	$\bar{x}$	SS	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
30. İç Derece	2,48	2,95	-0,016	-0,031	-0,062 *	-0,048	-0,033	0,029	-0,033	-0,003	0,039	
31. Dış Yakınlık	4047,77	2294,97	-0,165 ***	-0,037	-0,101 ***	0,131 ***	-0,880 ***	0,963 ***	-0,857 ***	-0,819 ***	0,004	0,013
32. İç Yakınlık	4158,99	2349,23	-0,170 ***	-0,041	-0,102 ***	0,138 ***	-0,875 ***	0,960 ***	-0,851 ***	-0,819 ***	0,017	-0,042
33. Dış Özvektör	0,02	0,15	0,006	-0,047	-0,149 ***	0,012	-0,141 ***	0,147 ***	-0,139 ***	-0,102 ***	-0,024	0,102 ***
34. İç Özvektör	-0,02	0,12	-0,006	0,063 *	0,153 ***	-0,001	0,063 *	-0,081 **	0,059 *	0,106 ***	-0,010	-0,177 ***
35. Arasındalık	56,63	157,36	-0,035	-0,016	-0,041	-0,016	-0,170 ***	0,186 ***	-0,166 ***	-0,158 ***	0,108 ***	0,483 ***
36. Boyut	5,90	2,77	0,000	-0,019	-0,031	-0,029	-0,044	0,035	-0,045	0,008	0,361 ***	0,888 ***
37. Bağ	6,88	6,20	-0,006	0,006	-0,045	-0,026	-0,011	0,013	-0,010	-0,013	0,276 ***	0,748 ***
38. Çift	36,58	56,68	-0,015	-0,031	-0,052 *	-0,024	-0,035	0,036	-0,035	-0,022	0,171 ***	0,852 ***
39. Yoğunluk	23,85	17,40	-0,008	0,007	-0,045	-0,043	0,068 **	-0,067 **	0,068 **	0,036	-0,084 **	-0,083 **
40. Ortalama Mesafe	0,83	0,58	-0,007	0,026	-0,054 *	-0,006	-0,213 ***	0,428 ***	-0,167 ***	-0,951 ***	0,010	0,002
41. Çap	4,52	7,21	0,185 ***	0,074 **	0,060 *	-0,153 ***	0,804 ***	-0,649 ***	0,830 ***	-0,144 ***	-0,013	-0,036
42. Aracı	14,85	26,41	-0,016	-0,034	-0,050 *	-0,023	-0,037	0,037	-0,036	-0,022	0,151 ***	0,826 ***
43. Dış Derece (YTE)	2,48	2,17	-0,033	0,059 *	0,030	0,020	0,000	0,002	0,000	-0,006	0,031	0,036
44. İç Derece (YTE)	5,45	4,63	0,058 *	0,051 *	0,040	-0,057 *	-0,083 **	0,106 ***	-0,077 **	-0,136 ***	-0,046	0,127 ***
45. Dış Yakınlık (YTE)	4152,20	2343,08	-0,162 ***	-0,039	-0,099 ***	0,126 ***	-0,880 ***	0,964 ***	-0,856 ***	-0,823 ***	0,000	0,020
46. İç Yakınlık (YTE)	4011,92	2276,83	-0,175 ***	-0,040	-0,102 ***	0,146 ***	-0,870 ***	0,953 ***	-0,847 ***	-0,811 ***	0,016	-0,024
47. Dış Özvektör (YTE)	0,02	0,12	-0,009	-0,052 *	-0,186 ***	-0,008	-0,114 ***	0,133 ***	-0,109 ***	-0,137 ***	-0,035	0,123 ***
48. İç Özvektör (YTE)	-0,01	0,14	-0,036	0,059 *	0,174 ***	0,018	0,128 ***	-0,145 ***	0,124 ***	0,139 ***	0,008	-0,119 ***
49. Arasındalık (YTE)	75,99	204,07	0,012	0,090 ***	0,028	-0,006	-0,187 ***	0,207 ***	-0,182 ***	-0,183 ***	-0,066 **	0,082 **
50. Boyut (YTE)	7,08	4,94	0,042	0,054 *	0,061 *	-0,036	-0,082 **	0,101 ***	-0,077 **	-0,120 ***	-0,034	0,101 ***
51. Bağ (YTE)	8,99	8,68	0,030	0,075 **	0,034	-0,033	-0,037	0,064 *	-0,031	-0,124 ***	0,046	0,117 ***
52. Çift (YTE)	67,38	107,08	0,048	0,076 **	0,082 **	-0,031	-0,110 ***	0,133 ***	-0,104 ***	-0,153 ***	-0,061 *	0,094 ***
53. Yoğunluk (YTE)	22,60	20,07	-0,032	-0,011	-0,058 *	-0,042	0,034	-0,035	0,034	0,022	0,123 ***	0,052 *
54. Ortalama Mesafe (YTE)	0,13	0,28	0,096 ***	0,004	-0,003	-0,149 ***	0,540 ***	-0,452 ***	0,554 ***	-0,036	0,028	0,001
55. Çap (YTE)	0,15	0,36	0,056 *	-0,022	-0,035	-0,140 ***	0,415 ***	-0,346 ***	0,426 ***	-0,032	0,029	0,014
56. Aracı (YTE)	29,21	50,32	0,048	0,074 **	0,085 **	-0,031	-0,113 ***	0,136 ***	-0,108 ***	-0,153 ***	-0,069 **	0,090 ***
57. Yetkinlik	4,47	0,85	0,061 *	0,004	0,036	-0,050	0,005	0,018	0,010	-0,084 **	-0,034	0,032
58. Erişilebilirlik	4,58	0,78	0,028	0,024	-0,002	0,075 **	-0,018	0,036	-0,014	-0,082 **	-0,047	0,059 *
59. Güven	4,67	0,65	0,005	0,039	0,022	-0,006	0,017	0,001	0,020	-0,058 *	-0,025	-0,002
60. Samimiyet	4,62	0,72	-0,010	0,018	0,021	-0,013	0,005	0,017	0,009	-0,081 **	-0,025	0,012
61. Tanışma süresi	4,41	4,33	-0,016	0,000	0,027	0,078 **	-0,161 ***	0,115 ***	-0,169 ***	0,087 **	-0,014	0,121 ***

Tablo 34. Yardımlaşma İlişkilerine Ait Tüm Değişkenlerin Korelasyon Analizi (Devam)

Değişkenler	$\bar{x}$	SS	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
32. İç Yakınlık	4158,99	2349,23	0,994 ***									
33. Dış Özvektör	0,02	0,15	0,135 ***	0,125 ***								
34. İç Özvektör	-0,02	0,12	-0,088 **	-0,076 **	-0,472 ***							
35. Arasındalık	56,63	157,36	0,177 ***	0,138 ***	0,107 ***	-0,124 ***						
36. Boyut	5,90	2,77	0,018	-0,030	0,025	-0,062 *	0,475 ***					
37. Bağ	6,88	6,20	0,013	-0,021	0,137 ***	-0,171 ***	0,228 ***	0,751 ***				
38. Çift	36,58	56,68	0,033	-0,021	0,007	-0,031	0,522 ***	0,916 ***	0,657 ***			
39. Yoğunluk	23,85	17,40	-0,065 *	-0,061 *	0,108 ***	-0,102 ***	-0,157 ***	-0,221 ***	0,305 ***	-0,187 ***		
40. Ortalama Mesafe	0,83	0,58	0,634 ***	0,637 ***	0,074 **	-0,103 ***	0,127 ***	-0,005	0,024	0,019	-0,004	
41. Çap	4,52	7,21	-0,438 ***	-0,432 ***	-0,088 **	-0,002	-0,083 **	-0,046	-0,006	-0,021	0,024	0,388 ***
42. Aracı	14,85	26,41	0,034	-0,020	-0,008	-0,014	0,534 ***	0,895 ***	0,588 ***	0,996 ***	-0,236 ***	0,018
43. Dış Derece (YTE)	2,48	2,17	-0,006	0,000	0,083 **	-0,097 ***	0,037	-0,023	0,184 ***	-0,034	0,333 ***	0,019
44. İç Derece (YTE)	5,45	4,63	0,122 ***	0,104 ***	0,026	-0,010	0,108 ***	0,159 ***	0,192 ***	0,144 ***	0,056 *	0,131 ***
45. Dış Yakınlık (YTE)	4152,20	2343,08	0,996 ***	0,991 ***	0,128 ***	-0,081 **	0,185 ***	0,026	0,006	0,038	-0,081 **	0,639 ***
46. İç Yakınlık (YTE)	4011,92	2276,83	0,983 ***	0,988 ***	0,134 ***	-0,088 **	0,139 ***	-0,022	-0,014	-0,014	-0,056 *	0,629 ***
47. Dış Özvektör (YTE)	0,02	0,12	0,135 ***	0,125 ***	0,756 ***	-0,758 ***	0,072 **	0,023	0,173 ***	0,003	0,180 ***	0,115 ***
48. İç Özvektör (YTE)	-0,01	0,14	-0,147 ***	-0,136 ***	-0,710 ***	0,531 ***	-0,073 **	-0,050	-0,158 ***	-0,019	-0,136 ***	-0,112 ***
49. Arasındalık (YTE)	75,99	204,07	0,205 ***	0,193 ***	0,074 **	-0,068 **	0,252 ***	0,058 *	0,038	0,080 **	0,022	0,148 ***
50. Boyut (YTE)	7,08	4,94	0,111 ***	0,098 ***	0,009	0,007	0,103 ***	0,133 ***	0,196 ***	0,117 ***	0,110 ***	0,118 ***
51. Bağ (YTE)	8,99	8,68	0,086 **	0,075 **	0,081 **	-0,078 **	0,041	0,127 ***	0,331 ***	0,089 ***	0,300 ***	0,136 ***
52. Çift (YTE)	67,38	107,08	0,148 ***	0,131 ***	-0,015	0,028	0,132 ***	0,122 ***	0,120 ***	0,122 ***	0,023	0,141 ***
53. Yoğunluk (YTE)	22,60	20,07	-0,035	-0,031	0,076 **	-0,089 ***	-0,048	-0,036	0,173 ***	-0,057 *	0,360 ***	-0,007
54. Ortalama Mesafe (YTE)	0,13	0,28	-0,327 ***	-0,325 ***	0,038	-0,040	-0,074 **	-0,054 *	0,038	-0,041	0,136 ***	0,193 ***
55. Çap (YTE)	0,15	0,36	-0,250 ***	-0,250 ***	0,111 ***	-0,090 ***	-0,056 *	-0,046	0,054 *	-0,038	0,155 ***	0,153 ***
56. Aracı (YTE)	29,21	50,32	0,150 ***	0,133 ***	-0,023	0,037	0,137 ***	0,119 ***	0,099 ***	0,122 ***	-0,001	0,139 ***
57. Yetkinlik	4,47	0,85	0,041	0,038	-0,024	-0,006	-0,011	0,032	0,017	0,004	0,008	0,093 ***
58. Erişilebilirlik	4,58	0,78	0,051 *	0,050	-0,005	-0,040	0,065 *	0,026	-0,010	0,027	-0,058 *	0,083 **
59. Güven	4,67	0,65	0,016	0,022	-0,037	0,029	-0,012	-0,004	-0,018	-0,004	0,012	0,062 *
60. Samimiyet	4,62	0,72	0,038	0,040	-0,076 **	0,020	0,013	0,001	-0,027	-0,001	-0,020	0,082 **
61. Tanışma süresi	4,41	4,33	0,058 *	0,051 *	0,050	0,004	0,104 ***	0,095 ***	0,031	0,056 *	-0,101 ***	-0,147 ***

Tablo 34. Yardımlaşma İlişkilerine Ait Tüm Değişkenlerin Korelasyon Analizi (Devam)

Değişkenler	$\bar{x}$	SS	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
42. Aracı	14,85	26,41	-0,022									
43. Dış Derece (YTE)	2,48	2,17	-0,001	-0,058 *								
44. İç Derece (YTE)	5,45	4,63	0,001	0,132 ***	0,093 ***							
45. Dış Yakınlık (YTE)	4152,20	2343,08	-0,435 ***	0,040	-0,040	0,128 ***						
46. İç Yakınlık (YTE)	4011,92	2276,83	-0,433 ***	-0,014	0,006	0,012	0,982 ***					
47. Dış Özvektör (YTE)	0,02	0,12	-0,035	-0,017	0,136 ***	0,027	0,124 ***	0,135 ***				
48. İç Özvektör (YTE)	-0,01	0,14	0,051 *	-0,002	-0,106 ***	-0,067 **	-0,140 ***	-0,142 ***	-0,774 ***			
49. Arasındalık (YTE)	75,99	204,07	-0,086 **	0,081 **	0,342 ***	0,469 ***	0,192 ***	0,139 ***	0,096 ***	-0,094 ***		
50. Boyut (YTE)	7,08	4,94	-0,007	0,103 ***	0,376 ***	0,942 ***	0,107 ***	0,012	0,005	-0,042	0,536 ***	
51. Bağ (YTE)	8,99	8,68	0,040	0,057 *	0,417 ***	0,802 ***	0,076 **	0,026	0,106 ***	-0,127 ***	0,342 ***	0,849 ***
52. Çift (YTE)	67,38	107,08	-0,018	0,117 ***	0,247 ***	0,908 ***	0,148 ***	0,041	-0,029	-0,017	0,641 ***	0,933 ***
53. Yoğunluk (YTE)	22,60	20,07	0,007	-0,082 **	-0,021	-0,311 ***	-0,039	0,007	0,110 ***	-0,097 ***	-0,181 ***	-0,329 ***
54. Ortalama Mesafe (YTE)	0,13	0,28	0,615 ***	-0,048	-0,107 ***	-0,098 ***	-0,321 ***	-0,313 ***	0,043	-0,019	-0,132 ***	-0,135 ***
55. Çap (YTE)	0,15	0,36	0,476 ***	-0,047	-0,097 ***	-0,096 ***	-0,245 ***	-0,238 ***	0,101 ***	-0,063 *	-0,119 ***	-0,131 ***
56. Aracı (YTE)	29,21	50,32	-0,021	0,119 ***	0,226 ***	0,897 ***	0,151 ***	0,042	-0,040	-0,007	0,652 ***	0,919 ***
57. Yetkinlik	4,47	0,85	0,071 **	0,002	-0,031	0,198 ***	0,045	0,024	0,012	-0,042	0,039	0,180 ***
58. Erişilebilirlik	4,58	0,78	0,049	0,030	0,062 *	0,012	0,051 *	0,053 *	0,010	-0,055 *	0,066 **	0,032
59. Güven	4,67	0,65	0,057 *	-0,002	0,018	0,052 *	0,019	0,017	-0,020	0,016	0,016	0,053 *
60. Samimiyet	4,62	0,72	0,058 *	0,002	0,040	0,024	0,040	0,038	-0,040	0,019	0,041	0,040
61. Tanışma süresi	4,41	4,33	-0,233 ***	0,056 *	-0,055 *	-0,002	0,058 *	0,047	-0,002	-0,013	0,046	-0,017

Değişkenler	$\bar{x}$	SS	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
52. Çift (YTE)	67,38	107,08	0,758 ***									
53. Yoğunluk (YTE)	22,60	20,07	-0,061 *	-0,293 ***								
54. Ortalama Mesafe (YTE)	0,13	0,28	-0,028	-0,110 ***	0,559 ***							
55. Çap (YTE)	0,15	0,36	-0,018	-0,108 ***	0,550 ***	0,956 ***						
56. Aracı (YTE)	29,21	50,32	0,720 ***	0,998 ***	-0,307 ***	-0,114 ***	-0,113 ***					
57. Yetkinlik	4,47	0,85	0,159 ***	0,165 ***	-0,071 **	0,008	-0,003	0,162 ***				
58. Erişilebilirlik	4,58	0,78	0,022	0,038	0,009	0,016	0,012	0,039	0,304 ***			
59. Güven	4,67	0,65	0,043	0,046	-0,001	0,020	0,012	0,046	0,449 ***	0,414 ***		
60. Samimiyet	4,62	0,72	0,021	0,044	0,021	0,037	0,017	0,046	0,350 ***	0,420 ***	0,705 ***	
61. Tanışma süresi	4,41	4,33	-0,043	-0,008	-0,060 *	-0,184 ***	-0,150 ***	-0,005	-0,022	0,062 *	0,003	-0,016

N: 1531; SS: Standart Sapma; YTE: Yardım Talep Edilen; TÇY: Toplam Çalışma Yılı; YK: Yardımlaşma Kültürü; YKE: Yardımlaşmadan Kaçınma Eğilimi. * p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001.

Yardım talep edenlerin yaşı ile tüm ağa ait bağ ($r=0,214$ ve $p<0,001$) değişkeni arasında pozitif, derece ve yoğunluk ($r=-0,252$, $r=-0,247$ ve $p<0,001$) değişkenleri arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Yardım talep edenlerin yaşı ile aktörlere ait yardım talep edenlerin boyut, iç derece, YTE dış yakınlık, dış yakınlık, çift, aracı, arasındalık, iç yakınlık, YTE iç yakınlık, dış özvektör, bağ ($r=0,200$, $r=0,170$, $r=0,166$, $r=0,164$, $r=0,159$, $r=0,158$, $r=0,153$, $r=0,150$, $r=0,148$, $r=0,111$ $r=0,100$ ve $p<0,001$) değişkenleri ve YTE iç derece ($r=0,060$ ve $p<0,05$) değişkenleri arasında pozitif korelasyon bulunmuştur. Çap, YTE ortalama mesafe, YTE çap, yoğunluk, YTE yoğunluk ($r=-0,256$, $r=-0,208$, $r=-0,154$, $r=-0,144$, $r=-0,108$ ve $p<0,001$) değişkenleri ve YTE iç özvektör, ortalama mesafe, YTE dış derece ($r=-0,059$, $r=-0,055$, $r=-0,053$ ve $p<0,05$) değişkenleri arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Yardım talep edenlerin yaşı ile yardımlaşma özniteliklerinden tanışma süresi ($r=0,332$ ve $p<0,001$) değişkeni arasında pozitif, samimiyet, güven ($r=-0,088$, $r=-0,080$ ve $p<0,01$) ve yetkinlik ($r=-0,055$ ve $p<0,05$) değişkenleri arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Yardım talep edilenlerin yaşı ile YTE toplam çalışma yılı, YTE mevcut kurumda TÇY, YTE mevcut pozisyonda TÇY, TÇY, mevcut kurumda TÇY ve mevcut pozisyonda TÇY ($r=0,860$, $r=0,528$, $r=0,360$, $r=0,197$, $r=0,168$, $r=0,113$ ve $p<0,001$) değişkenleri arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Yardım talep edilenlerin yaşı ile YTE yardımlaşmadan kaçınma eğilimi ($r=0,102$ ve $p<0,001$) ve yardımlaşmadan kaçınma eğilimi ($r=0,073$ ve $p<0,001$) değişkenleri ve YTE klan kültürü ve YTE hiyerarşi kültürü ($r=0,061$, $r=0,052$ ve $p<0,05$) değişkenleri arasında pozitif korelasyon bulunmuştur. Yardım talep edilenlerin yaşı ile piyasa kültürü ve hiyerarşi kültürü ($r=-0,062$, $r=-0,053$ ve $p<0,05$) arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Yardım talep edilenlerin yaşı ile tüm ağa ait bağ ($r=0,191$ ve $p<0,001$) değişkeni arasında pozitif, derece ve yoğunluk ($r=-0,223$, $r=-0,219$ ve $p<0,001$) değişkenleri arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Yardım talep edilenlerin yaşı ile aktörlere ait YTE boyut, YTE arasındalık, YTE iç derece, YTE aracı, YTE çift, YTE dış yakınlık, dış yakınlık, iç yakınlık, YTE iç yakınlık, YTE bağ ($r=0,181$, $r=0,176$, $r=0,171$, $r=0,170$, $r=0,168$, $r=0,151$, $r=0,149$, $r=0,140$, $r=0,133$, $r=0,097$ ve $p<0,001$), arasındalık, dış özvektör ($r=0,077$, $r=0,072$ ve $p<0,01$) değişkenleri ve YTE dış özvektör ve boyut ($r=0,058$, $r=0,053$ ve $p<0,05$) değişkenleri arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Yardım talep edilenlerin yaşı ile çap, YTE ortalama mesafe, YTE çap, YTE yoğunluk ($r=-0,223$, $r=-0,199$, $r=-0,176$, $r=-0,169$ ve $p<0,001$) değişkenleri ve yoğunluk, YTE iç özvektör ($r=-0,053$, $r=-0,051$ ve $p<0,05$) değişkenleri arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Yardım talep edilenlerin yaşı ile yardımlaşma özniteliklerinden, tanışma süresi ve yetkinlik ($r=0,214$, $r=0,129$ ve $p<0,001$) değişkenleri arasında pozitif, güven ($r=-0,077$ ve $p<0,01$) ve samimiyet ($r=-0,052$ ve $p<0,05$) değişkenleri arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Toplam çalışma yılı ile mevcut kurumda TÇY, mevcut pozisyonda TÇY, YTE mevcut kurumda TÇY ($r=0,596$, $r=0,410$, $r=0,100$ ve $p<0,001$) değişkenleri arasında pozitif korelasyon vardır.

Toplam çalışma yılı ile yardımlaşmadan kaçınma eğilimi, kişilerarası yardımlaşma kültürü ($r=0,169$, $r=0,093$ ve $p<0,001$), yönetim yardımlaşma kültürü ($r=0,085$ ve $p<0,01$) ve YTE yardımlaşmadan kaçınma eğilimi ($r=0,054$ ve $p<0,05$) değişkenleri arasında pozitif, YTE piyasa kültürü, kişisel yardımlaşma kültürü ($r=-0,053$, $r=-0,052$ ve $p<0,05$) değişkenleri arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Toplam çalışma yılı ile tüm ağa ait bağ ($r=0,247$ ve $p<0,001$) değişkeni arasında pozitif, derece ve yoğunluk ($r=-0,281$, $r=-0,276$ ve $p<0,001$) değişkenleri arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Toplam çalışma yılı ile aktörlere ait; boyut, YTE dış yakınlık, dış yakınlık, iç derece, iç yakınlık, YTE iç yakınlık, çift, aracı, arasındalık, bağ, dış özvektör

($r=0,218$, $r=0,201$, $r=0,201$, $r=0,194$, $r=0,183$, $r=0,181$, $r=0,162$, $r=0,161$, $r=0,159$, $r=0,112$, $r=0,107$ ve $p<0,001$), dış derece ($r=0,067$ ve $p<0,01$) değişkenleri ve YTE iç derece, YTE aracı, YTE çift, YTE dış özvektör ($r=0,061$, $r=0,059$, $r=0,055$, $r=0,053$ ve $p<0,05$) değişkenleri arasında pozitif korelasyon vardır.

Toplam çalışma yılı ile çap, YTE ortalama mesafe, yoğunluk, YTE çap, YTE yoğunluk ($r=-0,275$, $r=-0,213$, $r=-0,168$, $r=-0,158$, $r=-0,095$ ve $p<0,001$) iç özvektör değişkenleri ($r=-0,069$ ve $p<0,01$) ve YTE dış derece, YTE iç özvektör ($r=-0,066$, $r=-0,055$ ve $p<0,05$) değişkenleri arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Toplam çalışma yılı ile yardımlaşma özniteliklerinden, tanışma süresi ($r=0,360$ ve $p<0,001$) ve erişilebilirlik ($r=0,067$ ve $p<0,01$) değişkenleri arasında pozitif, güven ($r=-0,075$ ve $p<0,01$) ve samimiyet değişkenleri arasında negatif ($r=-0,057$ ve $p<0,05$) korelasyon bulunmuştur.

Yardım talep edilenlerin TÇY ile YTE mevcut kurumda TÇY, YTE mevcut pozisyonunda TÇY, mevcut kurumda TÇY ve mevcut pozisyonunda TÇY ($r=0,523$, $r=0,349$, $r=0,181$, $r=0,126$ ve $p<0,001$) değişkenleri arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Yardım talep edilenlerin TÇY ile YTE yardımlaşmadan kaçınma eğilimi ($r=0,128$ ve $p<0,001$) ve yardımlaşmadan kaçınma eğilimi, yönetim yardımlaşma kültürü ($r=0,066$, $r=0,052$ ve $p<0,05$) değişkenleri arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Yardım talep edilenlerin TÇY ile tüm ağa ait bağ ($r=0,288$ ve $p<0,001$) değişkeni arasında pozitif, derece, yoğunluk ($r=-0,314$, $r=-0,311$ ve $p<0,001$) ve kümeleme katsayısı değişkenleri arasında negatif ($r=-0,085$ ve $p<0,01$) korelasyon bulunmuştur.

Yardım talep edilenlerin TÇY ile aktörlere ait; YTE dış yakınlık, dış yakınlık, iç yakınlık, YTE iç yakınlık, YTE iç derece, YTE boyut, YTE aracı, YTE çift, YTE arasındalık, YTE bağ, ($r=0,249$, $r=0,246$, $r=0,236$, $r=0,233$, $r=0,158$, $r=0,147$, $r=0,129$, $r=0,129$, $r=0,099$, $r=0,092$ ve $p<0,001$), dış özvektör ($r=0,072$ ve $p<0,01$)

değişkenleri ve arasındalık, YTE dış özvektör, boyut ($r=0,063$, $r=0,052$, $r=0,051$ ve $p<0,05$) değişkenleri arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Yardım talep edilenlerin TÇY ile çap, YTE ortalama mesafe, YTE çap, YTE yoğunluk ($r=-0,284$, $r=-0,233$, $r=-0,210$, $r=-0,152$ ve $p<0,001$), YTE iç özvektör ($r=-0,066$ ve $p<0,01$) değişkenleri arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Yardım talep edilenlerin TÇY ile yardımlaşma özniteliklerinden, tanışma süresi ve yetkinlik ($r=0,235$, $r=0,124$ ve $p<0,001$) değişkenleri arasında pozitif, güven ($r=-0,054$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Mevcut kurumda TÇY ile mevcut pozisyonda TÇY ve YTE mevcut pozisyonda TÇY ($r=0,597$, $r=0,106$ ve $p<0,001$) değişkenleri arasında pozitif, yardımlaşmadan kaçınma eğilimi, yönetim yardımlaşma kültürü, YTE yardımlaşmadan kaçınma eğilimi ($r=0,201$, $r=0,103$, $r=0,092$ ve $p<0,001$), kişilerarası yardımlaşma kültürü ($r=0,052$ ve $p<0,05$) değişkenleri arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Mevcut kurumda TÇY ile kişisel yardımlaşma kültürü ($r=-0,084$ ve $p<0,01$) ve YTE piyasa kültürü ($r=-0,053$ ve $p<0,05$) değişkenleri arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Mevcut kurumda TÇY ile tüm ağı ait bağ ve kümeleme katsayısı ($r=0,182$, $r=0,106$ ve $p<0,001$) değişkenleri arasında pozitif, derece ve yoğunluk ($r=-0,257$, $r=-0,246$ ve $p<0,001$) değişkenleri arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Mevcut kurumda TÇY ile aktörlere ait; arasındalık, iç derece, boyut, dış yakınlık, YTE dış yakınlık, YTE iç yakınlık, iç yakınlık ($r=0,149$, $r=0,125$, $r=0,110$, $r=0,104$, $r=0,103$, $r=0,092$, $r=0,092$ ve $p<0,001$) değişkenleri ve aracı, çift ($r=0,063$, $r=0,061$ ve $p<0,05$) değişkenleri arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Mevcut kurumda TÇY ile çap, YTE ortalama mesafe, ortalama mesafe, YTE çap, yoğunluk ($r=-0,337$, $r=-0,220$, $r=-0,182$, $r=-0,168$, $r=-0,148$ ve $p<0,001$) değişkenleri ve YTE yoğunluk, YTE bağ ($r=-0,064$, $r=-0,061$ ve $p<0,05$) değişkenleri arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Mevcut kurumda TÇY ile yardımlaşma özniteliklerinden tanışma süresi ($r=0,473$ ve $p<0,001$) değişkeni arasında pozitif, yetkinlik ($r=-0,123$ ve $p<0,001$), güven ve samimiyet ($r=-0,083$, $r=-0,074$ ve $p<0,01$) değişkenleri arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Yardım talep edilenlerin mevcut kurumda TÇY ile YTE mevcut pozisyonunda TÇY ve mevcut pozisyonunda TÇY ($r=0,654$, $r=0,120$ ve $p<0,001$) değişkenleri arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Yardım talep edilenlerin mevcut kurumda TÇY ile YTE yardımlaşmadan kaçınma eğilimi ve yardımlaşmadan kaçınma eğilimi ($r=0,165$, $r=0,096$ ve $p<0,001$) değişkenleri arasında pozitif, hiyerarşi kültürü ve piyasa kültürü ($r=-0,108$, $r=-0,101$ ve $p<0,001$) değişkenleri arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Yardım talep edilenlerin mevcut kurumda TÇY ile tüm ağa ait kümeleme katsayısı ve bağ ($r=0,169$, $r=0,145$ ve $p<0,001$) değişkenleri arasında pozitif, derece ve yoğunluk ($r=-0,235$, $r=-0,221$ ve $p<0,001$) değişkenleri arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Yardım talep edilenlerin mevcut kurumda TÇY ile aktörlere ait YTE dış derece, YTE arasındalık ($r=0,111$, $r=0,097$ ve $p<0,001$) değişkenleri ve yoğunluk, dış özvektör, YTE iç yakınlık, dış yakınlık, iç yakınlık ($r=0,62$, $r=0,061$, $r=0,056$, $r=0,054$, $r=0,052$ ve $p<0,05$) değişkenleri arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Yardım talep edilenlerin mevcut kurumda TÇY ile çap, YTE ortalama mesafe, ortalama mesafe, YTE çap ($r=-0,350$, $r=-0,253$, $r=-0,238$, $r=-0,204$ ve $p<0,001$) değişkenleri ve YTE yoğunluk ($r=-0,052$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Yardım talep edilenlerin mevcut kurumda TÇY ile yardımlaşma özniteliklerinden tanışma süresi ($r=0,325$ ve $p<0,001$) değişkeni arasında pozitif, güven ve samimiyet ($r=-0,071$, $r=-0,071$ ve $p<0,01$) değişkenleri arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Mevcut pozisyonda TÇY ile yardımlaşmadan kaçınma eğilimi, yönetim yardımlaşma kültürü, YTE Mevcut pozisyonda TÇY ($r=0,226$, $r=0,108$, $r=0,094$ ve $p<0,001$), kişilerarası yardımlaşma kültürü ve YTE yardımlaşmadan kaçınma eğilimi ($r=0,077$, $r=0,076$ ve $p<0,01$) değişkenleri arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Mevcut pozisyonda TÇY ile kişisel yardımlaşma kültürü ($r=-0,085$ ve $p<0,01$) değişkeni ve hiyerarşi kültürü ($r=-0,060$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Mevcut pozisyonda TÇY ile tüm ağa ait bağ ($r=0,137$ ve $p<0,001$) değişkeni arasında pozitif, derece ve yoğunluk ($r=-0,169$, $r=-0,164$ ve $p<0,001$) değişkeni arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Mevcut pozisyonda TÇY ile aktörlere ait; arasındalık, dış yakınlık, YTE dış yakınlık, iç yakınlık, YTE iç yakınlık ($r=0,109$, $r=0,101$, $r=0,097$, $r=0,096$, $r=0,092$ ve $p<0,001$) değişkenleri ve YTE arasındalık ($r=0,062$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Mevcut pozisyonda TÇY ile çap, YTE ortalama mesafe, YTE çap ($r=-0,188$, $r=-0,152$, $r=-0,121$ ve $p<0,001$) değişkenleri ve YTE yoğunluk, ortalama mesafe, yoğunluk ($r=-0,064$, $r=-0,059$, $r=-0,057$ ve $p<0,05$) değişkenleri arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Mevcut pozisyonda TÇY ile yardımlaşma özniteliklerinden ise sadece tanışma süresi ($r=0,311$ ve $p<0,001$) değişkeni arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Yardım talep edilenlerin mevcut pozisyonda TÇY ile YTE yardımlaşmadan kaçınma eğilimi ($r=0,215$ ve $p<0,001$) değişkeni ve yardımlaşmadan kaçınma eğilimi ($r=0,062$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Yardım talep edilenlerin mevcut pozisyonda TÇY ile piyasa kültürü ve hiyerarşi kültürü ($r=-0,106$, $r=-0,089$ ve $p<0,001$) değişkenleri arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Yardım talep edilenlerin mevcut pozisyonunda TÇY ile tüm ağa ait kümeleme katsayısı ($r=0,112$ ve $p<0,001$) ve bağ ($r=0,085$ ve $p<0,01$) değişkenleri arasında pozitif, derece ve yoğunluk ($r=-0,143$, $r=-0,134$ ve $p<0,001$) değişkenleri arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Yardım talep edilenlerin mevcut pozisyonunda TÇY ile aktörlere ait; YTE dış derece ($r=0,128$ ve $p<0,001$) değişkeni ve yoğunluk, dış özvektör ($r=0,060$, $r=0,057$ ve $p<0,05$) değişkenleri arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Yardım talep edilenlerin mevcut pozisyonunda TÇY ile çap, ortalama mesafe, YTE ortalama mesafe, YTE aracı, YTE çift, YTE iç derece, YTE çap ($r=-0,220$, $r=-0,157$, $r=-0,148$, $r=-0,137$, $r=-0,132$, $r=-0,123$, $r=-0,112$ ve $p<0,001$), YTE boyut ($r=-0,068$ ve $p<0,01$) değişkenleri arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Yardım talep edilenlerin mevcut pozisyonunda TÇY ile yardımlaşma özniteliklerinden tanışma süresi ($r=0,276$ ve $p<0,001$) değişkeni arasında pozitif, güven ve samimiyet ($r=-0,058$, $r=-0,051$ ve $p<0,05$) değişkenleri arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Yaş ve çalışma yılları değişkenlerinden sonra aşağıda yardım talep eden ve yardım talep edilen çalışanların örgüt kültürü ve yardımlaşma kültürü faktörleri sırasıyla; örgüt kültürü faktörleri, örgütsel yardımlaşma kültürü faktörleri ve örgütsel yardımlaşma eğilimi faktörleri korelasyon analizi bulguları olarak açıklanacaktır.

Piyasa kültürü ile klan kültürü, hiyerarşi kültürü, yönetim yardımlaşma kültürü, kişilerarası yardımlaşma kültürü, yardımlaşma eğilimi, kişisel yardımlaşma kültürü YTE piyasa kültürü, YTE kişilerarası yardımlaşma kültürü ($r=0,700$, $r=0,586$, $r=0,515$, $r=0,376$, $r=0,269$, $r=0,193$, $r=0,096$, $r=0,089$ ve $p<0,001$), YTE yönetim yardımlaşma kültürü ($r=0,079$ ve $p<0,01$) değişkenleri ve YTE yardımlaşma eğilimi, YTE hiyerarşi kültürü, YTE kişisel yardımlaşma kültürü ($r=0,058$, $r=0,058$, $r=0,056$ ve $p<0,05$) değişkenleri arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Piyasa kültürü ile yardımlaşmadan kaçınma eğilimi ($r=-0,108$ ve $p<0,001$) değişkenleri arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Piyasa kültürü ile tüm ağa ait derece ve yoğunluk ($r=0,114$, $r=0,106$ ve $p<0,001$) değişkenleri arasında pozitif, kümeleme katsayısı ($r=-0,104$ ve $p<0,001$) ve bağ ($r=-0,064$ ve $p<0,05$) değişkenleri arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Piyasa kültürü ile aktörlere ait; çap, ortalama mesafe, YTE ortalama mesafe, YTE bağ, YTE boyut ($r=0,180$, $r=0,140$, $r=0,108$, $r=0,106$, $r=0,093$ ve $p<0,001$) değişkenleri, YTE çap, YTE iç derece, iç özvektör, yoğunluk, YTE çift, YTE iç özvektör ($r=0,084$, $r=0,084$, $r=0,083$, $r=0,072$, $r=0,070$, $r=0,069$ ve $p<0,01$) değişkenleri ve YTE aracı, bağ, dış derece ($r=0,066$, $r=0,058$, $r=0,057$ ve $p<0,05$) değişkenleri arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Piyasa kültürü ile YTE dış özvektör ve dış özvektör ($r=-0,088$, $r=-0,076$ ve $p<0,01$) değişkenleri arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Piyasa kültürü ile yardımlaşma özniteliklerinden, samimiyet, güven, yetkinlik ($r=0,139$, $r=0,116$, $r=0,116$ ve $p<0,001$) ve erişilebilirlik ($r=0,068$ ve $p<0,01$) değişkenleri arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Klan kültürü ile yönetim yardımlaşma kültürü, kişilerarası yardımlaşma kültürü, hiyerarşi kültürü, yardımlaşma eğilimi, kişisel yardımlaşma kültürü, YTE kişilerarası yardımlaşma kültürü ($r=0,478$, $r=0,435$, $r=0,403$, $r=0,242$, $r=0,177$, $r=0,096$ ve $p<0,001$), YTE yönetim yardımlaşma kültürü, YTE klan kültürü, YTE kişisel yardımlaşma kültürü, YTE piyasa kültürü, YTE yardımlaşma eğilimi ($r=0,085$, $r=0,081$, $r=0,081$, $r=0,077$, $r=0,067$ ve $p<0,01$) değişkenleri ve YTE hiyerarşi kültürü ($r=0,054$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Klan kültürü ile yardımlaşmadan kaçınma eğilimi ($r=-0,181$ ve $p<0,001$) değişkeni arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Klan kültürü ile tüm ağa ait derece ve yoğunluk ($r=0,063$, $r=0,060$ ve $p<0,05$) değişkenleri arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Klan kültürü ile aktörlere ait; YTE bağ, YTE boyut, bağ, YTE iç derece ($r=0,131$, $r=0,121$, $r=0,119$, $r=0,115$ ve $p<0,001$), boyut, YTE çift, çap, YTE aracı, iç

özvektör ($r=0,086$, $r=0,080$, $r=0,077$, $r=0,074$, $r=0,071$ ve $p<0,01$) değişkenleri ve YTE iç özvektör, çift, iç derece ($r=0,065$, $r=0,058$, $r=0,055$ ve $p<0,05$) değişkenleri arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Klan kültürü ile YTE dış özvektör ($r=-0,094$ ve $p<0,001$) ve dış özvektör ($r=-0,068$ ve $p<0,01$) değişkenleri ile arasındalık ($r=-0,056$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Klan kültürü ile yardımlaşma özellikleri olan güven, samimiyet, yetkinlik, erişilebilirlik ve tanışma süresi ($r=0,146$, $r=0,132$, $r=0,122$, $r=0,115$, $r=0,104$ ve $p<0,001$) değişkenleri arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Hiyerarşi kültürü ile yönetim yardımlaşma kültürü, yardımlaşma eğilimi, kişilerarası yardımlaşma kültürü, kişisel yardımlaşma kültürü, YTE hiyerarşi kültürü, YTE yönetim yardımlaşma kültürü ($r=0,299$, $r=0,273$, $r=0,250$, $r=0,123$, $r=0,100$, $r=0,092$ ve $p<0,001$), YTE piyasa kültürü, YTE kişisel yardımlaşma kültürü, YTE yardımlaşma ($r=0,076$, $r=0,073$, $r=0,067$ ve $p<0,01$) değişkenleri ve YTE klan kültürü ($r=0,052$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Hiyerarşi kültürü ile tüm ağa ait derece ($r=0,056$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında pozitif ve kümeleme katsayısı ($r=-0,174$ ve $p<0,001$), değişkeni arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Hiyerarşi kültürü ile aktörlere ait ortalama mesafe, çap, iç özvektör, YTE ortalama mesafe, YTE iç özvektör ($r=0,190$, $r=0,160$, $r=0,138$, $r=0,104$, $r=0,097$ ve $p<0,001$), YTE çap, YTE dış yakınlık ($r=0,082$, $r=0,068$ ve $p<0,01$) değişkenleri ve dış yakınlık, iç yakınlık, arasındalık, aracı, çift, YTE iç yakınlık ($r=0,065$, $r=0,064$, $r=0,064$, $r=0,063$, $r=0,058$, $r=0,057$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Hiyerarşi kültürü ile YTE dış özvektör ve dış özvektör ($r=-0,120$, $r=-0,106$ ve $p<0,001$) değişkenleri arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Hiyerarşi kültürü ile yardımlaşma özniteliklerinden samimiyet, güven ($r=0,079$, $r=0,069$ ve $p<0,01$) değişkenleri ve yetkinlik ($r=0,051$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Yönetim yardımlaşma kültürü ile kişilerarası yardımlaşma kültürü, yardımlaşma eğilimi, kişisel yardımlaşma kültürü ($r=0,456$, $r=0,338$, $r=0,252$ ve $p<0,001$), YTE yönetim yardımlaşma kültürü ($r=0,069$ ve $p<0,01$) değişkenleri arasında pozitif, yardımlaşmadan kaçınma eğilimi ($r=-0,063$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Yönetim yardımlaşma kültürü ile tüm ağa ait bağ ($r=0,075$ ve $p<0,01$) değişkeni arasında pozitif, kümeleme katsayısı ($r=-0,100$ ve $p<0,001$) ve yoğunluk, derece ($r=-0,057$, $r=-0,053$ ve $p<0,05$) değişkenleri arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Yönetim yardımlaşma ile aktörlere ait; boyut, aracı, çift, iç derece, dış yakınlık, YTE dış yakınlık, ortalama mesafe ($r=0,150$, $r=0,133$, $r=0,132$, $r=0,120$, $r=0,095$, $r=0,094$, $r=0,090$ ve $p<0,001$), iç yakınlık, YTE iç yakınlık, bağ, YTE iç derece ($r=0,086$, $r=0,083$, $r=0,073$, $r=0,066$ ve $p<0,01$) değişkenleri ve YTE boyut ($r=0,056$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Yönetim yardımlaşma kültürü ile yoğunluk ($r=-0,105$ ve $p<0,001$) ve YTE yoğunluk ($r=-0,067$ ve $p<0,01$) değişkenleri arasında negatif korelasyon bulunmuştur. Yönetim yardımlaşma ile yardımlaşma özniteliklerinden tanışma süresi ve erişilebilirlik ($r=0,083$, $r=0,066$ ve $p<0,01$) değişkenleri arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Kişilerarası yardımlaşma kültürü ile yardımlaşma eğilimi, kişisel yardımlaşma kültürü ($r=0,423$, $r=0,327$ ve $p<0,001$) ve YTE kişisel yardımlaşma kültürü ($r=0,060$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Kişilerarası yardımlaşma kültürü ile yardımlaşmadan kaçınma eğilimi ($r=-0,127$ ve $p<0,001$) değişkeni arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Kişilerarası yardımlaşma kültürü ile tüm ağa ait bağ ($r=0,057$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında pozitif, kümeleme katsayısı ($r=-0,087$ ve $p<0,01$) değişkeni arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Kişilerarası yardımlaşma kültürü ile aktörlere ait; boyut, iç derece, bağ, çift, aracı ($r=0,175$, $r=0,159$, $r=0,145$, $r=0,136$, $r=0,129$ ve $p<0,001$), ortalama mesafe, YTE dış yakınlık, arasındalık, dış yakınlık, YTE bağ, YTE iç derece ($r=0,084$, $r=0,075$, $r=0,075$, $r=0,075$, $r=0,074$, $r=0,071$ ve $p<0,01$) değişkenleri ve YTE boyut, iç yakınlık, YTE iç yakınlık, YTE dış özvektör ($r=0,065$, $r=0,061$, $r=0,057$, $r=0,052$ ve $p<0,05$) değişkenleri arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Kişilerarası yardımlaşma kültürü ile yoğunluk ($r=-0,066$ ve $p<0,01$) değişkeni ve iç özvektör ($r=-0,060$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında negatif korelasyon bulunmuştur. Kişilerarası yardımlaşma kültürü ile yardımlaşma özniteliklerinden, yetkinlik, tanışma süresi ($r=0,088$, $r=0,077$ ve $p<0,01$) ve güven, erişilebilirlik ($r=0,061$, $r=0,060$ ve $p<0,05$) değişkenleri arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Kişisel yardımlaşma kültürü ile yardımlaşma eğilimi ($r=0,434$ ve $p<0,001$), YTE klan kültürü ($r=0,075$ ve $p<0,01$) değişkenleri ve YTE piyasa kültürü ($r=0,053$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Kişisel yardımlaşma kültürü ile yardımlaşmadan kaçınma eğilimi ($r=-0,147$ ve $p<0,001$) değişkeni arasında negatif korelasyon bulunmuştur. Kişisel yardımlaşma kültürü ile tüm ağa ait değişkenler arasında korelasyon bulunmamıştır.

Kişisel yardımlaşma kültürü ile aktörlere ait; çap, YTE yoğunluk ($r=0,061$, $r=0,059$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında pozitif, dış özvektör ($r=-0,053$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında negatif korelasyon bulunmuştur. Kişisel yardımlaşma kültürü ile yardımlaşma özniteliklerine ait değişkenler arasında korelasyon bulunmamıştır.

Yardımlaşma eğilimi ile YTE yönetim yardımlaşma kültürü, YTE klan kültürü, YTE piyasa kültürü, YTE hiyerarşi kültürü ($r=0,085$, $r=0,078$, $r=0,073$, $r=0,073$ ve $p<0,01$) değişkenleri ve YTE yardımlaşma eğilimi, YTE kişisel yardımlaşma kültürü ($r=0,053$, $r=0,051$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Yardımlaşma eğilimi ile yardımlaşmadan kaçınma eğilimi ($r=-0,105$ ve $p<0,001$) değişkeni arasında negatif korelasyon bulunmuştur. Yardımlaşma eğilimi ile tüm ağa ait değişkenler arasında korelasyon bulunmamıştır.

Yardımlaşma eğilimi ile aktörlere ait; YTE iç özvektör, iç özvektör ($r=0,111$, $r=0,094$ ve $p<0,001$), dış derece ($r=0,082$ ve $p<0,01$) değişkenleri ve aracı, çift, boyut, YTE yoğunluk ($r=0,062$, $r=0,059$, $r=0,057$, $r=0,051$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Yardımlaşma eğilimi ile dış özvektör ve YTE dış özvektör ($r=-0,148$, $r=-0,093$ ve $p<0,001$) değişkenleri arasında negatif korelasyon bulunmuştur. Yardımlaşma eğilimi ile yardımlaşma özniteliklerinden sadece güven ($r=0,052$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Yardımlaşmadan kaçınma eğilimi ile diğer kültürel faktör değişkenleri arasında korelasyon bulunmamıştır. Yardımlaşmadan kaçınma eğilimi ile tüm ağa ait değişkenler arasında korelasyon bulunmamıştır.

Yardımlaşmadan kaçınma eğilimi ile aktörlere ait; iç derece, boyut ($r=-0,095$, $r=-0,092$ ve $p<0,001$), bağ, çift, aracı, YTE bağ ($r=-0,088$, $r=-0,083$, $r=-0,078$, $r=-0,070$ ve $p<0,01$) değişkenleri ve YTE ortalama mesafe ($r=-0,051$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Yardımlaşma özniteliklerinden tanışma süresi ($r=0,135$ ve $p<0,001$) değişkeni arasında pozitif, güven, samimiyet ($r=-0,124$, $r=-0,121$ ve $p<0,001$), erişilebilirlik ($r=-0,085$ ve $p<0,01$) değişkenleri ve yetkinlik ($r=-0,063$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Yardım talep edenlerin piyasa kültürü ile YTE klan kültürü, YTE hiyerarşi kültürü, YTE yönetim yardımlaşma kültürü, YTE kişilerarası yardımlaşma kültürü, YTE yardımlaşma eğilimi, YTE kişisel yardımlaşma kültürü ($r=0,681$, $r=0,603$, $r=0,469$, $r=0,412$, $r=0,327$, $r=0,184$ ve $p<0,001$) değişkenleri arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Yardım talep edenlerin piyasa kültürü ile tüm ağa ait derece ve yoğunluk ($r=0,203$, $r=0,199$ ve $p<0,001$) değişkenleri arasında pozitif, bağ ($-0,174$ ve $p<0,001$) değişkeni arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Yardım talep edenlerin piyasa kültürü ile aktörlere ait çap, YTE ortalama mesafe ve YTE iç özvektör ($r=0,212$, $r=0,112$, $r=0,090$ ve $p<0,001$), iç özvektör ($r=0,089$ ve $p<0,01$), YTE çap ($r=0,064$ ve $p<0,05$) değişkenleri arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Yardım talep edenlerin piyasa kültürü ile iç yakınlık, YTE dış yakınlık, dış yakınlık, YTE dış özvektör, YTE iç yakınlık, dış özvektör ($r=-0,131$, $r=-0,131$, $r=-0,129$, $r=-0,126$, $r=-0,121$, $r=-0,114$ ve $p<0,001$) değişkenleri ve arasındalık ($r=-0,052$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında negatif korelasyon bulunmuştur. Yardım talep edenlerin piyasa kültürü ile yardımlaşma özniteliklerine ait değişkenler arasında korelasyon bulunmamıştır.

Yardım talep edilenlerin klan kültürü ile YTE yönetim yardımlaşma kültürü, YTE kişilerarası yardımlaşma kültürü, YTE hiyerarşi kültürü, YTE yardımlaşma eğilimi, YTE kişisel yardımlaşma kültürü ($r=0,513$, $r=0,474$, $r=0,436$, $r=0,335$, $r=0,185$ ve $p<0,001$) değişkenleri arasında pozitif, YTE yardımlaşmadan kaçınma eğilimi ($r=-0,149$ ve $p<0,001$) değişkeni arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Yardım talep edilenlerin klan kültürü ile tüm ağa ait yoğunluk, derece ve kümeleme katsayısı ($r=0,141$, $r=0,138$, $r=0,105$ ve $p<0,001$) değişkenleri arasında pozitif, bağ ($r=-0,147$ ve $p<0,001$) değişkeni arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Yardım talep edilenlerin klan kültürü ile aktörlere ait; YTE iç özvektör, iç özvektör, çap ($r=0,116$, $r=0,106$, $r=0,092$ ve $p<0,001$) değişkenleri arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Yardım talep edilenlerin klan kültürü ile YTE dış özvektör, YTE iç yakınlık, iç yakınlık, dış özvektör, dış yakınlık, YTE dış yakınlık ($r=-0,146$, $r=-0,144$, $r=-0,142$, $r=-0,142$, $r=-0,139$, $r=-0,136$ ve $p<0,001$), YTE arasındalık, ortalama mesafe

($r=-0,079$, $r=-0,067$ ve $p<0,01$) değişkenleri arasında negatif korelasyon bulunmuştur. Yardım talep edilenlerin klan kültürü ile yardımlaşma özniteliklerinden yetkinlik ($r=0,059$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Yardım talep edilenlerin hiyerarşi kültürü ile YTE kişilerarası yardımlaşma kültürü, YTE yönetim yardımlaşma kültürü, YTE yardımlaşma eğilimi, YTE kişisel yardımlaşma kültürü ($r=0,345$, $r=0,330$, $r=0,298$, $r=0,140$ ve $p<0,01$) ve *YTE yardımlaşmadan kaçınma eğilimi* ($r=0,081$ ve $p<0,01$) değişkenleri arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Yardım talep edilenlerin hiyerarşi kültürü ile tüm ağa ait kümeleme katsayısı ($-0,068$ ve $p<0,01$) değişkeni arasında negatif korelasyon bulunmuştur. Yardım talep edilenlerin hiyerarşi kültürü ile aktörlere ait; iç özvektör, YTE iç özvektör, YTE aracı, YTE çift, YTE arasındalık ($r=0,163$, $r=0,150$, $r=0,139$, $r=0,132$, $r=0,113$ ve $p<0,001$), YTE iç derece, ortalama mesafe, YTE boyut ve çap ($r=0,084$, $r=0,083$, $r=0,083$, $r=0,077$ ve $p<0,01$) değişkenleri arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Yardım talep edilenlerin hiyerarşi kültürü ile YTE dış özvektör, dış özvektör ($r=-0,192$, $r=-0,148$ ve $p<0,001$) değişkenleri ve yoğunluk, YTE çap ($r=-0,060$, $r=-0,056$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında negatif korelasyon bulunmuştur. Yardım talep edilenlerin hiyerarşi kültürü ile yardımlaşma özniteliklerine ait değişkenler arasında korelasyon bulunmamıştır.

Yardım talep edilenlerin yönetim yardımlaşma kültürü ile YTE kişilerarası yardımlaşma kültürü, YTE yardımlaşma eğilimi, YTE kişisel yardımlaşma kültürü ($r=0,495$, $r=0,425$, $r=0,330$ ve $p<0,001$) değişkenleri arasında pozitif ve *YTE yardımlaşmadan kaçınma eğilimi* ($r=-0,062$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında negatif korelasyon bulunmuştur. Yardım talep edilenlerin yönetim yardımlaşma kültürü ile tüm ağa ait değişkenler arasında korelasyon bulunmamıştır.

Yardım talep edilenlerin yönetim yardımlaşma kültürü ile aktörlere ait YTE aracı, YTE çift, YTE iç derece, YTE boyut ($r=0,119$, $r=0,115$, $r=0,109$, $r=0,096$ ve $p<0,001$) değişkenleri arasında pozitif ve YTE yoğunluk, YTE iç yakınlık ($r=-0,055$,

$r=-0,052$ ve $p<0,05$) değişkenleri arasında negatif korelasyon bulunmuştur. Yardım talep edilenlerin yönetim yardımlaşma kültürü ile yardımlaşma özniteliklerine ait değişkenler arasında korelasyon bulunmamıştır.

Yardım talep edilenlerin kişilerarası yardımlaşma kültürü ile YTE yardımlaşma eğilimi, YTE kişisel yardımlaşma kültürü ($r=0,448$, $r=0,232$ ve $p<0,001$) değişkenleri arasında pozitif ve YTE yardımlaşmadan kaçınma eğilimi ($r=-0,140$ ve $p<0,001$) değişkeni arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Yardım talep edilenlerin kişilerarası yardımlaşma kültürü ile tüm ağa ait derece, yoğunluk ($r=0,207$, $r=0,206$ ve $p<0,001$), kümeleme katsayısı ($r=0,070$ ve $p<0,01$) değişkenleri arasında pozitif ve bağ ($-0,194$ ve $p<0,001$) değişkeni arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Yardım talep edilenlerin kişilerarası yardımlaşma kültürü ile aktörlere ait; çap, YTE ortalama mesafe ($r=0,185$, $r=0,096$ ve $p<0,001$) değişkenleri ve YTE iç derece, YTE çap ($r=0,058$, $r=0,056$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Yardım talep edilenlerin kişilerarası yardımlaşma kültürü ile YTE iç yakınlık, iç yakınlık, dış yakınlık ve YTE dış yakınlık ($r=-0,175$, $r=-0,170$, $r=-0,165$, $r=-0,162$ ve $p<0,001$) değişkenleri arasında negatif korelasyon bulunmuştur. Yardım talep edilenlerin kişilerarası yardımlaşma kültürü ile yardımlaşma özniteliklerinden yetkinlik ($r=0,061$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Yardım talep edilenlerin kişisel yardımlaşma kültürü ile YTE yardımlaşma eğilimi ($r=0,490$ ve $p<0,001$) değişkeni arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Yardım talep edilenlerin kişisel yardımlaşma kültürü ile tüm ağa ait derece ve yoğunluk ($r=0,068$, $r=0,066$ ve $p<0,01$) değişkenleri arasında pozitif, bağ ($r=-0,056$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Yardım talep edilenlerin kişisel yardımlaşma kültürü ile aktörlere ait; YTE arasındalık ($r=0,090$ ve $p<0,001$), YTE çift, YTE bağ, çap, YTE aracı ($r=0,076$,

$r=0,075$, $r=0,074$, $r=0,074$ ve $p<0,01$) değişkenleri ve iç özvektör, YTE dış derece, YTE iç özvektör, YTE boyut, YTE iç derece ($r=0,063$, $r=0,059$, $r=0,059$, $r=0,054$, $r=0,051$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında pozitif, YTE dış özvektör ($r=-0,052$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında negatif korelasyon bulunmuştur. Yardım talep edilenlerin kişisel yardımlaşma kültürü ile yardımlaşma özniteliklerine ait değişkenler arasında korelasyon bulunmamıştır.

Yardım talep edilenlerin yardımlaşma eğilimi ile tüm ağa ait yoğunluk, derece ($r=0,098$, $r=0,097$ ve $p<0,001$) ve kümeleme katsayısı ($r=0,078$ ve $p<0,01$) değişkenleri arasında pozitif, bağ ($r=-0,104$ ve $p<0,001$) değişkeni arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Yardım talep edilenlerin yardımlaşma eğilimi ile aktörlere ait; YTE iç özvektör, iç özvektör ($r=0,174$, $r=0,153$ ve $p<0,001$), YTE aracı, YTE çift ($r=0,085$, $r=0,082$ ve $p<0,01$) değişkenleri ve YTE boyut, çap ($r=0,061$, $r=0,060$ ve $p<0,05$) değişkenleri arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Yardım talep edilenlerin yardımlaşma eğilimi ile YTE dış özvektör, dış özvektör, iç yakınlık, YTE iç yakınlık, dış yakınlık, YTE dış yakınlık ($r=-0,186$, $r=-0,149$, $r=-0,102$, $r=-0,102$, $r=-0,101$, $r=-0,099$ ve $p<0,001$) değişkenleri ve iç derece, YTE yoğunluk, ortalama mesafe, çift, aracı ($r=-0,062$, $r=-0,058$, $r=-0,054$, $r=-0,052$, $r=-0,050$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında negatif korelasyon bulunmuştur. Yardım talep edilenlerin yardımlaşma eğilimi ile yardımlaşma özniteliklerine ait değişkenler arasında korelasyon bulunmamıştır.

Yardım talep edilenlerin yardımlaşmadan kaçınma eğilimi ile tüm ağa ait bağ ($r=0,155$ ve $p<0,001$) değişkeni arasında pozitif, derece ve yoğunluk ($r=-0,169$, $r=-0,168$ ve $p<0,001$) değişkenleri arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Yardım talep edilenlerin yardımlaşmadan kaçınma eğilimi ile aktörlere ait; YTE iç yakınlık, iç yakınlık, dış yakınlık, YTE dış yakınlık ($r=0,146$, $r=0,138$, $r=0,131$, $r=0,126$ ve $p<0,001$) değişkenleri arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Yardım talep edilenlerin yardımlaşmadan kaçınma eğilimi ile çap, YTE ortalama mesafe, YTE çap ($r=-0,153$, $r=-0,149$, $r=-0,140$ ve $p<0,001$) değişkenleri ve YTE iç derece ($r=-0,057$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Yardım talep edilenlerin yardımlaşmadan kaçınma eğilimi ile yardımlaşma özniteliklerinden tanışma süresi ve erişilebilirlik değişkenleri arasında pozitif ($r=0,078$, $r=0,075$ ve $p<0,01$) korelasyon bulunmuştur.

Yardımlaşma öznitelikleri olarak tanımlanan yetkinlik, erişilebilirlik, güven, samimiyet ve tanışma süresi değişkenlerinin korelasyon analizi bulgularına göre; *yetkinlik* ile güven, samimiyet ve erişilebilirlik ($r=0,449$, $r=0,350$, $r=0,304$ ve $p<0,001$) değişkenleri arasında pozitif korelasyon bulunmuştur. *Erişilebilirlik* ile samimiyet ve güven ($r=0,420$, $r=0,414$ ve $p<0,001$) değişkenleri ve tanışma süresi ($r=0,062$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında pozitif korelasyon bulunmuştur. *Güven* ile samimiyet ($r=0,705$ ve $p<0,001$) değişkeni arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Şimdiye kadar yaş ve çalışma yılları, örgüt kültürü, örgütsel yardımlaşma kültürü ve örgütsel yardımlaşma eğilimi faktörleri ile yardımlaşma öznitelikleri açıklanmıştır. Aşağıda çalışanların SAA değişkenleri korelasyon analizi bulguları önce tüm ağa ait SAA değişkenleri, daha sonra da aktörlere ait SAA değişkenleri olmak üzere açıklanacaktır.

Yoğunluk ile tüm ağa ait derece ve kümeleme katsayısı ($r=0,999$, $r=0,459$ ve $p<0,001$) değişkenleri arasında pozitif, bağ ($r=-0,973$ ve $p<0,001$) değişkeni arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Yoğunluk ile aktörlere ait; çap, YTE ortalama mesafe, YTE çap, YTE iç özvektör ($r=0,804$, $r=0,540$, $r=0,415$, $r=0,128$ ve $p<0,001$), yoğunluk ($r=0,068$ ve $p<0,01$) değişkenleri ve iç özvektör ($r=0,063$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Yoğunluk ile dış yakınlık, YTE dış yakınlık, iç yakınlık, YTE iç yakınlık, ortalama mesafe, YTE arasındalık, arasındalık, dış özvektör, YTE dış özvektör, YTE

aracı, YTE çift ($r=-0,880$, $r=-0,880$, $r=-0,875$, $r=-0,870$, $r=-0,213$, $r=-0,187$, $r=-0,170$, $r=-0,141$, $r=-0,114$, $r=-0,113$, $r=-0,110$ ve $p<0,001$), YTE iç derece ve YTE boyut ($r=-0,083$, $r=-0,082$ ve $p<0,01$) değişkenleri arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Yoğunluk ile yardımlaşma özniteliklerinden tanışma süresi değişkeni arasında negatif ($-0,161$ ve $p<0,001$) korelasyon bulunmuştur.

Bağ ile tüm ağa ait derece ve kümeleme katsayısı ($r=-0,961$, $r=-0,651$ ve $p<0,001$) değişkenleri arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Bağ ile aktörlere ait; YTE dış yakınlık, dış yakınlık, iç yakınlık, YTE iç yakınlık, ortalama mesafe, YTE arasındalık, arasındalık, dış özvektör, YTE aracı, YTE dış özvektör, YTE çift, YTE iç derece ve YTE boyut ($r=0,964$, $r=0,963$, $r=0,960$, $r=0,953$, $r=0,428$, $r=0,207$, $r=0,186$, $r=0,147$, $r=0,136$, $r=0,133$, $r=0,133$, $r=0,106$, $r=0,101$ ve $p<0,001$) değişkenleri ve YTE bağ ($r=0,064$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Bağ ile çap, YTE ortalama mesafe, YTE çap, YTE iç özvektör ($r=-0,649$, $r=-0,452$, $r=-0,346$, $r=-0,145$ ve $p<0,001$), iç özvektör ve yoğunluk ($r=-0,081$, $r=-0,067$ ve $p<0,01$) değişkenleri arasında negatif korelasyon bulunmuştur. Bağ ile yardımlaşma özniteliklerinden tanışma süresi ($r=0,115$ ve $p<0,001$) değişkeni arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Derece ile tüm ağa ait kümeleme katsayısı ($r=0,416$ ve $p<0,001$) değişkeni arasında pozitif korelasyon bulunmuştur. Derece ile aktörlere ait; çap, YTE ortalama mesafe, YTE çap, YTE iç özvektör ($r=0,830$, $r=0,554$, $r=0,426$, $r=0,124$ ve $p<0,001$) ve yoğunluk ($r=0,068$ ve $p<0,01$) değişkenleri ve iç özvektör ($r=0,059$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Derece ile dış yakınlık, YTE dış yakınlık, iç yakınlık, YTE iç yakınlık, YTE arasındalık, ortalama mesafe, arasındalık, dış özvektör, YTE dış özvektör, YTE aracı, YTE çift ($r=-0,857$, $r=-0,856$, $r=-0,851$, $r=-0,847$, $r=-0,182$, $r=-0,167$, $r=-0,166$, $r=-0,139$, $r=-0,109$, $r=-0,108$, $r=-0,104$ ve $p<0,001$), YTE boyut ve YTE

iç derece ($r=-0,077$, $r=-0,077$ ve $p<0,01$) değişkenleri arasında negatif korelasyon bulunmuştur. Derece ile yardımlaşma özniteliklerinden sadece tanışma süresi ($r=-0,169$ ve $p<0,001$) değişkeni arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Kümeleme katsayısı ile aktörlere ait; YTE iç özvektör ve iç özvektör ($r=0,139$, $r=0,106$ ve $p<0,001$) değişkenleri arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Kümeleme katsayısı ile ortalama mesafe, YTE dış yakınlık, dış yakınlık, iç yakınlık, YTE iç yakınlık, YTE arasındalık, arasındalık, YTE aracı, YTE çift, çap, YTE dış özvektör, YTE iç derece, YTE bağ, YTE boyut ve dış özvektör ($r=-0,951$, $r=-0,823$, $r=-0,819$, $r=-0,819$, $r=-0,811$, $r=-0,183$, $r=-0,158$, $r=-0,153$, $r=-0,153$, $r=-0,144$, $r=-0,137$, $r=-0,136$, $r=-0,124$, $r=-0,120$, $r=-0,102$ ve $p<0,001$) değişkenleri arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Kümeleme katsayısı ile yardımlaşma özniteliklerinden tanışma süresi ($r=0,087$ ve $p<0,01$) değişkeni arasında pozitif, yetkinlik, erişilebilirlik ve samimiyet ($r=-0,084$, $r=-0,082$, $r=-0,081$ ve $p<0,01$) değişkenleri ve güven ($r=-0,058$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Aşağıda aktörlere ait SAA değişkenlerinin korelasyon analizi bulguları, yardım talep eden ve yardım talep edilen çalışanlara açıklanacaktır.

Dış derece ile aktörlere ait; boyut, bağ, çift, aracı, YTE yoğunluk ve arasındalık ($r=0,361$, $r=0,276$, $r=0,171$, $r=0,151$, $r=0,123$, $r=0,108$ ve $p<0,001$) değişkenleri arasında pozitif korelasyon bulunmuştur. Dış derece ile yoğunluk, YTE aracı ve YTE arasındalık ($r=-0,084$, $r=-0,069$, $r=-0,066$ ve $p<0,01$) değişkenleri ve YTE çift ($r=-0,061$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında negatif korelasyon bulunmuştur. Dış derece ile yardımlaşma özniteliklerine ait değişkenler arasında korelasyon bulunmamıştır.

İç derece ile aktörlere ait; boyut, çift, aracı, bağ, arasındalık, YTE iç derece, YTE dış özvektör, YTE bağ, dış özvektör, YTE boyut, YTE çift, YTE aracı ($r=0,888$, $r=0,852$, $r=0,826$, $r=0,748$, $r=0,483$, $r=0,127$, $r=0,123$, $r=0,117$, $r=0,102$, $r=0,101$, $r=0,094$, $r=0,090$ ve $p<0,001$) ve YTE arasındalık ($r=0,082$ ve $p<0,01$) değişkenleri ve YTE yoğunluk ($r=0,052$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında pozitif

korelasyon bulunmuştur. İç derece ile iç özvektör, YTE iç özvektör ($r=-0,177$, $r=-0,119$ ve $p<0,001$) ve yoğunluk ($r=-0,083$ ve $p<0,01$) değişkenleri arasında negatif korelasyon bulunmuştur. İç derece ile yardımlaşma özniteliklerinden tanışma süresi ($r=0,121$ ve $p<0,001$) ve erişilebilirlik ($r=0,059$ ve $p<0,05$) değişkenleri arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Dış yakınlık ile aktörlere ait; YTE dış yakınlık, iç yakınlık, YTE iç yakınlık, ortalama mesafe, YTE arasındalık, arasındalık, YTE aracı, YTE çift, dış özvektör, YTE dış özvektör, YTE iç derece, YTE boyut ($r=0,996$, $r=0,994$, $r=0,983$, $r=0,634$, $r=0,205$, $r=0,177$, $r=0,150$, $r=0,148$, $r=0,135$, $r=0,135$, $r=0,122$, $r=0,111$ ve $p<0,001$) ve YTE bağ ($r=0,086$ ve $p<0,01$) değişkenleri arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Dış yakınlık ile çap, YTE ortalama mesafe, YTE çap, YTE iç özvektör ($r=-0,438$, $r=-0,327$, $r=-0,250$, $r=-0,147$ ve $p<0,001$) ve iç özvektör ($r=-0,088$ ve $p<0,01$) değişkenleri ve yoğunluk ($r=-0,065$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında negatif korelasyon bulunmuştur. Dış yakınlık ile yardımlaşma özniteliklerinden tanışma süresi ve erişilebilirlik ($r=0,058$, $r=0,051$ ve $p<0,05$) değişkenleri arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

İç yakınlık ile aktörlere ait; YTE dış yakınlık, YTE iç yakınlık, ortalama mesafe, YTE arasındalık, arasındalık, YTE aracı, YTE çift, YTE dış özvektör, dış özvektör, YTE iç derece, YTE boyut ($r=0,991$, $r=0,988$, $r=0,637$, $r=0,193$, $r=0,138$, $r=0,133$, $r=0,131$, $r=0,125$, $r=0,125$, $r=0,104$, $r=0,098$ ve $p<0,001$) ve YTE bağ ($r=0,075$ ve $p<0,01$) değişkenleri arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

İç yakınlık ile çap, YTE ortalama mesafe, YTE çap, YTE iç özvektör ($r=-0,432$, $r=-0,325$, $r=-0,250$, $r=-0,136$ ve $p<0,001$) ve iç özvektör ($r=-0,076$ ve $p<0,01$) değişkenleri ve yoğunluk ($r=-0,061$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında negatif korelasyon bulunmuştur. İç yakınlık ile yardımlaşma özniteliklerinden tanışma süresi ($r=0,051$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Dış özvektör ile aktörlere ait; YTE dış özvektör, bağ, YTE iç yakınlık, YTE dış yakınlık, YTE çap, yoğunluk, arasındalık ($r=0,756$, $r=0,137$, $r=0,134$, $r=0,128$, $r=0,111$, $r=0,108$, $r=0,107$ ve $p<0,001$), YTE dış derece, YTE bağ, YTE yoğunluk, YTE arasındalık, ortalama mesafe ($r=0,083$, $r=0,081$, $r=0,076$, $r=0,074$, $r=0,074$ ve $p<0,01$) değişkenleri değişkeni arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Dış özvektör ile YTE iç özvektör, iç özvektör ($r=-0,710$, $r=-0,472$ ve $p<0,001$) ve çap ($r=-0,088$ ve $p<0,01$) değişkenleri arasında negatif korelasyon bulunmuştur. Dış özvektör ile yardımlaşma özniteliklerinden samimiyet ($r=-0,076$ ve $p<0,01$) değişkeni arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

İç özvektör ile aktörlere ait; YTE iç özvektör ($r=0,531$ ve $p<0,001$) değişkeni arasında pozitif korelasyon bulunmuştur. İç özvektör ile YTE dış özvektör, bağ, arasındalık, ortalama mesafe, yoğunluk, YTE dış derece, YTE çap, YTE yoğunluk ($r=-0,758$, $r=-0,171$, $r=-0,124$, $r=-0,103$, $r=-0,102$, $r=-0,097$, $r=-0,090$, $r=-0,089$ ve $p<0,001$), YTE iç yakınlık, YTE dış yakınlık, YTE bağ ve YTE arasındalık ($r=-0,088$, $r=-0,081$, $r=-0,078$, $r=-0,068$ ve $p<0,01$) değişkenleri ve boyut ($r=-0,062$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında negatif korelasyon bulunmuştur. İç özvektör ile yardımlaşma özniteliklerine ait değişkenler arasında korelasyon bulunmamıştır.

Arasındalık ile aktörlere ait; aracı, çift, boyut, YTE arasındalık, bağ, YTE dış yakınlık, YTE iç yakınlık, YTE aracı, YTE çift, ortalama mesafe, YTE iç derece, YTE boyut ($r=0,534$, $r=0,522$, $r=0,475$, $r=0,252$, $r=0,228$, $r=0,185$, $r=0,139$, $r=0,137$, $r=0,132$, $r=0,127$, $r=0,108$, $r=0,103$ ve $p<0,001$) ve YTE dış özvektör ($r=0,072$ ve $p<0,01$) değişkenleri arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Arasındalık ile yoğunluk ($r=-0,157$ ve $p<0,001$), çap, YTE ortalama mesafe ve YTE iç özvektör ($r=-0,083$, $r=-0,074$, $r=-0,073$ ve $p<0,01$) değişkenleri ve YTE çap ($r=-0,056$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında negatif korelasyon bulunmuştur. Arasındalık ile yardımlaşma özniteliklerinden tanışma süresi ($r=0,104$ ve $p<0,001$) ve erişilebilirlik ($r=0,065$ ve $p<0,05$) değişkenleri arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Boyut ile aktörlere ait; çift, aracı, bağ, YTE iç derece, YTE boyut, YTE bağ, YTE çift ve YTE aracı ($r=0,916$, $r=0,895$, $r=0,751$, $r=0,159$, $r=0,133$, $r=0,127$, $r=0,122$, $r=0,119$ ve $p<0,001$) değişkenleri ve YTE arasındalık ($r=0,058$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında pozitif korelasyon bulunmuştur. Boyut ile yoğunluk ($r=-0,221$ ve $p<0,001$) ve YTE ortalama mesafe ($r=-0,054$ ve $p<0,05$) değişkenleri arasında negatif korelasyon bulunmuştur. Boyut ile yardımlaşma özniteliklerinden tanışma süresi ($r=0,095$ ve $p<0,001$) değişkeni arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Bağ ile aktörlere ait; çift, aracı, YTE bağ, yoğunluk, YTE boyut, YTE iç derece, YTE dış derece, YTE yoğunluk, YTE dış özvektör, YTE çift ve YTE aracı ($r=0,657$, $r=0,588$, $r=0,331$, $r=0,305$, $r=0,196$, $r=0,192$, $r=0,184$, $r=0,173$, $r=0,173$, $r=0,120$, $r=0,099$ ve $p<0,001$) değişkenleri ve YTE çap ($r=0,054$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında pozitif korelasyon bulunmuştur. Bağ ile YTE iç özvektör ($r=-0,158$ ve $p<0,001$) değişkeni arasında negatif korelasyon bulunmuştur. Bağ ile yardımlaşma özniteliklerine ait değişkenler arasında korelasyon bulunmamıştır.

Çift ile aktörlere ait; aracı, YTE iç derece, YTE çift, YTE aracı, YTE boyut, YTE bağ ($r=0,996$, $r=0,144$, $r=0,122$, $r=0,122$, $r=0,117$, $r=0,089$ ve $p<0,001$) ve YTE arasındalık ($r=0,080$ ve $p<0,01$) değişkenleri arasında pozitif korelasyon bulunmuştur. Çift ile yoğunluk ($r=-0,187$ ve $p<0,001$) ve YTE yoğunluk ($r=-0,057$ ve $p<0,05$) değişkenleri arasında negatif korelasyon bulunmuştur. Çift ile yardımlaşma özniteliklerinden tanışma süresi ($r=0,056$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Yoğunluk ile aktörlere ait; YTE yoğunluk, YTE dış derece, YTE bağ, YTE dış özvektör, YTE çap, YTE ortalama mesafe ve YTE boyut ($r=0,360$, $r=0,333$, $r=0,300$, $r=0,180$, $r=0,155$, $r=0,136$, $r=0,110$ ve $p<0,001$) değişkenleri ve YTE iç derece ($r=0,056$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Yoğunluk ile aracı, YTE iç özvektör ($r=-0,236$, $r=-0,136$ ve $p<0,001$) ve YTE dış yakınlık ($r=-0,081$ ve $p<0,01$) değişkenleri ve YTE iç yakınlık ($r=-0,056$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında negatif korelasyon bulunmuştur. Yoğunluk ile

yardımlaşma özniteliklerinden tanışma süresi ($r=-0,101$ ve $p<0,001$) ve erişilebilirlik ($r=-0,058$ ve $p<0,05$) değişkenleri arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Ortalama mesafe ile aktörlere ait; YTE dış yakınlık, YTE iç yakınlık, çap, YTE ortalama mesafe, YTE çap, YTE arasındalık, YTE çift, YTE aracı, YTE bağ, YTE iç derece, YTE boyut ve YTE dış özvektör ($r=0,639$, $r=0,629$, $r=0,388$, $r=0,193$, $r=0,153$, $r=0,148$, $r=0,141$, $r=0,139$, $r=0,136$, $r=0,131$, $r=0,118$, $r=0,115$ ve $p<0,001$) değişkenleri arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Ortalama mesafe ile YTE iç özvektör ($r=-0,112$ ve $p<0,001$) değişkeni arasında negatif korelasyon bulunmuştur. Ortalama mesafe ile yardımlaşma özniteliklerinden yetkinlik ($r=0,093$ ve $p<0,001$), erişilebilirlik ve samimiyet ($r=0,083$, $r=0,082$ ve $p<0,01$) değişkenleri ve güven ($r=0,062$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında pozitif, tanışma süresi ($r=-0,147$ ve $p<0,001$) değişkeni arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Çap ile aktörlere ait; YTE ortalama mesafe ve YTE çap ($r=0,615$, $r=0,476$ ve $p<0,001$) değişkenleri ve YTE iç özvektör ($r=0,051$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında pozitif korelasyon bulunmuştur. Çap ile YTE dış yakınlık, YTE iç yakınlık ($r=-0,435$, $r=-0,433$ ve $p<0,001$) ve YTE arasındalık ($r=-0,086$ ve $p<0,01$) değişkenleri arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Çap ile yardımlaşma özniteliklerinden yetkinlik ($r=0,071$ ve $p<0,01$) değişkeni ile samimiyet ve güven ($r=0,058$, $r=0,057$ ve $p<0,05$) değişkenleri arasında pozitif korelasyon bulunmuştur. Çap ile tanışma süresi ($r=-0,233$ ve $p<0,001$) değişkeni arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Aracı ile aktörlere ait; YTE iç derece, YTE aracı, YTE çift, YTE boyut ($r=0,132$, $r=0,119$, $r=0,117$, $r=0,103$ ve $p<0,001$) ve YTE arasındalık ($r=0,081$ ve $p<0,01$) değişkenleri ve YTE bağ ($r=0,057$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında pozitif korelasyon bulunmuştur. Aracı ile YTE yoğunluk ($r=-0,082$ ve $p<0,01$) ve YTE dış derece ($r=-0,058$ ve $p<0,05$) değişkenleri arasında negatif korelasyon bulunmuştur. Aracı

ile yardımlaşma özniteliklerinden tanışma süresi ($r=0,056$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Şimdiye kadar aktörlere göre, yardım talep eden çalışanların SAA değişkenleri açıklanmıştır. Aşağıda aktörlere göre, yardım talep edilen çalışanların SAA değişkenleri korelasyon analizi bulguları açıklanacaktır.

YTE dış derece ile aktörlere ait; YTE bağ, YTE boyut, YTE arasındalık, YTE çift, YTE aracı, YTE dış özvektör ve YTE iç derece ($r=0,417$, $r=0,376$, $r=0,342$, $r=0,247$, $r=0,226$, $r=0,136$, $r=0,093$ ve $p<0,001$) değişkenleri arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

YTE dış derece ile YTE ortalama mesafe, YTE iç özvektör ve YTE çap ($r=-0,107$, $r=-0,106$, $r=-0,097$ ve $p<0,001$) değişkenleri arasında negatif korelasyon bulunmuştur. YTE dış derece ile yardımlaşma özniteliklerinden erişilebilirlik ($r=0,062$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında pozitif ve tanışma süresi ($r=-0,055$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

YTE iç derece ile aktörlere ait; YTE boyut, YTE çift, YTE aracı, YTE bağ, YTE arasındalık ve YTE dış yakınlık ($r=0,942$, $r=0,908$, $r=0,897$, $r=0,802$, $r=0,469$, $r=0,128$ ve $p<0,001$) değişkenleri arasında pozitif korelasyon bulunmuştur. YTE iç derece ile YTE yoğunluk, YTE ortalama mesafe, YTE çap ($r=-0,311$, $r=-0,098$, $r=-0,096$ ve $p<0,001$) ve YTE iç özvektör ($r=-0,067$ ve $p<0,01$) değişkenleri arasında negatif korelasyon bulunmuştur. YTE iç derece ile yardımlaşma özniteliklerinden yetkinlik ($r=0,198$ ve $p<0,001$) ve güven ($r=0,052$ ve $p<0,05$) değişkenleri arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

YTE dış yakınlık ile aktörlere ait; YTE iç yakınlık, YTE arasındalık, YTE aracı, YTE çift, YTE dış özvektör, YTE boyut ($r=0,982$, $r=0,192$, $r=0,151$, $r=0,148$, $r=0,124$, $r=0,107$ ve $p<0,001$) ve YTE bağ ($r=0,076$ ve $p<0,01$) değişkenleri arasında pozitif korelasyon bulunmuştur. YTE dış yakınlık ile YTE ortalama mesafe, YTE çap ve YTE iç özvektör ($r=-0,321$, $r=-0,245$, $r=-0,140$ ve $p<0,001$) değişkenleri arasında negatif korelasyon bulunmuştur. YTE dış yakınlık ile yardımlaşma

özniteliklerinden tanışma süresi ve erişilebilirlik ($r=0,058$, $r=0,051$ ve $p<0,05$) değişkenleri arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

YTE iç yakınlık ile aktörlere ait; YTE arasındalık ve YTE dış özvektör ($r=0,139$, $r=0,135$ ve $p<0,001$) değişkenleri arasında pozitif korelasyon bulunmuştur. YTE iç yakınlık ile YTE ortalama mesafe, YTE çap ve YTE iç özvektör ($r=-0,313$, $r=-0,238$, $r=-0,142$ ve $p<0,001$) değişkenleri arasında negatif korelasyon bulunmuştur. YTE iç yakınlık ile yardımlaşma özniteliklerinden erişilebilirlik ($r=0,053$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

YTE dış özvektör ile aktörlere ait YTE yoğunluk, YTE bağ, YTE çap ve YTE arasındalık ($r=0,110$, $r=0,106$, $r=0,101$, $r=0,096$ ve $p<0,001$) değişkenleri arasında pozitif, YTE iç özvektör ($r=-0,774$ ve $p<0,001$) değişkeni arasında negatif korelasyon bulunmuştur. YTE dış özvektör ile yardımlaşma özniteliklerine ait değişkenler arasında korelasyon bulunmamıştır.

YTE iç özvektör ile aktörlere ait, YTE bağ, YTE yoğunluk ve YTE arasındalık ($r=-0,127$, $r=-0,097$, $r=-0,094$ ve $p<0,001$) değişkenleri ve YTE çap ($r=-0,063$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında negatif korelasyon bulunmuştur. YTE iç özvektör ile yardımlaşma özniteliklerinden erişilebilirlik ($r=-0,055$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

YTE arasındalık ile aktörlere ait; YTE aracı, YTE çift, YTE boyut ve YTE bağ ($r=0,652$, $r=0,641$, $r=0,536$, $r=0,342$ ve $p<0,001$) değişkenleri arasında pozitif korelasyon bulunmuştur. YTE arasındalık ile YTE yoğunluk, YTE ortalama mesafe ve YTE çap ($r=-0,181$, $r=-0,132$, $r=-0,119$ ve $p<0,001$) değişkenleri arasında negatif korelasyon bulunmuştur. YTE arasındalık ile yardımlaşma özniteliklerinden erişilebilirlik ($r=-0,066$ ve $p<0,01$) değişkeni arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

YTE boyut ile aktörlere ait, YTE çift, YTE aracı ve YTE bağ ($r=0,933$, $r=0,919$, $r=0,849$ ve $p<0,001$) değişkenleri arasında pozitif, YTE yoğunluk, YTE ortalama mesafe ve YTE çap ($r=-0,329$, $r=-0,135$, $r=-0,131$ ve $p<0,001$) değişkenleri

arasında negatif korelasyon bulunmuştur. YTE boyut ile yardımlaşma özniteliklerinden yetkinlik ($r=0,180$ ve $p<0,001$) ve güven ($r=0,053$ ve $p<0,05$) değişkenleri arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

YTE bağ ile aktörlere ait YTE çift ve YTE aracı ($r=0,758$, $r=0,720$ ve $p<0,001$) değişkenleri arasında pozitif, YTE yoğunluk ($r=-0,061$ ve $p<0,05$) değişkeni arasında negatif korelasyon bulunmuştur. YTE bağ ile yardımlaşma özniteliklerinden yetkinlik ($r=0,159$ ve $p<0,001$) değişkeni arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

YTE çift ile aktörlere ait YTE aracı ($r=0,998$ ve $p<0,001$) değişkeni arasında pozitif, YTE yoğunluk, YTE ortalama mesafe ve YTE çap ($r=-0,293$, $r=-0,110$, $r=-0,108$ ve $p<0,001$) değişkenleri arasında negatif korelasyon bulunmuştur. YTE çift ile yardımlaşma özniteliklerinden yetkinlik ($r=0,165$ ve $p<0,001$) değişkeni arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

YTE yoğunluk ile aktörlere ait YTE ortalama mesafe ve YTE çap ($r=0,559$, $r=0,550$ ve $p<0,001$) değişkenleri arasında pozitif, YTE aracı ($r=-0,307$ ve $p<0,001$) değişkeni arasında negatif korelasyon bulunmuştur. YTE yoğunluk ile yardımlaşma özniteliklerinden yetkinlik ($r=-0,071$ ve $p<0,01$) ve tanışma süresi ($r=-0,060$ ve $p<0,05$) değişkenleri arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

YTE ortalama mesafe ile aktörlere ait YTE çap ($r=0,956$ ve $p<0,001$) değişkeni arasında pozitif, YTE aracı ($r=-0,114$ ve $p<0,001$) değişkeni arasında negatif korelasyon bulunmuştur. YTE ortalama mesafe ile yardımlaşma özniteliklerinden tanışma süresi ($r=-0,184$ ve $p<0,001$) değişkeni arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

YTE çap ile aktörlere ait YTE aracı ($r=-0,113$ ve $p<0,001$) değişkeni arasında ve yardımlaşma özniteliklerinden tanışma süresi ($r=-0,150$ ve $p<0,001$) değişkeni arasında negatif korelasyon bulunmuştur. *YTE aracı* ile yardımlaşma özniteliklerinden yetkinlik ($r=0,162$ ve $p<0,001$) değişkeni arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

5.6 Çalışanların Yardım Talebinde Belirleyici Unsurlara Yönelik Analiz Bulguları

Çalışanların yardım talep edip etmeme tercihlerine etki eden belirleyici unsurlara yönelik olarak yardım alıp-almama bağımlı değişken ve yardım talep edilen çalışanların cinsiyeti, toplam çalışma yılı (TÇY), mevcut kurumda TÇY, çalışanların hiyerarşik seviyesi, SAA değişkenlerinden arasındalık, aracı, iç derece, iç yakınlık ve ortalama mesafe, yardımlaşma öznitelikleri (yetkinlik, erişilebilirlik, güven, samimiyet ve tanışma süresi) değişkenleri bağımsız değişkenler olarak alınarak hiyerarşik lojistik regresyon analizi yapılmıştır. Hiyerarşik lojistik regresyon analizi bulguları Tablo 35’te gösterildiği gibidir.

Modelde ilk aşamada; yardım talep edilen çalışanların cinsiyeti, TÇY, mevcut kurumda TÇY, hiyerarşik seviyesi ve tanışma süresi değişkenleri analize alındı. Modelin açıklayıcılığı %0,5’tir ($R^2=0,054$). Yardım talep edilenin cinsiyeti, yönetim kademesi (üst düzey yönetici) ve tanışma süresi anlamlı olarak çıkmıştır ($p<0,05$).

Modelin ikinci aşamasında; arasındalık, aracı, iç derece, iç yakınlık ve ortalama mesafe değişkenleri eklendi. Modelin açıklayıcılığı %14’tür ($R^2=0,138$). Yardım talep edilenin cinsiyeti, tanışma süresi, arasındalık, aracı, iç derece ve ortalama mesafe değişkenleri anlamlı olarak çıkmıştır ($p<0,05$). SAA değişkenlerinin analize alınması ile hiyerarşik seviye önemini kaybetmiştir. Buna göre sağlık çalışanlarının yardım talebinde; cinsiyet, arasındalık, aracı, iç derece ve ortalama mesafe değişkenleri ile tanışma süresi etkili olmaktadır.

Modelin üçüncü aşamasında, yetkinlik, erişilebilirlik, güven ve samimiyet değişkenleri eklenince, modelin açıklayıcılığı %59’a çıkmıştır ($R^2= 0,586$). Yardım talep edilenin cinsiyeti, tanışma süresi, aracı, iç derece, yetkinlik, erişilebilirlik, güven ve samimiyet değişkenleri anlamlı olarak çıkmıştır ($p<0,05$).

Yetkinlik, erişilebilirlik, güven ve samimiyet değişkenlerinin analize alınması ile SAA değişkenlerinden arasındalık ve ortalama mesafe önemini kaybetmiştir. Buna göre sağlık çalışanlarının yardım talebinde; cinsiyet, SAA değişkenlerinden aracı, iç derece ve yardımlaşma öznitelikleri olan yetkinlik, erişilebilirlik, güven ve

samimiyet değişkenleri ile tanışma süresi etkili olmaktadır. Yardım talep edilen kişilerin öz nitelikleri açısından bakıldığında, yardım talep edip etmemede en çok samimiyet daha sonra yetkinlik ve güven, son olarak da erişilebilirlik etkili olmaktadır.

Tablo 35. Yardım Talebinde Belirleyici Unsurlara Yönelik Hiyerarşik Lojistik Regresyon Analizi Bulguları

Değişkenler	Model 1	Model 2	Model 3
Cinsiyeti	0,813 *** (0,169)	0,992 *** (0,177)	0,767 ** (0,243)
Toplam Çalışma Yılı	0,009 (0,015)	0,006 (0,015)	0,006 (0,021)
Mevcut Kurumda TÇY	-0,027 (0,017)	-0,023 (0,018)	-0,006 (0,026)
Hiyerarşik Seviyesi			
Üst düzey	1,321 * (0,533)	0,715 (0,580)	1,236 (0,883)
Ortadüzy	0,473 (0,253)	-0,249 (0,291)	-0,686 (0,383)
Alt düzey	0,132 (0,329)	0,074 (0,355)	0,028 (0,529)
Tanışma Süresi	0,092 *** (0,024)	0,097 *** (0,024)	0,117 *** (0,034)
Arasındalık		0,004 ** (0,001)	0,002 (0,001)
Aracılık		-0,029 *** (0,007)	-0,017 * (0,009)
İç Derece		0,345 *** (0,052)	0,211 ** (0,069)
İç Yakınlık		0,000 (0,000)	0,000 (0,000)
Ortalama Mesafe		0,622 * (0,316)	0,415 (0,426)
Yetkinlik			0,559 *** (0,098)
Erişilebilirlik			0,301 ** (0,100)
Güven			0,521 *** (0,136)
Samimiyet			0,603 *** (0,128)
-2 Log	1297,212	1213,199	686,125
Nagelkerke R ²	0,054	0,138	0,586
$\Delta \chi^2$		0,084	0,448
χ^2	51,359 ***	135,372	662,445 ***
df	7	12	16
$\Delta \chi^2$	51,359 ***	84,012 ***	527,074 ***
Δdf	7	5	4

N:1531. Standart hatalar parantez içinde verilmiştir. TÇY: Toplam Çalışma Yılı.

* p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001.

Analizin sonraki aşamalarında kurumlar arasında kıyaslama yapmak için kurumlara göre hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır (Tablo 36). Analizde İSM için model oluşturulamadığı için tabloda gösterilmemiştir.

Tablo 36. Yardım Talebinde Belirleyici Unsurlara Yönelik Kurumlara Göre Hiyerarşik Lojistik Regresyon Analizi Bulguları

Değişkenler	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8	Model 9
Cinsiyeti	0,606 (0,421)	1,041 * (0,486)	1,530 * (0,769)	0,654 * (0,290)	0,661 * (0,320)	0,435 (0,468)
Toplam Çalışma Yılı	-0,029 (0,036)	-0,030 (0,037)	0,004 (0,069)	0,015 (0,032)	-0,001 (0,031)	0,027 (0,047)
Mevcut Kurumda TÇY	0,081 (0,094)	0,077 (0,087)	0,074 (0,136)	-0,032 (0,034)	-0,033 (0,036)	-0,079 (0,052)
Hiyerarşik Seviyesi	*					*
Üst düzey	-2,232 (1,182)	-1,293 (1,420)	-0,455 (6,550)	1,274 (1,093)	1,300 (1,122)	1,657 (1,337)
Ortadüzey	0,962 (0,548)	-0,184 (0,751)	0,819 (1,224)	-0,387 (0,381)	-0,555 (0,437)	-1,609 ** (0,576)
Alt düzey				0,779 (0,663)	1,323 (0,719)	0,320 (1,012)
Tanışma Süresi	0,654 * (0,269)	0,532 * (0,260)	0,216 (0,278)	0,053 (0,033)	0,059 (0,033)	0,119 * (0,046)
Arasındalık		0,012 (0,011)	0,002 (0,015)		0,010 (0,005)	0,001 (0,006)
Aracılık		-0,040 (0,023)	-0,012 (0,035)		-0,060 ** (0,022)	-0,015 (0,026)
İç Derece		0,458 ** (0,164)	0,085 (0,247)		0,480 *** (0,120)	0,161 (0,155)
İç Yakınlık		-0,003 (0,003)	-0,011 * (0,005)		0,002 (0,002)	0,000 (0,002)
Ortalama Mesafe		0,615 (1,329)	-0,294 (2,216)		0,226 (0,746)	0,859 (1,360)
Yetkinlik			0,498 (0,280)			0,646 *** (0,174)
Erişilebilirlik			-0,184 (0,348)			0,184 (0,165)
Güven			0,567 (0,387)			0,621 * (0,277)
Samimiyet			1,287 *** (0,363)			0,550 * (0,249)
-2 Log	209,645	186,625	103,445	421,357	398,476	229,505
Nagelkerke R ²	0,149	0,273	0,651	0,042	0,115	0,567
$\Delta \chi^2$		0,124	0,378		0,073	0,452
χ^2	25,726 ***	48,746 ***	131,926 ***	12,992	35,872 ***	204,844 ***
df	6	11	15	7	12	16
$\Delta \chi^2$	25,726 ***	23,020 ***	83,180 ***	12,992	22,880 ***	168,972 ***
Δdf	6	5	4	7	5	4
N	313			563		

Standart hatalar parantez içinde verilmiştir. TÇY: Toplam Çalışma Yılı.

* p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001.

Yardım talebinde belirleyici unsurlara yönelik hiyerarşik regresyon analizi modelde 4, 5 ve 6. aşamalarında KHB'ne yönelik olarak yapılmıştır. Modelde 4. aşamada; yardım alıp-almama bağımlı değişken ve yardım talep edilen çalışanların cinsiyeti, TÇY, mevcut kurumda TÇY, hiyerarşik seviyesi ve tanışma süresi değişkenleri bağımsız değişken olarak analize alındı. KHB için modelin açıklayıcılığı %15'dir ($R^2=0,149$).

Modelin 5. aşamasında; arasındalık, aracı, iç derece, iç yakınlık ve ortalama mesafe değişkenleri eklendi. KHB için modelin açıklayıcılığı %27'dir ($R^2=0,273$). Yardım talep edilenlerin cinsiyeti, tanışma süresi ve iç derece değişkenleri anlamlı olarak çıkmıştır ($p<0,05$). SAA değişkenlerinin analize alınması ile yönetim kademesi önemini kaybetmiştir. Buna göre KHB çalışanlarının yardım talebinde cinsiyet, iç derece değişkeni ile tanışma süresi etkili olmaktadır.

Modelin 6. aşamasında, yetkinlik, erişilebilirlik, güven ve samimiyet değişkenleri eklenmiştir. KHB için modelin açıklayıcılığı %65'e çıkmıştır ($R^2=0,651$). Yardım talep edilenin cinsiyeti, iç yakınlık ve samimiyet değişkenleri anlamlı olarak çıkmıştır ($p<0,05$). Yetkinlik, erişilebilirlik, güven ve samimiyet değişkenlerinin analize alınması ile tanışma süresi ve iç derece değişkenleri önemini kaybetmiştir. Buna göre KHB çalışanlarının yardım talebinde cinsiyet, iç yakınlık ve samimiyet değişkenleri etkili olmaktadır.

Yardım talebinde belirleyici unsurlara yönelik hiyerarşik regresyon analizi modelde 7, 8 ve 9. aşamalarında KEAH'a yönelik olarak yapılmıştır. Modelde 7. aşamada; model 4'te olduğu gibi yardım alıp-almama bağımlı değişken ve yardım talep edilen çalışanların cinsiyeti, TÇY, mevcut kurumda TÇY, hiyerarşik seviyesi ve tanışma süresi değişkenleri bağımsız değişken olarak analize alındı. Yardım talep edilen çalışanların, yönetim kademesi ve tanışma süresi anlamlı çıkmıştır ($p<0,05$). KEAH için modelin açıklayıcılığı %0,4'tür ($R^2=0,042$). Yardım talep edilen çalışanların cinsiyeti anlamlı çıkmıştır ($p<0,05$).

Modelin 8. aşamasında; arasındalık, aracı, iç derece, iç yakınlık ve ortalama mesafe değişkenleri eklendi. KEAH için modelin açıklayıcılığı %12'dir ($R^2=0,115$). Yardım talep edilenin cinsiyeti, aracı ve iç derece değişkenleri anlamlı olarak

çıkmiştir ($p<0,05$). Buna göre KEAH çalışanlarının yardım talebinde cinsiyet, aracı ve iç derece değişkenleri etkili olmaktadır.

Modelin son aşamasında; yetkinlik, erişilebilirlik, güven ve samimiyet değişkenleri eklenmiştir. KEAH için modelin açıklayıcılığı %57'ye çıkmıştır ($R^2=0,567$). Yardım talep edilen çalışanların hiyerarşik seviyesi (orta düzey yöneticiler), tanışma süresi, samimiyet, yetkinlik ve güven değişkenleri anlamlı olarak çıkmıştır ($p<0,05$). Yetkinlik, erişilebilirlik, güven ve samimiyet değişkenlerinin analize alınması ile cinsiyet, aracı ve iç derece değişkenleri önemini kaybetmiştir. Buna göre KEAH çalışanlarının yardım talebinde; hiyerarşik kademe (orta düzey yöneticiler), tanışma süresi, samimiyet, yetkinlik ve güven değişkenleri etkili olmaktadır. Yardım talep edilen kişilerin öznitelikleri açısından bakıldığında, yardım talep edip etmemede en çok yetkinlik daha sonra güven, son olarak da samimiyet etkili olmaktadır.

5.7 Mülakat Bulguları

Tez kapsamında; hazırlanan yarı yapılandırılmış soruformu aracılığıyla sağlık kurumları çalışanları ile mülakat yapılarak yardımlaşma hakkında derinlemesine bilgi alınmaya çalışılmıştır. Ayrıca çalışanlara dağıtılan soruformlarının görüş ve öneri kısmına yazdıkları düşünce ve önerileri de tez konusunun aydınlanmasına katkı sağlayacağı düşünülmüş mülakat bulgularının ilgili kısımlarına dâhil edilmiştir. Sağlık kurumları çalışanları ile yapılan mülakatlara ait tanımlayıcı istatistik bulgular Tablo 37'de gösterildiği gibidir.

Tablo 37'ye göre mülakata katılan çalışanların %53,8'i ($n=21$) kadın çalışanlardır. En fazla çalışan %46,2 ($n=18$) ile 40-49 yaş grubundadır. Mülakata en fazla katılım %41 ($n=16$) oranla KEAH'dan olmuştur. Mülakata katılanların %87,2'si ($n=34$), lisans ve lisansüstü mezunudur ve %35,9'u ($n=14$) yöneticidir. Mülakata katılanların toplam çalışma süresi ortalaması 20,3 yıldır ve en fazla çalışan 35 yıl çalışmıştır.

Mülakata katılanların %43,6'sı (n=17), kurumdaki yönetsel faaliyetlerin iyi gittiğini, %51,3'ü (n=20) kurumlarındaki yardımlaşmanın iyi bir şekilde yapıldığını düşünmektedir.

Tablo 37. Mülakat Yapılan Katılımcıların Tanımlayıcı İstatistikî Bulguları

Değişkenler	n	%	$\bar{x}$	SS	Azamî	Asgarî
Cinsiyet						
Erkek	18	46,2				
Kadın	21	53,8				
Yaş (Yıl)			42,9	8,1	61,0	29,0
40 yaş altı	13	33,3				
40-49	18	46,2				
45 ve üstü	8	20,5				
Kurumu						
İSM	15	38,5				
KHB	8	20,5				
KEAH	16	41,0				
Eğitim Durumu						
Lise	2	5,1				
Önlisans	3	7,7				
Lisans	18	46,2				
Lisansüstü	16	41,0				
Toplam Çalışma Süresi (Yıl)			20,3	8,3	35,0	3,0
5 yıl ve altı	3	7,7				
6-10 yıl	4	10,3				
11-15 yıl	3	7,7				
16-20 yıl	8	20,5				
21 yıl ve üstü	21	53,8				
Yönetim Görevi						
Yok	25	64,1				
Var	14	35,9				

N=39.

Mülakata katılanlardan, yönetici olan çalışanların (toplam çalışanların %23,1'i) çoğu (n=9), kurum çalışanlarında kurumsal sessizlik olmadığını düşünmektedirler. Mülakata katılanlardan, yönetici olmayan çalışanların (toplam çalışanların %48,7'si) çoğu (n=19), kurum çalışanlarında kurumsal sessizlik olmadığını düşünmektedirler. Mülakata katılanlar, eğer kurumsal sessizlik varsa bunun; %15,4 utanç, yalnız kalma, performansın düşük değerlendirilmesi vb. sonuçlar olabileceği endişeleri nedeniyle, %43,6 konuşmanın boşa olacağına olan inançları nedeniyle ve %59'u da diğer nedenlerle olabileceğini belirtmişlerdir. Yönetim, yardımlaşma ve konuşma hakkındaki tanımlayıcı istatistikî bulgular Tablo 38'de gösterildiği gibidir.

Tablo 38. Yönetim, Yardımlaşma ve Konuşma Hakkındaki Tanımlayıcı İstatistikî Bulguları

Değişkenler	n	%
Kurumdaki yönetsel faaliyetler		
Kötü/Yok	12	30,8
İyi	17	43,6
Normal	6	15,4
Kurumdaki yardımlaşma		
Kötü/Yok	9	23,1
İyi	20	51,3
Normal	5	12,8
Kurumda çalışanlar arasında konuşma (yönetici)		
Kötü/Yok	3	7,7
İyi	8	20,5
Normal	1	2,6
Kurumda çalışanlar arasında konuşma (çalışan)		
Kötü/Yok	6	15,4
İyi	17	43,6
Normal	2	5,1
Konuşmama nedeni		
Utanç, yalnız kalma, performansın düşük değerlendirilmesi gibi korkular	6	15,4
Konuşmanın boşuna olacağına olan inanç	17	43,6
Diğer (İletişimsizlik, ekip çalışması olmaması, yetkin olmama vb.)	23	59,0

N=39.

Araştırma kapsamında çalışanlara dağıtılan soru formlarının görüş ve öneri kısmına yazılan düşünce ve öneriler ile çalışanlarla yapılan mülakatlar sonucunda elde edilen fikir ve kanaatler;

- Kurumlarının genel yönetim faaliyetleri sürecindeki olumlu ve olumsuz faaliyetlerle ilgili kanaatleri,
- Kurumlarındaki yardımlaşma ilişkilerinin nasıl olduğu,
- Çalışanların iş yerleri, sorumlu oldukları işleri veya örgütün diğer faaliyetleri ile ilgili düşünce, fikir, kaygı ve önerilerini dile getirmemeleri şeklinde tanımlanabilecek (Alparslan ve Kayalar, 2012) kurumsal sessizlik (konuşma/konuşmama) mevcudiyeti olmak üzere üç ana başlıkta toplanarak sınıflandırılmıştır.

Sağlık kurumlarının genel yönetim sürecinde, yardımlaşmanın başarılı olmamasında; başta kurum yöneticileri olmak üzere çalışanların yetkin olmaması, personel değerlendirme, terfi ve atamaların liyakate göre yapılmaması ve iletişimin iyi olmaması en önemli faktörler olarak belirtilmiştir.

Mülakatlar neticesi elde edilen bilgilerle görüş ve öneri kısmında yetkinlik ile ilgili yapılan eleştiriler, Cheetham'ın (1996), bütüncül yetkinlik modeli çerçevesinde değerlendirilerek sınıflandırmıştır. Bu kapsamda;

- Yöneticilerde; kişisel ya da davranışsal, fonksiyonel, bilgi ya da bilişsel ve değerler ya da etik yetkinliğin yetersiz olduğu,
- Çalışanlarda ise kişisel ya da davranışsal, fonksiyonel, bilgi ya da bilişsel, değerler ya da etik ve meta yetkinliğin yetersiz olduğu belirtilmiştir.

Çalışanlar; personel değerlendirme, terfi ve atamaların liyakat esasına göre yapılmamasının olumsuz etki yaptığını belirtmişlerdir. Diğer önemli faktör olarak da kişilerarası ilişkiler ve kurumsal iletişimin iyi olmaması ve ekip çalışmasının olmamasını belirtmişlerdir. Yönetimin, genel iş faaliyetleri ve yardımlaşma için personeli desteklemediği, çalışanlara adaletsiz davranıldığı, katı mesai uygulaması olduğu ve mutlu bir çalışma ortamı olmadığı şeklinde olumsuz görüşler belirtilmiştir. Çalışanlar, yapılan işlerin sonuçlarının başarılı olmadığı, iş yoğunluğu olduğu, planlama ve uygulamanın uyumsuz olduğu ve iş sonuçları için ölçme ve değerlendirme yapılmadığını belirtmektedirler.

Çalışanlar, yönetsel fonksiyonlarla ilgili olumsuz görüşlerin yanında, çalışma ortamında samimiyet ve huzurlu bir ortamın olduğu, yönetimin personel güçlendirmeyi desteklediği, düzenli olarak toplantı yapılarak bu toplantılarda çalışanların özgürce konuştuğu, sosyal bir ortam oluştuğu ve iletişimin güçlendiği şeklinde olumlu görüşler de belirtmişlerdir.

Sağlık kurumlarının genel yönetim süreci ile yardımlaşmanın başarılı olmamasında ve kurumsal sessizlik olmasına etki eden diğer faktörler olarak:

- Çalışma koşullarının iyi olmaması, sosyal aktivite ve toplantı eksikliği,
- Çalışanlar arasında gruplaşmaların olması, grup baskısı ve dışlanma olması,
- Klasik örgüt yapısı, kurumsallaşma eksikliği, 663 sayılı yasa ile yapılan düzenlemeler ve performansa dayalı sistem belirtilmiştir. Soruformundaki görüş ve öneri kısmında da; sağlık sistemlerinin kompleks yapısı olduğu, 663 sayılı kanun ile birlikte performans sisteminin çalışma şartlarını

güçleştirdiği, çalışanları bireyselliğe ittiği, çok fazla iş yükü, risk ve sorumluluk getirdiği, yoğunluk ve zor çalışma şartları nedeniyle çalışanların yardım edecek imkanı kalmadığı, çalışanların bunu bildiği için yardım talep edemedikleri belirtilmiştir.

Sağlık kurumları çalışanları, yardımlaşma mevcudiyetini genel olarak; ben yardımlaşıyorum, bizim birim, şube ya da kurumda yardımlaşma var ama diğer çalışanlarda, birim, şube ya da kurumlarda olmayabiliyor şeklinde ifade etmişlerdir.

Çalışanlar kurumlarda yardımlaşmanın olması ve yardımlaşma üzerine çalışma yapılması gerektiğini belirtmiştir. Ancak iyi bir işbölümü yapılması ve herkes işini iyi yapması hâlinde yardımlaşmaya gerek kalmayacağı, ayrıca yapılan görevin yardım olmaması gerektiğini belirtmişlerdir.

Yardımlaşmanın iyi bir şekilde yapılabilmesi için iyi ilişkiler kurmak ve yönetmek, yardım talebinde bulunan insanı rencide etmeden ve onun yetkinliğini sorgulamadan davranmak gerektiğini, yardım eden kişinin yaptığı yardım nedeniyle kibirlenmemesi gerektiğini ve kurumda rekabetçi bir ortam yerine yardımlaşmanın teşvik edilmesi gerektiğini belirtmiştir.

Çalışanlar, yardımlaşmanın görüş, öneri şeklinde ve yapıcı olması, etik değerlere uygun olması gerektiği, yardımlaşmada karşılıklılık olduğu, işle ilgili bir yardım alındığında, aynı konu için bir daha yardım istenmemesi gerektiği (çünkü o iş birinci alınan yardımda öğrenilebilir, öğrenilmelidir), yardımlaşmada güven, samimiyet, dünya görüşü vb. hususların etkili olduğu ve yardımın, yetkin kişilerden alınması gerektiği belirtilmiştir.

Sağlık kurumları çalışanları yardımlaşma nedenleri olarak;

- Yardımın, çalışanların kendisini geliştirmesi için gerekli olduğu,
- Yardımlaşmanın, kültürümüzde var olduğu,
- Yardımlaşmanın, çalışma yaşamının doğası gereği olması gerektiği,
- Yardımlaşmanın; ekip çalışması, barış, huzur ve işbirliği ruhunu olumlu olarak etkileyip hataları azaltabileceği ve kurumsal başarıyı artıracığı,

- Bilgi ve teknolojinin sürekli değişip gelişmesi nedeniyle çalışanların, yeni bilgi ve teknolojilere uyum sağlaması için yardım almaları gerektiği ve
- Özellikle tıbbî konularda görev sırasında yardım alabilecekleri başka çalışanların olduğunu bilmelerinin, çalışanlara güven vereceği belirtilmiştir.

Sağlık kurumları çalışanları yardımlaşmama nedenleri olarak;

- Kurumsal yardımlaşma kültürünün eksik olması,
- Çalışanların yetersiz görülebileceği endişesi,
- Zaman kısıtlılığı,
- Çalışanlarda meslekî olarak kendini geliştirme isteğinin olmaması,
- Yardım istenen kişilerde; çekememezlik, güvensizlik, kişisel menfaat, terfi etme isteği, iş konusunda kendilerine bağımlı olunması beklentisi gibi kişisel özellikler ve yardım talep eden ve edilen çalışanların kişisel özelliklerindeki uyumsuzluk,
- Yardım etme isteğinin altında, yardım edilecek kişi tarafından; başkasının işine müdahale, başkasının hatasını ya da eksikliğini ortaya çıkarma vb. gibi olumsuz niyet olabileceği algısının oluşabileceği endişesi,
- Yardım eden çalışanın, kendisine mevcut görevleri dışında ayrıca iş yüklenebileceği endişesi,
- Yardımlaşmanın angarya olarak görülmesi,
- Yardımlaşmada, hiyerarşik yapının etkili (özellikle yönetim kademelerinde, aynı hiyerarşik seviyede çalışanlarda, bizden/bizden değil şeklinde grup ayrımı) olması,
- Meslekî olarak yardım talep edilebilecek yetkinlikte çalışan olmaması,
- Çalışanın kadrolu ya da sözleşmeli olması (kadrolu olanlar daha aza yardımsever) belirtilmiştir.

Sağlık kurumları çalışanları, kurumsal sessizlik olmamasını (konuşma mevcudiyeti) genel olarak; ben konuşuyorum, bizim birim, şube ya da kurumda konuşma var ama diğer çalışanlarda, birim, şube ya da kurumlarda olmayabiliyor şeklinde ifade etmişlerdir. Çalışanlar, konuşmanın çalışanların kişisel özellikleri ile

ilgili olduğunu ve yöneticilerin kişisel özelliğine göre, kişilerin mesleklerine (ya da mesleklerinin özelliğine) göre değiştiğini belirtmişlerdir.

Sağlık kurumlarında kurumsal sessizlik nedeni olarak;

- Yönetici olan çalışanlarda, konuşan kişinin, kendisine mevcut görevleri dışında hakkında konuştuğu işin yüklenebileceği endişesi olması,
- Konuşmada hiyerarşik yapının etkin olması ve üst yönetim tarafından çalışanlara baskı yapılması,
- Çalışanların, fikirlerinin diğer çalışanlar tarafından kendi fikirleriymiş gibi ileri sürülmesi endişesi duyması,
- Diğer kişilerin iyi niyetinden şüphe duyması olarak belirtmişlerdir.

Araştırmada kullanılan soruformunun son kısmında yer alan görüş ve öneriler ile mülakatlar sonucunda elde edilen bilgiler özetlenerek sınıflandırılmış olarak Ek 8’de verilmiştir.

6 TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu tezde örgüt kültürü, yardımlaşma ve SAA ile ilgili geniş bir literatür taraması yapılarak kavramlar ve ilgili yaklaşımlar açıklanmış, sağlık kurumlarındaki örgüt kültürü ve yardımlaşma kültürü incelenmiş, analizleri yapılmış ve İstanbul'daki üç sağlık kurumunun yardımlaşma ağ haritası çıkarılmıştır. Araştırmada nicel ve nitel yöntemler birlikte kullanılmış; odak grup görüşmesi, soruformu ve yarı yapılandırılmış mülakat tekniklerine yer verilmiştir.

Araştırma üç ayrı kurumda ve 21 farklı birimde, toplam 541 çalışan ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma katılımcılarının çalışma yılları ortalamalarına bakıldığında; toplam çalışma 13,29 yıl, mevcut kurumda toplam çalışma 6,97 ve mevcut pozisyonda toplam çalışma 5,41 yıl olarak bulunmuştur. Toplam çalışma yılı (TÇY) en fazla olan çalışanın çalışma süresi 38 yıldır. Çalışanların %63,77'si kadın ve katılımcıların %62,5'i evlidir. Örneklemin %53,8'i çocuk sahibidir. Araştırmaya katılanların unvan dağılımlarına bakıldığında ilk üç sırada veri hazırlama ve kontrol işletmeni (VHKİ), hemşire ve tıbbî sekreter mesleklerinin olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların; TÇY en sık 6-10 yıl, mevcut kurumda ve pozisyonda TÇY 5 yıl ve altı çalışanlardır. Araştırma kapsamında geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, faktör analizi, korelasyon, t-testi, Anova, hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır.

6.1 Örgüt Kültürü, Örgütsel Yardımlaşma Kültürü ve Örgütsel Yardımlaşma Eğilimi

Araştırma sonucunda; örgüt kültürü ölçeğinde toplam 21 ifadeden oluşan 3 boyutlu piyasa, klan ve hiyerarşi kültürü elde edilmiştir. Yardımlaşma kültürü, örgütsel yardımlaşma kültürü ve örgütsel yardımlaşma eğilimi olarak iki alt grupta ölçülmüştür. Örgütsel yardımlaşma kültürü ölçeğinde toplam 10 ifadeden oluşan 3 boyutlu yönetim, kişilerarası ve kişisel yardımlaşma kültürü elde edilmiştir. Örgütsel yardımlaşma eğilimi ölçeğinde toplam 13 ifadeden oluşan 2 boyutlu yardımlaşma eğilimi ve yardımlaşmadan kaçınma eğilimi boyutları elde edilmiştir.

Kamu sağlık kurumlarında hiyerarşı kùltürù ortalaması diğer örgùt kùltürù ortalamarından yüksek çıkmıştır. Yardımlaşmadan kaçınma eğilimi ortalaması, İSM’de diğer sağlık kurumlarından yüksek çıkmıştır. Cameron ve Quinn’in ortaya koydukları rakip değerler çerçevesindeki dört boyuta karşılık bu araştırma üç boyut çıkmış, adokrasi kùltürù müstakil bir boyut olarak belirmemiştir.

Kurumların iç ve dış çevresel faktörlere uyum sağlayabilmesindeki en önemli unsurlardan birisi olan esnekliği sağlamanın önemli araçlarından birisi, kurumlarda çalışanlar arasındaki yardımlaşmadır. Yardımlaşma, mevcut bir sorunu çözmek ya da olası bir sorunu önlemek ya da işlerin daha etkin ve verimli olabilmesi için bir kişi, birim veya kurumun başka birine, mecburiyeti ya da görevi olmadığı hâlde menfaat beklemeden, gönüllü olarak, kendi gücünü ve imkânlarını kullanarak destek ya da katkı sağlamasıdır.

İşbirliği, hem Cameron ve Quinn’in hem de Schineider’in örgùt kùltürù üzerine yaptığı çalışmalarda dört örgùt kùltürù sınıflandırması kapsamında bir kùltür türü olarak ortaya çıkmıştır. Cameron ve Quinn’e göre işbirliği, klan kùltürünün hâkim olduğu kurumlarda, kurum çalışanlarına yön veren, uyumlaştıran temel değerdir (Cameron ve Quinn 2006). Schineider’e göre, işbirliği kùltüründe başarıya giden yol, insanları bir araya getirmek, çalışanları bir ekip hâline getirebilmek, birbirlerine karşı olumlu duygusal ilişkiler oluştırebilmek ve onların birbirlerine tam olarak desteklerini sağlamaktır (Maximini, 2015).

Schein (2010) yardımlaşmayı gayrı resmî, resmî ve yarı resmî olarak tanımlamıştır. Foss ve Nielsen (2012) işbirliklerini; ÷lke, endüstri, firmalar ve bireyler düzeyinde hem hiyerarşik olarak hem de çapraz bir ilişki içinde sınıflandırmıştır. Cross ve arkadaşları (2016) ise işbirliğini kaynaklarına göre sınıflandırmış ve bilgi, sosyal ve kişisel kaynaklar olmak üzere üç işbirlikçi kaynak türü tanımlanmıştır. Yardımlaşma; kurumlar, birimler ve çalışanlar arasında olmak üzere üç grupta ele alınabilir.

Kurumların iç ve dış çevresel ortamlarında bilgi ve kurumsal kapasitenin artması, kurumsal altyapıların daha karmaşık ve birbirine bağımlı hâlde gelmesi işbirliğine yönelik eğilimleri artırmaktadır (Ansell ve Gash, 2007). Birçok bilim

adamı tarafından yardımlaşma kavramı; organizasyonların, işbirliği, kolektif yaratıcılık, ekip çalışması ve etkinliğinin temel yapı taşı olarak görülmektedir. Ancak, yardımlaşmanın potansiyel yararları rağmen zaman, çaba ve itibar açısından katılan bireylere maliyetleri olabilir (Fisher ve ark, 2013).

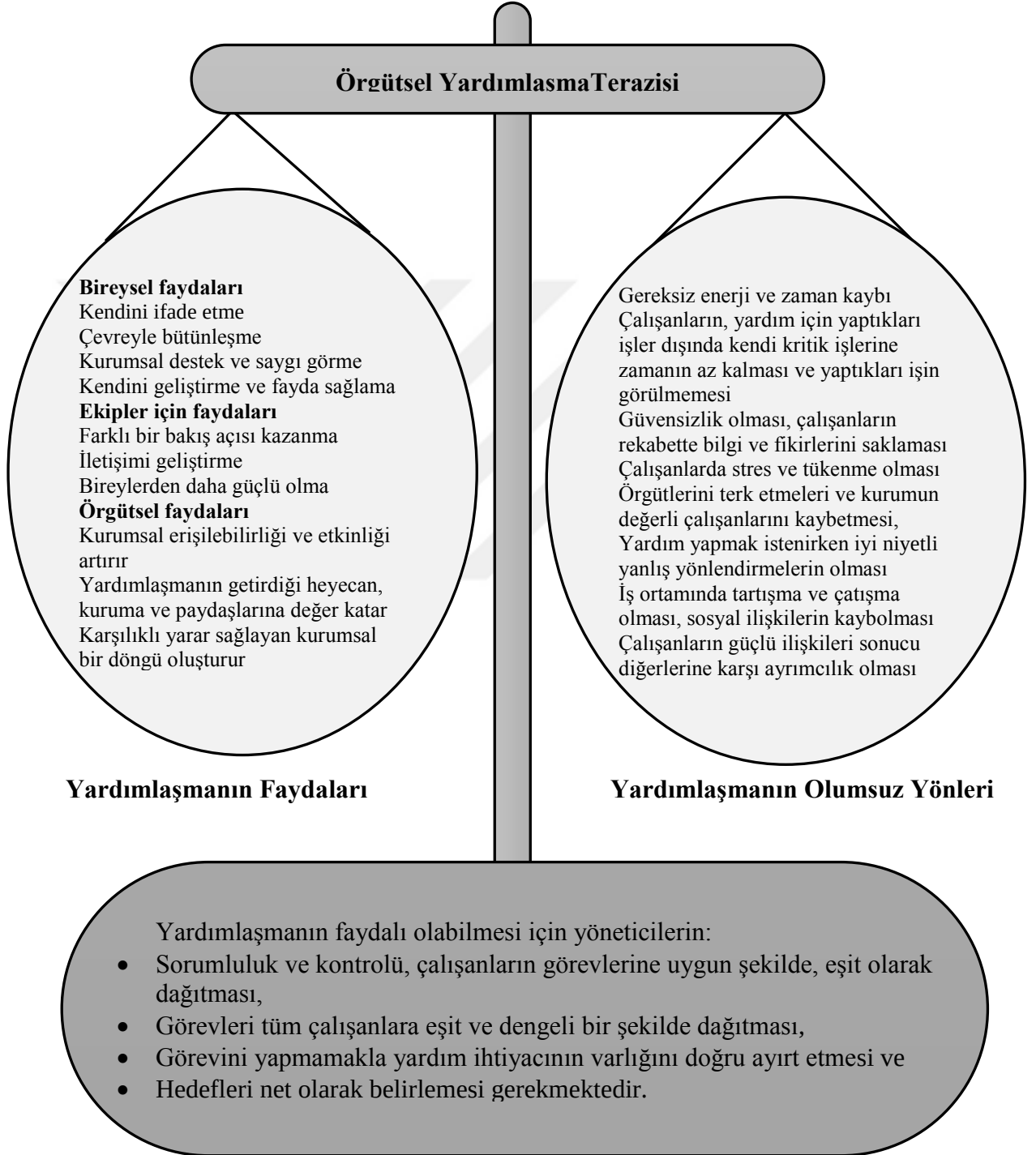
Uygun bir örgütsel ortamda kurumda etkin olmayan potansiyel güçler aktif hâle geçebilir, güçler birleştirilebilir ve tek tek fayda sağlayamayan çalışanlar yardımlaşma ortamında faydalı hâle gelebilirler (Apuhan, 2010). Bunun için kurumsal düzeyde sosyalleşme, dayanışma, etkin iletişim ve ekip ruhu ortamının geliştirilmesi, çalışanlarda kurumsal sessizlik olmaması işbirliği için iyi bir ortam yaratabilir. Bu ortam uygun seviyede geliştirilmelidir. Aksi takdirde istenilen fayda elde edilemeyebilir.

Çalışanlarla yapılan mülakatlar neticesinde; özellikle başta yöneticiler olmak üzere çalışanların yetkin olması, personel değerlendirme, terfi ve atamaların liyakat esasına göre yapılması, kişilerarası ilişkiler ve kurumsal iletişimin iyi olması ve ekip çalışması en önemli unsurlar olarak ön plana çıkmıştır. Bunların yanında çalışma koşullarının iyileştirilmesi, sosyal aktivite ve toplantıların geliştirilmesi, çalışanlar arasında gruplaşmaların ve grup baskısının ortadan kaldırılması ve kurumsal yapının esnekleştirilmesi için düzenlemeler yapılması da diğer önemli faktörlerdir.

Kurumlarda yardımlaşmanın olması gerektiği belirtilmekle birlikte iyi bir işbölümü yapılması ve herkesin işini tam olarak yapması hâlinde yardımlaşmaya gerek kalmayacağı, ayrıca yapılan görevin yardım olmaması gerektiği de belirtilmiştir.

Hizmet sektöründe ve özellikle sağlık hizmeti sunumunda aktörlerin başarısı birbirlerinin başarısına bağlıdır. Bu nedenle, tüm aktörler arasında daha yakın bir ilişki ve işbirliği gerektirir. Yardımlaşma sağlık çalışanlarının kendi aralarında, yöneticiler ve diğer meslek mensupları arasında olması gerektiği gibi hizmeti sunanlarla hasta ve hasta yakınları arasında da olmalıdır. İşbirliğinin, karşılıklı yardım ve destek, doğru iletişim, çeşitli görüşlerin rahatlıkla tartışılması, kurumsal sinerji oluşturmaları gibi kurumlara ya da bireylere çeşitli faydaları bulunmaktadır. Ancak işbirliği kurum yöneticileri tarafından doğru ve dengeli yönlendirilmediği ya

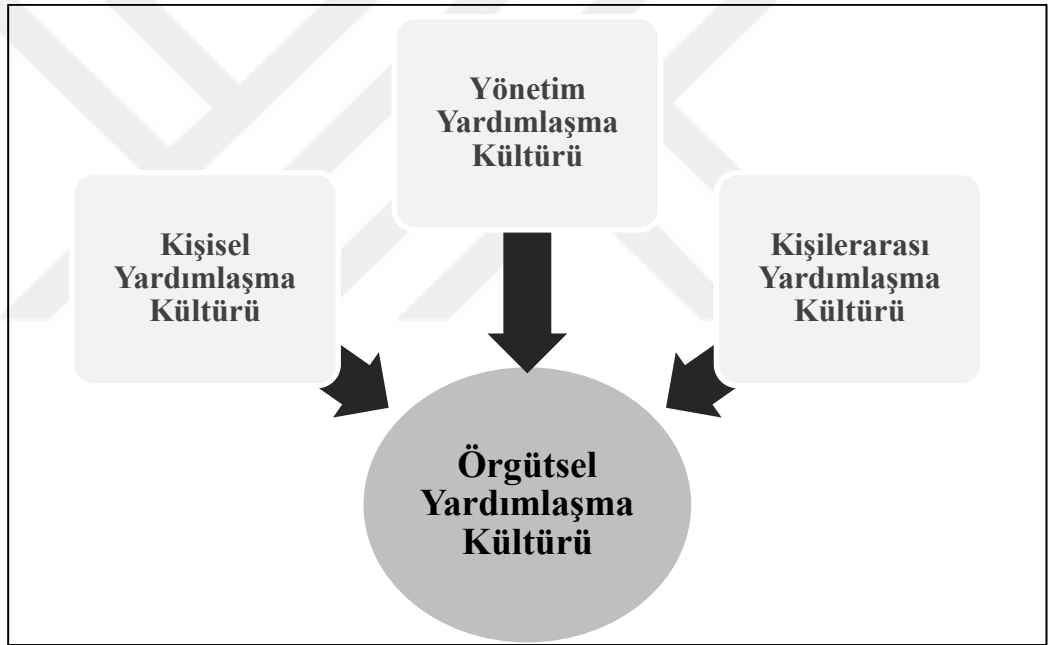
da aşırı işbirliğine gidildiği zaman, çalışanlarda stres ve tükenme, zaman ve enerji kaybı, çatışma gibi değişik sorunlara da yol açabilir. Kurumlarda işbirliğinin olumlu ve olumsuz yönleri Şekil 49’da özetlenmiştir.



Şekil 49. Yardımlaşmanın Olumlu ve Olumsuz Yönleri

Yardımlaşmanın faydalı olabilmesi için yöneticilerin; çalışma ortamını bozmadan doğru türde işbirlikçi çalışma yapması gerekmektedir. Bunun için; ekiplerini tanınması ve teşvik etmesi, sorumluluk ve kontrolü birçok kişiye eşit olarak dağıtması, hedefleri net olarak belirlemesi, görevlendirmeleri tüm çalışanlara eşit ve dengeli bir şekilde dağıtması ve görevini yapmayan çalışan ile gerçekten yardım ihtiyacı olan çalışanı doğru ayırt etmesi gerekmektedir.

Yardımlaşma kültürü, örgütsel yardımlaşma kültürü ve örgütsel yardımlaşma eğilimi olarak iki alt grupta ölçülmüştür. Örgütsel yardımlaşma kültürü ölçeği ile yönetim, kişilerarası ve kişisel yardımlaşma kültürü tutumları elde edilmiştir. Örgütsel yardımlaşma kültürü Şekil 50’de gösterildiği gibidir.



Şekil 50. Örgütsel Yardımlaşma Kültürü

Örgütsel yardımlaşma kültürü faktörlerinde yer alan maddeler, literatürdeki diğer maddeler ile uyum göstermektedir (Schein, 2010; Fisher ve ark., 2013; Edmondson ve ark., 2001; Flynn ve Lake, 2008; Ansell ve Gash, 2007; Apuhan, 2010). Ancak örgütsel yardımlaşma kültürü ölçeği ile yapılan analizler sonucunda, yardımlaşmanın çalışanlar ve yöneticiler tarafından teşvik edilmesi gerektiği ve iyi bir yardımlaşmanın varlığına dair maddeler (46, 47, 48, 54 ve 57. maddeler) faktör altında belirmemiştir.

Örgütsel yardımlaşma eğilimi ölçeği ile yapılan analizler sonucunda, yardımlaşma eğilimi ve yardımlaşmadan kaçınma eğilimi elde edilmiştir. Örgütsel yardımlaşma eğilimi Şekil 51'de gösterildiği gibidir.



Şekil 51. Örgütsel Yardımlaşma Eğilimi

Örgütsel yardımlaşma eğilimi faktörlerinde yer alan maddeler, literatür ile tamamen desteklenmektedir (Schein, 2010; Fisher ve ark., 2013; Edmondson ve ark., 2001; Flynn ve Lake, 2008; Ansell ve Gash, 2007). Sadece yardımlaşmadan kaçınma eğiliminde yer alan “Alacağım yardım nedeniyle borçlu kalmak istemiyorum” maddesi, yapılan analizler sonucunda literatür ile uyumsuz olarak (Fisher ve ark., 2013) yardımlaşmadan kaçınma eğilimi faktör altında belirmemiştir.

Schein (2010) yardımı; günlük hayatta rutin olarak, başka bir kişinin bir sorunu çözmesine, bir şeyler gerçekleştirmesine veya bir şeyi daha kolay olarak yapmasına

olanak sağlayan kişisel bir hareket olarak tanımlamış ve yardımın, işbirliğinin esasını oluşturan temel sũreç olduğunu belirtmiştir. Her tũrlũ organizasyon ve iş için yardım alınabilir. ũnkũ tũm işi bireyin kendisinin yapması mũmkũn olmayabilir. İş için yardım alındığında gerçekten yapılamayacak işi yapmak için yani ihtiyaç olunan şey için değil, genel olarak da yardım alınmaktadır. Dolayısıyla bir çalışanın işteki gũrevini yerine getirirken yardım alması rutin bir yũntemdir. Astın gũrevini tamamlamak için çaba gũstermediđi ya da amirin işi yapmak için zaman ya da diğer kaynakları sağlamadığı gibi durumlarda olabilir (Schein, 2010).

Yardım, yalnızca yardım istediğimizde değil, aynı zamanda, yardıma ihtiyaç duyduğumuz zamanları anlayan kişilerin kendiliğinden ve cũmert bir şekilde davranışını da içerir (Schein, 2010).

Fisher ve arkadaşları (2013) tasarım firmasında yaptıkları çalışmada, proje çalışmasında yardım sũrecini ve bu sũrecin bũlũm başarısını nasıl etkilediğini, dũrt proje ekibi oluşturarak, bu ekiplerin gũnlũk kayıtları ve ekiplerle yapılan haftalık gũrũřmelerle ve kritik olay gũrũřmeleri ile araştırmışlardır. Araştırma sonucunda; yardımlaşmada başarısız bũlũmlerde, yardım edenler ve alanların birbirlerini iyi anlayamadıkları, beklentilerinin uyumsuz olduğu ve insanların değerlendirmelerinde aşırı duygusal davrandıkları, başarılı bũlũmlerde ise tarafların, paylaşılan beklentileri ve proje anlayışlarının birbiriyle uyumlu olduğu, bu uyumun yardımlaşma sũrecinin başında gerçekleştiği ortaya çıkmıştır.

Hem yardım alanların hem de yardım edenlerin potansiyel masrafları zaman ve enerji harcamalarıdır. Buna ek olarak yardım almak, iş arkadaşları tarafından beceriksiz olarak gũrũlmek, yetersizliği kabul etmek ve diğerleri ile bağımlı bir ilişkiye girmek gibi sosyal maliyetleri de içerir. Yardım alan kişi, daha sonra bu yardımın karşılığını ȳdemek zorunda hissedebilir ya da utanabilir. Aynı zamanda statũsũnũ kaybetme endişesi hissedebilir. İş yerinde çalışanlar yardımlaşma eylemine karar vermeden ȳnce ilk olarak maliyet/fayda analizlerine odaklanırlar (Fisher ve ark., 2013).

Edmondson ve arkadaşları (2001); ekip ȳyelerinin, yeni bir şeyler denemek ya da ȳnermek istediği zaman diğer ȳyeler tarafından cahil ya da beceriksiz olarak

görülebileceği endişesi, utanma gibi duygular nedeniyle yardımlaşma, işbirliği ya da yenilikçe fikirlerde yetersiz kaldığını belirtmişlerdir. Üyeleri arasında sağlam iletişim kuran, üyelerinin rahat ve hataların olabileceğinin kabul edildiği ekipler öğrenmede daha başarılı olmaktadır.

Flynn ve Lake (2008), yardımlaşma üzerine yaptıkları çalışmada; yardım talep etmeyi, utanma ya da rahatsız edici olmasa da, biraz cesaret gerektiren bir davranış olarak tanımlanmışlardır. Yetersiz veya beceriksiz görünme ihtimalinin yanında, çoğu insan reddedilmekten korktuğu, böylece, herhangi bir istekte bulunmadan önce, yardım talep edenlerin, potansiyel yardımcının kabul edip etmeyeceğini düşünmeye odaklandığını, yardım edecek kişinin "evet" demeye meyilli olmamasından şüphelenirlerse, yardım talep eden kişi reddedilmemek için yardım istemekten vazgeçebileceğini belirtmişlerdir. İnsanlar kişisel, sosyal ve meslekî hedeflerini gerçekleştirmek için diğerlerinin yardımına genellikle güvenirler ancak yardımlar kendiliğinden sunulmayabilir. Kişiler yardım talep etmekten, reddedilmek endişesiyle çekinirler. Mevcut araştırmadan elde edilen bulgular, yardım isteyen kişilerin, yardım taleplerini ifade etmeleri sonucunda reddedilmek korkusunun asılsız olduğunu ortaya koymuştur.

Ansell ve Gash (2007) yaptıkları meta-analitik çalışmada, işbirliğine dayalı yönetim ile ilgili mevcut bir literatürde halk sağlığı, eğitim, sosyal refah, uluslararası ilişkiler vb. alanlarda 137 vakayı incelemişlerdir. Araştırma sonucunda yüz yüze diyalog, karşılıklı güven, bağlılık ve paylaşılan anlayışın geliştirilmesinin işbirlikçi süreç içerisinde çok önemli olduğunu, işbirlikçi oluşumların, güven, bağlılık ve paylaşılan anlayışı derinleştirecek "küçük kazanımlar" üzerine odaklandığında, başarılı bir işbirliği döngüsü geliştirdiklerini ortaya konulmuştur.

Çalışanlarla yapılan mülakatlarda da yukarıda açıklanan bulgular ve literatür ile uyumlu sonuçlar elde edilmiştir. Yardımlaşmanın iyi bir şekilde yapılabilmesi için; iyi ilişkiler kurmak ve yönetmek, yardım talebinde bulunan insanı rencide etmeden ve onun yetkinliğini sorgulamadan davranmak gerektiği, yardım eden kişinin yaptığı yardım nedeniyle kibirlenmemesi gerektiği ve kurumda rekabetçi bir ortam yerine yardımlaşmanın teşvik edilmesi gerektiği belirtilmiştir.

Çalışanlar, yardımlaşmanın görüş, öneri şeklinde ve yapıcı olması, etik değerlere uygun olması gerektiği, yardımlaşmada karşılıklılık olduğu, işle ilgili bir yardım alındığında, aynı konu için bir daha yardım istenmemesi gerektiği, yardımlaşmada güven, samimiyet, dünya görüşü vb. hususların etkili olduğu ve yardımın, yetkin kişilerden alınması gerektiği belirtilmiştir.

Yardımlaşma nedenleri olarak;

- Yardımın, çalışanların kendisini geliştirmesi için gerekli olduğu,
- Yardımlaşmanın, kültürümüzde var olduğu,
- Yardımlaşmanın, çalışma yaşamının doğası gereği olması gerektiği,
- Yardımlaşmanın; ekip çalışması, barış, huzur ve işbirliği ruhunu olumlu olarak etkileyip hataları azaltabileceği ve kurumsal başarıyı artıracığı,
- Bilgi ve teknolojinin sürekli değişip gelişmesi nedeniyle çalışanların, yeni bilgi ve teknolojilere uyum sağlaması için yardım almaları gerektiği ve
- Özellikle tıbbî konularda görev sırasında yardım alabilecekleri başka çalışanların olduğunu bilmelerinin, çalışanlara güven vereceği belirtilmiştir.

Yardımlaşmama nedenleri olarak;

- Kurumsal yardımlaşma kültürünün eksik olması,
- Çalışanların yetersiz görülebileceği endişesi,
- Zaman kısıtlılığı,
- Çalışanlarda meslekî olarak kendini geliştirme isteğinin olmaması,
- Yardım istenen kişilerde; çekememezlik, güvensizlik, kişisel menfaat, terfi etme isteği, iş konusunda kendilerine bağımlı olunması beklentisi gibi kişisel özellikler ve yardım talep eden ve edilen çalışanların kişisel özelliklerindeki uyumsuzluk,
- Yardım etme isteğinin altında, yardım edilecek kişi tarafından; başkasının işine müdahale, başkasının hatasını ya da eksikliğini ortaya çıkarma vb. gibi olumsuz niyet olabileceği algısının oluşabileceği endişesi,
- Yardım eden çalışanın, kendisine mevcut görevleri dışında ayrıca iş yüklenebileceği endişesi,

- Yardımlaşmanın angarya olarak görülmesi,
- Yardımlaşmada, hiyerarşik yapının etkili (özellikle yönetim kademelerinde, aynı hiyerarşik seviyede çalışanlarda, bizden/bizden değil şeklinde grup ayrımı) olması,
- Meslekî olarak yardım talep edilebilecek yetkinlikte çalışan olmaması,
- Çalışanın kadrolu ya da sözleşmeli olması (kadrolu olanlar daha az yardımsever olduğu) belirtilmiştir.

Yardımlaşmada cinsiyet, medeni hâl, çocuk sahibi olup olmama vb. gibi değişkenlerin faktörlere etkisine bakıldığında; kültürel faktörlerde; cinsiyet, medeni hâl, çocuk sahibi olup olmama, kadrolu olup olmama ve yönetim görevinin olup olmasının etkisi bulunmadığı görülmektedir. Hastaya doğrudan hizmet vermeyen çalışanların hiyerarşi kültürü, hastaya doğrudan hizmet veren çalışanların ise klan kültürü ortalaması daha yüksek çıkmıştır.

Yönetim, kişilerarası ve kişisel kültür ile yardımlaşma eğiliminde kurumlara göre farklılık bulunmamaktadır. Örgüt kültürü faktörleri ve yardımlaşmadan kaçınma eğilimi kurumlara göre farklılık göstermektedir. Örgüt kültürü faktörleri ortalaması KHB'nde, diğer kurumlardan daha yüksek çıkmıştır. Çalışanların yardımlaşmadan kaçınma eğilimi ortalaması ise İSM'de KHB'nden daha fazla çıkmıştır.

Kültürel faktörlerin bulguları çalışanların yaşlarına göre incelendiğinde; piyasa kültürü, yönetim yardımlaşma kültürü ve yardımlaşmadan kaçınma eğilimi ortalamaları genel olarak 45 yaş ve üstü çalışanlarda diğer çalışanlardan daha yüksek çıkmıştır.

Eğitime göre; klan kültürü ortalaması, lise mezunu çalışanlarda, lisans mezunu çalışanlardan daha yüksek çıkmıştır. Yardımlaşmadan kaçınma eğilimi ortalaması, lise mezunu çalışanlarda, lisansüstü mezunu çalışanlardan daha yüksek çıkmıştır.

Kültürel faktörlerde, TÇY'ye göre anlamlı fark çıkmamıştır. Mevcut kurumda TÇY'ye göre incelendiğinde; kişisel yardımlaşma kültürü faktörü ortalaması, 5 yıl ve altı çalışanlarda, 6-10 yıl çalışanlardan, yardımlaşmadan kaçınma eğilimi ortalaması 21 yıl ve üstü çalışanlarda diğer çalışanlardan daha yüksek çıkmıştır.

Mevcut pozisyonda TÇY'ye göre incelendiğinde; yönetim yardımlaşma kültürü ortalaması, 21 yıl ve üstü çalışanlarda, 5 yıl ve altı çalışanlardan, kişisel yardımlaşma kültürü ortalaması, 5 yıl ve altı çalışanlarda, 6-10 yıl çalışanlardan daha yüksek çıkmıştır. Yardımlaşma eğilimi ortalaması, 6-10 yıl çalışanlarda 11-15 yıl çalışanlar ve 5 yıl ve altı çalışanlardan daha düşük çıkmıştır. Yardımlaşmadan kaçınma eğilimi ortalaması 21 yıl ve üstü çalışanlarda, en fazla 5 yıl ve altı, en az da 6-10 yıl çalışanlarda olmak üzere tüm değişkenlerden daha yüksek çıkmıştır.

Yardımlaşmadan kaçınma eğilimi lise mezunu, 45 yaş ve üstü olan ve mevcut kurumda ve mevcut pozisyonda 21 yıl ve üstü çalışanlarda daha yüksek çıkmıştır.

Çalışanların hiyerarşik seviyesine göre orta düzey yönetici olan çalışanların klan kültürü ortalaması daha yüksektir. Yönetim yardımlaşma kültürü ile kişilerarası yardımlaşma kültürü ortalamaları yönetim görevi olmayan çalışanlara göre daha yüksektir. Yönetim görevi olmayan çalışanlar, orta düzey yönetici olan çalışanlardan daha fazla yardımlaşmadan kaçınmaktadırlar.

Yaş, çalışma yılları, örgüt kültürü, örgütsel yardımlaşma kültürü ve örgütsel yardımlaşma eğilimi faktörlerinin birbirleri ile ilişkileri incelendiğinde;

- Yaş ve çalışma yıllarının kendi aralarında pozitif ilişkisi vardır.
- Yardımlaşmadan kaçınma eğilimi ile yaş ve çalışma yılları arasında pozitif ilişki vardır.
- Yaş ile kültürel faktörlerin ilişkisi bulunmamaktadır.
- Yardımlaşmadan kaçınma eğilimi hariç tüm kültürel faktörlerin birbirleri ile pozitif ilişkisi bulunmaktadır. Yardımlaşmadan kaçınma eğilimi ile klan kültürü, kişilerarası yardımlaşma kültürü ve yardımlaşma eğilimi arasında negatif korelasyonu vardır ve diğer kültürel faktörlerle korelasyonu bulunmamaktadır. Klan kültürü, kişilerarası yardımlaşma kültürü ve yardımlaşma eğilimi arttıkça yardımlaşmadan kaçınma eğilimi azalmaktadır.

İşletme yöneticilerinin, kurumdaki yardımlaşma seviyesini artırmak için aile yapısına benzer iş ortamı oluşturmak, ekip çalışmasını geliştirmek gibi klan kültüründeki hâkim değerleri baskın hâle getirmesi gerekmektedir.

6.2 Çalışanların Yardımlaşma Öznitelikleri

Yetkinlik, erişilebilirlik, güvenilirlik ve samimiyet öznitelikleri kurumlara göre incelendiğinde yardım talep edilenlerin arasında genel olarak anlamlı bir fark bulunmamakla birlikte yardım talep edilmeyenler ile diğer tüm yardım talep edilenler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark çıkmıştır. Yetkinlik ve güvenilirlik özniteliklerinde, sadece KEAH'da 1. ile 4. yardım talep edilenler arasında anlamlı fark çıkmıştır. Erişilebilirlik özelliğinde ise sadece İSM'de 1. ile 5. yardım talep edilenler arasında anlamlı fark çıkmıştır.

Tanışma süresi özelliği incelendiğinde İSM'de; yardım talep edilmeyenler ile 1. sırada yardım talep edilenler arasında ortalama 1,52 yıl daha az tanışma sürelerinin olduğu görülürken, KHB ve KEAH'da tanışma süresi açısından farklılık bulunmamaktadır.

Yardım talep edilmeyen çalışanlarda, erişilebilirlik en yüksek puanı alırken, samimiyet en düşük puanı almıştır. Yardım talep edilen çalışanlar için gerekli öznitelikler olarak tanımlanan 5 özelliğin ortalaması, en fazla 1. sırada yardım alınan çalışanlarda yüksek çıkmış, yardım alınmayanlarda belirgin bir şekilde düşük çıkmıştır. Araştırmada yardım talep edilen kişiler için tanımlanan 4 öznitelikten, güven en yüksek puanı almış, yetkinlik ise en düşük puanı almıştır. Bu bulgu Amabile ve arkadaşlarının (2014) çalışması ile paralellik göstermektedir. Bu araştırma sonucunda yardımın teknik açıdan en yetkin olan çalışandan ziyade en güvenilir ve erişilebilir olandan talep edilme eğiliminde olduğu ortaya çıkmıştır.

Hofmann ve arkadaşları (2009) kurumlardaki yardımlaşma üzerine yaptıkları çalışmada; yardıma ihtiyaç duyulduğunda uzman çalışanlardan yardım talep etmenin pahalı olduğunu, erişilebilir veya güvenilir olarak algılanan potansiyel yardım sağlayıcıların maliyetleri azaltabileceğini, potansiyel yardım sağlayıcıların uzmanlığı, erişilebilirliği ve güvenilirlik algılarının deneyim, biçimsel rol ve organizasyonel bağlılık tarafından etkilendiğini belirtmişlerdir.

Yardımlaşma özniteliklerinin; yaş, çalışma yılları, kültürel faktörler, yardımlaşma öznitelikleri ve SAA değişkenleri ile olan ilişkilerinin, yardım talep

eden ve yardım talep edilen çalışanlara göre korelasyon analizi sonuçları aşağıda sınıflandırılarak verilmiştir:

- Tüm aktörlerin piyasa kültürü ile yardımlaşma öznitelikleri arasında pozitif korelasyon vardır.
- Yardımlaşma öznitelikleri ile genel olarak tüm ağın kümeleme katsayısı, yardım talep edenlerin ortalama mesafe ve çap değişkenleri dışında diğer SAA değişkenleri ile korelasyonu bulunmamaktadır.
- Tanışma süresi hariç tüm yardımlaşma özniteliklerinin birbirleri ile pozitif korelasyonu vardır.

Yardım talep edilen çalışanların özniteliklerine ait korelasyon bulguları hem genel olarak hem de kurumlara göre ayrı ayrı incelendiğinde; tanışma süresi hariç diğer 4 öznitelik olan yetkinlik, erişilebilirlik, güven ve samimiyet öznitelikleri ortalamaları arasında pozitif ilişki bulunmaktadır. İş ilişkisi dışında, çalışanların samimi olmalarında etkisi olduğu belirtilen ilk üç sıradaki sosyal ilişki çeşitleri, birlikte ortak sosyal etkinlikler yapma, aynı meslek örgütü üyesi olma ve daha önce birlikte çalışmadır. Aynı servis ya da yolla işe gelip gitme, işyeri mesai arkadaşlığı, aynı şube çalışanı olma, aynı sendika üyesi olma ve aynı hobiyi yapma diğer önde gelen sosyal ilişki çeşitleridir.

Üç kurumda da tanışma süresi ile erişilebilirlik özelliği arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Tanışma süresi arttıkça erişilebilirlik de artmaktadır ancak tanışma süresi ile yetkinlik, güven ve samimiyet özniteliklerinin ilişkisi bulunmamaktadır. İSM’de tanışma süresi ile erişilebilirlik özelliğinin yanında güven özelliği ortalaması arasında da pozitif ilişki vardır. Tanışma süreleri dikkate alındığında KHB’de ve KEAH’da tarafların birbirlerini ne kadar süredir tanıdığının erişilebilirlik dışında diğer özniteliklere etkisi yoktur.

6.3 Yardımlaşma İlişkisi Sosyal Ağ Analizi

Araştırmada, sağlık kurumların yoğunluk, derece, arasındalık, yakınlık vb. sosyal ağ değişkenleri incelenerek kurumlar arasındaki kıyaslamalar yapılmış ve sağlık kurumları çalışanları arasındaki yardımlaşma ilişkilerini gösteren ağ haritası

çıkarılmıştır. Yöneticiler, SAA sonucu elde edilen verileri, kurumlarındaki ağı temel bileşenlerini, öne çıkan aktörleri ve özelliklerini ve çalışanların temel motivasyonlarını öğrenmek için kullanabilirler (Behrendt et al., 2014).

Araştırmada sağlık kurumları içinde bağ sayısı en fazla olan ve en homojen olan kurum İSM'dir. Bu durum İSM'nin aktör sayısının fazla olması ile ilişkilendirilebilir. Sağlık kurumlarının ortalama iç derecesi ve iç derece merkeziliyeti değeri en yüksek olan kurum KHB'dir. Sosyal ağ yapısı nitelik olarak farklı olmakla birlikte karşılaştırma açısından bazı çalışmaların bulguları açıklanmıştır. Herz ve Petermann (2017) ego merkezli yaptıkları SAA'da, ağ boyutu 2,570, ağ yoğunluğu 0,718 ve ağ ortalaması 1,764 çıkmıştır. Matook'un (2013) çalışmasında 13 hedef madde için iç derece değişkeni 3,7 ile 6,6 arasında değişmiştir. Ouelleta ve arkadaşlarının (2017) yaptığı çalışmada, boyut 83, yoğunluk 0,13, kümeleme katsayısı 0,42 ve ortalama mesafe 11,0 olarak çıkmıştır. Molano ve Polo'nun (2015) 35 aktör ile yaptıkları çalışmada, iç derece değişkeni 7 ile 9 arasında, iç derece ortalaması 3,025, maksimum iç derece 9,000 ve ortalama (Sum) 121,000 olarak çıkmıştır.

Ağ yoğunluğu ve ortalama derecesi en fazla olan kurum KHB'dir. Yoğunluğun yüksek olmasında, KHB'nin aktör sayısının (n=117) diğer kurumlara göre en az olan kurum olmasının etkisi olabilir. Büyük grupların yoğunluğu küçük gruplara göre nispeten daha azdır (Carrington, 2014; Faust, 2006).

Sosyal ağlardaki boyut, ağın niteliği ve araştırma kapsamına göre değişmektedir. Örnek vermek gerekirse; film aktörleri işbirliği ağı, bilimsel işbirliği ağı, şirket yöneticileri ağı vb. işbirliği ağlarının büyüklüğü 573 ile 1 520 251 arasında değişmektedir (Newman, 2003; Ramasco ve ark., 2004). Derece ortalaması, uzaktan eğitim ağlarında 2,56, kompleks ağlarda 3,15 ve bilgi/bilim ağlarında 1,58'dir (Ramasco ve Morris, 2006). Wang ve arkadaşlarının (2013) kanser araştırma laboratuvarları işbirliği ağı üzerine yaptıkları çalışmada iç/dış derece ortalaması 3,34 olarak bulunmuştur.

KEAH'ın ağın büyüklüğüne göre üç sağlık kurumu içerisinde orta büyüklükte olmasına rağmen, hem genel grafik kümeleme katsayısı hem de ağırlıklıklandırılmış kümeleme katsayısı oranı diğer kurumlardan yüksek çıkmıştır. Kümeleme derecesini

değerlendirilirken, kümeleme katsayısını genel yoğunluğa kıyaslayarak değerlendirmek daha faydalı olur (Hanneman ve Riddle, 2005). Araştırmada her üç sağlık kurumunun da hem kümeleme katsayısı hem de ağırlıklandırılmış kümeleme katsayısı kurumların genel yoğunluğundan daha yüksek çıkmıştır.

Bilimsel işbirliği, suç örgütü, arkadaşlık ağları vb. tüm ağlar nitel olarak birbirinin aynı değildir (Newman, 2001). Ancak karşılaştırabilmek amacıyla bakıldığında, örneğin Wood'un (2017) kaçakçılık ağı üzerine yaptığı SAA'da, kümeleme katsayısı 0,801 olarak bulunmuştur ve çalışmada örneklenen işbirliği ve suç şebekesine ait ağların kümeleme katsayısını 0,442 ile 0,638 arasında değişmektedir. Kümeleme katsayısı, uzaktan eğitim ağlarında 0,66, kompleks ağlarda 0,69 ve bilgi/bilim ağlarında 0,48'dir (Ramasco ve Morris, 2006).

Buna göre sağlık kurumlarının kümeleme katsayısı yüksek değildir. Kümeleme katsayısının yüksek olması, grup içindeki üyelerin ortak çalışma eğiliminde olduklarını gösterebilir (Newman, 2001). Bununla birlikte, yeni ilişkilerin sağlanabilmesi için grup üyelerinin karşılıklı işbirliğinin sağlanmasında önemli bir rol oynayabileceği ve bu nedenle şebekenin aşırı derecede hantal olduğunu düşündürebilir (Wood, 2017). Bu anlamda sağlık kurumları sosyal ağ yapısının daha dinamik olduğu söylenebilir. Kümeleme katsayısı değişkeninin hastanede daha yüksek olması, eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların bulunduğu, birimlerin birbirinden bağımsız çalışabileceği, daha çok becerilerin standartlaştırıldığı örgütlerde görülen Mitzberg'in profesyonel bürokrasi konfigürasyonu ile örtüşmektedir (Mintzberg, 1979; Lunenburg, 2012).

Sağlık kurumlarında hiyerarşinin 0 değeri alması, bağlılık ve en az üst sınır değerinin 1 olması, her ne kadar kamu sağlık kurumlarında hiyerarşik yapılar hâkimse de Krackhardt'in ideal hiyerarşi tanımı kadar katı bir hiyerarşinin bulunmaması ve yardımlaşma ilişkisinin informal bir olgu olması nedeniyle yatay ilişkilerin daha fazla gelişmiş olduğu ile açıklanabilir. Bu durum, sağlık kurumlarında yardımlaşma açısından hiyerarşik bir yapı olmadığını göstermektedir. Krackhardt'in verimlilik değerinin düşük çıkması, kurumlarda verimlilik göstergesi olarak kabul edilmektedir. Araştırmada verimlilik değeri çok düşük değildir.

Sağlık kurumlarında bağların karşılıklılığı ve ağ geçişliliği en yüksek olan kurum KHB, en düşük olan kurum ise İSM'dir. Bu sonuçlar, kurumların ağ büyüklüğü ile ilişkili olabilir. Sosyal ağ yapısı nitelik olarak farklı olmakla birlikte karşılaştırma açısından bakıldığında örneğin Wang ve arkadaşlarının (2016), 82 laboratuvar ve 97 araştırmacı arasında yaptığı resmî işbirliği bağlarını içeren araştırmasında, laboratuvar işbirliği ağındaki yay (arc) $-3,574$ ve karşılıklılık (reciprocity) $1,719$ olarak çıkmıştır.

Sağlık kurumları için oluşturulan matrislere öznitelik dosyaları da yüklenerek üç ayrı yardımlaşma haritası oluşturulmuştur. Sağlık kurumlarının yardımlaşma haritalarına göre;

- **Karşılıklılık:** SAA bulgularına paralel olarak çoğunlukla tek taraflı yardımlaşma ilişkisi bulunmaktadır, karşılıklı yardımlaşmanın çok daha az olduğu görülmektedir.
- **İzole grup ve kolye:** İSM ve KEAH'da alt gruplar ve ana gruptan kopuk olan izole grup ve çok sayıda kolye bulunduğu görülmektedir. KHB'de ise yok denecek kadar azdır. Bu durum kurumların aktör sayısı ile ilişkilendirilebileceği gibi birimlerin içinde gruplaşmaların olduğunu da düşündürebilir.
- **Hiyerarşik seviye:** Yardımlaşma ilişkisi; İSM'de çalışanların hem meslekî hiyerarşik üstleri ile hem de aynı hiyerarşik kademedeki çalışanlar ile mevcuttur. Ancak KHB ve KEAH'da yardımlaşma ilişkisi aktörler kendi hiyerarşik seviyeleri ve altındaki çalışanlar ile gerçekleşmiştir. KEAH'ın idarî birimlerindeki orta ve üst düzey yöneticiler, ortalamanın üzerinde yardım talebi almışlardır. Yardımlaşma, yönetici merkezli, yani hiyerarşik bir yardımlaşma yapısı mevcuttur. Kliniklerde ve izole gruplarda ise yatay seviyede bir yardımlaşma vardır ve klinik şefleriyle birlikte meslektaşların da yardımlaşmada ön plana çıktığı görülmektedir.
- **Aracılık:** Sağlık kurumlarında birimler arasındaki yardımlaşma ilişkisi birkaç aktör aracılığı ile sağlanmaktadır. Özellikle KHB ve KEAH'da birimler arasındaki ilişki 1-2 aktör aracılığıyla sağlanmaktadır. Hatta KEAH'da, dâhili birim ile diğer birimler arasında bağ bulunmamakta ve tamamen izole

durumdadır. Sağlık kurumlarında görülen araçlar, diğer aktörler arasında geçiş sağlamakta, kurumlardaki yapısal boşlukları ve sosyal sermayeyi göstermektedir. Yapısal boşluk ve sosyal sermaye, güçlü bir destek ağına ya da imtiyazlı bir role sahip olmak, farklı bir sosyal grup ya da kişilerle ilişkiye veya bağlantıya sahip olmak nedeniyle oluşabilir (Guzeller, 2016; Sonnenfeld and Kotter, 1982). Araçlar alternatif düşünme ve davranış yollarını daha fazla bilirler ve mevcut konumları ile fayda sağlarlar (Hanneman ve Riddle, 2005; Burt, 2004).

- **Aktör merkeziyeti:** Tipik olarak bir grafiğin en önemli düğümleri, en fazla sayıda bağlantı olan merkezlerdir (Ramasco ve Morris, 2006). Araştırmamızda üç sağlık kurumunda da yardımlaşma ağına en çok yardım talebinde bulunulan aktörler, aynı zamanda ana kitlenin merkezindedirler.
- **Harita yapısı:** KHB ve KEAH'da birimlerin ve çalışanlarının coğrafi dağılımı ile yardımlaşma haritası birbiri ile örtüşmektedir. Yani çalışanların yardımlaşma ağ haritası ile birimlerin coğrafi dağılımı benzerlik göstermektedir. İSM'de ise birbirinden farklıdır. İSM'de yardımlaşma ilişkisi genel olarak Tahakkuk ve Malî İşler, İdarî İşler, İnsan Kaynakları ve Sağlık Meslekleri şubeleri etrafında yoğunlaşmıştır. Birimler arasındaki yardımlaşma ilişkisi yaygın olarak vardır ve birimlerin geneline dağılmıştır.
- **Birimler:** Genel olarak İSM'de, çalışanların hem kendi şubeleri hem de diğer şube çalışanları ile yardımlaşma ilişkisi bulunmaktadır. Ancak KHB ve KEAH'da yardımlaşma ilişkisi daha çok kendi birimlerindeki çalışanlar ile gerçekleşmektedir. Amabile ve arkadaşlarının (2014) IDEO'daki yardımlaşma ilişkisi üzerine yaptıkları çalışmada, çalışanların birçok kişi ile etkileşime giren geniş ve çeşitli bir yardımlaşma yapısı bulunduğu görülmektedir.

En fazla yardım talebi alan aktörlerin ego grafikleri incelendiğinde; kurumların genel ağ haritalarında olduğu gibi, İSM'deki aktörlerin hem birim içinde hem de birimler arasında yaygın bir şekilde yardımlaştığı diğer kurumların çalışanlarının daha çok birim içinde yardımlaştıkları görülmektedir. Özellikle en fazla yardım talebi alan 1 numaralı aktör, hem tüm hiyerarşik seviyelerdeki ve hem de İSM'deki

diğer birimlerin çalışanlarından yardım talebi almıştır. Genel olarak aktörler kendi hiyerarşik seviyeleri ve altındaki çalışanlardan yardım talebi almışlardır.

İSM hariç, diğer sağlık kurumlarda birimler arasında yardımlaşmanın çok az olması, özellikle KEAH'da çalışanların klinik içinde yardımlaşması, kliniklerde faaliyetlerin uzmanlığa dayalı olarak yürütülmesi ile ilişkilendirilebilir. Bu durum da Mitzberg'in profesyonel bürokrasi yaklaşımını desteklemektedir.

İSM'deki çalışanların; hem birim içindeki hem de birimler arasındaki çalışanlar ile yardımlaşması, yardımlaşırken genel olarak yönetim kademeleri ve çalışanların kendi aralarında eşit şekilde yardımlaşması, sağlık müdürlüğünün politika belirleyici ve strateji geliştirme fonksiyonu ile örtüşmektedir. Diğer taraftan KHB ve KEAH'da daha ziyade birimlerinin kendi içinde yardımlaşması, bu iki kurumun nispeten üst kurumlarınca oluşturulmuş politikaları uyguluyor olmaları ile ilişkilendirilebilir.

KEAH'ın idarî birimlerinin yardımlaşma ilişkisi özellikleri, İSM'nin yardımlaşma ilişkisi özellikleri ile benzerlik göstermektedir. Yardımlaşma ilişkisindeki bu benzerlik, İSM'nin ve KEAH idaresinin benzer çalışma yapısı ile açıklanabilir. Nasıl ki İSM'nin sağlık hizmeti sunumunu il düzeyinde koordine ederken anlık uygulamaları yapması, hızlı ve doğru kararlar alması gerekiyorsa KEAH yönetiminin de sağlık hizmeti sunumu sırasında da benzer şekilde hareket etmesi gerekebilmektedir.

Sağlık yöneticilerinin kurumlarındaki amaçlarına göre bu haritalarda ortaya çıkmış olan yapıyı (alt gruplar, aracı olan aktörler, kolyeler vb.) dikkate alarak politika belirlemeleri faydalı olabilir.

SAA'da her bir değişkenin ortak amacı ağın işleyiş mekanizması ve yapısal özelliklerini açıklamaktır (Tüzüntürk, 2012). Yardım talep edilen çalışanların aktör ağı verileri sağlık kurumlarına göre incelendiğinde; iç derece, dış yakınlık, iç yakınlık, arasındalık, boyut, çift, erişim etkinliği, aktör arasındalığı ve aracı değişkenleri ortalamaları İSM'de, KHB ve KEAH'dan daha yüksek çıkmıştır. Ortalama mesafe ve çap değişkenleri ortalamaları ise KHB'nde İSM ve KEAH'dan daha yüksek çıkmıştır.

Üç sağlık kurumu içerisinde, aktör komşuları ve sosyal topluluğu en büyük olan, aktörler arasında iletişim derecesi en fazla olan ve bilgi alışverişi en rahat yapılan kurum İSM'dir. Ortalama mesafe ve çap değişkeni ortalamalarının KHB'nde yüksek çıkması, çalışan sayısı ve hizmet sundukları binanın diğer sağlık kurumlarına göre daha küçük olması ile ilişkilendirilebilir. Ayrıca İSM ve KEAH, KHB'ne göre çok daha fazla köklü kuruluşlardır ve kurumsal yapıları daha güçlüdür.

Sosyal ağ araştırmalarında benzerlik, aynı sosyal sınıf gibi bir veya daha fazla ortak toplumsal özniteliklere sahip olmak şeklinde tanımlanabilir. Aktörlerin benzer olması için ortak normlar ve özelliklere sahip düğümler bir araya gelebilir veya iki düğüm aynı özniteliklere sahip ve aynı aralıkta olabilir (Kadushin, 2004). Benzerlik kavramı, benzer tutum ve/veya niteliklere sahip aktörlerin ilişkisinin daha yüksek bir oranda gerçekleştiği ilkesidir. Bireylerin; cinsiyet, yaş, bölge, eğitim, meslek ve sosyal sınıf, davranışlar, tutumlar, yeterlilikler ve inanışlar gibi temel özellikleri başkalarıyla olan ilişkilerini güçlü bir şekilde belirlemektedir (McPherson ve ark., 2001).

6.4 Yardımlaşma Unsurları Benzerlikleri

Yardım talep eden çalışanların yardım talep ettikleri çalışanlar ile benzerlikleri incelenmiştir. Yardım talep eden çalışanların yardım talep ettikleri çalışanların cinsiyetlerine göre tercihleri incelendiğinde; hem kadın hem de erkek çalışanlar, daha çok erkek çalışanlardan yardım talep etmişlerdir. Kadın çalışanlar heterofilik, erkekler ise homofiliktir. Literatürdeki çalışmalarda, kadınların yardımlaşmaya daha çok istekli ve daha yatkın oldukları belirtilmektedir (Punnett, 2011; Yıldırım ve ark., 2006; Lee, 2002, Çetin, 2011; Farrell ve Finkelstein, 2007).

Çalışanların yaşa göre tercihleri incelendiğinde; yardım talep eden ve talep edilen çalışanlar arasında İSM ve KEAH'da zayıf bir ilişki bulunmuştur. 30 yaş altı çalışanlar en az 30 yaş altı çalışanlardan, en fazla 30 yaş ve üzeri çalışanlardan yardım talep etmişlerdir. Yaş açısından, 30 yaş altı çalışanlar heterofiliktir. Tüm yaş gruplarında çalışanlar en az 30 yaş altı, en fazla 30-39 yaş grubu çalışanlardan yardım talep etmişlerdir.

Eğitim seviyesine göre benzerliğe bakıldığında; İSM ve KEAH’da düşük seviye eğitimi olan çalışanlar, en fazla düşük seviye eğitimi olan çalışanlardan, yüksek seviye eğitimi olan çalışanlar da en fazla yüksek seviye eğitimi olan çalışanlardan yardım almıştır. Orta seviye eğitimi olan çalışanlar heterofilik, düşük ve yüksek seviye eğitimi olan çalışanlar homofiliktir.

Yardım talep eden ve edilen çalışanların hiyerarşik seviyesine göre benzerliğine bakıldığında üç kurumda da anlamlı farklılık çıkmıştır. Tüm kademelerde yardım talep edenler, genelde kendi yönetim kademesinin altındaki çalışanlardan yardım talep etmişlerdir. Bu bulgu yardımlaşma haritalarında da görülmektedir.

Yardım talep eden çalışanların yardım talep ettikleri çalışanların iş tecrübesine göre tercihleri incelendiğinde; yardım talep eden ve talep edilen çalışanlar arasında İSM ve KEAH’da zayıf bir ilişki bulunmuştur. 10-19 yıl çalışanlar, en fazla 10-19 yıl çalışanlardan yardım almıştır. Dolayısıyla, 10-19 yıl çalışanlar homofiliktir. 10 yıl ve altı çalışanlar ve 20 yıl ve üstü çalışanlar, 10 yıl ve üzeri çalışanlardan yardım almışlardır. En fazla 10-19 yıl çalışanlardan yardım almışlardır.

Yardım talep eden çalışanların yardım talep ettikleri çalışanların kıdemlerine göre tercihleri incelendiğinde; yardım talep eden ve talep edilen çalışanlar arasında sadece İSM’de anlamlı zayıf benzerlik bulunmuştur.

6.5 Yardımlaşma İlişkilerinde Tüm Değişkenlerin Birbirleri ile İlişkileri

Yaş, çalışma yılları, kültürel faktörler, yardımlaşma özellikleri ve SAA değişkenlerinin birbirleri ile olan ilişkileri, yardım talep eden ve yardım talep edilen çalışanlara göre incelenmiştir. Genel olarak korelasyon analizi sonuçları aşağıda sınıflandırılarak verilmiştir.

Yaş ve çalışma yıllarının, yaş, çalışma yılları, kültürel faktörler, yardımlaşma özellikleri ve SAA değişkenleri ile olan ilişkilerinin, yardım talep eden ve yardım talep edilen çalışanlara göre korelasyon analizi sonuçları aşağıda açıklanmıştır.

- Genel korelasyon bulgularında olduğu gibi yaş ve çalışma yıllarının kendi aralarında güçlü pozitif ilişkisi vardır.
- Çalışanların hiyerarşi, piyasa ve klan kültürü arasında güçlü korelasyon vardır.
- Yaş ve çalışma yıllarının, kişisel, kişilerarası yardımlaşma kültürü ve yardımlaşma eğilimine etkisi bulunmamaktadır. Ancak genel korelasyon bulgularında olduğu gibi yardımlaşmadan kaçınma eğilimi ile yaş ve çalışma yılları arasında pozitif ilişki vardır. Yani yaş ve çalışma yılları arttıkça çalışanların yardımlaşmadan kaçınma eğilimi de artmaktadır.
- Yardım talep eden aktörlerin yönetim yardımlaşma kültürü ile yaş ve çalışma yılları arasında pozitif korelasyon vardır. Yani yaş ve çalışma yılları arttıkça yardım talep edenlerin, yönetimin yardımlaşmayı kolaylaştırdığı düşüncesi de artmaktadır.
- Çalışanların kişilerarası yardımlaşma kültürü ile diğer örgütsel yardımlaşma kültürü faktörleri arasında güçlü korelasyon vardır.
- Çalışanların, yardımlaşma eğilimi faktörleri arasında orta kuvvetli korelasyon vardır.
- Tüm ağın yoğunluk ve derecesi ile yaş ve çalışma yılları arasında negatif korelasyon vardır. Yaş ve çalışma yılları arttıkça yoğunluk ve derece azalmaktadır. Bu sonuç “yaş ve çalışma yılları arttıkça çalışanların yardımlaşmadan kaçınma eğilimi de artmaktadır” bulgusu ile örtüşmektedir.
- Tüm ağın bağ sayısı ile yaş ve çalışma yılları arasında pozitif korelasyon vardır. Yaş ve çalışma yılları arttıkça bağ sayısı da artmaktadır.
- Tüm aktörlerin² iç ve dış yakınlığı ile yaş ve çalışma yılları arasında pozitif korelasyon vardır. Yaş ve çalışma yılları arttıkça iç ve dış yakınlık artmaktadır.
- Tüm aktörlerin yoğunluk, ortalama mesafe ve çap değişkenleri ile yaş ve çalışma yılları arasında negatif korelasyon vardır. Yani yaş ve çalışma yılları arttıkça yoğunluk, ortalama mesafe ve çap değerleri azalmaktadır. Bütün ağdan elde edilen yoğunluk değişkeninde olduğu gibi aktörlerden elde edilen

² Tüm aktörler ile hem yardım talep eden ve hem de yardım talep edilen aktörler kastedilmektedir.

yoğunluk değerleri de yaş ve çalışma yılları ile negatif korelasyonlu çıkmıştır.

- Yaş ve çalışma yılları ile yardımlaşma özelliklerinden güven ve samimiyet arasında negatif korelasyon, tanışma süresi ile pozitif korelasyon vardır. Yaş ve çalışma yılları arttıkça güven ve samimiyet azalmaktadır.

Kültürel faktörlerin; yaş, çalışma yılları, kültürel faktörler, yardımlaşma özellikleri ve SAA değişkenleri ile olan ilişkilerinin, yardım talep eden ve yardım talep edilen çalışanlara göre korelasyon analizi sonuçları aşağıda sınıflandırılarak verilmiştir:

- Genel olarak kültürel faktörlerin birbirleriyle pozitif korelasyonu bulunmaktadır.
- Genel olarak örgüt kültürü faktörlerinin birbirleri ile pozitif korelasyonu vardır. Sadece yardım talep edenlerin piyasa kültürü ile yardım talep edilenlerin hiyerarşi kültürü arasında negatif korelasyon vardır. Ayrıca yardım talep edilenlerin yönetim kültürü ile diğer kültürel faktörler arasında negatif korelasyon vardır. Yardım talep edilenlerin piyasa kültürü ve yardım talep edenlerin klan kültürü ile yardım talep edilenlerin yönetim kültürü hariç diğer kültürler arasında pozitif korelasyon vardır.
- Yardım talep edilenlerin hiyerarşi kültürü ile yaş, çalışma yılları ve örgüt kültürü değişkenleri dışında diğer değişkenlerle korelasyonu bulunmamaktadır.
- Yardım talep edilenlerin yönetim kültürü ile tanışma süresi hariç yardımlaşma özellikleri ve yardım talep edenlerin boyut, bağ, çift ve aracı değişkenleri arasında negatif korelasyon bulunmaktadır. Diğer değişkenlerle korelasyonu bulunmamaktadır.
- Yardım talep edenlerin yardımlaşmadan kaçınma eğilimi ile diğer değişkenler arasında genel olarak negatif korelasyon bulunmaktadır.
- Tüm yardımlaşma kültürü değişkenlerinin kendi aralarında pozitif korelasyon vardır.

Yardımlaşma öznitelikleri yetkinlik ile güven arasında, erişilebilirlik ile samimiyet ve güven arasında orta kuvvetli, güven ile samimiyet arasında güçlü korelasyon vardır.

Yardımlaşma özniteliklerine ait değişkenler ile yardım talep edilenlerin hiyerarşi kültürü, kişisel yardımlaşma kültürü, kişilerarası yardımlaşma kültürü, yardım talep edilenlerin kişisel yardımlaşma kültürü, yardım talep edilenlerin yardımlaşma eğilimi, yardımlaşmadan kaçınma eğilimi, dış derece, iç özvektör, bağ, YTE dış özvektör değişkenleri arasında korelasyon bulunmamıştır.

SAA değişkenlerinin; yaş, çalışma yılları, kültürel faktörler, yardımlaşma özellikleri ve SAA değişkenleri ile olan ilişkilerinin, yardım talep eden ve yardım talep edilen çalışanlara göre korelasyon analizi sonuçları aşağıda sınıflandırılarak verilmiştir:

- Genel olarak SAA değişkenlerinin birbirleri ile korelasyonu yoğun olarak vardır.
- Tüm ağın yoğunluk, bağ, derece ve kümeleme katsayısı değişkenleri ile diğer değişkenler arasında yoğun bir şekilde korelasyon vardır. Yoğunluk, derece ve kümeleme katsayısı değişkenlerinin negatif korelasyonu bulunmaktadır.
- Yardım talep edenlerin iç özvektör değişkeni ile genel olarak diğer SAA değişkenleri arasında negatif korelasyon vardır.

Yoğunluk ile tüm ağa ait derece ve kümeleme katsayısı, aktörlere ait çap, YTE ortalama mesafe, YTE çap değişkenleri arasında güçlü pozitif korelasyon, tüm ağa ait bağ, aktörlere ait dış yakınlık, YTE dış yakınlık, iç yakınlık, YTE iç yakınlık değişkenleri arasında güçlü negatif korelasyon bulunmuştur.

Bağ ile aktörlere ait YTE dış yakınlık, dış yakınlık, iç yakınlık, YTE iç yakınlık, ortalama mesafe değişkenleri arasında güçlü pozitif korelasyon, tüm ağa ait derece ve kümeleme katsayısı aktörlere ait çap, YTE ortalama mesafe değişkenleri arasında güçlü negatif korelasyon bulunmuştur.

Derece ile tüm ağa ait kümeleme katsayısı, aktörlere ait çap, YTE ortalama mesafe, YTE çap değişkenleri arasında güçlü pozitif korelasyon, aktörlere ait dış yakınlık, YTE dış yakınlık, iç yakınlık, YTE iç yakınlık değişkenleri arasında güçlü negatif korelasyon bulunmuştur.

Kümeleme katsayısı ile ortalama mesafe, YTE dış yakınlık, dış yakınlık, iç yakınlık, YTE iç yakınlık değişkenleri arasında güçlü negatif korelasyon bulunmuştur.

Tüm ağa ait değişkenler ile yardım talep edilenlerin hiyerarşi kültürü, yönetim yardımlaşma kültürü, yardım talep edilenlerin yönetim yardımlaşma kültürü, yardım talep edilenlerin kişisel yardımlaşma kültürü değişkenleri arasında korelasyon bulunmamıştır.

İç derece ile aktörlere ait; boyut, çift, aracı, bağ ve arasındalık arasında, dış yakınlık ile aktörlere ait YTE dış yakınlık, iç yakınlık, YTE iç yakınlık ve ortalama mesafe arasında, iç yakınlık ile aktörlere ait YTE dış yakınlık, YTE iç yakınlık ve ortalama mesafe değişkenleri arasında, dış özvektör ile aktörlere ait YTE dış özvektör değişkeni arasında, iç özvektör ile aktörlere ait YTE iç özvektör değişkeni arasında, arasındalık ile aktörlere ait aracı, çift ve boyut değişkenleri arasında güçlü pozitif korelasyon bulunmuştur.

Boyut ile aktörlere ait çift, aracı ve bağ değişkenleri arasında, bağ ile aktörlere ait çift ve aracı değişkenleri arasında, çift ile aktörlere ait aracı değişkeni arasında, yoğunluk ile aktörlere ait YTE yoğunluk değişkeni arasında, ortalama mesafe ile aktörlere ait YTE dış yakınlık, YTE iç yakınlık ve çap değişkenleri arasında, çap ile aktörlere ait YTE ortalama mesafe ve YTE çap değişkenleri arasında, YTE dış derece ile aktörlere ait YTE bağ değişkenleri arasında, YTE iç derece ile aktörlere ait YTE boyut, YTE çift, YTE aracı, YTE bağ ve YTE arasındalık değişkenleri arasında güçlü pozitif korelasyon bulunmuştur.

YTE dış yakınlık ile aktörlere ait YTE iç yakınlık değişkeni arasında, YTE arasındalık ile aktörlere ait YTE aracı, YTE çift ve YTE boyut değişkenleri arasında, YTE bağ ile aktörlere ait YTE çift ve YTE aracı değişkenleri arasında, YTE çift ile

aktörlere ait YTE aracı değişkeni arasında, YTE ortalama mesafe ile aktörlere ait YTE çap değişkeni arasında güçlü pozitif korelasyon bulunmuştur.

Dış yakınlık ile çap değişkenleri arasında, iç yakınlık ile çap ve YTE ortalama mesafe değişkenleri arasında, dış özvektör ile YTE iç özvektör ve iç özvektör değişkenleri arasında, iç özvektör ile YTE dış özvektör değişkeni arasında, çap ile YTE dış yakınlık ve YTE iç yakınlık değişkenleri arasında güçlü negatif korelasyon bulunmuştur.

YTE boyut ile aktörlere ait, YTE çift, YTE aracı ve YTE bağ değişkenleri arasında güçlü pozitif, YTE yoğunluk değişkeni arasında güçlü negatif korelasyon bulunmuştur. YTE yoğunluk ile aktörlere ait YTE ortalama mesafe ve YTE çap değişkenleri arasında güçlü pozitif, YTE aracı değişkeni arasında güçlü negatif korelasyon bulunmuştur.

Çalışanların yardım talebi üzerine etki eden belirleyici unsurlar genel olarak değerlendirildiğinde; hem genel analizde hem de kurumlara göre yapılan analizde samimiyet anlamlı çıkmıştır. Yardım talep edilenlerin samimiyet, güven gibi yardımlaşma özniteliklerinin genel analizde tamamı anlamlı çıkarken kurumlara göre bakıldığında KHB’de sadece samimiyet, KEAH’da ise yetkinlik, güven ve samimiyet ile birlikte tanışma süresi de anlamlı çıkmıştır. Yardım talep etmede hiyerarşik kademe (orta düzey yöneticiler) önemlidir. Ayrıca KEAH’da SAA değişkenleri anlamlı çıkmamıştır. KHB’de SAA değişkenlerinden iç yakınlık anlamlı çıkmıştır. Hem genel analizde hem de kurumlara göre yapılan analizde erişilebilirlik anlamlı çıkmamıştır.

Amabile ve arkadaşlarının (2014) çalışmasında; çalışanların, güvenilir ve erişilebilir olan çalışanlardan yardım talep etme eğiliminde oldukları belirtilmiştir.

6.6 Sonuçların Genel Değerlendirmesi

Araştırma İSM, KHB ve KEAH’de 21 farklı birimde, toplam 541 çalışan ile gerçekleştirilmiştir. Örgüt kültürü, yardımlaşma kültürü, SAA ile ilgili kavramlar ve ilgili yaklaşımlar açıklanmış, sağlık kurumlarındaki örgüt kültürü ve yardımlaşma

kültürü analizleri yapılmış ve İstanbul'daki üç sağlık kurumunun yardımlaşma ağ haritası çıkarılmıştır. Araştırma sonucunda;

- Örgüt kültürü ölçeğinde, toplam 21 ifadeden oluşan 3 boyutlu piyasa, klan ve hiyerarşi kültürü,
- Örgütsel yardımlaşma kültürü ölçeğinde toplam 10 ifadeden oluşan 3 boyutlu yönetim, kişilerarası ve kişisel yardımlaşma kültürü ve
- Örgütsel yardımlaşma eğilimi ölçeğinde toplam 13 ifadeden oluşan 2 boyutlu yardımlaşma eğilimi ve yardımlaşmadan kaçınma eğilimi faktörleri elde edilmiştir.

Kamu sağlık kurumlarında hiyerarşi kültürü ortalaması diğer örgüt kültürü ortalamalarından yüksek çıkmıştır. Genel olarak örgüt kültürü faktörlerinin birbirleri ile pozitif korelasyonu vardır. Yardım talep edenlerin piyasa kültürü arttıkça yardım talep edilenlerin hiyerarşi kültürü azalmaktadır. Yani piyasa kültürünün hâkim olduğu çalışanlar, hiyerarşi kültürünün az olduğu çalışanlardan yardım talep etmektedirler. Öte yandan yardım talep edilenlerin hiyerarşi kültürü ile SAA ve yardımlaşma öznitelikleri değişkenleri arasında ilişki bulunmamaktadır. Hastaya doğrudan hizmet veren çalışanlarda, hastaya doğrudan hizmet vermeyen çalışanlara göre hiyerarşi kültürü düşük çıkmıştır.

Örgüt kültürü faktörleri ortalaması KHB'nde, diğer kurumlardan daha yüksek çıkmıştır. Çalışanların yardımlaşmadan kaçınma eğilimi ortalaması ise İSM'de KHB'nden daha fazla çıkmıştır. Piyasa kültürü, yönetim yardımlaşma kültürü ve yardımlaşmadan kaçınma eğilimi ortalamaları genel olarak 45 yaş ve üstü çalışanlarda diğer çalışanlardan daha yüksek çıkmıştır.

Orta düzey yönetici olan çalışanların klan kültürü ortalaması daha yüksektir. Klan kültürü ortalaması, lise mezunu çalışanlarda, lisans mezunu çalışanlardan daha yüksek çıkmıştır.

Yardımlaşmadan kaçınma eğilimi, lise mezunu, 45 yaş ve üstü olan ve mevcut kurumda ve mevcut pozisyonda 21 yıl ve üstü çalışanlarda daha yüksek çıkmıştır.

Yönetim görevi olmayan çalışanlar, orta düzey yönetici olan çalışanlardan daha fazla yardımlaşmadan kaçınmaktadırlar.

Yardım talep edilen çalışanların özniteliklerinden, güven en yüksek puanı almış, yetkinlik ise en düşük puanı almıştır. Yardım talep edilmeyen çalışanlarda, erişilebilirlik en yüksek puanı alırken, samimiyet en düşük puanı almıştır. Yardımlaşma öznitelikleri ortalaması en yüksek 1. sırada yardım talep edilen çalışanlarda çıkmış, yardım alınmayan çalışanlarda belirgin bir şekilde düşük çıkmıştır. Sağlık çalışanlarının yardım talebinde güven özelliği öne çıkarken, yardım talep etmedikleri çalışanlarda samimi olmamaları etkili olmamaktadır.

Yetkinlik, erişilebilirlik, güvenilirlik ve samimiyet öznitelikleri ortalamaları, yardım talep edilen çalışanlarda, yardım talep edilmeyen çalışanlardan belirgin bir şekilde daha yüksek çıkmıştır. Tanışma süresi açısından; İSM’de, 1. sırada yardım talep edilenlerin ortalaması, yardım talep edilmeyenlerden daha yüksek çıkarken, KHB ve KEAH’da farklılık bulunmamıştır.

Yetkinlik, erişilebilirlik, güven ve samimiyet özniteliklerinin birbirleriyle pozitif ilişkisi bulunmaktadır. Çalışanların iş ilişkisi dışında samimi olmalarına etki eden ilk üç sosyal ilişki, birlikte ortak sosyal etkinlikler yapma, aynı meslek örgütü üyesi olma ve daha önce birlikte çalışmadır. Tanışma süresi ile erişilebilirlik arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Ancak pozitif ilişkisi olabileceği düşünülerek ölçeğe eklenen tanışma süresinin samimiyet özelliğine etkisi bulunmamaktadır.

Sağlık kurumlardan bağ sayısı en fazla olan ve en homojen olan kurum İSM’dir. Sağlık kurumlarının ağ yoğunluğu, ortalama derece, ortalama iç derece ve iç derece merkezietki değeri en yüksek olan kurum KHB’dir. Sağlık kurumlarında bağların karşılıklılığı ve ağ geçişliliği en yüksek olan kurum KHB, en düşük olan kurum ise İSM’dir. Bu sonuçlarda, diğer kurumlara göre İSM’nin aktör sayısının en fazla ve KHB’nin aktör sayısının en az olan kurum olmasının etkisi olabilir.

Krackhardt’in hiyerarşi ölçümü, sağlık kurumlarında yardımlaşma açısından hiyerarşik bir yapının olmadığını göstermektedir. Sağlık kurumlarındaki yardımlaşma ilişkisi çoğunlukla tek taraflıdır.

İSM ve KEAH'da alt gruplar ve ana gruptan kopuk olan izole grup ve çok sayıda kolye bulunduğu görülmektedir. KHB'de ise yok denecek kadar azdır. Bu durum İSM ve KEAH'da birimlerin içinde gruplaşmaların olduğunu düşündürebilir.

Sağlık kurumlarının kümeleme katsayısı yüksek değildir. Buna göre sağlık kurumları sosyal ağ yapısının daha dinamik olduğu söylenebilir. Sağlık kurumları içerisinde orta büyüklükte olmasına rağmen, hem genel grafik kümeleme katsayısı hem de ağırlıklıklandırılmış kümeleme katsayısı oranı KEAH'da diğer kurumlardan yüksek çıkmıştır.

Kümeleme katsayısı değişkeninin hastanede daha yüksek olması, İSM hariç diğer sağlık kurumlarında birimler arasında yardımlaşmanın çok az olması ve özellikle KEAH'da çalışanların klinik içinde yardımlaşması, eğitim seviyesi yüksek çalışanların bulunduğu, daha çok becerilerin standartlaştırıldığı ve birimlerin birbirinden bağımsız çalışabileceği örgütlerde görülen Mitzberg'in profesyonel bürokrasi yaklaşımı ile açıklanabilir.

Sağlık kurumlarında birimler arasındaki yardımlaşma ilişkisi, İSM hariç birkaç aktör aracılığı ile sağlanmaktadır. Özellikle KEAH'da kliniklerin kendi birimleri dışındaki birimlerle ilişkisi yok denecek kadar azdır. Hatta dâhili klinik ile diğer birimler arasında bağ bulunmamakta ve tamamen izole durumdadır.

Genel olarak İSM'de, çalışanların hem kendi şubeleri hem de diğer şube çalışanları ile yardımlaşma ilişkisi bulunmaktadır. Ancak KHB ve KEAH'da yardımlaşma ilişkisi daha çok kendi birimlerinde gerçekleşmektedir. Ayrıca İSM'de çalışanlar hem meslekî hiyerarşik üstleri ile hem de aynı hiyerarşik kademedeki çalışanlar ile yardımlaşırken KHB ve KEAH'da yardımlaşma ilişkisi yatay seviyede gerçekleşmektedir. Ancak KEAH'ın idarî birimlerinde, yönetici merkezli yani hiyerarşik bir yardımlaşma yapısı mevcuttur. Kliniklerde ve izole gruplarda ise yatay seviyede bir yardımlaşma vardır.

En fazla yardım talebi alan aktörler de kurumların genel ağ haritalarında olduğu gibi, İSM'de hem birim içinde hem de birimler arasında yaygın bir şekilde yardımlaşmakta, diğer kurumlarda ise daha çok birim içinde yardımlaşmaktadırlar.

KHB ve KEAH'da çalışanların daha ziyade birimlerinin kendi içinde yardımlaşması (özellikle klinikler), bu iki kurumun nispeten üst kurumlarınca oluşturulmuş politikaları uyguluyor olmaları ile ilişkilendirilebilir. Sağlık kurumlarında yardımlaşma ağında en çok yardım talebi alan aktörler, aynı zamanda ana kitlenin merkezindedirler.

İSM ile KEAH'ın idarî birimlerinin yardımlaşma ilişkisi özellikleri benzerlik göstermektedir. Yardımlaşma ilişkisindeki bu benzerlik, İSM ile KEAH'ın idarî birimlerinin benzer çalışma yapısı ile açıklanabilir. İSM'nin il düzeyinde, KEAH'ın idarî birimlerinin de hastane düzeyinde politika belirleme ve strateji geliştirme fonksiyonlarının olması, anlık uygulamalarının olması, hızlı ve doğru kararlar almalarının gerekmesi, yardımlaşma ilişkilerinde tüm birimler ve hiyerarşik seviyelerde yoğun etkileşimi gerektirmektedir.

Yardım talep edilen çalışanların aktör ağı SAA verilerinden; iç derece, dış yakınlık, iç yakınlık, arasındalık, boyut, çift, erişim etkinliği, aktör arasındalığı ve aracı değişkenleri ortalamaları İSM'de, ortalama mesafe ve çap değişkenleri ortalamaları ise KHB'nde diğer kurumlardan daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuç, diğer kurumlara göre KHB'de çalışan sayısının en az olması ve hizmet binasının diğer sağlık kurumlarına göre daha küçük olması ile ilişkilendirilebilir.

Hem kadın hem de erkek çalışanlar, daha çok erkek çalışanlardan yardım talep etmişlerdir. Tüm kademelerde yardım talep edenler, genelde kendi yönetim kademesinin altındaki çalışanlardan yardım talep etmişlerdir.

Çalışanların yaş, eğitim seviyesi ve iş tecrübesinde, yardım talep eden ve yardım talep edilen çalışanlar arasında İSM ve KEAH'da zayıf bir ilişki bulunmuştur. 30 yaş altı çalışanlar en az 30 yaş altı çalışanlardan, en fazla 30 yaş ve üzeri çalışanlardan yardım talep etmişlerdir. Düşük seviye eğitimi olan çalışanlar, en fazla düşük seviye eğitimi olan çalışanlardan, yüksek seviye eğitimi olan çalışanlar da en fazla yüksek seviye eğitimi olan çalışanlardan yardım almıştır. 10-19 yıl çalışanlar, en fazla 10-19 yıl çalışanlardan yardım almıştır. Çalışanlar en fazla 10-19 yıl çalışanlardan yardım almışlardır.

Yaş ve çalışma yıllarının kendi aralarında ve yardımlaşmadan kaçınma eğilimi hariç tüm kültürel faktörlerin de kendi aralarında pozitif ilişkisi vardır. Yaş ve çalışma yılları arttıkça bütün ağdan elde edilen yoğunluk ve tüm aktörlerin yoğunluk, ortalama mesafe ve çap değişkenleri değerleri azalmaktadır. Yani yaş ve çalışma yılları arttıkça çalışanların yardımlaşmadan kaçınma eğilimi de artmaktadır.

Yardım talep edenlerin yardımlaşmadan kaçınma eğilimi ile diğer değişkenler arasında genel olarak negatif ilişki bulunmaktadır. Yoğunluk, derece ve kümeleme katsayısı değişkenlerinin negatif korelasyonu bulunmaktadır. Yardım talep edenlerin iç özvektör değişkeni ile genel olarak diğer SAA değişkenleri arasında negatif korelasyon vardır.

Yaş ile çalışma yıllarının kendi aralarında, örgüt kültürü faktörlerinin kendi aralarında ve güven ile samimiyet arasında güçlü korelasyon vardır.

Tüm ağa ait yoğunluk, bağ, derece ve kümeleme katsayısı ile tüm ağa ait değişkenler ve aktörlere ait iç ve dış yakınlık, ortalama mesafe, çap değişkenleri arasında güçlü korelasyon vardır.

Başta boyut, yoğunluk, çift, aracı, bağ, arasındalık, aracı, iç ve dış yakınlık, ortalama mesafe, iç ve dış derece olmak üzere aktörlere ait SAA değişkenleri arasında güçlü korelasyon vardır.

Genel olarak hem SAA değişkenleri birbirleri ile hem de tüm ağın yoğunluk, bağ, derece ve kümeleme katsayısı değişkenleri diğer değişkenler ile yoğun bir şekilde ilişkilidirler. Dolayısıyla hem tüm ağ hem de ego SAA verileri, çalışanların yardımlaşmaya olan eğilimleri açısından gösterge olarak kabul edilebilirler.

Yaş ve çalışma yılları arttıkça güven ve samimiyet azalmaktadır. Tüm aktörlerin piyasa kültürü arttıkça yardımlaşma özellikleri değerleri de artmaktadır. Yardımlaşma özellikleri, tüm ağın kümeleme katsayısı, yardım talep edenlerin ortalama mesafe ve çap değişkenleri dışında genel olarak diğer SAA değişkenlerini etkilememektedir.

Çalışanların yardım talebi üzerine etki eden belirleyici unsurları değerlendirildiğinde sağlık çalışanlarının yardım talebinde; cinsiyet, SAA değişkenlerinden aracı, iç derece ve yardımlaşma öznitelikleri olan samimiyet, yetkinlik, güven ve erişilebilirlik değişkenleri ile tanışma süresi etkili olmaktadır. Kurumlara göre bakıldığında KHB ve KEAH'da samimiyet anlamlı çıkmıştır. Yardım talep etmede hiyerarşik kademe KHB etkili olmazken KEAH'da orta düzey yöneticiler etkilidir.

Örgütlerdeki yardımlaşma; çalışanlar arasında görev dağılımının âdil ve dengeli yapılmaması, çalışanların iş yükünde aşırı dengesizlik olması ve personel değerlendirmenin iyi yapılmaması gibi durumlarda çalışanlar arasında başta adaletsizlik duygusu olmak üzere çeşitli olumsuz sonuçlara neden olabilir. Ancak yardımlaşmanın; çalışanlar arasında görev dağılımının âdil ve dengeli yapılması hâlinde, kurumlara esneklik kazandırması ve rekabet gücünü artırmasında çok önemli yararları olabilir.

KAYNAKLAR

Ahmad MS. Impact of organizational culture on performance management practices in Pakistan. *Business Intelligence Journal*. 2012; 5 (1): 50-55.

Ahmad N. Exploring the effectiveness of core development programs in chief minister %27s department by applying action research method. University of Malaysia Sarawak, Faculty of Cognitive Science and Human Development. Doctoral Dissertation, 1998, Kota Samarahan.

Aksay K. Yenilikçilik kültürünün örgütsel yenilikçilik üzerine etkisi: Konya ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerde bir uygulama. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2011, Konya (Danışman: Prof. Dr. A. Öğüt).

Alexander JA, Comfort ME, Weiner BJ, Bogue R. Leadership in collaborative community health. *Nonprofit Management and Leadership*. 2001; 12 (2): 159-175.

Alparslan MA, Kayalar M. Örgütsel sessizlik: Sessizlik davranışları ve örgütsel ve bireysel etkileri. 2012; 4 (6): 136-147.

Amabile T, Fisher CM, Pillemer J. IDEO's culture of helping. *Harvard Business Review*. Harvard Business School Publishing Corporation. January–February, 2014; 1-9.

Anderson JC, Narus JA. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*. January, 1990; 54 (1): 42-58.

Ansell C, Gash A. Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2007; 18 (4): 543-571.

Antaki C, Barnes R, Leudar I. Self-disclosure as a situated interactional practice. *British Journal of Social Psychology*. 2005; 44: 181–199.

Ataman G. İşletme yönetimi: Temel kavramlar, yeni yaklaşımlar. 3. Baskı. Türkmen Kitabevi. İstanbul: 2009, s: 469-477, 601-657.

Atasever M. Sanal organizasyonların işletme kültürüne getirdiği yenilikler ve Türkiye’deki sanal işletmeler üzerine bir uygulama. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2005, Kütahya (Danışman: Yrd. Doç. Dr. K. Demirci).

Apuhan RŞ. İnsanları etkileme sanatı. Muş Y. ed. 1. Baskı. Lacivert Yayıncılık. İstanbul: 2010, s: 165-178.

Baldwin DA. Power and social exchange. The American Political Science Review. 1978; 72: 1229-1242.

Balkan Z. Örgüt kültürü türlerinin çalışanların psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel adalet algısına etkileri: İstanbul’daki kamu ve özel hastane çalışanları üzerine bir araştırma (yayınlanmamış lisans tezi). M.Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Lisans Tezi, 2014, İstanbul (Danışman: Doç. Dr. Ş. Burak Bekâroğlu).

Ball P. Critical mass: How one thing leads to another. Arrow Books, UK. 2004, p:110, 268, 451, 452.

Bamberger P. Employee help-seeking: Antecedents, consequences and new insights for future research. Emerald Group Publishing Limited. In Research in Personnel and Human Resources Management. 2009; 28: 49-98.

Baytok A. Hizmet işletmelerinde örgüt kültürünün oluşturulmasında liderin rolü. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2006, Afyonkarahisar (Danışman: Yrd. Doç. Dr. H. Sayılı.).

Bekâroğlu ŞB. Toplam kalite yönetimi uygulamalarının ve ISO 9000 kalite güvencesine sahip olmanın hastane performansına etkileri: İstanbul’daki özel hastaneler üzerine bir araştırma. Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdarî Bilimler Fakültesi Dergisi. 2005; 5 (9): 18-32.

Behrendt S, Richter A, Trier M. Mixed methods analysis of enterprise social networks. Computer Networks. 2014; 75: 560–577.

Bingöl A ve Çorbacıoğlu S. Toplam üretken bakım yönetim sistemi ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir araştırma. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi. 2014; 15 (1): 43-63.

Bitsani E. Theoretical approaches to the organizational culture and the organizational climate: Exploratory research examples and best policies in health care services. Journal of Human Resource Management. 2013; 1 (4): 48-58.

Blau PM. Exchange and power in social life. Transaction Books, John Wiley and Sons, New York. 1964, p: 18.

Borgatti SP. NetDraw network visualization. 2002. Analytic Technologies: Harvard, MA.

Borgatti SP, Everett MG and Freeman LC. Ucinet 6 for Windows: Software for social network analysis. 2002. Harvard, MA: Analytic Technologies.

Boyatzis RE, Goleman D, Rhee K. Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the emotional competence inventory (ECI). Handbook of Emotional Intelligence, San Francisco, Jossey Boss; 2000, 343-362.

Boyatzis RE. Competencies in the 21st century. Journal of Management Development. 2008; 27 (1): 5-12.

Brass DJ. Social networks in organizations: Antecedents and consequences. 2002.

Brundrett M. The question of competence: The origins, strengths and inadequacies of a leadership training paradigm. School Leadership and Management. 2000; 20 (3): 353.

Burt RS. Structural holes and good ideas source. American Journal of Sociology. 2004, 110 (2): 349-399.

Cacciattolo K. Understanding organisational cultures. European Scientific Journal. November 2014 /SPECIAL/ edition volume 2 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431. 2014; 2: 1-7.

Cameron KS. Cultural congruence, strength, and type: relationships to effectiveness. ASHE 1985. Annual Meeting Paper. School of Business Administration University of Michigan. January, 1985 MI48109 (313) 763-1179.

Cameron KS. Strategies for successful organizational downsizing. Human Resource Management. 1994; 33 (2): 189-211.

Cameron KS, Freman SJ. Cultural congruence, strength and type: Relationships to effectiveness. Research in Organizational Change and Development. 1991; 5: (27), 23-58.

Cameron KS ve Quinn RE. Diagnosing and changing organizational culture. Addison-Wesley, New York; 2006, p: 23-59.

Can Mutlu E. Uluslararası işletmecilik. Beta Yayınları. İstanbul; 1999, s: 276, 427.

Carrington PJ. Social network research. In: Dominguez S, Hollstein B. eds. Mixed methods social networks research: Design and applications. Cambridge University Press. New York: 2014,s: 38.

Wasserman S, Scott J, Carrington PJ. Introduction. In: Carrington PJ, Scott J and Wasserman S,eds. Models and methods in social network analysis. Cambridge University Press. New York: 2005, p: 1-2.

Cheetham G. The acquisition of professional competence. University of Sheffield. Division of Adult Continuing Education, Doctoral Dissertation, 1999, UK.

Codal SK, Coşkun E. Sosyal ağ yapılarının değerlendirilmesi üzerine odaklanan modellerin incelenmesi. İşletme Bilimi Dergisi. 2015; 3 (2): 1-17.

Cook KS, Whitmeyer JM. Two approaches to social structure: Exchange theory and network analysis. *Annual Review of Sociology*. 1992; 18 (1): 109-127.

Cook KS, Cheshire C, Gerbasi A. Power, dependence, and social exchange. *Contemporary Social Psychological Theories*. 2006; 1-46.

Cooke RA, Rousseau DM. Behavioral norm and expectations: A quantitative approach to assessment of organizational culture. *Group and Organization Studies*. 1988; 13 (3): 245-268.

Cross R, Rebele R, Grant A. Collaborative overload. From The January–February Issue. *Leadership and Managing People*. 2016.

Cummings TG, Worley CG. Organization development and change. cengage learning. South-Western Cengage Learning. 9. Ed. Mason, OH, USA. 2008, p: 328-330.

Çetin F. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında örgütsel bağlılık, iş tatmini, kişilik ve örgüt kültürünün rolü. Ankara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2011, s:174-190. Ankara. (Danışman: Yrd. Doç. Dr. A. Fıkrıkoca).

Daft RL. Organization Theory and Design. 10. Ed. Ohio, South Western. USA. 2010a, p: 1-55.

Daft RL. Management. 9. Ed. Ohio, South Western. USA. 2010b, p: 75-81.

Dailey R. Organisational behaviour. Edinburgh Business School, Heriot-Watt University. 15. Ed. Edinburgh, UK. 2012, p: 10, 24.

Dauber D, Fink G, Yolles M A. Configuration model of organizational culture. Open SAGE. DOI: 10.1177/2158244012441482. 2012; 2 (1): 1-16.

Davenport TH, Prusak L. Working knowledge: How organizations manage what they know. Harvard Business School Press. 2005; 1-15.

Demir H, Taktak F. Konumsal veri üzerine sosyal ağ analizi (SAA): Afyonkarahisar örneği. Harita Teknolojileri Elektronik Dergisi. 2011; 3 (1): 7-16.

Denison DR, Mishra AK. Organizational culture and organizational effectiveness: A theory and some preliminary empirical evidence. Academy of Management Proceedings. 1989; 168-172.

Denison DR, Mishra AK. Toward a theory of organizational culture and effectiveness. Organizational Science. 1995; 6 (2): 204-223.

Denison DR, Spreitzer GM. Organizational culture and organizational development. A competing values approach. Research in Organizational Change and Development. 1991; 5: 1-21.

Dereli Ö. Örgütsel kültürün örgütsel iletişim üzerine etkisi: Örgütlerde resmî ve gayriresmî iletişim dengelerini ölçmeye yönelik bir uygulama. Ege Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2010, İzmir (Danışman: Doç. Dr. C. Demir).

Deshpande R, Webster F. Organizational culture and marketing: Defining the research agenda. Journal of Marketing. 1989; 53 (1): 6, 3-15.

Detert JR, Burris ER. Can your employees really speak freely? January–February 2016, Issue of Harvard Business Review. 2016: 80–87.

DFEE. A review of MCI and the management development programme. DTZ Peda Consulting. U.K. Department for Education and Employment. The National Archives. Research Report No 67. 1998.

Doğan S. Bilgi çağında “açık yönetim” anlayışını benimsemenin işletmeler açısından önemi. İçinde: Bakan İ. (editör). Çağdaş yönetim yaklaşımları: ilkeler kavramlar ve yaklaşımlar. 2. Baskı. Beta Yayınları. İstanbul: 2011, s: 215-216.

Dursun İT. Örgüt kültürü ve strateji ilişkisi: Hofstede'nin boyutları açısından bir değerlendirme. Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2013; 1 (4): 52, 53.

Edmondson AC, Bohmer R, Pisano G. Speeding up team learning. 2001. October 2001, issue of Harvard Business Review.

Edmondson AC. Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. Journal of Management Studies. September 0022-2380. 2003; 40 (6): 1420-1452.

Elsbach KD, Flynn FJ. Creative collaboration and the self-concept: A study of toy designers. Journal of Management Studies.2013; 50 (4): 515-544.

Emerson RM. Social exchange theory. Annual Review of Sociology, 1976; 2(1): 335-362.

Emma C. Sociological theory in the contemporary era: Exchange and rational choice theories: Peter M. Blau (1918–2002): A biographical sketch. 2013. 136-153.

Eraslan İH ve Bulu M. Şebeke organizasyonlar. İçinde: Bakan İ. eds.. Çağdaş yönetim yaklaşımları: İlkeler, kavramlar ve yaklaşımlar. 2. Baskı. Beta Yayınları. İstanbul: 2011, s: 494-502.

Erez M, Shokef E. The culture of global organizations. The handbook of cross-cultural management research. Sage Publications. 2008, p: 285-300.

Ehrlich K, Carboni I. Inside social network analysis. 2005. Article January 2005, Boston College.

Farrell SK, Finkelstein LM. Organizational citizenship behavior and gender: Expectations and attributions for performance. North American Journal of Psychology, 2007; C.9, S.1, p: 81-96.

Faust K. Comparing social networks: Size, density, and local structure. *Metodoloski Zvezki*, 2006, 3 (2): 185-216.

Ferreira MP, Serra FAR, Pinto CSF. Culture and Hofstede (1980) in international business studies: A bibliometric study in top management journals. *REGE*, São Paulo–SP, Brasil 2014; 21 (3): 379-399.

Fey CF, Denison DR. Organizational culture and effectiveness: Can American theory be applied in Russia? *Organization Science*. 2003; 14 (6): 686-706.

Fiofori FO. Organizational cultures use nano technology communication format to achieve goals. *Journal of Business and Public Affairs*. 2007; 1 (1).

Fisher CM, Pillemer J, Amabile TM. Helping you help me: The role of diagnostic (in) congruence in the helping process within organizations. Harvard Business School Working Paper, No. 14-003, July 2013.

Flynn FJ, Lake VK. If you need help, just ask: Underestimating compliance with direct requests for help. *Journal of Personality and Social Psychology*. 2008; 95 (1): 128.

Flynn FJ, Reagans RE, Amanatullah ET, Ames DR. Helping one's way to the top: Self-monitors achieve status by helping others and knowing who helps whom. *Journal of Personality and Social Psychology*. 2006; 91 (6): 1123-1137.

Foss NJ, Nielsen BB. Researching multilevel phenomena: The case of collaborative advantage in strategic management. *Journal of Centrum Cathedra. The Business and Economics Research Journal*. 2012; 5 (1): 11-23.

Foster-Fishman PG, Berkowitz SL, Lounsbury DW, Jacobson S, Allen NA. Building collaborative capacity in community coalitions: A review and integrative framework. *American Journal of Community Psychology*. 2001; 29 (2): 241-261.

Fougere M, Moulettes A. The construction of the modern west and the backward rest in Hofstede's culture's consequences. *Journal of Multicultural Discourses*. 2007; 2 (1): 1-19.

Franco LA, Cushman M, Rosenhead J. Facilitating collaboration across organisational boundaries: An exploratory study using problem structuring methods. *LSE Research Online*. 2006; 1-38.

Freeman LC. The Development of social network analysis. A study in the sociology of science. *Empirical Press*. Canada: 2004, p: 3, 5.

Gagliardi P. The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework. *Organization Studies*. 1986; 7 (2): 117-134.

Gardner D. Ten lessons in collaboration. *Online journal of issues in nursing*. ANA Periodicals OJIN Table of Contents. 2005; 10 (1).

Gemlik N ve Şişman FA. Sağlık kurumlarında yönetim. Yıldırım Kaptanoğlu A (Ed.). *Sağlık yönetimi*. İstanbul. Beşir Kitabevi, 2011, s: 90-120.

Granovetter MS. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*. 1973. 78 (6): 1360-1380.

Getha-Taylor H. Identifying collaborative competencies. *Review of Public Personnel Administration*. 2008; 28 (2): 103-119.

Ghinea VM., Bratianu C. Organizational culture modeling. *Management and Marketing, Challenges for the Knowledge Society*. 2012; 7 (2): 257-276.

Girlando AP, Anderson CJ, Zerillo JW. An examination of Hofstede's paradigm of national culture and its malleability. *Journal of Transnational Management*. DOI: 10.1300/J482v10n01_03. 2004; 10 (1): 9, 10, 24, 36, 23-36.

Goffee R, Jones G. What holds the modern company. *Harvard Business Review*. November-December 1996.

Goldsmith S, Eggers WD. Governing by network: The new shape of the public sector. Washington, DC: Brookings Institution Press. 2004, p: 1-24.

Gordon GG, DiTomaso N. Predicting corporate performance from organizational culture. Journal of Managment Studies. November, 1992; 29 (6): 793–798.

Gökçe O ve Turan E. Kamu yönetiminin dönüşümü ve dönüşümün temel unsurları. Selçuk Üniversitesi. İktisadi ve İdarî Bilimler Fakültesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi. 2000; 8 (15): 175-200.

Gürsakallı N. Sosyal ağ analizi. Dora Yayınları. Bursa: 2009, s: 182-188.

Güzeller CO, Eser MT ve Aksu G. Ucinet ile sosyal ağ analizi. Akademi Yayınları. Ankara: 2016, s: 1-19.

Güzelsarı S. Kamu yönetimi disiplinde yeni kamu işletmeciliği ve yönetim yaklaşımları. Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi. Gelişme ve Toplum Araştırmaları Merkezi, Tartışma Metinleri, No: 66. Mart 2004: 1-25.

Hanneman RA, Riddle M. Introduction to social network methods. Riverside, CA: University of California, Riverside. 2005.

Hansen D, Shneiderman B, Smith MA. Analyzing social media networks with NodeXL: Insights from a connected world. Morgan Kaufmann. 2010, p: 4.

Hardy C, Phillips N, Lawrence T. Distinguishing trust and power in interorganizational relations: Forms and facades of trust. Trust Within and Between Organizations. In: Lane C, Bachmann R, eds. Trust Within and Between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications. Oxford University Press. ISBN 978-0198293187, Oxford: 1998, p: 64-87.

Harris TE. Organizational cultures and the role of professional communication. 1984. Document Resumeed 260 397, CS 209 099. 15p.; In: Professional Communication in the Modern World: Proceedings of the American Business. Communication Association Southeast Convention (31st, Hammond, LA).

Hassan FSUİ, Bahadar S, İkrāmullah M, Zaman T, Hamad K. The role of organization culture in predicting organizational effectiveness: A case from developing countries. *International Business and Management*. 2011; 3 (2): 99-111.

Herz A, Petermann S. Beyond interviewer effects in the standardized measurement of ego-centric networks. *Social Networks*. 2017; 50: 70–82.

Hodgetts RM. Management: Theory, process, and practice. Çevirenler: Çetin C ve Can Mutlu E. Yönetim: Teori, süreç ve uygulama. 2. baskı. Beta Yayınları. İstanbul; 1999, s: 471, 713.

Hofmann DA, Lei Z, Grant AM. Seeking help in the shadow of doubt: The sense making processes underlying how nurses decide whom to ask for advice. *Journal of Applied Psychology*. 2009; 94 (5): 1261-1274.

Hofstede G. Culture and organizations. *International studies of management and organization*. Organizations and societies (Winter, 1980/1981). Published by: M.E. Sharpe, Inc. 1981; 10 (4): 15-41.

Hofstede G. Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*. 2011; 2 (1): 1-26.

Hofstede G, Hofstede GJ. Cultures and organizations: Software of the mind. EADM 826.3-Executive Book Summary. 1991: 299-370.

Hofstede G, Neuijen B, Ohayv DD, Sanders G. Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*. 1990; 35 (2): 286-316.

Hogan SJ, Coote LV. Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*. 2014; 67: 1609–1621.

Homans GC. Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*. 1958; 63 (6): 597-606.

Hoppe MH. Introduction: Geert Hofstede's culture's consequences: International differences in work-related. *Academy of Management Executive*. 2004; 18 (1): 73-74.

Hughes OE. *Public management and administration*. Palgrave Macmillan. 3. Ed. New York. 2003, p: 1.

Huxham C, Vangen S. Leadership in the shaping and implementation of collaboration agendas: How things happen in a (not quite) joined-up world. *Academy of Management Journal*. 2001; 43 (6): 1159-1175.

ICF. Competency modeling and job analysis. ICF international (NASDAQ: ICFI). Passion, expertise, results. 2017: 1-8.

Iljinsa J, Skvarciany V, Sarkane EG. Impact of organizational culture on organizational climate during the process of change. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 20th International Scientific Conference Economics and Management (ICEM-2015). 2015; 213: 944–950.

IOM. Health literacy: A prescription to end confusion. Nielsen-Bohlman L, Panzer AM, Kindig DA, eds. *Institute of Medicine (IOM), The National Academies Press*, Washington, DC. 2004, p: 12-20.

Jenewein W, Kochanek T, Heidbrink M, Schimmelpfennig, C. Learning collaboration from tiki-taka soccer. From HBR. Org. Harvard Business Review. July 2, 2014.

Junginger S, Sangiorgi D. Service design and organisational change. Bridging the gap between rigour and relevance. Conference Paper, January, 2009.

Kadushin C. Introduction to social network theory: Chapter 2. Some basic network concepts and propositions. *Basic Network Concepts, DRAFT*. 2004; 17:4-8.

Kahraman ÇA, Sevim C. Dış ticarete doğrudan ikili ilişkilerden öteye dolaylı ilişkiler belirlenebilir mi? Ağ analizi yaklaşımı ile çekim modelinin testi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2014; 4(1): 41-58.

Kalkavan S. Farklı örgütsel kültürlerde yönetici koçluk davranışının çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel performans algılarına etkisi. Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2014, s: 121-135. İstanbul. (Danışman: Prof. Dr. A. Marşap).

Kapucu N, Yuldashev F, Bakiev E. Collaborative public management and collaborative governance: Conceptual similarities and differences. *European Journal of Economic and Political Studies*. 2009; 2 (1): 2, 39-60.

Keyder Ç, Üstündağ M, Ağartan T, Yoltar Ç. (Der.) Avrupa'da ve Türkiye'de sağlık politikaları. İletişim Yayıncılık. İstanbul. 2013, s: 17-46.

Kim JYR, Howard M, Pahnke EC, Boeker W. Understanding network formation in strategy research: Exponential random graph models. *Strategic Management Journal*. Strat. 2016; Mgmt. J., 37: 22–44.

Klein AS, Wallis J, Cooke RA. The impact of leadership styles on organizational culture and firm effectiveness: An empirical study. *Journal of Management and Organization*. 2013; 19 (3): 241–254.

Knop K, Öncü JS, Penzel J, Abele TS, Brunner T, Vorderer P, Wessler H. Offline time is quality time. Comparing within-group self-disclosure in mobile messaging applications and face-to-face interactions. *Computers in Human Behavior*. 2016; 55: 1076–1084.

Koçel T. İşletme yöneticiliği. Beta Yayınları. İstanbul: 2011, s: 236, 388-397.

Kosa G. Örgüt kültürünün değişiminde insan kaynakları yönetiminin rolüne ilişkin bir araştırma. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2010, Afyonkarahisar. (Danışman: Prof. Dr. B. Özkara).

Köse S, Tetik S, Ercan C. Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. Yöntem ve ekonomi. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa. 2001; 7 (1): 219-242.

Kreipl C, Lingenfelder MP. Corporate culture and its impact on the willingness to cooperate in the distribution channel: Conceptualization and empirical finding in the German hospital industry. University of Marburg. 2002: 1-30.

Kurz R, Bartram D. Competency and individual performance: Modelling the world of work. Organizational Effectiveness: The Role of Psychology. 2002; 227-255.

Lafçı D, Pehlivan S, Demiray G. Cerrahî kliniklerinde çalışan hekim ve hemşirelerin ekip çalışmasına ilişkin görüşleri. Journal of Health and Nursing Management. e-ISSN:2149-018X doi:10.5222/SHYD.2016.055. 2016; 2 (3): 55-56.

Lamba M. Bürokrasinin siyaset karşısında güç kaybetmesine yönelik gelişmeler. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 2014; 6 (11): 40-56.

Lawler EJ. An affect theory of social exchange. American Journal of Sociology. 2001; 107 (2): 321-352.

Le Deist FD, Winterton J. What is Competence? Human Resource Development International. 2005; 8 (1): 27-46.

Lee, F. The social costs of seeking help. The Journal of Applied Behavioral Science. 2002; 38 (1), 17-35.

Lee MT, Raschke RL, Louis RSt. Exploiting organizational culture: Configurations for value through knowledge worker's motivation. Journal of Business Research. 2016; 69 (11): 5442-5447.

Levesque MJ, Steciuk M, Ledley C. Self-disclosure patterns among well-acquainted individuals: Disclosers, confidants and unique relationships. Social Behavior and Personality. 2002; 30 (6): 579-592.

Linstead SA. Culture: Organizational-international encyclopedia of the social sciences. 2001, p: 10930-10934.

Luhmann N. Familiarity, confidence, trust: Problems and alternatives. Trust: Making and breaking cooperative relations. In Gambetta D. (ed.) Trust: Making and Breaking Cooperative Relations, Electronic Edition, Department of Sociology, University of Oxford, 2000; 6: 94-107.

Lunenburg FC. Organizational culture-performance relationships: Views of excellence and Theory Z. In National Forum of Educational Administration and Supervision Journal. 2011; 29 (4): 2, 5, 1-10.

Matook S. Conceptualizing means end chains of user goals as networks. Information and Management. 2013; 50: 24–32.

Mattessich PW, Monsey BR. Collaboration: What makes it work. St. Paul, MN: Amherst H. Wilder Foundation. 1992, p: 5-49.

Maximini D. Organizational culture models 2. Springer International Publishing, Switzerland. The Scrum Culture, Management for Professionals. DOI 10.1007/978-3-319-11827-7_2. 2015.

McAllister DJ. Affect -and cognition- based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. Academy of Management Journal. 1995; 38 (1): 24-59.

McClelland DC. Testing for competence rather than for "intelligence". American Psychologist. 1973; 28 (1): 1-14.

McClelland DC. Identifying competencies with behavioral-event interviews. Psychological Science. 1998; 9 (5): 331-339.

McGuire M. Collaborative public management: Assessing what we know and how we know it. Public Administration Review. 2006; 66 (1): 33-43.

McGuire M, Agranoff R, Silvia C. Putting the “public” back into collaborative public management. Public Management Research Conference, Syracuse. 2011; 1(4): 1-44.

McKnight DH, Chervany NL. What is trust? A conceptual analysis and an interdisciplinary model. Americas Conference on Information Systems (AMCIS) 2000 Proceedings. Paper 382. 2000: 827-833.

McPherson M, Smith-Lovin L, Cook JM. Birds of a feather: Homophily in social networks. Annual Review of Sociology. 2001; 27: 415–444.

Meek V. L. Organizational culture: Origins and weaknesses. Organization Studies. October 1988with536 Reads DOI: 10.1177/017084068800900401. 1988; 9 (4): 460, 453-473.

Meydan C. H. Örgüt kültürü, örgütsel güç ve örgütsel adalet algılarının bireyin iş tatmini ve örgüte bağlılığı üzerine etkisi: Kamuda bir araştırma. Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, 2010, Ankara (Danışman: Doç. Dr. H. N. Basım).

Midlarsky E. Competence and helping: Notes toward a model. In: Bar-Tal D, Karylowski J, Reykowski J, Staub, E, eds. Development and maintenance of prosocial behavior. New York: Plenum Pres, 1984, p: 291-308.

Mintzberg H. The structure of organizations. Englewood Cliffs (NJ), Prentice-Hall. 1979, p: 366.

Mitchell JC. Networks, algorithms, and analysis. In: Holland PW, Lelnhardt S, eds. Perspectives on social network research. Academic Press. New York: 1979, p: 435.

Molano S, Polo A. Social network analysis in a learning community. Procedia Social and Behavioral Sciences. 2015; 185: 339–345.

Mooij M, Hofstede G. The Hofstede model. International Journal of Advertising. 2010; 29 (1): 85-110.

Mutlu A, Işık A. Sağlık ekonomisi ve politikaları. Marmara Üniversitesi Maliye Araştırma ve Uygulama Merkezi, Yayın No:14. İstanbul. 2002, s: 6.

Nazarian A, Atkinson P. Organisational size as a moderator of the culture-effectiveness relationship: The case of the private sector in Iran. *Organizational Cultures: An International Journal*. 2015; 14 (2): 1-19.

Newman MEJ. Clustering and preferential attachment in growing networks. *Phys. Rev. E*. 2001; 64: 1-13.

Newman MEJ. Mixing patterns in networks. *Phys. Rev. E*. 2003; 67, 026126: 1-14.

O'Donnell O, Boyle R. Understanding and managing organisational culture. Dublin, Ireland: Institute of Public Administration. 2008, p: 65-67.

Olsen JP. Citizens, public administration and the search for theoretical foundations. *Political Science and Politics*. ARENA. Working Papers WP 20/03. 2003: 69-79. *Political Science & Politics*, January 2004; 37 (1): 69-79.

Olughor RJ. The influence of organisational culture on firms' effectiveness. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. 2014; 16 (6): 67-70.

O'Reilly CA, Chatman J. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*. 1986; 71 (3): 492-499.

O'Reilly CA. Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*. 1989; 31 (4): 9-25.

O'Reilly CA, Chatman JA. Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. *Research in Organizational Behavior*. 1996; 18: 157-200.

O'Reilly III CA, Chatman J, Caldwell DF. People and organisational culture: A profile comparison approach to assessing person-organisation fit. *Academy of Management Journal*. 1991; 34 (3): 221-234.

Ouchi WG. A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*. 1979; 25 (9): 833-848.

Ouchi WG. Markets, bureaucracies and clans. *Administrative Science Quarterly*. 1980; 25: 129-141.

Ouchi WG, Wilkins AL. Organizational culture. *Annual Review of Sociology*. 1985; 11: 381, 475-483.

Ouelleta M, Bouchard M, Hart M. Criminal collaboration and risk: The drivers of Al Qaeda's network structure before and after 9/11. *Social Networks*. 2017; 51: 171-177.

Önal G. İşletme yönetimi ve organizasyonu. 3. baskı. Türkmen Kitabevi, İstanbul: 2004, s:137-138.

Özaslan M. Küresel–yerel etkileşiminin yeni örgütlenme biçimleri: Ağ–şebeke (Network) tarzı firma ve idarî-kurumsal örgütlenmeler. Devlet Planlama Teşkilatı. Kentsel Ekonomik Araştırmalar Sempozyumu. Cilt II. 2004, s: 66-93.

Özer MA. Weber'in bürokrasisi karşısında yönetimde yeniden yapılandırma arayışları. *Global Journal of Economics and Business Studies*. 2013; 2 (4): 43-57.

Özpehlivan M. Kültürel farklılıkların işletmelerde örgüt içi iletişim, iş tatmini, bireysel performans ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkiye etkileri: Türkiye-Rusya örneği. Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2015, İstanbul (Danışman: Doç. Dr. Z. Acar).

Pandey SK, Coursey DH, Moynihan DP. Organizational effectiveness and bureaucratic red tape: A multimethod study. *Public Performance and Management Review*. 2007; 30 (3): 398-425.

Passy F. Social networks matter. But how? In: Diani M and McAdam D. eds. *Social movements and networks: Relational approaches to collective action*. Oxford University Press. New York: 2003, s: 22.

Perkins JM, Subramanian SV, Christakis NA. Social networks and health: A systematic review of sociocentric network studies in -low and middle- income countries. *Social Science and Medicine*. 2015; 125: 60-78.

Perlow L, Weeks J. Who's helping whom? Layers of culture and workplace behavior. *Journal of Organizational Behavior*. 2002; 23 (4): 345-361.

Perlow L, Williams S. Effective communication. Does your company kill your silence? *Harvard Business Review*. 2003.

Provan KG, Sebastian JG. Networks within networks: Service link overlap, organizational cliques, and network effectiveness. *The Academy of Management Journal*. 1998; 41(4): 453-463.

Punnett BJA. A global perspective on gender and organizational culture. In: Ashkanasy NM, Wilderom CPM, Peterson MF, eds. *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. 2.ed. California, USA: SAGE Publications; 2011, p: 582-600.

Ramasco JJ, Dorogovtsev SN, Pastor-Satorras R. Self-organization of collaboration networks. DOI: 10.1103/PhysRevE.70.036106. 2004; 1-10.

Ramasco JJ, Morris SA. Social inertia in collaboration networks. *Phys. Rev. E*. 2006; 73, no. 016122: 1-7.

Ribiere VM. Assessing knowledge management initiative successes as a function of organizational culture. The Faculty of The School of Engineering and Applied Science of The George Washington University, PhD Thesis, 2001, Washington (Advisor: D.Sc. Assoc. Prof. MA. Stankosky).

Ring PS, Van de Ven AH. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*. 1994; 19 (1); 90-118.

Robbins SP, Judge TA. Organizational behavior. 15. ed. New Jersey, U.S. 2013, p: 314,511-516.

Rothwell WJ, Lindholm JE. Competency identification, modelling and assessment in the USA. International Journal of Training and Development. 1999; 3 (2): 90-105.

Saklı AR. Kamu yönetimi disiplninde bunalım ve çıkış yolu arayışları. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 2013; 15 (1): 145-171.

SASAM. Türkiye sağlık okuryazarlığı araştırması. Sağlık Sen Stratejik Araştırmalar Merkezi. (Araştırmacılar: Tanrıöver MD, Yıldırım HH, Ready ND, Çakır B, Akalın HE.) Ankara. 2014, s: 14, 67.

Saylı H, Kurt M, Baytok A. Şebeke (network) organizasyon yapılarının rekabet gücü kazandırma rolü ve Afyonkarahisar mermer sektöründe bir uygulama örneği. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi. 2006; 16: 31-46.

Schein EH. Organizational culture: A dynamic model Edgar H. Schein. Massachusetts Institute Of Technology 50 Memorial Drive Cambridge, Massachusetts 02139. February, 1983, p: 11-14.

Schein EH. Coming to a new awereness of organizational culture. Sloan Management Review. 1984; 25 (2): 4, 3-16.

Schein EH. Organizational culture. American Psychologist. February, 1990; 45: 109-119.

Schein EH. Organizational culture and leadership. 3. ed. London: Jossey-Bass; 2004, p: 17.

Schein EH. The corporate culture: Survival guide. New and Revised Edition. San Francisco, U. S.:Jossey-Bass; 2009, p: 37-61, 189-215.

Schein EH. Helping: How to offer, give and receive help. Read How You Want. com. Published by Berrett-Koehler Publishers. 2010.

Schippmann JS, Ash RA, Battista M, Carr L, Eyde LD, Hesketh B, Keohe J, Pearlman K, Prien EP, Sanchez JI. The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*. 2000; 53: 703-740.

Scott J. Rational choice theory. In: *From the understanding contemporary society: Theories of the present*. eds. Browning G, Halcli A, Webster F. Sage Publications, 2000; 129: 1-15.

Scott J, Social network analysis: Developments, advances, and prospects. *SOCNET*. 2011; 1: 21-26.

Shahzad F, Luqman RA, Khan AR, Shabbir L. Impact of organizational culture on organizational performance: An overview. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research in Business* Copy Right. Institute of Interdisciplinary Business Research. January 2012; 3 (9): 976, 975-985.

Signorini P, Wiesemes R, Murphy R. Developing alternative frameworks for exploring intercultural learning: A critique of Hofstede's cultural difference model. *Teaching in Higher Education*. DOI: 10.1080/13562510902898825. 2009; 14 (3): 253-264.

Smerek RE. Cultural perspectives of academia: Toward a model of cultural complexity. In: *Higher education: Handbook of theory and research*. Springer Netherlands. 2010, p. 381-423.

Sonnenfeld J, Kotter JP. The maturation of career theory. *Human Relations*. 1982; 35 (1): 19-46.

Sorensen JB. The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*. 2001; 47 (1): 1-45.

Şahin A. Örgüt kültürü-yönetim ilişkisi ve yönetsel etkinlik. *Maliye Dergisi*. Temmuz-Aralık 2010; 159: 21-35.

Şenel Ö. Personel güçlendirmenin örgüt kültürüne etkisi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2006, İzmir (Danışman: Prof. Dr. G. Budak).

Tak B, Sayılar Y, Kaymaz K. Yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimi ve ücretlendirme sistemi üzerine bir inceleme. İşletme Fakültesi Dergisi. 2007; 8 (2): 233-266.

Tasler N. How to avoid collaboration fatigue. Harvard Business Review. July 10, 2014.

Taşcıoğlu H. Örgüt kültürünün örgütsel adaletle etkisi: Bir örnek olay. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2010, Sakarya (Danışman: Prof. Dr. G. Yıldız).

Teal T. The human side of management. Harvard Business Review. November-December 1996.

Tengilimoğlu D, Işık O, Akbolat M. Sağlık İşletmeleri Yönetimi. 5. Basım. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık; 2012, s: 99.

Thomson AM, Perry JL. Collaboration processes: Inside the black box. Public Administrative Review. 2006; 66: 20-30.

Tichy NM, Tushman ML, Fombrun C. Social network analysis for organizations. The Academy of Management Review. 1979; 4 (4): 507-519.

Tjosvold D, West MA, Smith KG. Teamwork and cooperation: Fundamentals of organizational effectiveness. In: West MA, Tjosvold D, Smith KG, eds. International handbook of organizational teamwork and cooperative working. New York: John Wiley and Sons; 2008, p: 3-8.

Trompenaars A. Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business. Nicholas Brealey, London, 2000; 1-60.

Toksöz S. Çalışanların öğrenen örgüt algılarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgüt içi girişimcilikleri üzerindeki etkisi: Bilişim sektörü üzerine bir çalışma. Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2015, İstanbul (Danışman: Prof. Dr. M. Çetin).

Tunalı V. Sosyal ağ analizine giriş. Nobel Akademik Yayıncılık. İstanbul: 2016, s: 2, 159.

Tüzüntürk S. Ağ bilimi. Dora Yayıncılık. Bursa:2012, s:6-8.

Ulusoy H, Tokgöz DM. Hekim ve hemşirelerin ekip çalışmasına ilişkin görüşleri. Pamukkale Tıp Dergisi. 2009; 2: 55-61.

Uray M. Müşteri odaklılık ve örgütsel güven ilişkisinde örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılığın aracılık rolü ve bir araştırma. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2014, İstanbul (Danışman: Prof. Dr. Ş. C. Saruhan).

Ülgen H, Mirze SK. İşletmelerde stratejik yönetim. 6. Baskı. Beta Yayınları. İstanbul: 2013, s: 367- 424.

Vacharkulksemsuk T, Sekerka LE, Fredrickson BL. Establishing a positive emotional climate to create 21st-century organizational change. In: Ashkanasy NM, Wilderom CPM, Peterson MF, eds. The Handbook of Organizational Culture and Climate. 2.ed. California, USA: SAGE Publications; 2011, p: 101-118.

Vazirani N. Competencies and competency model-a brief overview of its development and application. SIES Journal of Management. 2010; 7 (1): 121-131.

Waldroop J, Butler T. The executive as coach. Harvard Business Review. November-December, 1996.

Wang P, Robins G, Pattison P, Lazega E. Exponential random graph models for multilevel networks. Social Networks. 2013; 35 (1): 96–115.

Wang P, Robins G, Pattison P, Lazega E. Social selection models for multilevel networks. *Social Networks*. 2016; 44: 346–362.

Wasserman S, Faust K. *Social network analysis: Methods and applications*. Cambridge University Press. 1994, s: 9, 24.

Westrum R. A typology of organisational cultures. *Qual Saf Health Care*. (Suppl II): ii22–ii27. doi: 10.1136/qshc.2003.009522. 2004; 13: 22-27.

Wood G. The structure and vulnerability of a drug trafficking collaboration network. *Social Networks*. 2017; 48: 1–9.

Wu MY. Hofstede's cultural dimensions 30 years later: A study of Taiwan and the United States. *Western Illinois University. Intercultural Communication Studies*. 2006; 15 (1): 33-42.

Yahyagil M. Y. Denison örgüt kültürü ölçme aracının geçerlik ve güvenirlik çalışması: Ampirik bir uygulama. *Yönetim*. Şubat 2004; 47: 59, 53-76.

Yaprak Kaya Ö. Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Balıkesir İli Merkez İlçe örneği. *Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, 2015. Balıkesir (Danışman: Doç. Dr. A. R. Terzi).

Yıldırım Kaptanoğlu A. Sağlık yönetimi. Yıldırım Kaptanoğlu A eds. *Sağlık yönetimi*. İstanbul. Beşir Kitabevi, 2011, s: 15-24.

Yıldırım A, Aktaş T, Akdaş A. Tıp fakültesi ve hemşirelik yüksekokulu öğrencilerinde hekim-hemşire işbirliği. *TAF Preventive Medicine Bulletin*. 2006; 5 (3): 166-175.

Young G. Contextualizing cooperation. In: West MA, Tjosvold D, Smith KG, eds. *International handbook of organizational teamwork and cooperative working*. New York: John Wiley and Sons; 2008, p:77.

Yücel İ. Öğrenen örgütler ve örgüt kültürü: Bir uygulama. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2007, Erzurum (Danışman: Prof. Dr. D. Bingöl).

Zerenler M, Rıfat İ. Japon yönetim anlayışı ve şirket ağları (Keiretsu) analizi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 2006; (16), 757-776.

Zaim S, Tarım M, Zaim H. Sağlık sektöründe kalite ve maliyet analizi. İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No: 2010-106. İstanbul. 2011, s: 62-84.





EKLER

Ek-1 Yarı Yapılandırılmış Soruformu

YARI YAPILANDIRILMIŞ SORUFORMU

“Kamu Sağlık Kurumları Çalışanlarında Yardımlaşma Kültürü: İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü ve Anadolu Güney Kamu Hastane Birliği Üzerine Bir Çalışma” başlıklı doktora tezi kapsamında çalışanlarla yapılacak mülakat için hazırlanmıştır.

Mülakat No:

Yaş:

Cinsiyet:

Eğitim:

Kademe:

Tecrübe:

1. Kurumunuzu düşündüğünüzde genel olarak yönetsel faaliyetlerin nasıl gittiğini düşünürsünüz?
2. Sizce faaliyetler yürütülürken çalışanlar arasındaki yardımlaşma iyi yapılıyor mu?
3. İyi bir yardımlaşma yoksa sizce nedeni nedir?
4. Ekip çalışması, hiyerarşik yapı göz önüne alındığında çalışanlarınız yeterince rahat, özgürce fikirlerini söyleyip konuşabiliyor mu? (Yöneticiler için)
5. Ekip çalışması, hiyerarşik yapı göz önüne alındığında amirlerinizle yeterince rahat, özgürce fikirlerinizi söyleyip konuşabiliyor musunuz? (Çalışanlar için)
6. Cevabınız hayırsa nedeni nedir;
 - a. Utanç, yalnız kalma, performansın düşük değerlendirilmesi vb. sonuçlardan korku,
 - b. Bir anlamda konuşmanın boşuna olacağına olan inanç,
 - c. Diğer.

Ek-2 Soruformu

BÖLÜM 1

Lütfen aşağıdaki bilgileri eksiksiz doldurunuz.

1. Yaşınız: _____
2. Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek
3. Medeni haliniz: ☐ Bekâr ☐ Evli ☐ Diğer: _____
4. Çocuğunuz var mı? ☐ Hayır ☐ Evet; kaç çocuğunuz var? _____
5. Eğitim durumunuz: ☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora/Tıpta Uzmanlık
6. Kurumunuz: ☐ İstanbul Sağlık Müdürlüğü ☐ Anadolu Güney Kamu Hastane Birliği ☐ Dr. Lütfi Kırdar Kartal Eğitim ve Araştırma Hastanesi
7. Biriminiz, Şubeniz veya Kliniğinizin adı: _____
8. Unvanınız: ☐ Sağlık Müdür Yardımcısı ☐ Şube Müdürü ☐ Asistan Hekim ☐ Doçent-Profesör-Öğretim Üyesi ☐ Pratisyen Hekim ☐ Hemşire ☐ İdari-Mali-Tıbbi Başkanı ☐ Şef ☐ Ebe ☐ Uzman-Operatör Hekim ☐ K H B Uzman ☐ Tıbbi Sekreter ☐ Diğer : _____
9. Kadro durumunuz: ☐ Kadrolu ☐ Sözleşmeli
10. Toplam çalıştığınız süre: _____ yıl _____ ay.
11. Mevcut kurumda çalıştığınız süre: _____ yıl _____ ay.
12. Mevcut pozisyonda çalıştığınız süre: _____ yıl _____ ay.

BÖLÜM 2

Aşağıda işyerinizdeki çalışma koşulları ile ilgili çeşitli ifadeler bulunmaktadır. Lütfen her ifadeye **çalışma ortamınızın başlıca özelliklerini dikkate alarak** ne derece katıldığınızı, “1=Hiç”den, “5=Çok”a kadar verilen seçeneklerden size en uygun olanı işaretleyerek belirtiniz.

1.Hiç Katılmıyorum 2.Katılmıyorum 3.Kısmen Katılıyorum 4.Katılıyorum 5.Çok Katılıyorum

	Hiç 1	2	3	4	Çok 5
13. İşyerim oldukça samimi bir ortamdır; çalışanlar geniş bir ailenin fertleri gibidir.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Yöneticiler aile büyüğü gibi görülür; çalışanlarını yetiştirmeye ve onlara yol göstermeye önem verir.	☐	☐	☐	☐	☐
15. İşyerimde takım çalışması, birlikte hareket etme ve kararlara katılım teşvik edilir.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Bu işletmeyi bir arada tutan değerler, sadakat, karşılıklı saygı ve güvendir.	☐	☐	☐	☐	☐
17. İşyerimde insana saygı, güven, samimiyet ve birliktelik esastır.	☐	☐	☐	☐	☐
18. Çalışanların başarısı, gösterdikleri uyuma, takım çalışmasına katılımlarına, kuruma ve iş arkadaşlarına bağlılıklarına göre ölçülür.	☐	☐	☐	☐	☐
19. İşyerim oldukça özgür ve girişimciliğe açık bir ortamdır; çalışanlar sorumluluk üstlenmeye ve risk almaya hazırdır.	☐	☐	☐	☐	☐
20. Yöneticiler, çalışanları sorumluluk almaya teşvik eder.	☐	☐	☐	☐	☐
21. İşyerimde çalışanlardan özgüven sergilemeleri, sorumluluk üstlenmeleri, yenilikçi ve özgün olmaları beklenir.	☐	☐	☐	☐	☐
22. Bu işletmeyi bir arada tutan değerler, yeniliklere ve gelişmeye açık olmaktır.	☐	☐	☐	☐	☐
23. İşyerimde sürekli ilerlemek, ulaşılabilecek yeni ve zorlu hedefler belirlemek, yeni yöntemler denemek ve fırsatları değerlendirmek esastır.	☐	☐	☐	☐	☐
24. Çalışanların başarısı, yenilikçi ve özgün olmalarına, gösterdikleri ilerlemeye ve diğerlerine öncülük etmelerine göre ölçülür.	☐	☐	☐	☐	☐
25. İşyerim son derece sonuç odaklıdır; işin başarılmasına büyük önem verilir, çalışanlar birbirleri ile rekabet etmeye ve başarmaya heveslidir.	☐	☐	☐	☐	☐
26. Yöneticiler, çalışanları üretken olmaya ve sonuçlara odaklanmaya teşvik eder.	☐	☐	☐	☐	☐
27. İşyerimde çalışanlara yönelik yüksek beklentiler söz konusudur; rekabetçi olmaları ve başarılı sonuçlar elde etmeleri beklenir.	☐	☐	☐	☐	☐
28. Bu işletmeyi bir arada tutan değerler, başarıya hırsı ve hedeflere ulaşma arzusudur.	☐	☐	☐	☐	☐

29. İşyerimde rekabet, ölçülebilir hedeflere ulaşmak ve faaliyet alanında önde gelmek esastır.	☐	☐	☐	☐	☐
30. Çalışanların başarısı, işletmenin rekabetçiliğine yaptıkları katkıya göre ölçülür.	☐	☐	☐	☐	☐
31. İşyerim oldukça kuralcı bir ortamdır; çalışanlar kendilerine verilen rollere göre hareket eder.	☐	☐	☐	☐	☐
32. Yöneticiler, çalışanlardan emir-komuta sistemi içinde kendilerine verilen görevleri yerine getirmelerini ve verimli olmalarını talep eder.	☐	☐	☐	☐	☐
33. İşyerimde çalışanların iş güvencesi ve özlük hakları korunur, çalışanlara kuralların öngördüğü şekilde davranılır.	☐	☐	☐	☐	☐
34. Bu işletmeyi bir arada tutan değerler, kurallara ve düzene olan bağlılıktır.	☐	☐	☐	☐	☐
35. İşyerimde süredir bir şekilde verimlilik, kontrol ve faaliyetlerin belirli bir düzen içinde yürütülmesi esastır.	☐	☐	☐	☐	☐
36. Çalışanların başarısı, verimli olmalarına, işleri zamanında ve kendilerinden istenen şekilde yapmalarına göre ölçülür.	☐	☐	☐	☐	☐

BÖLÜM 3

Lütfen işinizin özellikleri ve iş yükünüzü dikkate alarak aşağıdaki bilgileri doldurunuz.

37. Yönetim göreviniz var mı? ☐ Evet ☐ Hayır (Cevabınız "hayır" ise 42. soruya geçiniz)
38. Eğer yönetim göreviniz varsa yönetici olarak unvanınız nedir? _____
39. Eğer yöneticiyseniz size bağlı olarak (astlarınız) kaç kişi çalışıyor? _____
40. Eğer varsa, astlarınız hariç, işinizle ilgili olarak kurum içinde iletişim içinde olduğunuz (bilgi alışverişi yaptığınız) kaç kişi bulunmaktadır: _____

BÖLÜM 4

Aşağıdaki sorulara ne derece katıldığınızı "1=Hiç"den, "5=Çok"a kadar seçeneklerden size en uygun olanı işaretleyerek belirtiniz.

	Hiç 1	2	3	4	Çok 5
41. Size bağlı çalışanların sayısını yeterli buluyor musunuz?	☐	☐	☐	☐	☐
42. İş yükünüzü nasıl değerlendirirsiniz.	☐	☐	☐	☐	☐
43. Öngörülemeyen, rutin dışı, acil, sorun çıkma olasılığının yükseldiği bakımından işinizi nasıl değerlendirirsiniz?	☐	☐	☐	☐	☐

BÖLÜM 5

Lütfen yardımlaşma için, kendi durumunuzu dikkate alarak aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı, “1=Hiç”den, “5=Çok”a kadar verilen seçeneklerden size en uygun olanı işaretleyerek belirtiniz.

	Hiç 1	2	3	4	Çok 5
44. İşle ilgili herhangi bir konuda yardıma ihtiyaç duyarım.	☐	☐	☐	☐	☐
45. İşimde ihtiyaç duyduğum zaman başka çalışanlardan sıklıkla yardım talep ederim.	☐	☐	☐	☐	☐
46. Benden istenen yardım taleplerine yanıt vermeye çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐
47. Yardım alarak işimdeki başarımlarım (performansımın) artacağına inanıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐

BÖLÜM 6

Lütfen çalışanlar arasında yardımlaşma bakımından, kurumunuzdaki mevcut durumu dikkate alarak aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı, “1=Hiç”den, “5=Çok”a kadar verilen seçeneklerden size en uygun olanı işaretleyerek belirtiniz.

	Hiç 1	2	3	4	Çok 5
48. Kurumumuzdaki herkes yardımlaşma için birbirini teşvik eder.	☐	☐	☐	☐	☐
49. Kurumumuzda, çalışanlar arasında yardımlaşmayı teşvik etmek amacıyla <u>resmî</u> (formal) toplantılar yapılır.	☐	☐	☐	☐	☐
50. Kurumumuzda, çalışanlar arasında yardımlaşmayı teşvik etmek amacıyla kahvaltı, yemek v.b. <u>gavriresmî</u> (informal) <u>organizasyonlar</u> düzenlenir.	☐	☐	☐	☐	☐
51. Kurumumuzda, yardımlaşma için <u>vazırlı döküman</u> (prosedür) ya da <u>kurallar</u> (normlar) mevcuttur.	☐	☐	☐	☐	☐
52. Kurumumuzda, yardımlaşma için <u>gavriresmî</u> (informal/yazılı olmayan) <u>kurallar</u> (normlar) mevcuttur.	☐	☐	☐	☐	☐
53. Kurumumuzdaki üst düzey yöneticiler, kurum çalışanlarının yardım talep etmeleri gerektiğine inanırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
54. Kurumumuzdaki üst düzey yöneticiler, çalışanlar arasında yardımlaşmayı teşvik ederler.	☐	☐	☐	☐	☐
55. Kurumumuzda diğerlerine yardım eden çalışanlara, mesai saatleri ve çalışma programlarında daha anlayışlı davranılır.	☐	☐	☐	☐	☐
56. Kurumumuzda sunduğumuz hizmetlerde çalışanlar arasında yardımlaşma önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
57. Kurumumuzda çalışanlar arasında çok fazla yardımlaşma vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
58. Çalışanlar arasındaki yardımlaşma kurumsal iş başarısını (performansı) artırır.	☐	☐	☐	☐	☐

BÖLÜM 7

İşinizle ilgili herhangi bir konuda yardım ihtiyacınız olduğunda yardım talep etmeniz nedenleri hakkında aşağıdaki ifadelerden “1=Hiç”den, “5=Çok”a kadar size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

	Hiç 1	2	3	4	Çok 5
59. Yardım talep ederek, işlerimi daha hızlı ve kolay çözebilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
60. Yardım talep etmeyi, kendimi geliştirmek için fırsat olarak görüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
61. Yardım talep ederek, aynı zamanda işbirliği ve ekip ruhunu geliştirmeyi de düşünüyorum/amaçlıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
62. Yardım talep ederek, aynı zamanda ekibin diğer üyelerinin kendilerini daha faydalı hissetmelerini sağlayabileceğimi düşünüyorum/amaçlıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
63. Yardım talep ederek, karmaşık ya da öncelikli işler için zaman yaratmayı ve daha verimli çalışmayı amaçlıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐

BÖLÜM 8

İşinizle ilgili yardıma ihtiyacınız olduğu halde yardım talep etmediğiniz durumlarda, bunun nedenleri hakkında aşağıdaki ifadelerden “1=Hiç”den, “5=Çok”a kadar size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

	Hiç 1	2	3	4	Çok 5
64. Alacağım yardım nedeniyle borçlu kalmak istemiyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
65. Yardım talep edebileceğim, yardım etmeye istekli kimse yok.	☐	☐	☐	☐	☐
66. Yardım talep etmek için ulaşabileceğim kimse yok.	☐	☐	☐	☐	☐
67. Yardım talep edeceğim kimselerin beni zayıf ya da yetersiz görmelerinden endişe duyarım.	☐	☐	☐	☐	☐
68. Kurumda çalışanlar arasında rekabet fazla olduğundan yardım talep edebileceğim kimseler beni rakip olarak görüp yardım etmek istemiyor.	☐	☐	☐	☐	☐
69. Yardım talep etmek daha fazla zaman ve çaba harcatıyor.	☐	☐	☐	☐	☐
70. Yardım talep edebileceğim kimselerin iş yükü fazla, yardım etmek için zamanları yok.	☐	☐	☐	☐	☐
71. Yardım talep edebileceğim kimselerin mesleki yetkinliklerine güvenmiyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
72. Yardım talep edebileceğim kimselerin bana karşı iyi niyet ve samimiyetlerine güvenmiyorum.	☐	☐	☐	☐	☐

BÖLÜM 9

İşinizi yaparken en çok yardım talep ettiğiniz beş (5) kişinin ismini; en çok yardım aldığınız kişi en başta olmak üzere daha az yardım aldığınız kişiye doğru sıralayarak yazınız. Sonra, yardım talep ettiğiniz bu kişilerin özellikleri için "5-Kesinlikle Katılıyorum" dan "1-Kesinlikle Katılmıyorum" a kadar puan veriniz. Bu tabloyu doldurduktan sonra diğer tabloya geçerek yardım talep edebileceğiniz halde şimdiye kadar yardım talep etmediğiniz herhangi bir kişi için, bu dört özelliğe "5-Kesinlikle Katılıyorum" dan "1-Kesinlikle Katılmıyorum" a kadar puan veriniz. (Birden fazla özelliğe aynı puanı verebilirsiniz.)

Kaç yıldır tanışıyorsunuz hanesini yıl olarak doldurunuz.

1-Kesinlikle Katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum

Aşağıdaki örnekte; yardım alınan A Kişisinin özelliklerinden; yetkin olma özelliğine "Katılmıyorum" diye düşünüldüğü için "Yetkinlik" hanesine 2, erişilebilirlik özelliğine "Kesinlikle Katılıyorum" diye düşünüldüğü için "Erişilebilirlik" hanesine 5, güven ve samimiyet özellikleri için "Katılıyorum" diye düşünüldüğü için "Güven" ve "Samimiyet" hanesine 4 puan verilmiştir. Yardım alınan diğer dört kişinin ve yardım talep edilmemiş herhangi bir kişi için de benzer puanlama yapılmıştır.

Örnek işaretleme:

En Çok Yardım Talep Ettiğiniz Kişilerin Adı Soyadı	Yetkinlik	Erişilebilirlik	Güven	Samimiyet	Kaç Yıldır Tanıyorsunuz?
1 A Kişisi	2	5	4	4	23
2 B Kişisi	3	3	4	1	5
3 C Kişisi	2	5	3	2	19
4 D Kişisi	5	1	2	5	7
5 E Kişisi	2	5	3	4	12
Yardım Talep Etmediğiniz Kişi Adı Soyadı	Yetkinlik	Erişilebilirlik	Güven	Samimiyet	Kaç Yıldır Tanıyorsunuz?
1 Z Kişisi	3	1	2	1	3

Yetkinlik: İşini ne kadar iyi yapıyor, iş hakimiyeti, iş becerisi.
Erişilebilirlik: Yüz yüze ya da telefon, mesaj gibi iletişim araçlarıyla ne kadar kolay ulaşabiliyorsunuz, ulaşabildiğiniz zaman yardımcı olabiliyor mu?
Güven: Korku, çekimse ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu. Duygu ve düşüncelerinizi ne kadar rahat paylaşılabiliyorsunuz.
Samimiyet: Dost olmak, içtenlik, birisiyle sız-fış olmak, birisine sözünden bağlanma.

En Çok Yardım Talep Ettiğiniz Kişilerin Adı Soyadı	Yetkinlik	Erişilebilirlik	Güven	Samimiyet	Kaç Yıldır Tanıyorsunuz?
1 _____					
2 _____					
3 _____					
4 _____					
5 _____					
Yardım Talep Etmediğiniz Kişi Adı Soyadı	Yetkinlik	Erişilebilirlik	Güven	Samimiyet	Kaç Yıldır Tanıyorsunuz?
1 _____					

73. Yardım aldığınız kişiler ile genel olarak ne tür bir sosyal ilişkiniz var? (Birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- ☐ Birlikte iş dışında çay-kahve içmek, alışverişe gitmek v.b. ortak sosyal etkinliklerimiz var
- ☐ Daha önce birlikte çalıştım
- ☐ Eşlerimiz aracılığıyla tanışıyoruz
- ☐ Aynı meslek örgütü üyesiyiz
- ☐ Aynı sendika üyesiyiz
- ☐ Aynı okuldan mezunuz
- ☐ Aynı hobiyi yapıyoruz (Halı saha maçı, aynı koroda bulunmak, v.b.)
- ☐ Aynı hastalık ya da sosyal durumu paylaşıyoruz
- ☐ Aynı servisle ya da aynı yolla işe gelip gidiyoruz
- ☐ Hemşehriyiz
- ☐ Diğer _____

Görüş ve önerileriniz:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Soru formunu tamamladınız. Katılımınız için teşekkür ederim.

Ek-3 Etik Kurul Onayı



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Etik Kurulu

PROJENİN ADI: Kamu Sağlık Kurumları Çalışanlarında Yardımlaşma Kültürü : İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü ve Anadolu Güney Kamu Hastane Birliği Üzerine Bir Çalışma
PROJE YÜRÜTÜCÜSÜ: Doç.Dr. Burak BEKAROĞLU
PROJEDEKİ ARAŞTIRICILAR: Nurşen AYDIN
ONAY TARİHİ VE ONAY SAYISI: 30.11.2015-3

Sayın Doç.Dr. Burak BEKAROĞLU

140 protokol nolu “Kamu Sağlık Kurumları Çalışanlarında Yardımlaşma Kültürü : İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü ve Anadolu Güney Kamu Hastane Birliği Üzerine Bir Çalışma” isimli projeniz Enstitümüz Etik Kurulu tarafından incelenmiş ve etik yönden uygunluğuna karar verilmiştir.

Prof. Dr. Göksel ŞENER
Komisyon Başkanı

Yrd.Doç.Dr. Pınar MEGA TİBER

Prof. Dr. Hülya AŞÇI

Prof. Dr. Dilşad SAVE

Doç. Dr. Tolga GÜVEN

Yrd. Doç. Dr. Ümit UĞURLU

Prof. Dr. Serap AKYÜZ

Prof. Dr. Ufuk YURDALAN

Doç. Dr. Nefise BAHÇECİK

Doç. Dr. Hakkı ARIKAN

Yrd. Doç. Dr. Betül OKUYAN



Marmara Üniversitesi Göztepe
Kampusu Sağlık Bilimleri
Enstitüsü 34688 Kadıköy /
İSTANBUL

0 (216) 414 44 23/12 (Faks)
0 (216) 414 44 23

saglik.ogrenci@marmara.edu.tr
<http://saglik.marmara.edu.tr>

Ayrıntılı bilgi için:
M.R.ALKAN

Ek-4 İSM ile Yapılan Protokol

PROTOKOL

Taraflar:

Madde 1-

Bu protokol T.C. Sağlık Bakanlığı İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü ile *Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı* arasında yapılmıştır.

Çalışmanın gerçekleştirileceği kurum/kuruluşlar: *İstanbul Sağlık Müdürlüğü Sağlık Araştırmaları Şube Müdürlüğü*

Çalışmanın adı: Kamu Sağlık Kurumları Çalışanlarında Yardımlaşma Kültürü: İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü ve Anadolu Güney Kamu Hastaneler Birliği Üzerine bir çalışma.

Bu çalışmayı yürütecek kişi/kişiler: Nurşen AYDIN

Çalışmanın Konusu: Sağlık Kurumları Yönetiminde, “Örgüt Kültürü” içerisinde “Yardımlaşma ve İşbirliği” düzeyini ölçmek, kurumlar arası karşılaştırma yapmak ve ağ organizasyonu bakış açısıyla değerlendirmek amaçlanmaktadır. Araştırma, Anadolu Güney KHB Genel Sekreterliği Merkez Binası ve Genel Sekreterliğe bağlı Dr. Lütfi Kırdar Kartal EAH bünyesindeki bir dâhili klinik, bir cerrahi klinik ve idare bölümü ile İstanbul Sağlık Müdürlüğü’ümüz Merkez ve Ek 2 binasında gerçekleştirilecektir. Doktora tezi çerçevesinde hazırlanan anket çalışması ve bir odak grup görüşmesi yapılacaktır. Bu çalışmayla aynı zamanda İstanbul’daki sağlık hizmetlerini koordine eden ve denetleyen kurum, teşhis ve tedavi hizmeti sunan hastanelerin planlama ve organizasyonunu yapan üst yönetim kurumu ile teşhis ve tedavi hizmeti sunan hastanede, örgüt kültürü ve örgüt kültürü açısından mevcut “Yardımlaşma ve İşbirliği” kültürü karşılaştırılacaktır.

Madde 2-

a) Bu protokol ilimiz sınırları içinde İstanbul İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı kurum ve kuruluşlarda verilen hizmetleri, yapılan koruyucu sağlık hizmeti çalışmalarını ya da yapılan kayıtlar sonucu elde edilen istatistik verileri içeren ve kurum personeli ve/veya kuruma başvuran kişilerle yapılacak anket çalışmalarını kurala bağlamak amacı ile düzenlenmiştir.

b)Yapılacak bilimsel çalışma proje aşamasında iken İl Sağlık Müdürlüğü tarafından değerlendirilecektir.

c)Çalışma uygulanırken kapsam dışı hiçbir veri toplanmayacaktır. Çalışmanın detayında kapsam dışı bırakılacak durumlar ve özellikler Ek:2 de bildirilmiştir.

d)Veri toplama sırasında Sağlık Bakanlığı Personelinden de yararlanılacaksa ayrıca Sağlık Müdürlüğünden onay alınacaktır.

e) 01.08.2014 tarihli Hasta hakları yönetmeliğinin Birinci Bölüm 5.madde d ve e fıkrası, Dördüncü Bölüm 21.maddesine kesinlikle riayet edilmesi gerekmektedir.

Sözleşme şartlarında aykırılık:

Protokol süresince yapılacak çalışmalar sırasında, yapılan çalışmayı devam ettiren kişi ya da kişiler aynı olacaktır. Saha çalışmasına katılan ve protokolle tespit edilen kişide değişiklik yapılması ya da yeni kişinin çalışmaya dahil edilmesi ancak Sağlık Müdürlüğünün onayı ile mümkün olacaktır. Aksi halde protokol iptal edilecektir.

Protokolün süresi:

a) Bu çalışmanın yürütücüsü kurumlarımızda **3 (üç) ay** süre ile çalışmasını yürütecektir.

b) **Başlangıç:** 07.01.2016 **Bitiş:** 06.04.2016

c) Protokol, çalışmanın taraflarca planlanan ve kabul edilen süresi ile sınırlıdır. Uzatılması ancak yeni bir protokole bağlıdır.

d)Şartlarda oluşabilecek değişikliklere bağlı olarak Sağlık Müdürlüğü protokolü daha önce de sonlandırabilir.

İhtilafların çözümü:

Protokolün uygulanması ile ilgili çıkabilecek sorunlar tarafların yetkili temsilcileri tarafından görüşülerek çözülecektir.

Yürürlük:

- a) Çalışma yayın/tez haline getirilmeden önce Sağlık Müdürlüğü'nün ilgili şubesi tarafından verilerin analizi değerlendirilecektir. Toplum sağlığı açısından sakıncalı verilerin yayınlanması kısıtlanabilecektir.
- b) Çalışma Üniversite ya da kurum tarafından kabul edildikten sonra bir nüshası cd halinde İstanbul Sağlık Müdürlüğüne teslim edilecektir.
- c)Yürürlük bölümündeki a ve b maddelerinin yerine getirilmediği takdirde kurumumuza ait veriler yayın/proje/tezvs gibi bilimsel bir çalışmada kullanılamayacaktır.
- d)Çalışmayı gerçekleştiren kişi ya da kişiler kurumda görevlendirileceklerse ayrıca vilayet oluru da alınacaktır.
- e) Her çalışmanın biri Sağlık Müdürlüğü personeli olmak üzere en az iki yürütücüsü olacaktır.
- f)Yapılacak çalışmalarda Protokole ek olarak vilayet oluru da alınacaktır.
- g)Çalışma esnasında her tür ilaç uygulaması veya girişim için gerek hastanın kendisi ya da yasal vasisinden izin alınacaktır. Ayrıca etik kuruldan onay alınacaktır.

Taraflar:

07.01/2016

Nurşen AYDIN

07.01/2016

Uzm. Dr. Çiğdem YAZICI ERSOY
Sağlık Müdür Yardımcısı

OLUR

07.01/2016

Prof. Dr. Selami ALBAYRAK
Vali a.
Sağlık Müdürü

Ek-5 KHB İzin Yazısı

Evrak Tarih ve Sayısı: 30/12/2015-29926



T.C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu
İstanbul İli Anadolu Güney Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği



Sayı : 35778018-770
Konu : Araştırma İzinleri Hk.
(Nurşen AYDIN)

MARMARA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı)

İlgi : 10/12/2015 tarih ve 54428 sayılı yazınız.

Fakülteniz Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi Nurşen AYDIN'ın, "Kamu Sağlık Kurumları Çalışanlarında Yardımlaşma Kültürü İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü ve Anadolu Güney Kamu Hastaneleri Birliği Üzerine Bir Çalışma" konulu araştırmasını, Genel Sekreterliğimize bağlı Kartal Dr. Lütfi Kırdar Eğitim ve Araştırma Hastanesinde uygulama talebi, 24/12/2015 tarihli Bilimsel Araştırma ve Değerlendirme Komisyonunda incelenmiş olup, komisyonda alınan kararla çalışmanın talep edilen hastanede yapılması uygun görülmüştür. Konu hakkında adı geçen kişinin bilgilendirilmesi ve çalışmanın onay tarihinden itibaren 4 (dört) ayda tamamlanması hususunda;

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Dr. Celal ŞAHİN
Genel Sekreter a.
İdari Hizmetler Başkanı

İSTANBUL İLİ ANADOLU GÜNEY KAMU HASTANELERİ BİRLİĞİ
GENEL SEKRETERLİĞİ
İDARI HİZMETLER BAŞKANLIĞI
Ehri ORAN MASARILI
Uzman
Güvenli Elektronik İmza ile Anılsır
30 Aralık 2015

T.C. MARMARA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Tarih: 05-01-2016
Sayı: 1600001791
Bürosu:

Öğrenci İd. Dat. Bakt
05.01.2016
d.B.

Evrak Doğrulamak İçin : http://ebys.iagb.gov.tr:8028/enVision/Validate_doc.aspx?V=BENU48CDL

Adres:Başibüyük Mah. Atatürk Cad.No:1 Maltepe/İSTANBUL
Telefon:0216 421 26 26 Faks:0216 421 00 05
e-Posta:eminegilli@gmail.com Elektronik Ağ:www.iagb.gov.tr

Ayrıntılı Bilgi için irtibat: Emine DENİZ
EGİLLİ
Unvanı: Hemşire

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.
Evrak Doğrulaması http://ebys.iagb.gov.tr:8028/enVision/Validate_doc.aspx?V=BENU48CDL adresinden yapılabilir. (PIN:33902)

Ek-6 Ağ Haritaları Renk ve Şekil Özellikleri

Cinsiyet için 0= Erkekler mavi  renk ve 1= Kadınlara  pembe renk yüklenmiştir. Kişiler arasındaki ilişki bağları için; tek taraflı ilişki lacivert  renk ile, karşılıklı ilişki Kırmızı  renk ile yüklenmiştir. Düğümlere derece "Degree" yüklemesi yapılmıştır.

1. Yönetim kademeleri için;

1. 0= Üst düzey yöneticiler →Üçgen şekli "Up triangle" Δ,
2. 1= Orta düzey yöneticiler →Kare şekli "Square" □,
3. 2= Alt düzey yöneticiler →Kare içinde yuvarlak "Circle in box"  ve
4. 3= Çalışanlar →Yuvarlak şekil "Circle" ○ yüklenmiştir.

2. Birimler için;

2.1. İstanbul Sağlık Müdürlüğü

1. Tahakkuk ve Malî İşler Ş. M. →Pembe  renk,
2. İdarî İşler Ş. M. →Sarı  renk,
3. İnsan Kaynakları Ş. M. →Mavi  renk,
4. Sağlık Bilgi Sistemleri Ş. M. →Turuncu  renk,
5. Sağlığın Geliştirilmesi Ş. M. →Lacivert  renk,
6. Sağlık Hizmetleri Denetim Ş. M. →Bordo  renk,
7. Disiplin Ş. M. →Turkuaz  renk,
8. İzleme ve Değerlendirme Ş. M. →Açık yeşil  renk,
9. Kamu Yataklı Sağlık Hizmetleri Ş. M. →Açık pembe  renk,
10. Hukuk İşleri Koordinatörlüğü →Kahve  renk,
11. Ağız ve Diş Sağlığı Ş. M. → Kırmızı  renk,
12. Özel Teşhis ve Tedavi Merkezleri Ş. M. → Nefti yeşil  renk,
13. Sağlık Meslekleri Ş. M. →Mor  renk,
14. Özel Yataklı Sağlık Hizmetleri Ş. M. →Gül kurusu  renk,
15. Kurum Dışı → Füme  renk,

2.2. Anadolu Güney Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği

1. Genel Sekreterlik →  turuncu renk,
2. Malî Hizmetler Başkanlığı →  pembe renk,
3. İdarî Hizmetler Başkanlığı →  mavi renk,
4. Tıbbî Hizmetler Başkanlığı →  sarı renk

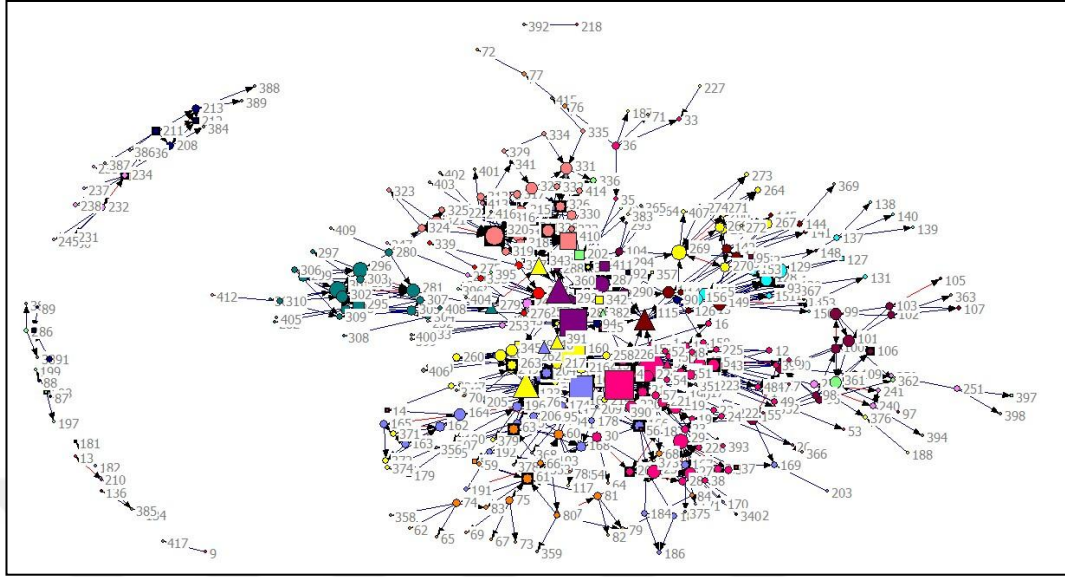
2.3. Dr. Lütfi Kırdar Kartal Eğitim ve Araştırma Hastanesi

1. İdarî Birimler →  mavi renk,
2. Kulak Burun Boğaz Kliniği →  sarı renk
3. Nefroloji Kliniği →  pembe renk,
4. Genel Sekreterlik →  turuncu renk,

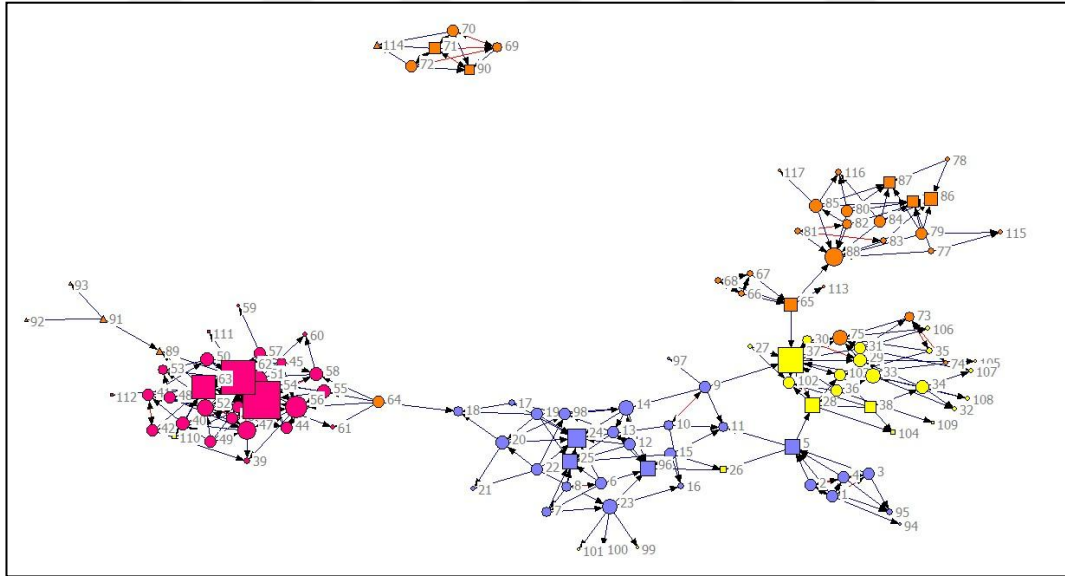
3. Meslek guruplarına göre çalışanlara aşağıdaki renkler yüklenmiştir;

1. Sağlık Müdürü, Müdür Yardımcısı → Eflatun  renk,
2. Doçent-Profesör-Eğitim Görevlisi → Koyu gri  renk,
3. Genel Sekreter, İdarî-Mali-Tıbbî Başkanı → Kırmızı  renk,
4. Uzman-Operatör Hekim → Açık yeşil  renk,
5. Şube Müdürü, Hastane Müdürü, Müdür Yardımcısı → Koyu mavi  renk,
6. Asistan Hekim → Kahve  renk,
7. Pratisyen Hekim → Koyu yeşil  renk,
8. Şef (Memur) → Petrol yeşili  renk
9. Hemşire → Açık Pembe  renk,
10. Ebe → Lacivert  renk,
11. K H B Uzman → Turuncu  renk,
12. Tıbbî Sekreter → Sarı  renk,
13. Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni → Pembe  renk,
14. Memur → Mavi  renk,
15. Teknisyen, Tekniker ve Mühendis → Açık sarı  renk.
16. Avukat → Bordo  renk,
17. Bilgi İşlem (İstatistik, Bilgi İşletmeni, Programcı, vb.) → Gri  renk,
18. Sosyal Hizmet Uzmanı, Biyolog, Foto → Haki yeşili  renk ve
19. Diğer (Boş) → Açık mavi  renk,
20. Tanımsız → Füme  renk,

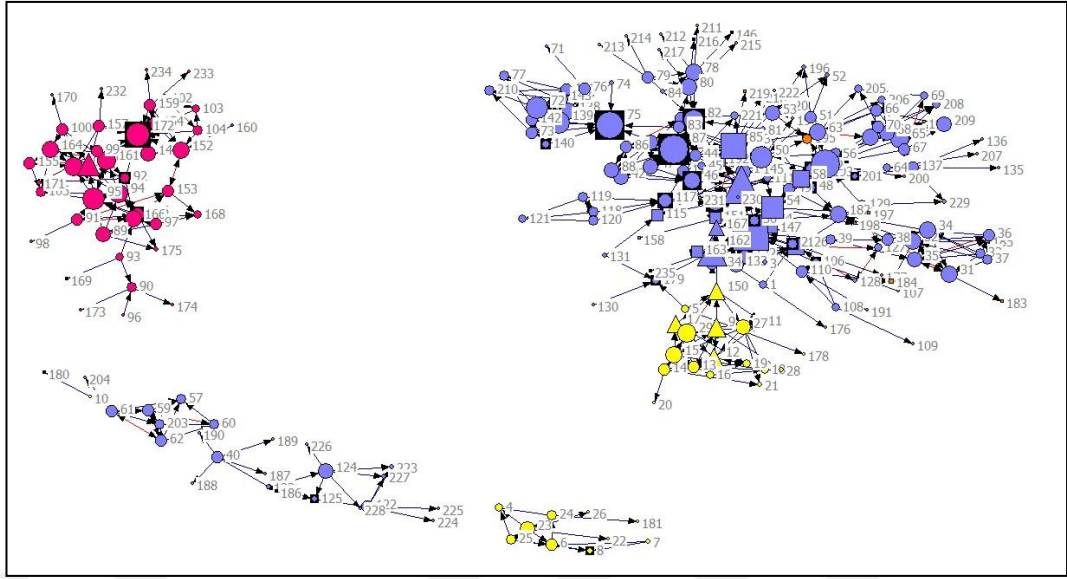
Ek-7 Sağlık Kurumları Çalışanları Yardımlaşma Haritaları



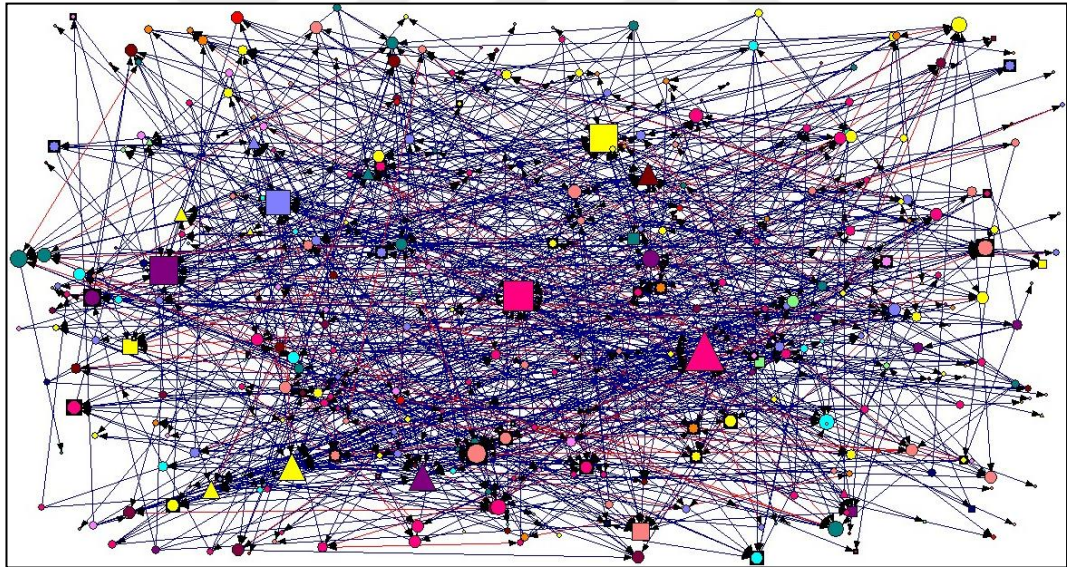
Şekil 52. İSM Yardımlaşma Ağ Haritası (Kod)



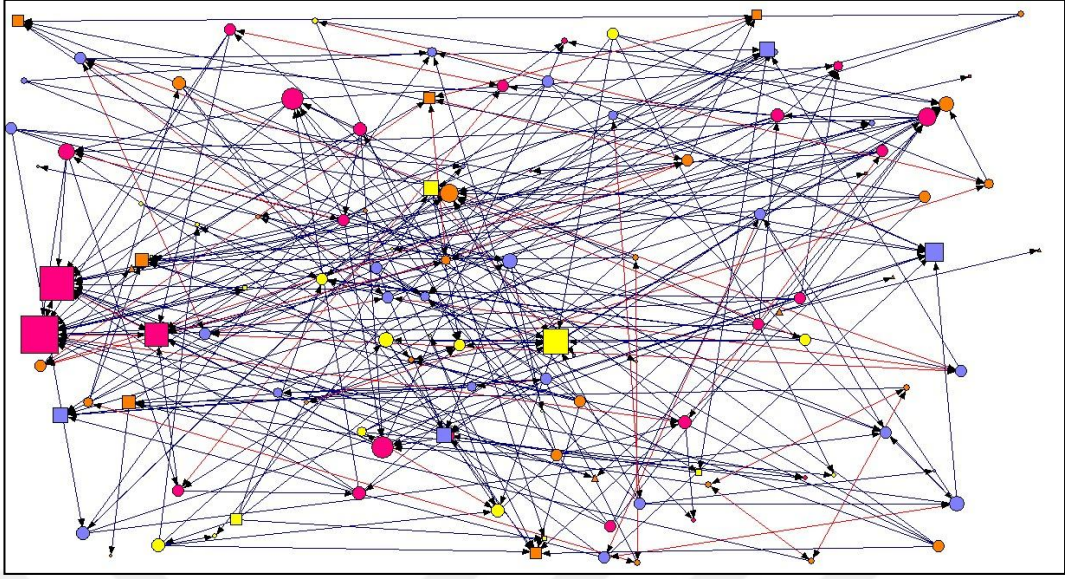
Şekil 53. KHB Yardımlaşma Ağ Haritası (Kod)



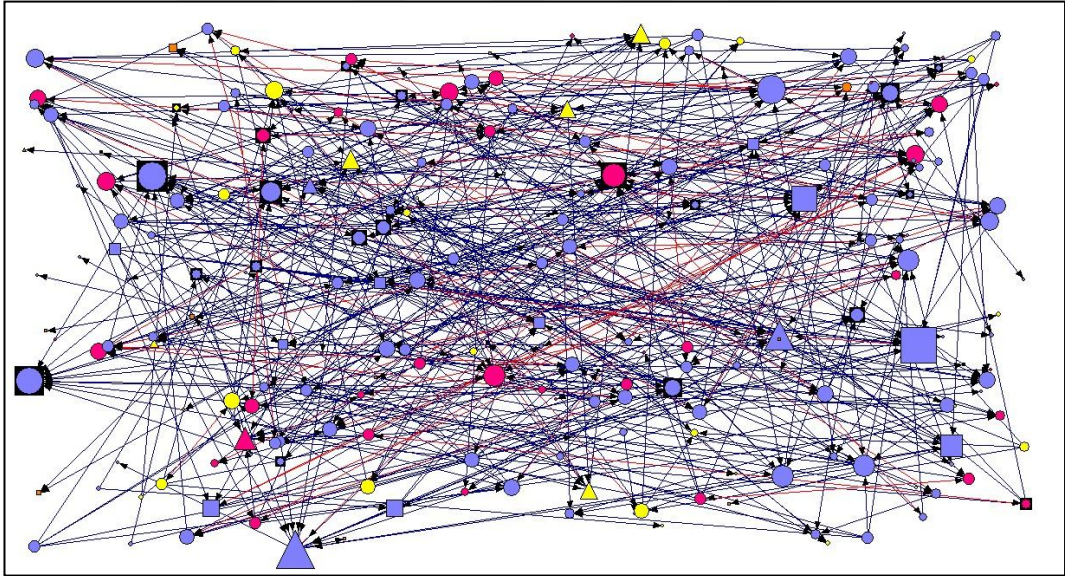
Şekil 54. KEAH Yardımlaşma Ağ Haritası (Kod)



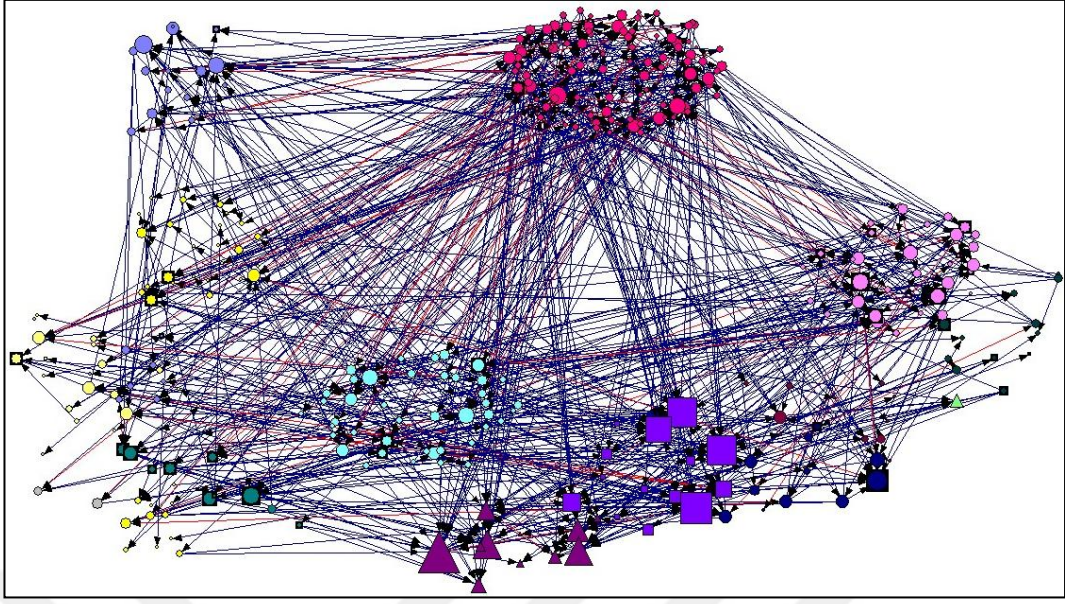
Şekil 55. İSM Rastgele Yardımlaşma Ağ Haritası



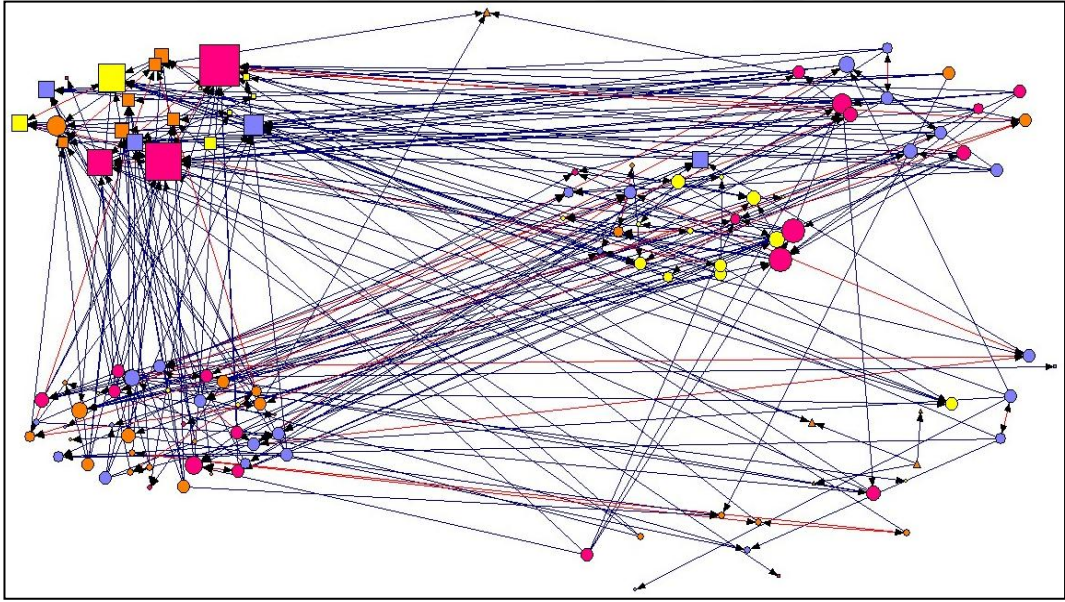
Şekil 56. KHB Rastgele Yardımlaşma Ağ Haritası



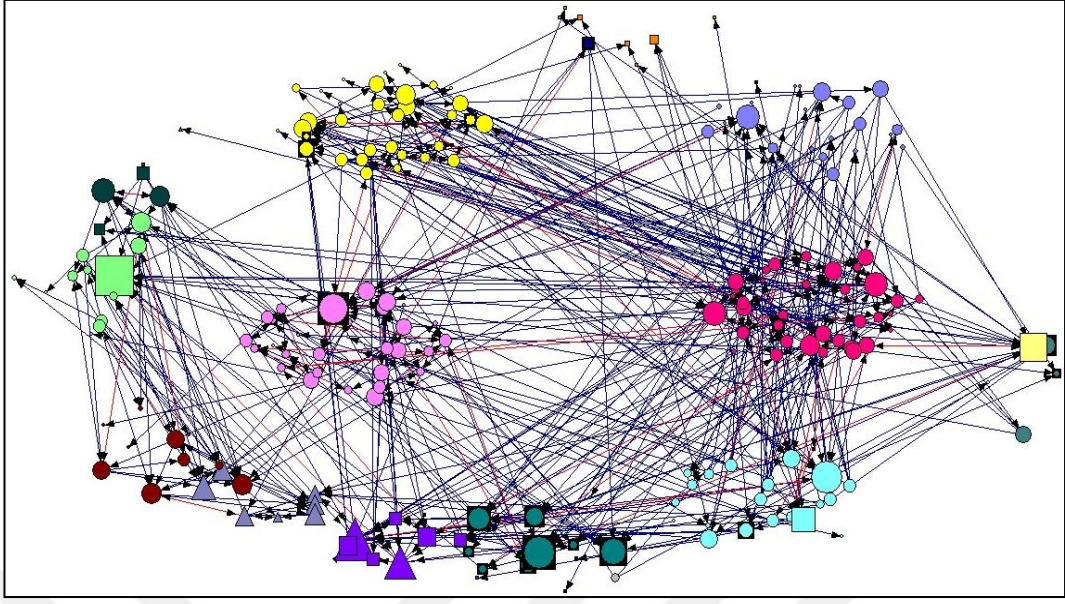
Şekil 57. KEAH Rastgele Yardımlaşma Ağ Haritası



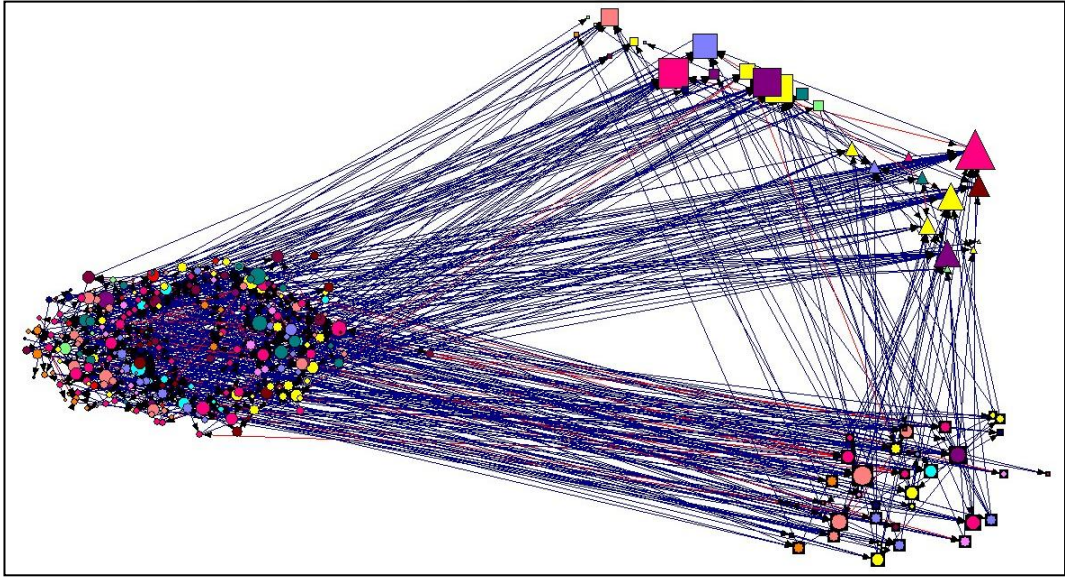
Şekil 58. İSM'nin Unvanlara Göre Yardımlaşma Haritası



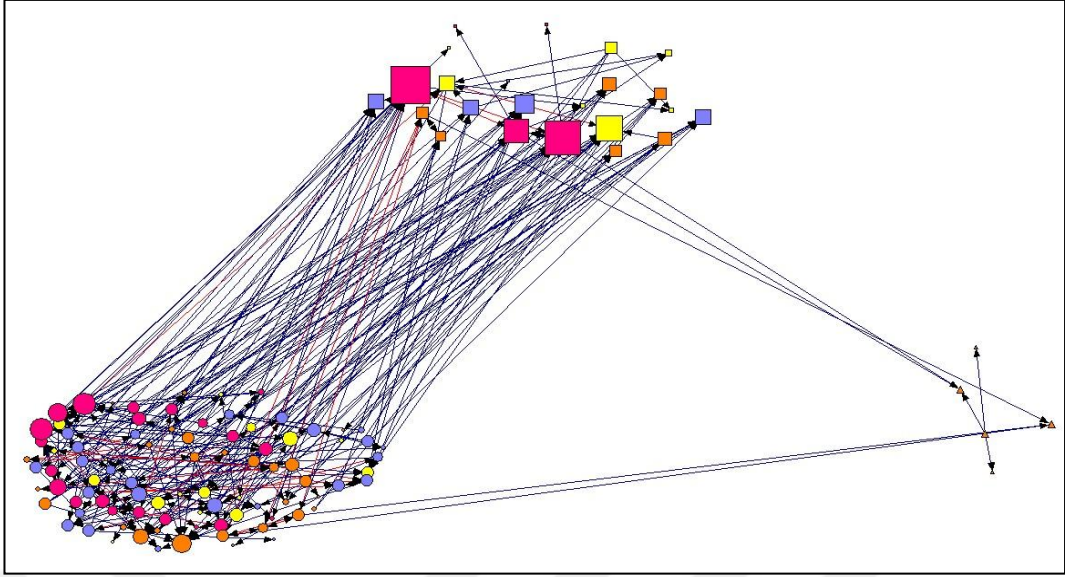
Şekil 59. KHB'nin Unvanlara Göre Yardımlaşma Haritası



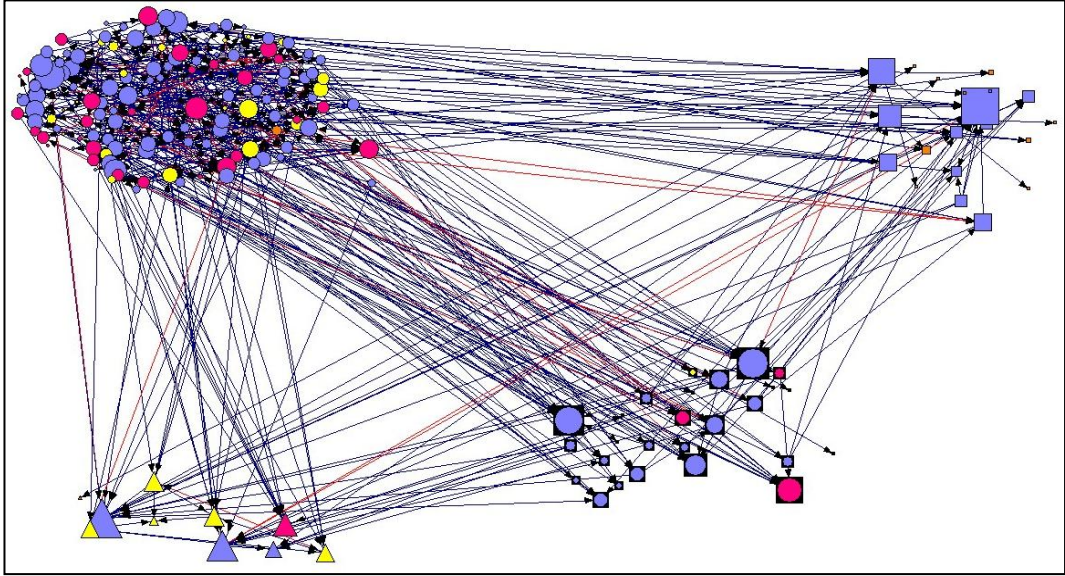
Şekil 60. KEAH'nın Unvanlara Göre Yardımlaşma Haritası



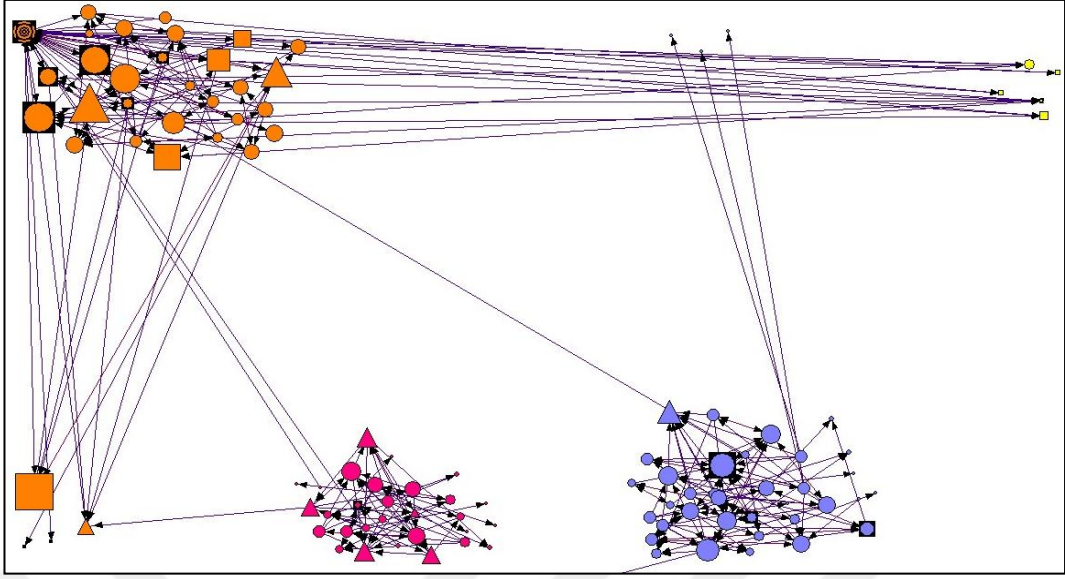
Şekil 61. İSM'nin Hiyerarşik Seviyeye Göre (Kategorik) Yardımlaşma Haritası



Şekil 62. KHB'nin Hiyerarşik Seviyeye Göre (Kategorik) Yardımlaşma Haritası



Şekil 63. KEAH'nın Hiyerarşik Seviyeye Göre (Kategorik) Yardımlaşma Haritası



Şekil 64. KEAH Hastaya Doğrudan Hizmet Veren/Vermeyen Çalışanlara Göre Yardımlaşma Haritası

Ek-8 Mülakat ve Soruformu Görüş/Öneri Bulguları

Bu tez kapsamında çalışanlara dağıtılan soru formlarının görüş ve öneri kısmına yazılan düşünce ve öneriler ile çalışanlarla yapılan mülakatlar sonucunda elde edilen fikir ve kanaatler;

- Kurumlarının genel yönetim faaliyetleri sürecindeki olumlu ve olumsuz faaliyetlerle ilgili kanaatleri,
- Kurumlarındaki yardımlaşma yapısının nasıl olduğu,
- Çalışma ortamındaki kurumsal sessizlik mevcudiyeti,

olmak üzere üç ana başlıkta toplanarak sınıflandırılmıştır.

Sağlık kurumları çalışanları, genel yönetim sürecinde, yardımlaşmanın başarılı olmamasında ve kurumsal sessizlik olmasında olumsuz faktör olarak aşağıdaki etkenleri dile getirmişlerdir.

Kurumlardaki genel yönetim sürecinde, yardımlaşmanın başarılı olmamasında; başta kurum yöneticileri olmak üzere çalışanların yetkin olmaması, personel değerlendirme, terfi ve atamaların liyakate göre yapılmaması ve iletişimin iyi olmaması en önemli faktörler olarak belirtilmiştir.

Mülakatlar neticesi elde edilen bilgilerle görüş ve öneri kısmında yetkinlik ile ilgili yapılan eleştiriler, Cheetham'ın (1996), bütüncül yetkinlik modeli çerçevesinde değerlendirilerek sınıflandırmıştır. Bu kapsamda sırasıyla;

- Yöneticilerde; kişisel ya da davranışsal (Mülakat no: 24, 26, 27, 28, 31, 32, 36 ve Anket no:663), fonksiyonel (Mülakat no: 22, 26, 28, 29, 30, 31, 32, 38, 39), bilgi ya da bilişsel (Mülakat no: 27, 31 ve 32) ve değerler ya da etik (Mülakat no: 30) yetkinliğin yetersiz olduğu,
- Çalışanlarda ise kişisel ya da davranışsal (Mülakat no: 1, 22, 27, 28, 36, 38 ve Anket no: 617), fonksiyonel (Mülakat no: 24, 28 ve 36), bilgi ya da bilişsel (Mülakat no: 1 ve 29), değerler ya da etik (Mülakat no: 31) ve meta (Mülakat no: 29) yetkinliğin yetersiz olduğunu belirtmişlerdir.

Çalışanlar personel değerlendirme, terfi ve atamaların liyakat esasına göre yapılmamasının (Mülakat no: 14, 15, 26, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 36 ve Anket no: 573, 622, 680, 685, 753) olumsuz etki yaptığını belirtmişlerdir.

Diğer önemli faktör olarak da kişilerarası ilişkiler ve kurumsal iletişimin iyi olmaması (Mülakat no: 1, 4, 6, 12, 15, 16, 18, 20, 21, 23, 26, 31, 32 ve Anket no: 26, 265, 299, 343, 390, 401, 443, 444, 445, 538, 736, 712) ve ekip çalışmasının olmaması olarak (Mülakat no: 2, 18 ve 31) belirtilmiştir.

Genel iş faaliyetleri ve yardımlaşma için yönetimin personeli desteklemediği (Mülakat no: 4, 6, 7, 8, 9, 28 ve Anket no: 621), çalışanlara adaletsiz davranıldığı (Mülakat no: 26, 31 ve Anket no: 737), katı mesai uygulaması olduğu (Mülakat no: 21) ve mutlu bir çalışma ortamı olmadığı (Mülakat no: 21) şeklinde olumsuz görüşler belirtilmiştir.

Çalışanlar, yapılan işlerin sonuçlarını başarılı bulmamakta (Mülakat no: 15 ve Anket no:763), iş yoğunluğu olduğunu (Mülakat no: 3, 10, 13, 20, 21, 29 ve Anket no: 482), planlama ve uygulamanın uyumsuz olduğunu (Mülakat no: 25) ve iş sonuçları için ölçme ve değerlendirme yapılmadığını (Mülakat no: 34) belirtmektedirler.

Yönetim ile ilgili açıklanan olumsuz görüşlerin yanında çalışanlar; çalışma ortamında samimiyet ve huzurlu bir ortamın olduğu (Mülakat no: 10), yönetimin personel güçlendirmeyi desteklediği (Mülakat no: 10 ve 25), düzenli olarak toplantı yapılarak çalışanların özgürce konuştuğu, sosyal bir ortam oluştuğu ve iletişimin güçlendiği (Mülakat no: 29) şeklinde olumlu görüşler de belirtmişlerdir.

Sağlık kurumlarının genel yönetim süreci ile yardımlaşmanın başarılı olmamasında ve kurumsal sessizlik olmasına etki eden diğer faktörler olarak:

- Çalışma koşullarının iyi olmaması, sosyal aktivite eksikliği (Mülakat no: 17, 19, 29 ve Anket no: 37, 440, 605, 622, 699), toplantı eksikliği (Mülakat no: 16, 19, 20, 21 ve 31),

- Çalışanlar arasında gruplaşmaların olması ve grup baskısı ve dışlanma (Mülakat no: 14, 26, 31, 32, 36 ve 37),
- Klasik örgüt yapısı (Mülakat no: 12 14, 28, 29 ve Anket no: 34), kurumsallaşma eksikliği (Mülakat no: 14, 27 ve 31), 663 sayılı yasa ile yapılan düzenleme (Mülakat no: 25, 30) ve performansa dayalı sistem (Mülakat no: 3, 33, 34 ve 35) belirtilmiştir. Soruformundaki görüş ve öneri kısmında da; sağlık sistemlerinin kompleks yapısı olduğu, 663 sayılı kanun ile birlikte performans sisteminin çalışma şartlarını güçleştirdiği, çalışanları bireyselliğe ittiği, çok fazla iş yükü, risk ve sorumluluk getirdiği, yoğunluk ve zor çalışma şartları nedeniyle çalışanların yardım edecek imkanı kalmadığı, çalışanların bunu bildiği için yardım talep edemedikleri belirtilmiştir (Anket no: 414, 415, 482, 545, 763).

Çalışanlar, yardımlaşma mevcudiyetini genel olarak; ben yardımlaşıyorum, bizim birim, şube ya da kurumda yardımlaşma var ama diğer çalışanlarda, birim, şube ya da kurumlarda olmayabiliyor (Mülakat no: 4, 6, 7, 8, 10, 20, 21, 22, 23, 25, 29, 30 ve Anket no: 213, 214, 232) şeklinde ifade etmişlerdir. Çalışanlar yardımlaşmanın olması (Mülakat no: 1, 2, 3, 15, 25, 27, 30 ve Anket no: 16) ve yardımlaşma üzerine çalışma yapılması gerektiğini (Mülakat no: 1 ve 3) belirtmiştir. Ancak iyi bir işbölümü yapılırsa (Mülakat no: 20 ve 38) ve herkes işini iyi yaparsa yardımlaşmaya gerek kalmayacağını (Mülakat no: 1, 2, 16 ve 38), ayrıca yapılan görevin yardım olmaması gerektiğini (Mülakat no: 1, 2 ve Anket no:774) belirtmişlerdir.

Yardımlaşma nedenleri olarak;

- Yardımın, çalışanların kendisini geliştirmesi için gerekli olduğu (Mülakat no: 11, Anket no: 16),
- Yardımlaşmanın, kültürümüzde var olduğu (Mülakat no: 9, 14 ve 29),
- Yardımlaşmanın, çalışma yaşamının doğası gereği olması gerektiği (Mülakat no: 9, 11 ve 20),

- Yardımlaşmanın; ekip çalışması, barış, huzur ve işbirliği ruhunu olumlu olarak etkileyip hataları azaltabileceği ve kurumsal başarıyı artıracığı (Mülakat no: 2, 27, 30 ve Anket no: 16, 132, 176, 517, 737),
- Bilgi ve teknolojinin sürekli değişip gelişmesi nedeniyle çalışanların, yeni bilgi ve teknolojilere uyum sağlaması için yardım almaları gerektiği (Mülakat no: 11) ve
- Özellikle tıbbî konularda görev sırasında yardım alabilecekleri başka çalışanların olduğunu bilmelerinin, çalışanlara güven vereceği (Mülakat no: 13) belirtilmiştir.

Yardımlaşmama nedenleri olarak;

- Kurumsal yardımlaşma kültürünün eksik olması (Mülakat no: 9, 14, 20, 29 ve 30),
- Çalışanların yetersiz görülebileceği endişesi (Mülakat no: 27 ve 30),
- Zaman kısıtlılığı (Mülakat no: 5),
- Çalışanlarda meslekî olarak kendini geliştirme isteğinin olmaması (Mülakat no: 15 ve 27),
- Yardım istenen kişilerde; çekememezlik, güvensizlik, kişisel menfaat, terfi etme isteği, iş konusunda kendilerine bağımlı olunması beklentisi gibi kişisel özellikler (Mülakat no: 12, 22, 23, 24, 27, 30, 31, 32 ve Anket no: 26) ve yardım talep eden ve edilen çalışanların kişisel özelliklerindeki uyumsuzluk (Mülakat no: 22),
- Yardım etme isteğinin altında, yardım edilecek kişi tarafından; başkasının işine müdahale, başkasının hatasını ya da eksiğini ortaya çıkarma vb. gibi olumsuz niyet olabileceği algısının oluşabileceği endişesi (Mülakat no: 27)
- Yardım eden çalışanın, kendisine mevcut görevleri dışında ayrıca iş yüklenebileceği endişesi (Mülakat no: 24),
- Yardımlaşmanın angarya olarak görülmesi (Mülakat no: 27),
- Yardımlaşmada, hiyerarşik yapının etkili (özellikle yönetim kademelerinde, aynı hiyerarşik seviyede çalışanlarda, bizden/bizden değil şeklinde grup ayrımı) olması (Mülakat no: 14),

- Meslekî olarak yardım talep edilebilecek yetkinlikte çalışan olmaması (Anket no: 217, 753),
- Çalışanın kadrolu ya da sözleşmeli olması (kadrolu olanlar daha aza yardımsever) (Mülakat no: 24) belirtilmiştir.

Yardımlaşmanın;

- Görüş, öneri şeklinde ve yapıcı olması (Mülakat no: 3) ve etik değerlere uygun olması (Mülakat no: 1, 2, 3 ve 15),
- Yardımlaşmanın iyi bir şekilde yapılabilmesi için iyi ilişkiler kurmak ve yönetmek, yardım talebinde bulunan insanı rencide etmeden ve onun yetkinliğini sorgulamadan davranmak gerektiğini, yardım eden kişinin yaptığı yardım nedeniyle kibirlenmemesi gerektiğini ve kurumda rekabetçi bir ortam yerine yardımlaşmanın teşvik edilmesi gerektiğini belirtmiştir (Anket no: 545, 597, 617, 621, 663, 686,697).
- Yardımlaşmada karşılıklılık olduğu (Mülakat no: 11),
- İşle ilgili yardım alındığında, (o işin alınan yardımda öğrenilmesi gerektiği) aynı iş için bir daha yardım istenmemesi gerektiği (Mülakat no: 11),
- Yardımlaşmada güven, samimiyet, dünya görüşü vb. hususların etkili olduğu (Mülakat no: 13, 20, 22 ve 23) ve yardımın, yetkin kişilerden alınması gerektiği (Mülakat no: 3) belirtilmiştir.

Sağlık kurumları çalışanları, kurumsal sessizlik olmamasını (konuşma mevcudiyeti) genel olarak; ben konuşuyorum, bizim birim, şube ya da kurumda konuşma var ama diğer çalışanlarda, birim, şube ya da kurumlarda olmayabiliyor (Mülakat no: 4, 7, 11, 16, 20, 22 ve 36) şeklinde ifade etmişlerdir.

Çalışanlar, konuşmanın çalışanların kişisel özellikleri ile ilgili olduğunu (Mülakat no: 22, 27 ve 38) ve yöneticilerin kişisel özelliğine göre (Mülakat no: 36), kişilerin mesleklerine (ya da mesleklerinin özelliğine) göre değiştiğini (Mülakat no: 21 ve 22) belirtmişlerdir.

Sağlık kurumlarında kurumsal sessizlik nedeni olarak;

- Yönetici olan çalışanlarda, konuşan kişinin, kendisine mevcut görevleri dışında hakkında konuştuğu işin yüklenebileceği endişesi olması (Mülakat no: 11),
- Konuşmada hiyerarşik yapının etkin olması (Mülakat no: 26) ve üst yönetim tarafından çalışanlara baskı yapılması (Mülakat no: 37),
- Çalışanların, fikirlerinin diğer çalışanlar tarafından kendi fikirleriymiş gibi ileri sürülmesi endişesi duyması (Mülakat no: 31),
- Diğer kişilerin iyi niyetinden şüphe duyması (Mülakat no: 7),
- Yeterli bilginin olmamasını (Mülakat no: 25) belirtmişlerdir.

Sağlık kurumu çalışanları, kurumlarının genel yönetim süreci, yardımlaşma ve kurumsal sessizlik dışında diğer hususlarda aşağıda belirtilen konularda düşüncelerini ifade etmişlerdir.

- Çalışanlar; genel idarî personel ile sağlık çalışanlarının özlük haklarının eşitlenmesi gerektiği (Anket no: 23), bilgi işlem personellerinin maaşlarının düşük ve iş yükünün fazla olduğu (Anket no: 580), sağlık personelinin iş yükünün fazla olduğu, nöbetlerinin ağır olduğu, kendilerine şiddet uygulandığı ve sorumluluklarının çok olduğunu (Anket no: 680, 688, 788) belirterek, özlük ve emeklilik haklarında iyileştirici düzenlemeler istediklerini,
- Birimlerinde daha genç, dinamik, çağdaş teknolojilerle uyumlu çalışanların olması gerektiğini ve sorunlu çalışanların birimlerden uzaklaştırılması gerektiğini (Anket no: 29, 359),
- Akademik kariyer yapan çalışanların (hemşire), mesleğe katkı yapacak çalışmaları daha fazla yapmaları gerektiğini (Anket no: 426),
- Görüş ve öneri bildiren katılımcılardan 12 çalışan, soruformunun 9. bölümünde istenilen isimler için aynı işi yapmamaları, kendi yaptığı işin diğerlerinin yaptığı işlerden çok farklı olduğu, yardıma ihtiyacı olmadığı, işe ya da birime yeni başlamış olanlardan yardım almadıkları gibi gerekçelerle

ayrıca açıklama olarak yazmışlardır (Anket no: 21, 26, 253, 254, 292, 323, 329, 426, 499, 501, 502, 655, 656, 764).

- 2 çalışan, yeni başladıkları için değerlendirmeleri genel olarak yaptıklarını (Anket no: 139, 509), 1 çalışan soruları samimiyetle cevaplandırıldığını (Anket no: 20) ve 2 çalışan da, herhangi bir görüş ve önerisinin bulunmadığını (Anket no: 173, 175) belirtmiştir.

Görüş ve öneri bildiren katılımcılardan 30 çalışan; soruformunu başarılı bulmuş ve "Yardımlaşma" konusunun seçilmesinin çok faydalı olduğunu belirterek başarı dileklerini ifade etmiştir (Anket no: 9, 162, 163, 246, 268, 287, 291, 321, 342, 343, 443, 445, 473, 482, 505, 509, 534, 554, 568, 591, 595, 609, 625, 738, 739, 740, 764, 778, 781, 784).

Görüş ve öneri bildiren katılımcılardan 14 çalışan, soruformundaki soruları birbirine yakın, karışık, sıkıcı bulması gibi nedenlerle soruformu ile ilgili olumsuz görüş ve eleştiri (Anket no: 109, 144, 145, 213, 214, 287, 452, 470, 530, 554, 615, 650, 652, 751) belirtmiştir.

A SOCIAL NETWORK ANALYSIS ON THE CULTURE OF HELPING IN HEALTH INSTITUTIONS

*Nursen Aydin

**S. Burak Bekaroglu

*Hatay Provincial Health Directorate

**Marmara University

ABSTRACT

In this research, it is aimed to determine the network of helping and to compare the differences of helping relations of employees of three public health institutions in Istanbul. Participants were asked to give the names of the five people they requested the most for help through the questionnaire prepared by the researchers. Data was evaluated by social network analysis. Among health institutions, number of observations and number of helping ties were the highest in the health directorate. Network density was the highest in the hospitals union. The mean of ego networks data of the employees was higher in the health directorate. Between those who asked for help and those who were asked for help were homophily in terms of gender, age groups, educational level, hierarchical level, work experience and seniority at the health directorate and the hospital.

Keywords: Management of Health Institutions, Helping Networks, Social Network Analysis, Homophily, Multilevel Analysis.

INTRODUCTION

Businesses need to develop much more different abilities besides traditional organizational structures in order to be able to produce more efficient results and to be successful. In many studies it is reported that the successful and well carrying out of institutional support relations will have positive outcomes for the institutions. The real potential of the human power in businesses often emerge in a good environment of cooperation and collaboration. Especially in the service sector, managers need to develop a suitable business environment for cooperation and collaboration. As knowledge becomes increasingly specialized and distributed and as institutional infrastructures become more complex and interdependent, the demand for collaboration in both internal and external environments of the institutions also increases (Ansell and Gash, 2007). The term help is defined as giving assistance or support to benefit another person voluntarily by using his or her own power, resources, and capabilities without expecting anything for his or her own benefit when there is no obligation (TLI, 2016). Collaboration is a collective effort of people who work together to achieve mutual benefit as a result of their common actions. Cooperation can be seen as a union of people who come together in the context of the organizational environment to add value to the organization and produce useful output (Vacharkulksemsuk et al., 2011).

Any kind of relationship between individuals generate network of social ties (Guzeller et al., 2016). Friendship, cooperation, trade, information, communication, etc. between individuals, corporations or businesses are called social network. The history of social networks goes back to the first years of humanity. Since the time people have helped each other, it exists, even if it seems mostly invisible. Social networks consist of a collection of links between the groups of people (Hansen et al., 2010). Social network analysis began to emerge in the 1930s. However, it did not get much interest at that time. In the late 1990s, social network analysis began to be used extensively in the fields of physics and biology. In physics the data have been obtained through millions of the Internet-connected computers. Data on genetics and metabolic networks in biology have been produced by all genome studies (Freeman, 2011). In social systems, networking occurs naturally. The reciprocal friendships in social media accounts like the Facebook and the Twitter can be shown as examples of social networks (Tunali, 2016). Social network analysis in organizations is considered to be an effective method in order to reveal the effect of individual employees in the institution in question and to evaluate the network of relationships holistically that the working groups formed.

In this research, cooperation and collaboration relations of employees of Istanbul Provincial Health Directorate (Health Directorate), Istanbul Anatolian Southern Public Hospitals Union (Hospitals Union), and a public general acute care hospital (Hospital) affiliated with the Istanbul Anatolian Southern Public Hospitals Union were examined to determine network structures comparatively by using social network analysis and the differences between them were evaluated from the network organization point of view.

LITERATURE REVIEW

Any kind of relationship between individuals gives rise to the social networks (Guzeller et al., 2016). Relations of individuals, institutions or businesses, friendship, cooperation, trade, information, communication, etc. are called social network. The four significant features of social network analysis are able to reveal important connections between social actors, to record social relations that connects actors with each other through collecting and analyzing data, to reveal the patterns of these connections and to make graphs, and finally to find mathematical and computational models (Freeman, 2011). From the point of view of management science, the social network analysis is a tool that enables you to evaluate strategically important networks within an organization, to make invisible groups visible in interaction and to work important groups to facilitate effective collaboration. Perhaps the most important benefit of social network analysis is that managers focus attention on informal networks that may be critical to organizational effectiveness (Cross et al., 2002). Social network analysis has many different application areas. It can be applied in sociology, social psychology, anthropology, economics, information technology (Diestel, 2000).

In social network analysis; social networks' are structures in which individuals or groups are represented, and the sides are represented by a number of forms of social interaction, such as friendship, between people or groups (Newman, 2010). Individuals or groups in which social exchange takes place are called actors. It can be said that there is reciprocity if the relationship is between two or more actors. In the case of relationships involving three or more actors, the concept of network emerges. Networks connect both groups and individuals as actors (Emerson, 1976). There are binary, triple and click on the networks. The binary means that the number of nodes is two, and the triple means that the number of nodes is three. The subset of the nodes of a line is called the click (Tuzunturk, 2012). Reciprocity is one of the most basic, most important inclination in social interactions (Blau, 1964). On networking, saving information as a matrix and making graphics to visualize patterns is often very useful. The social network data consists of a square measurement line. In each cell on the line an relationship between the actors is explained (Hanneman and Riddle, 2005). The biggest difference between traditional and network data is that while traditional data focuses on actors and qualities, network analysis focuses on the relationship between actors and does not focus on individual actors and qualities (Hanneman and Riddle, 2005). In social network analysis, generally full network method and sampling method that is used in traditional researches, are carried out in selecting samples. When the sampling is selected, the population is determined based on the ego (usually the snowball method). In social network analysis in general, there are reciprocity, transitivity, structural equivalence, and clicks in network relations and structures. In social network analysis, analyzes are made according to the actors (knots) or the whole network. According to the properties of the nodes, degree, proximity, betweenness, eigenvector centrality are measured. According to the whole network, centralization (degree, betweenness, proximity, eigenvector, etc.), clustering coefficient, homophilic, modularity, diameter measurements are made (Denny, 2014).

Sociology, physics sciences as well as health sciences social network analysis studies have been done. Provan and Sebastian (1998), in their study of three different healthcare providers, they conduct a clique analysis to explain the network activity that they got through the questionnaire and interview. In the framework of the analysis, they measured the size of cliques, dyadic links, and network density, and graphically displayed the results. Behrendt et al., (2014) conducted research on the institutional social networks of health workers and Perkins et al., (2015) on natural social networks in low and middle-income countries. Amabile et al., (2014) conducted a research on cooperation in a design firm called Ideo. In the article, titled Ideo's Culture of Helping, the firm Ideo is defined as a help friendly company. The approaches of the managers about employees helping each other and to do this naturally and the accessibility, competence, and reliability of the employees who asked for the help were questioned. As a result of the research, it was shown that the help was asked from the most reliable and accessible staff instead of asking to technically competent staff, and the successful

cooperation experience increased morale and job satisfaction. Below are the data and methodology in part 3, findings and discussions in part 4, and finally the conclusion.

DATA AND METHODOLOGY

The study includes all the employees who accepted to participate from Istanbul Provincial Health Directorate (274 persons), Istanbul Anatolian Southern Hospitals Union (81 persons), and medical and surgical clinics as well as administrative units of a hospital (147 persons) affiliated with Istanbul Anatolian Southern Hospitals Union. Data obtained via a survey questionnaire formed by the researchers which includes some demographic information and the names of other employees in the institution from whom the respondent requested help frequently. Social network analysis was applied by using UCINET software for windows (Borgatti et al., 2002) and NetDraw software was used to draw network maps (Borgatti, 2002). Statistical analyses were applied by using IBM-SPSS version 24. The data used in the analyses were obtained by 417×417 matrices in the health directorate, 117×117 matrices in the hospitals union, and 235×235 matrices in the hospital and by creating an attribute file for all three institutions. Data and cooperation maps created within the scope of social network analysis were made separately for the three public institutions.

FINDINGS AND DISCUSSIONS

Table 1 shows the descriptive statistics of the employees involved in the survey. Those who are undefined in the health directorate are actors who are not filled out the questionnaire or whose names are written as persons who are requested for assistance from outside the institution but whose data for the attribute file cannot be reached.

Table 1. Descriptive statistics of social network.

Variables	Health Directorate	Hospitals Union	Hospital
N of participants	274	81	147
N of non-participants but help requested	143	36	88
N of nodes	417	117	235
Gender			
Male	254	74	126
Female	163	43	109
Hierarchical levels			
Top management	13	5	10
Middle management	17	23	20
Lower management	38	0	26
Non-managerial employees	304	89	179
Unidentified	45	0	0

Table 2 shows the basic data of social network analysis conducted within the scope of the research such as network densities, transitivity rates, ties reciprocity, averages etc. It was seen that the maximum number of nodes (417) and the maximum value of in-degree (23) was in the health directorate when the table below is examined according to the institutions.

When the centrality degrees' tie means, internal and external network centrality ratios in the health institutions was examined, it was seen that the health directorate was 2.197, 5.01% and 0.68%, the hospitals union was 2.581, 2.10% and 11.67%, and the hospital was 2.336, 1.14% and 4.58%, respectively. When the standard deviation values was examined, the most homogeneous institution (SD = 0.098) and the institution with the largest number of helping ties (number of ties = 916) was the health directorate.

The overall graph clustering coefficient was highest at the hospital (0.270). The overall graph clustering coefficient is the average of the neighbors' density of all actors in the network. The weighted overall graph clustering coefficient weights the densities in proportion to the neighborhood dimensions. That is, actors with larger neighborhood groups gain more weight when their average intensity is calculated. Because large graphs are generally less dense than small graphs, the weighted

average neighbor density (or clustering coefficient) is often lower than the unweighted version (Hanneman and Riddle, 2005).

When Krackhardt GTD variables was examined in the table, connectedness and the minimum upper bound values (LUB) was 1 in three institutions and the hierarchy was 0. When network transitivity of the health institutions was analyzed, the results 10.88% in the health directorate, 14.51% in the hospitals union and 14.46% in the hospital were obtained. According to the above data, among the health institutions participating in the research, the hospitals union had the highest rate of network transitivity with 14.51%. Moreover, the hospitals union had the highest rate of 50.75% of transitivity ratios in triadic groups. The densest network (0.040) in helping network belonged to the hospitals union.

All actors with any tie had 19% in the health directorate, 23% in the hospitals union and 21% in the hospital among all possible ties. All actor pairs with any tie had 11% in the health directorate, 13% in the hospitals union and 12% in the hospital. When the transitivity indicators of health institutions were examined, the highest rate was observed in the hospitals union (14.51%). All triadic groups that are owned were at most in the health directorate (25655989).

Table 2. Social network analysis descriptive statistics.

Variables	Health Directorate	Hospitals Union	Hospital
Freeman's degree centrality measures			
N of nodes	417.000	117.000	235.000
Min. in-degree	0.000	0.000	0.000
Max. in-degree	23.000	16.000	13.000
Mean	2.197	2.581	2.336
Sum	916.000	302.000	235.000
% of network centralization (out-degree)	0.676	2.103	1.143
% of network centralization (in-degree)	5.013	11.668	4.577
Density/average matrix value			
N of ties	916.000	302.000	549.000
Density	0.010	0.040	0.022
Standard deviation	0.098	0.197	0.148
Avg. degree	2.197	2.581	2.336
Alpha	0.803	0.831	0.843
Clustering coefficients			
Overall graph clustering coefficient	0.248	0.256	0.270
Weighted overall graph clustering coefficient	0.166	0.197	0.198
Krackhardt GTD measures			
Connectedness	1.000	1.000	1.000
Hierarchy	0.000	0.000	0.000
Efficiency	0.427	0.459	0.383
LUB	1.000	1.000	1.000
Reciprocity			
Reciprocal arcs	176.000	70.000	116.000
Unreciprocal arcs	740.000	232.000	433.000
All arcs	916.000	302.000	549.000
Arc reciprocity	0.192	0.232	0.211
Symmetric dyads	88.000	35.000	58.000
Asymmetric dyads	740.000	232.000	433.000
All dyads	828.000	267.000	491.000
Dyad-based reciprocity	0.106	0.131	0.118
Transitivity			
N of non-vacuous transitive ordered triples	742.000	272.000	439.000
N of triples of all kinds	25655989.000	589563.000	3541568.000
N of triples in which $i \rightarrow j$ and $j \rightarrow k$	1805.000	536.000	908.000
N of triangles with at least 2 legs	6821.000	1875.000	3037.000
N of triangles with 3 legs	742.000	272.000	439.000
% of all ordered triples	0.000	0.050	0.010
% of ordered triples in which $i \rightarrow j$ and $j \rightarrow k$ that are transitive	41.110	50.750	48.350
% of triangles with at least 2 legs that have 3 legs	10.880	14.510	14.460
N of triples with all 3 legs	123.000	45.000	73.000
N of triples with at least 2 legs	1136.000	312.000	506.000
Network transitivity (%)	10.878	14.507	14.455

Below, there are NetDraw graphical presentations of helping and collaboration networks of the health institutions researched. The network maps were created for three different institutions through interworking of the network matrix file prepared for the institutions with the attribute data files composed of units and hierarchical levels that created for the same actors. A variety of colors and shapes were added to units and hierarchical levels (Appendix) in order to transmit information and facilitate visibility in the best way possible through helping and collaboration network maps prepared from the data obtained within the scope of the research.

According to the health directorate's helping and collaboration map (Figure 1), the network map showing the helping structure of the units in the health directorate and the actors in the units does not exactly coincide with each other. Particularly in the branches of Accrual and Financial Affairs, Administrative Affairs, and Human Resources helping took place both within the unit and between the units. There were relatively more helping relations within the branch in Public Inpatient Health Services.

Generally, sub-groups were formed in the branches. It appeared that there were isolated groups that are totally disconnected from the main group and a large number of pendants. It was determined that mid-level and senior manager-centered (i.e. hierarchical) networks existed in Accrual and Financial Affairs, Administrative Affairs, and Human Resources branches and those middle and senior managers were asked for assistance above the average. Also, in other branches and isolated groups, there was a horizontal level helping and mid-level managers and colleagues have come to the forefront in helping. The actors who were most asked for help were at the center of the main mass.

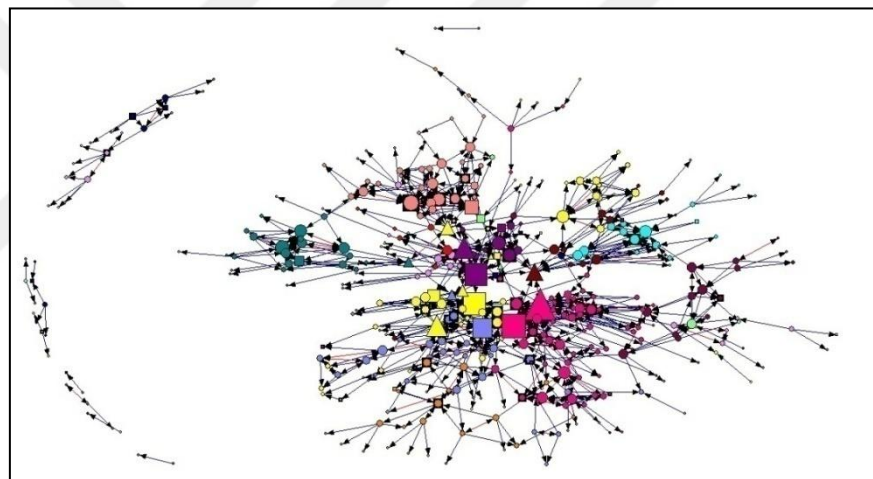


Fig. 1. Helping network map of Health Directorate.

In general, the employees of the branch had helping relations both in their own branches and with other branch employees. This situation was seen in both with professional hierarchical superiors of employees and with employees of the same hierarchical level. Some actors had undertaken the role of brokerage in maintaining the relation of helping between the main mass and the subgroups of the branches. When reciprocity of helping relations were examined in the health directorate, it was seen that the relationships were less reciprocal and usually one-sided.

In the hospitals union, the network map showing the collaboration structure of the units and the actors in the units exactly coincides with each other. According to the map of helping and collaboration of the hospitals union (Figure 2), it was clearly seen that helping has taken place within the units not between the departments.

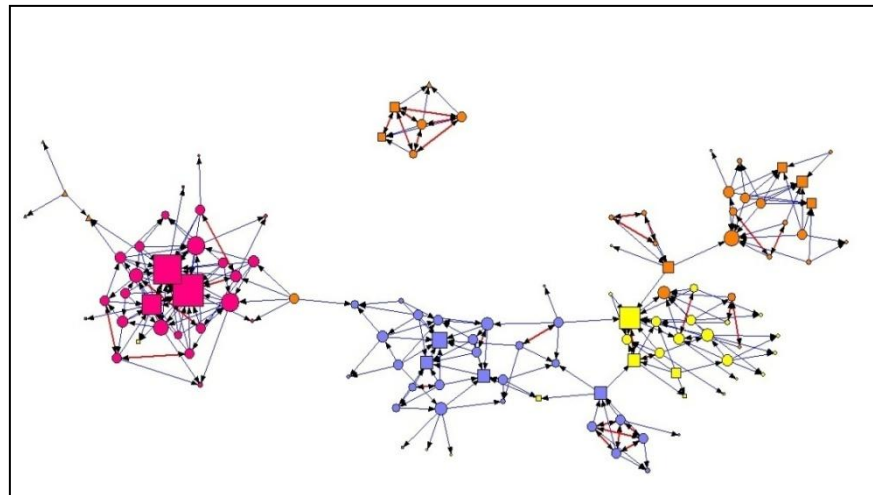


Fig. 2. Helping network map of Hospitals Union.

A small number of people built up a tie between units. It appeared that there were four small groups that were pendants. One of the pendants was the group where senior managers of the institution were located. There was a network of specialists (mid-level managers) centered in all units and it was more intensive in the departments of Financial Services and Administrative Services. When reciprocity of helping relations were examined in the hospitals union, it was seen that the relationships were less reciprocal and usually one-sided, as was seen in the health directorate.

In the hospital, the network map showing the helping relations of the actors in the units and position of the units exactly coincides with each other. According to the map of helping and collaboration network of the hospital (Figure 3), it was seen helping relations concentrated within the units especially in the clinical units, and there was less helping relationship between the Hospital Administration and the clinics. There were four isolated groups and a large number of pendants. It was seen that the Hospital Administration formed mid-level and senior manager-centered helping relations, that is, a hierarchical network of helping and these mid-level and senior managers were asked for help above the average. Moreover, in the clinics and isolated groups, helping occurred at the horizontal level and clinical chefs and colleagues have come to the forefront in helping.

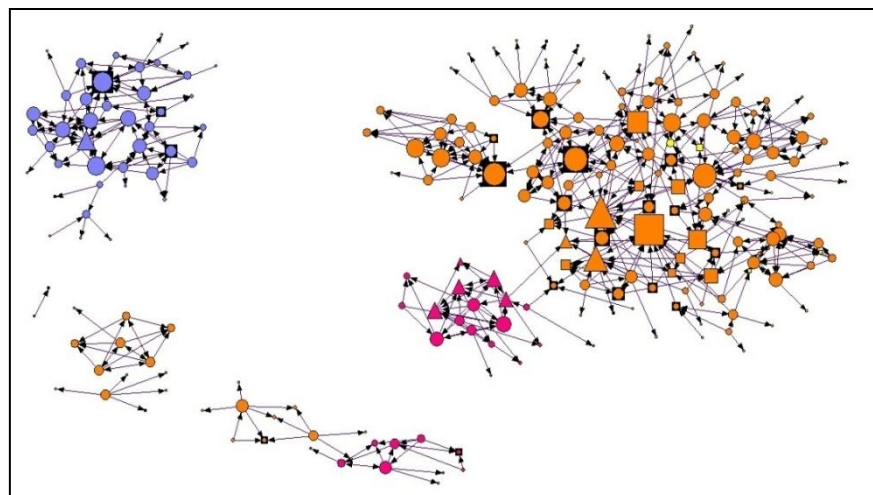


Fig. 3. Helping network map of the hospital.

In general, the actors who were most asked for help were at the center of the groups at the same time. In all units, employees did not have any helping relations with the employees from other units. The helping relations with other units were generally observed between clinical chefs and senior managers of Hospital Administration. The helping relations between surgical clinic and the administrative units was established through two actors. The internal clinic was completely isolated in helping and

cooperated in itself When reciprocity of helping relations were examined in the hospital, it was seen that the relationships were less reciprocal and usually one-sided.

The attributes graphs as to coordinates of the three separate institutions are shown below (Figure 4, Figure 5, and Figure 6). In these graphs, units were loaded on x-axis and hierarchical levels were loaded on y-axis. In order to visualize the nodes and make the graph easier to understand, the nodes where the people are located were repositioned using the drag and drop method and the overlapping nodes were slightly opened.

When the helping maps of institutions were examined according to units, helping relations were observed intensely within the units of all three institutions. Also, apart from the health directorate, it was seen that in other two institutions, there was very little helping between the units and helping relations were provided by a few brokerage actors. Helping in the health directorate was widespread among employees in all hierarchical levels. There was horizontal helping network especially in clinics in the hospital and horizontal and vertical helping in the hospital administration. In the hospitals union, mid-level managers (experts) was at the center of helping.

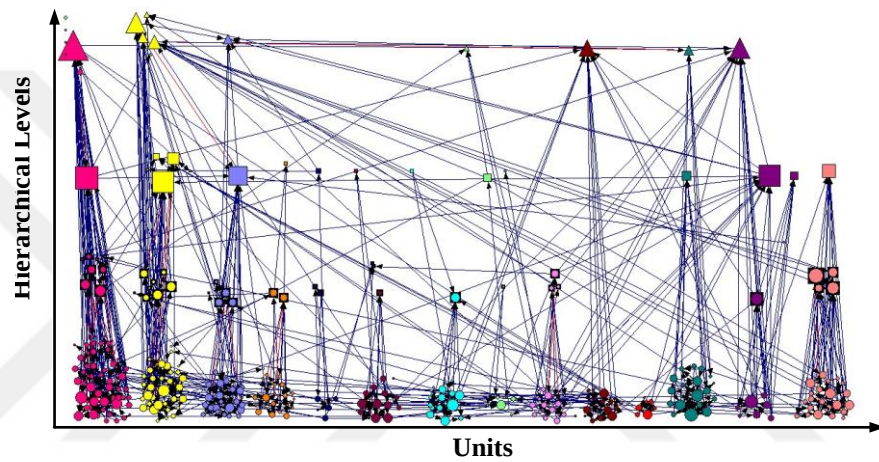


Fig. 4. Hierarchical levels and units based helping network map of Health Directorate.

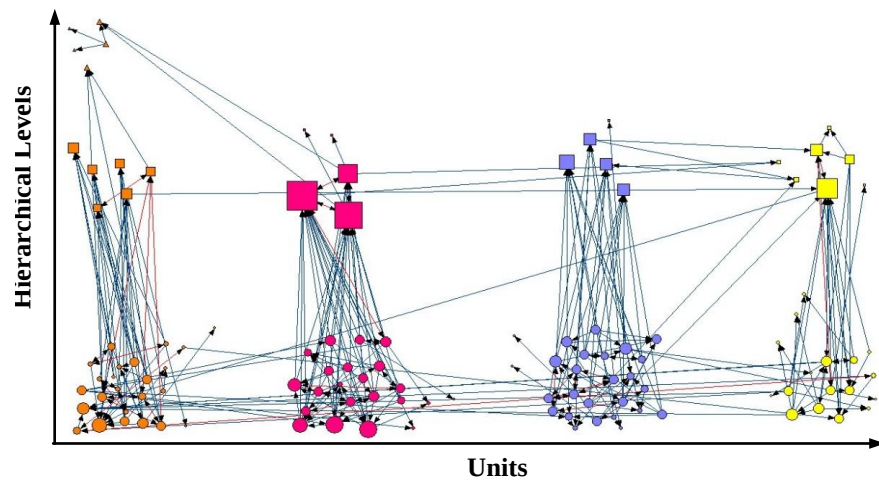


Fig. 5. Hierarchical levels and units based helping network map of Hospitals Union.

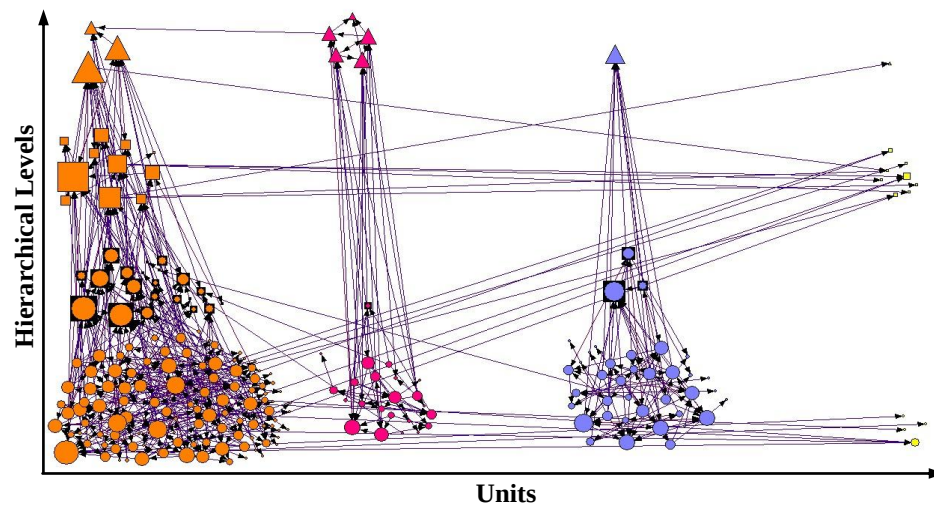


Fig. 6. Hierarchical levels and units based helping network map of the Hospital.

Results of variance analysis (ANOVA) in which Tukey HSD used as a post-hoc test to compare social network variables on helping relationships of the health institutions is as follows (Table 3).

Table 3. Social network analysis ANOVA table.

	Health Directorate		Hospitals Union		Hospital			
Variables	Mean	(SD)	Mean	(SD)	Mean	(SD)	F	P
Multiple centrality measures								
Out-degree	2.488	(2.208)	2.493	(2.137)	2.457	(2.140)	0.036	0.964
In-degree	6.051	(5.448)	5.256	(4.042)	4.620	(3.178)	14.850	0.000
Out-closeness	6475.008	(203.792)	1412.872	(95.632)	2048.090	(58.324)	177630.285	0.000
In-closeness	6240.563	(536.525)	1369.675	(77.618)	2000.908	(103.160)	25889.559	0.000
Betweenness	119.977	(274.735)	27.021	(44.767)	34.512	(69.542)	37.541	0.000
Ego network density measures								
Size	7.664	(5.737)	6.788	(4.327)	6.314	(3.632)	11.879	0.000
Ties	9.833	(8.949)	9.460	(10.918)	7.406	(6.322)	12.359	0.000
Pairs	83.943	(134.499)	57.949	(81.025)	46.723	(54.442)	19.833	0.000
Density	21.941	(20.465)	23.741	(22.376)	22.986	(17.970)	0.947	0.388
Avg. distances	0.054	(0.240)	0.506	(0.155)	0.041	(0.211)	494.445	0.000
Diameter	0.072	(0.349)	0.515	(0.209)	0.055	(0.298)	234.117	0.000
Reach efficiency	59.119	(20.901)	51.643	(19.192)	58.473	(21.223)	13.832	0.000
Broker	37.085	(63.907)	24.368	(35.319)	19.600	(25.016)	20.084	0.000
Ego betweenness	11.024	(24.580)	9.387	(18.834)	7.386	(11.809)	4.828	0.008

When the ego network data of the employees who are asked for help was examined separately according to health institutions, the average of in-degree variable of the health directorate was higher both than the hospital 1.430 (SE = 0.265, $p = 0.000$) and the hospitals union 0.795 (SE = 0.323, $p = 0.000$). Out-closeness variable on an average of health directorate was higher than the hospitals union 5062.136 (SE = 10.798, $p = 0.000$) and the hospital 4426.918 (SE = 8.874, $p = 0.000$), and also the hospital also was found to be higher than the hospitals union 635.218 (SE = 11.574, $p = 0.000$). In-closeness variable on an average of health directorate was higher than the hospitals union 4870.888 (SE = 27.148, $p = 0.000$) and the hospital 4239.655 (SE = 22.308, $p = 0.000$), and also the hospital was found to be higher than the health directorate 631.233 (SE = 29.098, $p = 0.000$). The average of betweenness variable was found to be higher in the health directorate than in the hospitals union 92.956 (SE = 14.031, $p = 0.000$) and in the hospital 85.465 (SE = 11.529, $p = 0.000$). The average of size variable was found to be higher in the health directorate than in the hospital 1.349 (SE = 0.284, p

= 0.000) and in the hospitals union 0.875 (SE = 0.345, $p = 0.030$). The average of ties variable was found to be higher 2.427 (SE = 0.498, $p = 0.000$) in the health directorate than in the hospital 2.054 (SE = 0.650, $p = 0.005$), and it was also found to be higher in the hospitals union than in the hospital 2.054 (SE=0.650, $p=0.005$). Pairs variable on an average of the health directorate was higher than the hospitals union 25.994 (SE = 7.445, $p = 0.001$) and the hospital 37.220 (SE = 6.118, $p = 0.000$). Average distance variable on an average of the hospitals union was higher than the hospital 0.465 (SE = 0.016, $p = 0.000$) and the health directorate 0.451 (SE = 0.015, $p = 0.000$). Diameter variable on an average was found to be higher in the hospitals union than in the hospital 0.460 (SE = 0.024, $p = 0.000$) and than in the health directorate 0.443 (SE = 0.022, $p = 0.000$). Reach Efficiency variable on an average was found to be higher in the health directorate than in the hospitals union 7.477 (SE = 1.458, $p = 0.000$), and also it was found to be higher in the hospital than in the hospitals union 6.830 (SE = 1.562, $p = 0.000$). The average of broker variable of the health directorate was higher than the hospital 17.485 (SE = 2.875, $p = 0.000$) and the hospitals union 12.716 (SE = 3.498, $p = 0.001$). The average of ego betweenness variable was found to be higher in the health directorate than in the hospital 3.638 (SE = 1.172, $p = 0.006$).

Chi-square tests employed to examine whether there was homophily in terms of gender between the employees who asked for help and the ones whom they asked for help, showed statistically significant relationships for whole sample. The employees in both gender who asked for help mainly asked male employees for help. Male employees who asked for help requested help from male employees at the ratio of 68.4% while female employees who asked for help requested help from male employees at the ratio of 55.3% ($\chi^2 = 24.72$, $p = 0.000$). Female employees who asked for help showed heterophilic characteristics in terms of the gender of the employee from whom they asked for help whereas male employees who asked for help showed homophilic characteristics in terms of the gender of the employee from whom they asked for help. There was also a significant difference in similarity according to the gender when the institutions was examined one by one (for the health directorate $\chi^2 = 5.86$, $p = 0.016$; for the hospitals union $\chi^2 = 11.42$, $p = 0.001$; and for the hospital $\chi^2 = 12.39$, $p = 0.000$).

When age was examined, a weak correlation between the employees who asked for help and the employees who were asked for help was found in the health directorate ($r = 0.211$, $p = 0.000$), and in the hospital ($r = 0.095$, $p = 0.036$). There was no significant correlation in the hospitals union ($p > 0.05$). When the similarity according to age categories of the employees was examined in health institutions, significant differences were found in the health directorate ($\chi^2 = 37.70$, $p = 0.000$), and the hospital ($\chi^2 = 11.70$, $p = 0.020$). No statistically significant difference was found in the hospitals union ($p > 0.05$). In the health directorate, employees under 30 years of age asked for help from the employees under 30 years of age (19.4%) at least and from 30 years old and above (30-39 years 60.0% and 40 years old and above 20.6%) at most. There is no significant difference in the 30-39 age group of employees. In the health directorate, employees under 30 years of age were heterophilic. Employees in all age groups who asked for help from the employees under 30 years of age (8.7%) at least and 30-39 age group (62.2%) at most. In the hospital, employees under the age of 30 years old who asked for help from the employees under the age of 30 years old (10.8%) at least and 30 years old and above (30-39 years old 68.7% and 40 years old and above 20.5%) at most. There was no significant difference in the 30-39 age group of employees. In the hospital, employees under the age of 30 years again were heterophilic. The employees in the 30-39 age group asked for help from the employees aged 30-39 years (62.7%) at most. The employees 40 years of age and above asked for help from the employees under 30 years of age (1.9%) at least and 30 years of age and above (30-39 years 65.2% and 40 years old and above 32.9%) at most. In the hospital, employees of all age groups asked for help from under the age of 30 years old (6.5%) at least and 30-39 age group (64.5%) at most.

According to the marital status of the employees who were asked for help, there was no statistically significant relationship between the employees who asked for help and the employees who were asked for help ($p > 0.05$). There was a significant difference in similarity according to education level in the health directorate ($\chi^2 = 21.65$, $p = 0.000$) and in the hospital ($\chi^2 = 73.23$, $p = 0.000$). No statistically significant difference was found in the hospitals union ($p > 0.05$). The employees with low-level of education asked for help from the employees with low-level of education (42.5%) at most in the health directorate. There is no significant difference in employees with mid-level of education. The

employees with high-level of education asked for help from the employees with high-level of education (42.7%) at most. The employees with mid-level education were heterophilic while the employees with low and high-level education were homophilic. The employees with high-level of education were less homophilic because they also asked for help from the employees with mid-level education. In the hospital, the employees with low-level education asked for help from the employees with low-level of education (50.9%) at most. The employees with mid-level education asked for help from employees with mid-level education (19.2%) at least. The employees with high-level of education asked for help from the employees with high-level of education (75.3%) at most. The employees with mid-level of education were heterophilic while the employees with low and high-level of education were homophilic. The employees with high-level of education in the hospital were more homophilic than the employees with high-level of education in the health directorate.

In the three health institutions, there was a significant similarity according to hierarchical level of the employees who asked for help and the employees who were asked for (for the health directorate $\chi^2 = 24.94$ $p = 0.003$; for the hospitals union $\chi^2 = 21.28$ $p = 0.000$; and for the hospital $\chi^2 = 107.96$ $p = 0.000$). Those who asked for help at all levels often asked help from the employees below their own hierarchical level. For example, senior managers in the health directorate (57.1%), mid-level managers in the hospitals union (68.4%), and in the hospital (50.0%) asked for help from non-managerial employees.

According to the job experience, a weak correlation was found between the employees who asked for help and the employees who were asked for help in the health directorate ($r = 0.144$, $p = 0.000$), and in the hospital ($r = 0.108$, $p = 0.017$). No significant correlation was found in the hospitals union ($p > 0.05$). According to similarity in categories of job experience in health institutions, significant differences were found in the health directorate ($\chi^2 = 17.72$, $p = 0.001$), and in the hospital ($\chi^2 = 10.50$, $p = 0.033$). No statistically significant difference was found in the hospitals union ($p > 0.05$). The employees who work in the health directorate for 10-19 years asked help from the employees who work for 10-19 years (54.2%) at most. In health directorate, the employees who work for 10-19 years were homophilic. The employees who work for 10 years and under, and the employees who work for 20 years and above asked for help from the employees who work for 10 years and above. They asked most for help from the employees who work for 10-19 years (57.4%), next, from the employees who work for 20 years (25%). In the hospital, the employees who work for 10-19 years asked most for help from the employees who worked for 10-19 years (60.6%). In hospital, the employees who worked for 10-19 years were homophilic. The employees who work for 20 years and above asked for help from the employees who work for 10 years and above. They asked most for help from the employees who work for 10-19 years (60.6%), next, from the employees who work for 20 years (21.8%).

According to the tenure, there was a significant weak correlation between the employees who asked for help and the employees who were asked for help only in the health directorate ($r = 0.134$, $p = 0.000$). There was no significant correlation in the hospital and the hospitals union ($p > 0.05$). There was no significant difference in three health institutions when the similarity in the categories of tenure of employees were compared ($p > 0.05$).

CONCLUSION

Istanbul Provincial Health Directorate, on behalf of the Ministry of Health, determines policies, establishes strategies, and conducts audit activities for the health service delivery in Istanbul. As a service unit, the hospital carries out health services provision within the framework of these predetermined policies and strategies. Istanbul Anatolian Southern Hospitals Union is an institution responsible for providing data and information flow between Istanbul Provincial Health Directorate and the hospital and carrying out the coordination activities. These three institutions are institutions that have differentiated functions in the process of health care delivery and at the same time complement each other in terms of their activities. For this reason, the social network variables such as density, degree, betweenness, pairs, etc. of these institutions were examined and comparisons were made between the institutions. In our research, network maps showing the relationships between the employees of three health institutions in Istanbul were drawn up and social network analyses were conducted. Administrators can use this data which was obtained from the network analyses to learn the key components of the networks, key actors and characteristics, and basic motivations of employees (Behrendt et al., 2014).

The health directorate has the highest number of observations in the three health institutions researched. The centrality ratios of the health institutions are not very low when the average number of ties, internal and external network centrality ratios, network density are taken into consideration.

In Herz and Petermann (2017) ego-centric social network analysis, network size is 2.570, the network density is 0.718 and the network average is 1.764. In Matook's (2013) study, the in-degree variance for 13 target items ranged from 3.7 to 6.6. Ouelleta et al., (2017) stated that network size was 83, density was 0.13, clustering coefficient was 0.42 and average degree was 11.0. In Molano and Polo's (2015) study of 35 actors, in-degree variable ranged from 7 to 9 with a mean in-degree of 3.025, a maximum in degree of 9.000 and a sum of 121.000.

The health directorate is the most homogenous institution in terms of the number of helping ties according to standard deviations. This may be related to the fact that the number of actors in the health directorate is high. On the other hand, because health directorate is the governing body that sets policy, develops strategies and conducts auditing activities, it may have led to the establishment of more intensive helping relationships among employees, as they need to make quick and accurate decisions while coordinating provincial health services delivery.

The most intense network in helping matrices is available at the hospitals union. However, the number of actors of the hospitals union ($n = 117$) is the lowest among the other institutions. Helping network density of the institutions can be perceived relatively low. However, according to the nature of the work, each actor could specify 5 actors' names (not all names on the network) for which he asked for help. In this study, the number of actors in health institutions is relatively higher than the other real social network researches in the literature. When the research structure and the number of actors of the institutions are taken into account, the intensity of the helping matrices is not low. The concentration of large groups is relatively small compared to small groups (Carrington, 2014; Faust, 2006). In addition, the presence of actors whose nodes were not filled due to not participating in the study at all three institutions may have affected network density.

The size of social networks varies according to the nature of the network and the scope of the research. The size of networks such as the film actors cooperation network, the scientific cooperation network, the network of company executives etc. varies between 573 and 1520251 (Newman, 2003; Ramasco et al., 2004). The grade average is $k = 2.56$ in distance education networks, $k = 3.15$ in complex networks, and $k = 1.58$ in information science networks (Ramasco and Morris, 2006). Wang and colleagues (2013) found a 3.34 average in- / out-degree in the study they conducted on the collaboration network of cancer research laboratories.

The main element in directed bilateral relations is how reciprocal the ties are (Hanneman and Riddle, 2005). When the ratio of reciprocal numbers in the health institutions is evaluated, it is seen that there are very little reciprocal linkages according to unilateral links. This may be related to the hierarchical structure of the institutions. In terms of comparison with the social network structure, Wang et al., (2016) found an arc of -3754 and reciprocity of 1.719 in the network of laboratory cooperative research involving 82 laboratories and 97 researchers. In our research, these rates were low in terms of reciprocal linkages.

When evaluating the clustering degree, it is more useful to evaluate the clustering coefficient compared to the overall density (Hanneman and Riddle, 2005). Both the cluster coefficient and the weighted cluster coefficient of the three health institutions in the study were higher than the general density of the institutions. Scientific cooperations, criminal organizations, friendship networks, etc. all networks are not identical qualitatively (Newman, 2001). For comparison, Wood's (2017) social network analysis on the smuggling network, it was found that the clustering coefficient was $c = 0.801$, and the clustering coefficient of several cooperative and criminal network samples taken by Wood (2017) ranged from 0.442 to 0.638. The clustering coefficient is $c = 0.66$ in distance education networks, $c = 0.69$ in complex networks, and $c = 0.48$ in information networks (Ramasco and Morris, 2006). According to this, the clustering coefficient of the health institutions in our research is lower. High clustering coefficients may indicate that members of the group tend to work together (Newman, 2001). However, in order for new relationships to be established, the group members may play an important role in ensuring mutual cooperation, which is why the network is overly bulky (Wood, 2017). In this sense, it can be said that the social network structure of health institutions is more dynamic.

The grade of a hierarchy in a population indicates “vertical differentiation”. If an institution is fully hierarchical, it means that all the actors in the chart (except the top supervisor) have a node with a single supervisor (Hanneman and Riddle, 2005). Having mutual ties weakens the hierarchy. Taking the “0” value of the hierarchy can be explained by the fact that horizontal relations are more developed because of the fact that helping is an informal phenomenon even though the hierarchical structures are dominant in public health institutions. Connectedness and low LUB value can be explained by the fact that facilitation is an informal relationship. They show that there is no solid hierarchy in terms of helping. Efficiency values are relatively high when the number of actors in the network of institutions are taken into consideration. Higher efficiency values can be regarded as indicators of inefficiency in corporations. However, in structure of the scale developed by Krackhardt, efficiency is not considered to be a valid criterion for aid action because it is related to the hierarchical structure.

When we look at the transitivity indicators of the health institutions, although all transitivity indicators are relatively high in the health directorate, the network transitivity rate is highest in the hospitals union. The fact that transitivity indicators are high in the health directorate can be attributed to the fact that the largest number of actors is in this institution and therefore the number of relationships is high. It is stated that the small group theorists reveal that the most interesting and basic situation of the social structure is mostly related to the triplets. The existence and the prevalence of the triadic groups are fundamental elements of sociometry and social network analysis. The smallest social structure with the true character of society is the triadic groups. In the case of triadic groups, there may be tendencies (balance and transitivity) towards the consistency of balances and social structures (institutionalization). Triadic structures are the simplest structures in which the emergence of the hierarchy can be seen. For this reason, the transitivity of triadic groups is particularly emphasized in social network analysis (Hanneman and Riddle, 2005). In our study, the ratio of triadic groups of three institutions is between 40%-50%. The research topic “helping” is not the official activity of employees. Thus, proportion of the triadic groups constitutes a good social structure for the relationship of cooperation in the institution.

When helping and cooperation maps of these three health institutions are examined, it is observed that there are isolated groups and a large number of pendants; a large number of brokerages that provide linkages between units or groups. The presence of isolated groups and pendants that are disconnected from the main group may suggest that there are constellations within the unit (Hanneman and Riddle, 2005). When it comes to helping in means of reciprocity, it is seen that there is much less mutual relief in the three health institutions, mostly involving unilateral helping. Brokerages seen in the health institutions provide a transition between other actors, showing structural gaps in institutions and social capital. Structural gaps and social capital may be comprised of having a strong support network or a privileged role, having an association or connection with a different social group or a person (Guzeller, 2016). Brokers know more about alternative ways of thinking and behaving, and benefit from their current position (Hanneman and Riddle, 2005; Burt, 2004). Typically, the most important nodes of a graph are centers with the highest number of links (Ramasco and Morris, 2006). At the same time, actors in the three health institutions in our research who are most asked for help in the network of helping are also at the center of the main mass. While determining the policies, it may be beneficial for health administrators to take the organizational (subgroups, brokerage actors, pendants, etc.) that have emerged in these mappings into consideration according to their purpose in institutions.

When the maps of helping network are examined according to the units of health institutions; it is seen that all three institutions first cooperated more intensively within the units; two other institutions except the health directorate provided cooperation with a few brokerage actors with little helping between the units. Especially, it seems that helping in the hospital is done in the units itself, and the relation of cooperation between the administrative units and the clinics is very little. It is seen that helping in administrative units is based on hierarchical network; middle and upper level administrators are asked for help above average. In clinics and isolated groups, there is a support at the horizontal level, and it seems that the colleagues along with the clinic chiefs and supervisors are at the forefront in assisting. In the hospitals union, especially middle-level managers (specialists) are employees who are asked most for help. Amabile et al., (2014) studied on helping relationships in Ideo, found that employees have a wide and diverse mutual helping structure that interacts with many people.

Except for the health directorate, the lack of helping among the units in other healthcare institutions overlaps with Mintzberg's professional bureaucracy configuration, which is found in organizations where employees with high levels of education are employed, units can work independently of each other, and which are more standardized in their skills (Mintzberg, 1979; Lunenburg, 2012). The higher clustering coefficient variable at the hospital may be related to the fact that the activities in the clinics are based on expertise. This supports Mintzberg's approach to professional bureaucracy.

It is seen that the helping relations of the employees in the health directorate occur among the units and between the employees; the equality of the helping in between employees and the administrative units overlap with the policy-making and strategy development functions of the health directorate. On the other hand, more helping occurs inside the units for the hospitals union and the hospital can be linked to the fact that they are implementing policies created by the higher institutions of these two institutions.

The helping relationship characteristics of the health directorate coincide with the helping relationship characteristics of the administrative units of the hospital. This similarity in relation to mutual helping can be explained by the similar work structure of the health directorate and administration of the hospital. As the health director must make quick and correct decisions while coordinating the provincial health service delivery, it is necessary for the hospital administration to act in a similar manner during health care delivery. It is natural that there are intense helping relations in this process.

In social network analysis, the common purpose of each variable is to explain the mechanisms and structural features of the network (Tuzunturk, 2012). When the ego network data of employees who are asked for help are examined according to the health institutions; in-degree, out-closeness, in-closeness, betweenness, size, pairs, reach efficiency, ego betweenness, and broker variables are higher in the health directorate than in the hospitals union and the hospital. The averages of the variables average distance and diameter are higher in the hospitals union than in the health directorate and the hospital. Within the three health institutions, the health directorate has the biggest ego neighbors and social relationships, the highest level of communication among the actors and most comfortable information exchange made among the employees. The average of average distance and diameter variables are higher in the hospitals union. It can be explained by the fact that the number of employees is small and the building they serve in at is smaller than the other health institutions. In addition, the health directorate and the hospital are much more established than the hospitals union, and the institutional structures are stronger.

According to the concept of similarity in social networking research, the social relations of actors with similar attitudes and qualities are more with each other. Individuals' basic characteristics such as gender, age, religion, education, occupation and social class, behavior, attitudes, competences, and beliefs strongly determine their relationships with others (McPherson et al., 2001). In health institutions similarity between those who asked for help and those who were asked for help has been examined by gender, age, education level, hierarchical level, work experience and seniority.

When the preferences of the employees for whom help were asked by their gender were examined; both male and female employees had asked for more help from male employees. Female employees are heterophilic, and male employees are homophilic. In other studies in the literature, it is stated that women are more willing to and more inclined to help (Punnett, 2011; Yildirim et al., 2006; Lee, 2002; Farrell and Finkelstein, 2007). When the preferences according to age are examined; a weak relationship was found at the health directorate and at the hospital among employees who asked for help and those who were asked for help. In the health directorate and at the hospital, employees under the age of 30 asked the most help from employees at the age of 30 and over while they asked for help at the very least from employees under the age of 30. In terms of age, employees below 30 years of age are heterophilic. Employees in all age groups have asked at the least help from employees under 30 years of age and at most from 30-39 years of age.

When the similarities are examined according to educational level; employees with low level of education in the health directorate and the hospital asked help from employees with the low level of education while employees with higher education asked help from employees with the higher level of education. Employees with intermediate education are heterophilic, employees with low and high education are homophilic. No significant difference was found in the hospitals union, according to educational level. When the similarities were examined according to hierarchical level; there was

statistically significant difference in the all three institutions. Those who asked help at all levels have often asked for help from employees at hierarchical levels below their own levels.

When the similarities were examined according to the job experience; a weak relationship was found at the health directorate and at the hospital among the employees who asked help and those who were asked help. No significant difference was found in the hospitals union. At the health directorate and at the hospital employees who have 10-19 years of experience received have asked for the most help from employees who have 10-19 years of experience. Hence, employees who have 10-19 years of experience are homophilic. Employees who have job experience 10 years and less and those who have job experience of 20 years and more have asked help from the employees those who have job experience 10 years and more. Employees asked most for help from the employees who have 10-19 years of job experience (57.4%). When the preferences of employees who asked for help were compared according to their tenure; only at the health directorate a weak relationship was found between the employees who asked for help and those who were asked for help.

In future studies, measuring helping and cooperation between employees in other sectors will show similarities and differences among sectors. Among the employees; measurement of information flow, subordinate relations and groupings can provide important contribution to health care managers. A network of helping and cooperation is important for managers to show informal relationships in the organization. For this reason, the examination of helping and cooperation relations at specific time intervals will be useful to show the administrators the change of informal structures in the institution.

APPENDIX

For relationship ties between persons; single-sided relationships were drawn in blue; reciprocal relationships were drawn in red. Degree have been loaded to the nodes. There are three separate units in the hospital. Due to the fact that the hospital was a hospital affiliated with the hospitals union, yellow as a fourth coloration was made for the specialist group working within the hospitals union.

Hierarchical Levels

△ (Up triangle) = Top Management □ (Square) = Middle Management
 ■ (Circle in a box) = Lower Management ○ (Circle) = Non-Managerial Employees

Units

Health Directorate

■ (Pink) = Accrual and Financial Affairs Branch Directorate (BD)
 ■ (Claret red) = Health Services Supervision BD
 ■ (Orange) = Health Information Systems BD
 ■ (Light green) = Surveillance and Evaluation BD
 ■ (Light yellow) = Private Inpatient Health Services BD
 ■ (Green) = Private Diagnostic and Treatment Centers BD
 ■ (Light pink) = Public Inpatient Health Services BD
 ■ (Blue) = Human Resources BD ■ (Yellow) = Administrative Affairs BD
 ■ (Navy) = Health Promotion BD ■ (Turquoise) = Discipline BD
 ■ (Lilac) = Mouth and Dental Health BD ■ (Purple) = Health Professions BD
 ■ (Ash grey) = Legal Affairs Coordinator ■ (Grey) = Undefined

Hospitals Union

■ (Orange) = General Secretariat
 ■ (Pink) = Financial Services Dept.
 ■ (Blue) = Administrative Services Dept.
 ■ (Yellow) = Medical Services Dept.

Hospital

■ (Orange) = Hospital Administration
 ■ (Pink) = Surgical Clinic
 ■ (Blue) = Medical Clinic
 ■ (Yellow) = General Secretariat

FUNDING

This research was supported by the Marmara University Scientific Research Projects Commission with project number: SAG-C-DRP-131016-0442.

REFERENCES

- Amabile, T., Fisher, C.M. and Pillemer, J. (2014), IDEO's Culture of Helping, *Harvard Business Review*, January–February, pp. 1-9.
- Ansell, C. and Gash, A. (2007), Collaborative Governance in Theory and Practice, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18 (4), pp. 543-571.
- Behrendt, S., Richter, A. and Trier, M. (2014), Mixed Methods Analysis of Enterprise Social Networks, *Computer Networks*, 75, pp. 560–577.
- Blau, P.M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, Transaction Books, John Wiley and Sons, New York.
- Borgatti, S.P. (2002), *Netdraw Network Visualization*, Analytic Technologies, Harvard, MA.
- Borgatti, S.P., Everett, M.G. and Freeman, L.C. (2002), *Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis*, Analytic Technologies, Harvard, MA.
- Burt, R.S. (2004), Structural Holes and Good Ideas Source, *American Journal of Sociology*, 110 (2), pp. 349-399.
- Carrington, P. J. (2014), Early Research in Social Networks, In: Dominguez, S., Hollstein, B., (Eds). *Mixed methods social networks research: design and applications*, Cambridge University Press, New York, pp. 38-39.
- Cross, R., Borgatti, S.P. and Parker, A. (2002), Making Invisible Work Visible: Using Social Network Analysis to Support Strategic Collaboration, *California Management Review*, 44 (2), pp. 25-46.
- Daly, E. and Haahr, M. (2007), Social Network Analysis for Routing in Disconnected Delay-Tolerant MANETs, *MobiHoc*, 9 (1), pp. 32-40.
- Denny, M. (2014), *Social Network Analysis*, Institute for Social Science Research, University of Massachusetts Amherst, 1-20. http://www.mjdenny.com/workshops/SN_Theory_I.pdf
- Diestel, R. (2000), *Graph Theory*, Electronic Edition, 2. Edition, New York.
- Emerson, R.M. (1976), Social Exchange Theory, *Annual Review of Sociology*, 2 (1), pp. 335-362.
- Farrell, S.K. and Finkelstein, L.M. (2007), Organizational Citizenship Behavior and Gender: Expectations and Attributions for Performance, *North American Journal of Psychology*, 9 (1), pp. 81-96.
- Faust, K. (2006), Comparing Social Networks: Size, Density, and Local Structure, *Metodoloski Zvezki*, 3 (2), pp. 185-216.
- Freeman, L.C. (1996), Some Antecedents of Social Network Analysis, *Connections*, 19 (1), pp. 39-42.
- Freeman, L.C. (2011), *The Development of Social Network Analysis: With an Emphasis on Recent Events*. <http://moreno.ss.uci.edu/91.pd>
- Guzeller, C.O., Eser, M.T. and Aksu, G. (2016), *Social Network Analysis With Ucinet*, Akademi Publications, Ankara.
- Hanneman, R.A. and Riddle, M. (2005), *Introduction to Social Network Methods*, Riverside, CA: University of California, Riverside. <http://faculty.ucr.edu/~hanneman/nettext/>
- Hansen, D., Shneiderman, B. and Smith, M.A. (2011), *Analyzing Social Media Networks With NodeXL: Insights from a Connected World*, Morgan Kaufmann, Burlington.
- Herz, A. and Petermann, S. (2017), Beyond interviewer Effects in the Standardized Measurement of Ego-Centric Networks, *Social Networks*, 50, pp. 70–82.
- Lee, F. (2002), The Social Costs of Seeking Help, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 38 (1), pp. 17-35.
- Lunenburg, F.C. (2012), Organizational Structure: Mintzberg's Framework, *International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity*, vol. 14, no. 1, pp. 1-8.

- Matook, S. (2013), Conceptualizing Means end Chains of User Goals as Networks, *Information and Management*, vol. 50, pp. 24–32.
- McPherson, M., Smith-Lovin, L. and Cook, J.M. (2001), Birds of a Feather: Homophily in social Networks, *Annual Review of Sociology*, vol. 27, pp. 415–444.
- Mintzberg, H. (1979), *The Structure of Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Molano, S. and Polo, A. (2015), Social Network Analysis in a Learning Community, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, vol. 185, pp. 339–345.
- Newman, M.E.J. (2001), Clustering and Preferential Attachment in Growing Networks, *Phys. Rev. E*, vol. 64, pp. 1-13.
- Newman, M.E.J. (2003), Mixing Patterns in Networks, *Phys. Rev. E*, vol. 67, no. 026126, pp. 1-14.
- Newman, M.E.J. (2010), *Networks: an introduction*, Oxford University Press, New York.
- Ouellet, M., Bouchard, M. and Hart, M. (2017), Criminal Collaboration and Risk: the Drivers of Al Qaeda's Network Structure Before and After 9/11, *Social Networks*, vol. 51, pp. 171-177.
- Perkins, J.M., Subramanian, S.V. and Christakis, N.A. (2015), Social Networks and Health: a Systematic Review of Sociocentric Network Studies in -Low and Middle- Income Countries, *Social Science and Medicine*, vol. 125, pp. 60-78.
- Provan, K.G. and Sebastian, J.G. (1998), Networks Within Networks: Service Link Overlap, Organizational Cliques, and Network Effectiveness, *The Academy of Management Journal*, vol. 41, no. 4, pp. 453-463.
- Punnett, B.J.A. (2011), A Global Perspective on Gender and Organizational Culture, In: Ashkanasy N.M., Wilderom, C.P.M., Peterson, M.F. (Eds.), *The handbook of organizational culture and climate*, Second Edition, SAGE Publications, California, pp. 582-600.
- Ramasco, J.J., Dorogovtsev, S.N. and Pastor-Satorras, R. (2004), Self-Organization of Collaboration Networks, *Phys. Rev. E*, vol. 70, pp. 1-10.
- Ramasco, J.J. and Morris, S.A. (2006), Social Inertia in Collaboration Networks, *Phys. Rev. E*, vol. 73, no. 016122, pp. 1-7.
- Tunali, V. (2016), *Introduction to Social Network Analysis*, Nobel Academic Publishing, Istanbul.
- TLI. (2016), *Contemporary Turkish dictionary*. Turkish Language Institute.
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gtsandarama=gtsandguid=TDK.GTS.5792755d50c2e1.39361437
- Tuzunturk, S. (2012), *Network Science*, Dora Publications, Bursa.
- Wang, P., Robins, G., Pattison, P. and Lazega, E. (2013), Exponential Random Graph Models for Multilevel Networks, *Social Networks*, vol. 35, no. 1, pp. 96–115.
- Wang, P., Robins, G., Pattison, P. and Lazega, E. (2016), Social Selection Models for Multilevel Networks, *Social Networks*, vol. 44, pp. 346–362.
- Wood, G. (2017), The Structure and Vulnerability of a Drug Trafficking Collaboration Network, *Social Networks*, vol. 48, pp. 1–9.
- Vacharkulksemsuk, T., Sekerka, L.E. and Fredrickson, B.L. (2011), Establishing a Positive Emotional Climate to Create 21st- Century Organizational Change, In: Ashkanasy N.M., Wilderom, C.P.M., Peterson, M.F. (Eds.). *The handbook of organizational culture and climate*, Second Edition, SAGE Publications, California, pp. 101-118.
- Yildirim, A., Aktas, T. and Akdas, A. (2006), Physician-Nurse Cooperation Faculty of Medicine and School of Nursing Students, *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 5 (3), pp. 166-175.

ÖZGEÇMİŞ

Adı	Nurşen	Soyadı	AYDIN
Doğum Yeri	Ardanuç-ARTVİN	Doğum Tarihi	19.03.1973
Uyruğu	Türkiye Cumhuriyeti	Tel	0 505 933 08 08
E-mail	nursen.aydin@saglik.gov.tr		

Eğitim Düzeyi

	Mezun Olduğu Kurumun Adı	Mezuniyet Yılı
Doktora/Uzmanlık	Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Bölümü	2018
Yüksek Lisans	Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası İşletmecilik Anabilim Dalı	2008
Lisans	Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü (4 Yıllık)	2002
Lisans	İstanbul Üniversitesi Florance Nightingale, Hemşirelik Yüksek Okulu (4 Yıllık)	1996
Lise	Artvin Sağlık Meslek Lisesi	1990

İş Deneyimi

Görevi	Kurum	Süre
1 Fatura İnceleme Komisyonu Üyesi	Hatay İl Sağlık Müdürlüğü	2016-Hâlen
2 Şube Müdürü	İstanbul Sağlık Müdürlüğü Kartal İlçe Sağlık Müdürlüğü	2015-2016
3 Şube Müdürü	İstanbul Sağlık Müdürlüğü Sağlığın Geliştirilmesi Şube Müdürü	2013-2015
4 Müdür Yardımcısı	Dr. Lütfi Kırdar Kartal Eğitim ve Araştırma Hastanesi	2003-2013
5 Hemşire	İstanbul Tuzla Sağlık Grup Başkanlığı	1999-2003
6 Hemşire	112 Acil Yardım Komuta Kontrol Merkezi	1997-1999
7 Hemşire	Şişli Etfal Eğitim ve Araştırma Hastanesi	1997-1990
8 Hemşire	Artvin Devlet Hastanesi (3 ay)	1990-1990

Yabancı Dilleri	Okuduğunu Anlama	Konuşma	Yazma
İngilizce	İyi	Zayıf	Orta

Yabancı Dil Sınav Notu								
YDS	ÜDS	IELTS	TOEFL IBT	TOEFL PBT	TOEFL CBT	FCE	CAE	CPE
63								

	Sayısal	Eşit Ağırlık	Sözel
ALES Puanı	66,67923	69,67843	71,45774

Bilgisayar Bilgisi

Program	Kullanma becerisi
Microsoft Office Programları	İyi

Bildiri ve Yayınlar

1. Aydın N and Bekâroğlu Ş.B. A social network analysis on the culture of helping in health institutions. Journal of Global Strategic Management. 2017; 11(2): 033-050.
2. Aydın N, Albayrak S ve Dabak MR. Obezite ile mücadele, sağlıklı beslenme ve hareketli yaşam farkındalık üzerine anket: bir ‘sağlıklı beslenme ve hareketli yaşam yılı’ etkinliği. 9. Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi. 8-9 Ekim 2015. İstanbul.
3. Aydın N. The model proposal for research and development activities in the health sector.1st International Balkan Conference on Health Sciences,14-16 May 2014, Edirne, Turkey.
4. Aydın N and Bakoğlu R. Patient care costs in the state training and research hospitals in Istanbul in years 2000-2007. The Proceedings of 7th International Strategic Management Conference. Procedia Social and Behavioral Sciences. 2011; 24: 1070–1089.
5. Bulut G, Aydın N, Işık M ve Aksu S. Hasta hakları ve hekim-hasta ilişkisinde hukuki boyut. Kartal Eğitim ve Araştırma Hastanesi Tıp Dergisi. 2003;14 (2): 139–142.
6. Bulut G, Işık M, Aydın N ve Aksu S. Hastanelerde güvenlik hizmetleri. Kartal Eğitim ve Araştırma Hastanesi Tıp Dergisi. 2003; 14 (3): 229-233.

Projeler

Marmara Üniversitesi, BAPKO Proje Desteği, Lisansüstü Tez Projeleri – Doktora [C-DRP] Proje No[7047] : SAG-C-DRP-131016-0442 Proje Görevi: Araştırmacı

İstanbul Kalkınma Ajansı (İSTKA) Yenilikçi İstanbul Malî Destek Programı (2014 Yılı). Kelebek Projesi (Mentorlük Eğitimi). Proje Yürütücüsü. TR10/14/YEN/0102 Gecici_TR10/14/YEN/0064.