

T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜT YAPISI ARASINDAKİ İLİŞKİ:
MUĞLA'DAKİ HASTANELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

HAZIRLAYAN

NEDİM YILDIZ

DANIŞMAN

DOÇ.DR. HATİCE HİCRET ÖZKOÇ

TEMMUZ, 2018

MUĞLA

T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜT YAPISI ARASINDAKİ İLİŞKİ: MUĞLA'DAKİ
HASTANELER ÜZERİNE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA**

HAZIRLAYAN: NEDİM YILDIZ

Sosyal Bilimler Enstitüsünce
“Doktora”
Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 11.07.2018
Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 27.06.2018

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Hatice Hicret ÖZKOÇ

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Ali DANIŞMAN

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Cafer TOPALOĞLU

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Serkan DİRLİK

Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Ebru TOLAY

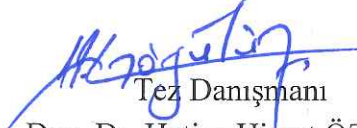
Enstitü Müdürü : Prof. Dr. Mehmet MARANGOZ

HAZİRAN, 2018
MUĞLA

TUTANAK

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 29/11/2017 tarih ve 814/2 sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 38. maddesine göre, İşletme Anabilim Dalı Doktora öğrencisi Nedim Yıldız'ın "**Örgüt Kültürü İle Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki: Muğla'daki Hastaneler Üzerine Görgül Bir Araştırma**" adlı tezini incelemiş ve aday 27/06/2018 tarihinde saat 11:00'de jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

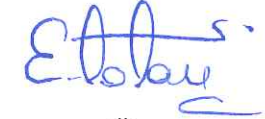
Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 90 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin **kabul** edildiğine **ayrılık** ile karar verildi.


Tez Danışmanı
Doç. Dr. Hatice Hicret ÖZKOÇ


Üye
Prof. Dr. Ali DANIŞMAN


Üye
Doç. Dr. Cafer TOPALOĞLU


Üye
Doç. Dr. Serkan DİRLİK


Üye
Dr. Öğr. Üyesi Ebru TOLAY

YEMİN

Doktora tezi olarak sunduğum “**Örgüt Kültürü İle Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki: Muğla’daki Hastaneler Üzerine Bir Araştırma**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

11./09/2018

Nedim YILDIZ

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

YAZARIN

Soyadı : YILDIZ

Adı : NEDİM

Kayıt No:

TEZİN ADI

Türkçe : Örgüt Kültürü İle Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki: Muğla'daki Hastaneler Üzerine Bir Araştırma

Y. Dil : The Relationship Between Organizational Culture and Organizational Structure: A Research on Hospitals in Muğla

TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans

Doktora

Sanatta Yeterlilik

O

X

O

TEZİN KABUL EDİLDİĞİ

Üniversite : Muğla Sıtkı Koçman

Fakülte :

Enstitü : Sosyal Bilimler

Diğer Kuruluşlar :

Tarih :

TEZ YAYINLANMIŞSA

Yayınlayan :

Basım Yeri :

Basım Tarihi :

ISBN :

TEZ YÖNETİCİSİNİN

Soyadı, Adı : ÖZKOÇ, Hatice Hicret

Ünvanı : Doç. Dr.

TEZİN YAZILDIĞI DİL : TÜRKÇE

TEZİN SAYFA SAYISI:

TEZİN KONUSU (KONULARI) :

1. Örgüt Kültürü
2. Örgüt Yapısı
3. Örgüt Kültürü ile Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki

TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELEER:

1. Örgüt
2. Örgüt Kültürü
3. Örgüt Yapısı

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELEER:

1. Organization,
2. Organizational Culture
3. Organizational Structure

- | | |
|---|----------------------------------|
| 1- Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum | ☐ |
| 2- Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir | ☒ |
| 3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezin tamamının fotokopisi alınabilir | ☐ |

Yazarın İmzası :



Tarih : 11.07.2018

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜT YAPISI ARASINDAKİ İLİŞKİ: MUĞLA'DAKİ HASTANELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Bu araştırmanın amacı; örgüt kültürü ile örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi belirlemek ve örgüt kültürünün örgüt yapısına etkisini incelemektir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Ölçek olarak; Khandwalla (1976) tarafından geliştirilen ve Özcan (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan Örgüt Yapısı Ölçeği ile Danışman ve Özgen (2003) tarafından geliştirilen Örgüt Kültürü Ölçeği kullanılmıştır. Örgüt yapısı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmış, örgüt kültürünün örgüt yapısını etkileme durumunu belirlemek için ise çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Araştırma sonuçları; çalışılan kuruma göre eğitim ve araştırma hastanesinde çalışanlar özel hastane çalışanlarına kıyasla kurumlarının örgüt yapısını daha fazla organik algılamışlardır. Kuralcı kültür algısı en yüksek eğitim ve araştırma hastanesinde; hiyerarşi, klan, destekleyici, açıklık ve gelişme kültür algısı ise en yüksek özel hastanelerde çıkmıştır. Çalışılan pozisyona göre; genel idari pozisyonda çalışanlar hekim, hemşire ve sağlık teknisyeni pozisyonunda çalışanlara kıyasla örgüt yapısını daha fazla organik algılamışlardır. Kuralcı kültür algısı en yüksek sağlık teknisyeni pozisyonunda, hiyerarşi kültürü en yüksek hemşire pozisyonunda, klan, destekleyici ve gelişme kültürleri en yüksek genel idari pozisyonunda ve açıklık kültür algısı ise en yüksek hekim pozisyonunda çıkmıştır. Regresyon analizi sonuçlarına göre kişilerin kuralcı ve hiyerarşi kültür düzeyleri arttıkça örgüt yapısının mekaniklik derecesinde yükselme ve klan, açıklık ve gelişme kültür düzeyleri arttıkça örgüt yapısının mekaniklik derecesinde ise azalma olmuştur. Kişilerin kuralcı ve hiyerarşi kültür düzeyleri arttıkça örgüt yapısının organiklik derecesinde azalma ve klan, destekleyici, açıklık ve gelişme kültür düzeyleri arttıkça örgüt yapısının organiklik derecesinde ise yükselme olmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, Örgüt Yapısı, Örgüt Kültürü

**THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND
ORGANIZATIONAL STRUCTURE: A RESEARCH ON HOSPITALS IN
MUĞLA**

ABSTRACT

The purpose of this research is to determine the relationship between organizational culture and organizational structure and to examine the effect of organizational culture on organizational structure. Survey technique was used as data collection tool in the research. As a scale, “The Organizational Structure Scale” that is developed by Khandwalla (1976) and adapted to Turkish by Özcan (2010) and the Organizational Culture Scale developed by Danisman and Ozgen (2003) were used. Pearson correlation coefficient was then calculated to determine the relationship between organizational structure and organizational culture, and multiple regression analysis were conducted to determine the organizational culture affecting the organizational structure.

Research results indicate that; according to the institution in which they work, those working staff in the education and research hospitals perceived the organizational structure of their institutions more organic than those of private hospitals. The normative culture perception was highest in the education and research hospitals while hierarchy, clan, supportive, openness and development culture were the highest perception in the private hospitals. According to working position; workers in the general administrative position perceived the organization structure more organic compared to physicians, nurses and health technicians. The normative culture perception was highest in the position of health technicians. The hierarchical culture was highest in the position of nurse; the clan, supportive and development cultures were highest in the position of general administrative and the openness culture perception was highest in the position of physician. According to the results of regression analysis, as the rule and hierarchical culture levels of the people increased, degree of mechanization of organizational structure increased and as the clan, openness and development culture levels of the people increased, degree of mechanization of organizational structure decreased. As the rule and hierarchical

culture levels of the people increased, degree of organic of organizational structure increased and as the clan, supportive, openness and development culture levels of the people increased, degree of organic of organizational structure decreased.

Keywords: Organization, Organizational Structure, Organizational Culture



ÖNSÖZ

Günümüzde rekabetin giderek artması ve zorlaşması, örgüt kültürünün önemini arttıran gelişmelerin başında gelmektedir. Çünkü örgüt kültürü, kurumların amaçları, stratejileri, yapıları ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, aynı zamanda yöneticilerce seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran önemli bir araç olarak da görülmektedir.

Kişilerin belirli amaçları gerçekleştirmek için bir araya geldiği sosyal yapılar olan örgütlerin işleyişleri ve yapıları, bu örgütlerin içerisinde yer alan bireylerin örgüt amaçları için çalışma şekillerini ve örgütle ilgili tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Örgütlerdeki karar alma mekanizmaları, prosedürler, üyelere verilen görevlerin nitelikleri ve dağılımı, örgüt içerisindeki iletişim biçimleri ve bunlara benzer tüm fonksiyonel değişkenler örgütlerin yapılarıyla ilgili ipuçlarını vermektedir. Tez çalışmam süresince desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, değerli bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Hatice Hicret ÖZKOÇ' a teşekkür ederim. Tez çalışmama sağladıkları katkılardan dolayı Prof. Dr. Ali DANIŞMAN' a, Doç. Dr. Cafer TOPALOĞLU' na, Doç. Dr. Serkan DİRLİK' e, Dr. Öğr. Üyesi Aytekin FIRAT' a ve Dr. Öğr. Üyesi Ebru TOLAY' a teşekkür ederim.

Doktora eğitimim boyunca akademik gelişimime sağladıkları katkılardan dolayı Prof. Dr. Tuncer ASUNAKUTLU' ya, Prof. Dr. Erdoğan GAVCAR' a, Prof. Dr. Mehmet MARANGOZ' a ve Doç. Dr. Soner TASLAK' a teşekkür ederim.

Tezimin uygulama aşamasında yardımlarını esirgemeyen Dr. Cihan TEKİN' e, Dr. Rıza Murat HİMOĞLU' na, Dr. Ali Volkan CESUR' a, Kalite Uzm. Hülya ŞAHİN' e, ankete katılan Muğla'daki hastanelerin yöneticilerine ve çalışanlarına teşekkür ederim.

Doktora eğitim süresince kendisinden ayrı kaldığım zamanlara hiç aldırış etmeden, benden sıcacık gülümsemesini esirgemeyen kızım Gülçin Zehra' ya ve sabır ve desteğinden dolayı sevgili eşime teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
İÇİNDEKİLER.....	II
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	IV
TABLolar LİSTESİ	V
KISALTMALAR LİSTESİ.....	VIII
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Örgüt Kültürü.....	3
1.1.1. Örgüt kültürünü oluşturan ve sürekliliğini sağlayan öğeler.....	5
1.1.2. Örgüt kültürü modelleri ve boyutları.....	7
1.1.3. Örgüt kültürünün çalışan davranışları üzerine etkileri.....	10
1.1.4. Türkiye’deki kuruluşların örgüt kültürü eğilimleri.....	11
1.1.5. Türkiye’de hastaneler üzerine yapılmış örgüt kültürü araştırmaları...12	
1.2. Örgüt Yapısı.....	14
1.2.1. Örgüt yapısının unsurları.....	17
1.2.2. Yaygın ve yeni örgüt biçimleri.....	19
1.2.3. Örgütlenme modelleri.....	23
1.2.3.1. Mekanik model.....	23
1.2.3.2. Organik model.....	24
1.2.4. Örgütün yapısal durumunu etkileyen faktörler.....	25
1.2.5. Örgüt yapısının çalışan davranışları üzerindeki etkileri.....	27
1.2.6. Hastanelerin tanımı, işlevleri ve yapısal özellikleri.....	29
1.3. Örgüt Kültürü İle Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki.....	31

İKİNCİ BÖLÜM

MUĞLA'DAKİ HASTANELER ÜZERİNE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA

2.1. Araştırmanın Amacı Ve Önemi.....	34
2.2. Araştırmanın Kapsamı Ve Sınırlılıkları.....	34
2.3. Araştırmanın Yöntemi.....	36
2.3.1.Örnekleme planı.....	38
2.3.2. Veri toplama süreci.....	40

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI

3.1. Demografik bulgular.....	42
3.2. Güvenirlilik analizine ilişkin bulgular.....	50
3.3. Ortalamalara ilişkin bulgular.....	61
3.4. Tek yönlü varyans analizine ilişkin bulgular.....	70
3.4.1. Örgüt yapısına ilişkin bulgular.....	70
3.4.2. Örgüt kültürüne ilişkin bulgular.....	75
3.5. Araştırma Modeli.....	89

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

4.1. Sonuç ve Tartışma.....	105
4.2. Öneriler.....	112
KAYNAKÇA.....	113
EK 1. ANKET FORMU.....	123

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Örgüt Kültürü Nasıl Şekillenir?.....	6
Şekil 1.2. Çalışan Performansı ve Memnuniyeti Üzerinde Örgüt Kültürünün Nasıl Bir Etkisi Vardır?.....	11
Şekil 1.3. Matriks Örgüt Yapısı.....	21
Şekil 1.4. Örgüt Yapısı: Belirleyicileri ve Sonuçları.....	27
Şekil 1.5. Örgüt Kültürü ve Yapı Arasındaki Karşılıklı İlişkiler.....	32
Şekil 1.6. Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısı Arasındaki İlişkinin Kısıtlayıcı Faktörler Perspektifinden Etkilenmesi.....	33
Şekil 3.1. Örgüt Yapısı ve Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Yapısı.....	60
Şekil 3.2. Hiyerarşik Kümeleme Tekniğine İlişkin Dendogram.....	88
Şekil 3.3. Araştırma Modeli.....	89

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Örgüt Kültürü Modelleri ve Boyutları.....	8
Tablo 1.2. Kültürel Boyutlar ve Değer-Norm İfadeleri.....	9
Tablo 1.3. Türkiye’de Hastaneler Üzerine Yapılmış Örgüt Kültürü Araştırmaları...13	
Tablo 1.4. Tasarlanan Uygun Örgüt Yapısı için Anahtar Sorular ve Cevaplar.....	16
Tablo 1.5. Mekanik ve Organik Modellerin Karşılaştırılması.....	25
Tablo 1.6. Strateji- Yapı İlişkisi.....	26
Tablo 2.1. Emik ve Etik Bakış Açılarının Varsayımları ve Gerektirdiği Yöntemler..37	
Tablo 2.2. Muğla İlindeki Kamu ve Özel Hastanelerde Çalışanların Mesleki Dağılımı.....	38
Tablo 3.1. Demografik Bulgular.....	42
Tablo 3.2. Örgüt Yapısı Soruları Frekans Dağılımı.....	45
Tablo 3.3. Örgüt Kültürü Soruları Frekans Dağılımı.....	47
Tablo 3.4. Örgüt Yapısı Ölçeğine İlişkin Cronbach Alfa Sonuçları.....	51
Tablo 3.5. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Cronbach Alfa Sonuçları.....	51
Tablo 3.6. KMO ve Barlett Küresellik Testi Sonuçları.....	52
Tablo 3.7. Adlandırılmış Faktör Matrisi.....	54
Tablo 3.8. KMO ve Barlett Küresellik Testi Sonuçları.....	55
Tablo 3.9. Adlandırılmış Faktör Matrisi.....	56
Tablo 3.10. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	57
Tablo 3.11. Doğrulayıcı Faktör Modelinin Uyum İndeksleri.....	57
Tablo 3.12. Örgüt Yapısı İçin DFA Sonuçları.....	58
Tablo 3.13. Örgüt Kültürü İçin DFA Sonuçları.....	59
Tablo 3.14. Hastanelerde Uzlaşi Derecesi Sonuçları.....	63
Tablo 3.15. Mesleki Pozisyona Göre Uzlaşi Derecesi Sonuçları.....	64

Tablo 3.16. Tüm Katılımcıların Ortalamaları.....	66
Tablo 3.17. Kurumlara Göre Ortalamalar.....	67
Tablo 3.18. Çalışılan Pozisyona Göre Ortalamalar.....	68
Tablo 3.19. Çalışılan Kuruma Göre Mekanik Örgüt Yapısı LSD Sonuçları.....	71
Tablo 3.20. Çalışılan Kuruma Göre Organik Örgüt Yapısı LSD Sonuçları.....	72
Tablo 3.21. Çalışılan Pozisyona Göre Mekanik Örgüt Yapısı LSD Sonuçları.....	73
Tablo 3.22. Çalışılan Pozisyona Göre Organik Örgüt Yapısı LSD Sonuçları.....	74
Tablo 3.23. Çalışılan Kuruma Göre Kuralcı Örgüt Kültürü Boyutu LSD Sonuçları..	75
Tablo 3.24. Çalışılan Kuruma Göre Hiyerarşi Örgüt Kültürü Boyutu LSD Sonuçları..	76
Tablo 3.25. Çalışılan Kuruma Göre Klan Örgüt Kültürü Boyutu LSD Sonuçları.....	77
Tablo 3.26. Çalışılan Kuruma Göre Destekleyici Örgüt Kültürü Boyutu LSD Sonuçları.....	78
Tablo 3.27. Çalışılan Kuruma Göre Açıklık Örgüt Kültürü Boyutu LSD Sonuçları..	79
Tablo 3.28. Çalışılan Kuruma Göre Gelişme Örgüt Kültürü Boyutu LSD Sonuçları..	80
Tablo 3.29. Çalışılan Pozisyona Göre Kuralcı Örgüt Kültürü Boyutu LSD Sonuçları.....	81
Tablo 3.30. Çalışılan Pozisyona Göre Hiyerarşi Örgüt Kültürü Boyutu LSD Sonuçları.....	82
Tablo 3.31. Çalışılan Pozisyona Göre Klan Örgüt Kültürü Boyutu LSD Sonuçları...	83
Tablo 3.32. Çalışılan Pozisyona Göre Destekleyici Örgüt Kültürü Boyutu LSD Sonuçları.....	84
Tablo 3.33. Çalışılan Pozisyona Göre Açıklık Örgüt Kültürü Boyutu LSD Sonuçları.....	85
Tablo 3.34. Çalışılan Pozisyona Göre Gelişme Örgüt Kültürü Boyutu LSD Sonuçları.....	86
Tablo 3.35. Hastanelerin Örgüt Yapısı ve Örgüt Kültürü Boyutu Ortalamaları.....	88
Tablo 3.36. Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenlerin Birbirleriyle Korelasyonu.....	90

Tablo 3.37. Kuralcı Kültürün Mekanik Örgüt Yapısı Üzerindeki Etkisi.....	92
Tablo 3.38. Kuralcı Kültürün Organik Örgüt Yapısı Üzerindeki Etkisi.....	92
Tablo 3.39. Hiyerarşi Kültürün Mekanik Örgüt Yapısı Üzerindeki Etkisi.....	93
Tablo 3.40. Hiyerarşi Kültürün Organik Örgüt Yapısı Üzerindeki Etkisi.....	93
Tablo 3.41. Klan Kültürün Mekanik Örgüt Yapısı Üzerindeki Etkisi.....	94
Tablo 3.42. Klan Kültürün Organik Örgüt Yapısı Üzerindeki Etkisi.....	94
Tablo 3.43. Destekleyici Kültürün Mekanik Örgüt Yapısı Üzerindeki Etkisi.....	95
Tablo 3.44. Destekleyici Kültürün Organik Örgüt Yapısı Üzerindeki Etkisi.....	95
Tablo 3.45. Açıklık Kültürünün Mekanik Örgüt Yapısı Üzerindeki Etkisi	96
Tablo 3.46. Açıklık Kültürünün Organik Örgüt Yapısı Üzerindeki Etkisi.....	97
Tablo 3.47. Gelişme Kültürünün Mekanik Örgüt Yapısı Üzerindeki Etkisi.....	97
Tablo 3.48. Gelişme Kültürünün Organik Örgüt Yapısı Üzerindeki Etkisi.....	98
Tablo 3.49. Kuralcı Kültür Bağımlı Değişkeni İçin En Küçük Kareler Yöntemi Çoklu Regresyon Modeli.....	99
Tablo 3.50. Hiyerarşi Kültür Bağımlı Değişkeni İçin En Küçük Kareler Yöntemi Çoklu Regresyon Modeli.....	100
Tablo 3.51. Klan Kültür Bağımlı Değişkeni İçin En Küçük Kareler Yöntemi Çoklu Regresyon Modeli.....	101
Tablo 3.52. Destekleyici Kültür Bağımlı Değişkeni İçin En Küçük Kareler Yön. Çoklu Regresyon Modeli.....	102
Tablo 3.53. Açıklık Kültürü Bağımlı Değişkeni İçin En Küçük Kareler Yöntemi Çoklu Regresyon Modeli.....	103
Tablo 3.54. Gelişme Kültür Bağımlı Değişkeni İçin En Küçük Kareler Yöntemi Çoklu Regresyon Modeli.....	104

KISALTMALAR DİZİNİ

Kisaltmalar	Açıklama
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
SB	Sağlık Bakanlığı
SDP	Sağlıkta Dönüşüm Programı
TKY	Toplam Kalite Yönetimi



GİRİŞ

Örgüt, belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının eşgüdümlediği, kendine özgü bir örgüt kültürü olan ve işleri, işgörenleri ve aralarındaki yetki ve iletişim ilişkilerini gösteren bir yapıdır. Örgütün sahip olduğu yapı ve kültür arasındaki ilişki süreci iki yönlü ilerlemektedir. Bu süreçte hem örgüt yapısı örgüt kültürünü hem de örgüt kültürü örgüt yapısını etkilemektedir. Riley' e (1983) göre örgüt yapısı bir yandan, örgütsel üyeler arasında kültürel bir etkileşim ortamıdır, diğer taraftan da, bu etkileşimin de bir ürünü olmaktadır. Hinings ve Greenwood (1988) kültürün örgüt yapısının arkasındaki itici güç olduğunu ve örgüt yapısının da örgütte benimsenen değer ve inançların tezahürü olarak tasarlandığını ifade etmişlerdir.

Seçilen örgüt yapısı mevcut örgüt kültürüyle uyumlu değilse, üyelerinin gözünde meşru olamaz. Yeni örgüt yapısı çalışanlara gündelik çalışmalarında saygı duydukları mevcut kültürel değer ve normlara aykırı bir şekilde davranmaya yönlendirilirse, yeni örgüt yapısının uygulanması, çalışanlar arasında bilişsel uyuşmazlık durumuna neden olacaktır (Fiske ve Taylor, 1991). Drucker' ın (1994) belirttiği gibi, "nasıl iyi bir yasaya sahip olmak toplumu iyi yönetmeye yetmezse, iyi bir örgüt yapısı da tek başına başarılı sonuç almaya yetmez. Öte yandan örgüt yapısının kötü olması, kişiler ne kadar iyi olursa olsun başarılı sonuç almayı olanaksız hale getirecektir". Bu nedenle örgütlenmelerde iyi bir yapı gerekli fakat tek başına yetersiz olmaktadır. Örgütün faaliyetlerinde gelişen çevre koşullarına uyum sağlamak için gerçekleştirilmesi gereken yapısal değişimlerde, örgütte varolan kültür ve öğeler de dikkate alınmalıdır.

Selznick (1949) örgütleri, bir tarafta belirli amaçları gerçekleştirmek için tasarlanmış, verimlilik ve etkililik odaklı, akılcı eylemin göstergesi olan mekanik yapılar, diğer tarafta, çevrenin getirdiği baskılardan ve üyelerinin sosyal özelliklerinden etkilenerek değişimlere ve gelişmelere uyum sağlayıcı organik sosyal yapılar olarak görmektedir (Akt. Scott, 2008:21).

Hem örgüt kültürü hem de örgüt yapısı örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendiren ve şekillendiren mekanizmalar olarak kendi literatürlerinde tanımlanmaktadır (O'Neill, Beauvais ve Scholl, 1997). Örgüt kültürü, yaygın olarak paylaşılan ve güçlü bir şekilde tutulan değerler, inançlar, normlar ve uygulamalar yoluyla örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendirerek örgütlerdeki belirsizliği azaltan bir mekanizmadır

O'Reilly ve Chatman, 1996). Örgütlerde gerek yapısal düzenlemeler, gerekse strateji ve politikalar büyük ölçüde örgütsel aktörlerce yaygın bir şekilde paylaşılan kültürel anlayış ve değerler sisteminin etkisi altında oluşmaktadır (Hinings, Thibault, Slack ve Kikulis, 1996).

Araştırmanın amacını; örgüt kültürü ve örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi belirlemek ve örgüt kültürünün örgüt yapısına etkisini incelemek oluşturmaktadır. Örgüt kültürü ve örgüt yapısı arasında nasıl bir ilişki vardır? Örgüt kültürü boyutları örgüt yapısının katı veya esnek olma durumunu nasıl etkilemektedir? Araştırmada bu sorulara cevap bulunması amaçlanmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde; örgüt kültürü ve örgüt yapısı ile ilgili kavramsal bilgilere ve bu konulara ilişkin hastaneler üzerine yapılmış araştırmalar yer almaktadır. İkinci bölümde örgüt kültürü ile örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi ve örgüt kültürünün örgüt yapısına etkilerini incelemek amacıyla Muğla ilindeki hastane çalışanları üzerine yapılan araştırmanın veri kaynakları bulunmaktadır. Üçüncü bölümde yapılan araştırmada elde edilen bulgular ve yorumlamalar ortaya koyulmuştur. Dördüncü bölümde ise araştırmanın sonuçları ve önerileri yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde önce örgüt kültürü ve örgüt yapısı ile ilgili kavramsal bilgiler ve bu konulara ilişkin hastaneler üzerine yapılmış araştırmalar yer almaktadır. Bölümün sonunda ise örgüt yapısı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar hakkında bilgiler verilmiştir.

1.1. Örgüt Kültürü

Günümüzde her sektörde artan rekabet ortamı ve yaşanan hızlı değişimler, kuruluşların başarısında sadece iyi bir altyapı, kaynak ve teknolojik imkânlar ile donatılmış olmasının yeterli olmadığını, bunun yanında nitelikli, çalıştığı kuruma bağlılık duyan, yaptığı işe kendini adayan insan kaynağı varlığının da çok önemli olduğunun anlaşılmasını sağlamıştır. Çalışanların örgütün ortak amaç ve değerlerini benimsemesi beraberinde o kuruluşun örgüt kültürünü oluşturmaktadır (Bilgin ve Çıraklı, 2010: 118).

Latince, ikamet etmek, yetiştirmek, korumak anlamına gelen ‘cultura’ sözcüğünden geldiği savunulan kültür kavramı, Avrupa’nın aydınlanma çağına kadar daha çok tarımsal faaliyetleri niteleyen bir kavram olarak kullanılmıştır (Williams, 1983). Kültür, öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamıdır (Koçel, 2007: 34).

Örgüt kültürü kavramı ile ilgili literatürde yapılan tanımlardan bazılarını aşağıda yer verilmektedir.

Shein (1985)’e göre örgüt kültürü, bir çeşit kutsallık yüklenen, moralite ve değerler olarak adlandırılan ve bireyleri kollektive ile bütünleştirmeye yardımcı olan bir olgudur.

Robbins ve Judge (2013)’ e göre örgüt kültürü, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir değer sistemini ifade eder.

Güçlü (2013)’ nün tanımında örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançlardır. Türk kamu sektöründe hakim olan bürokratik kültür, tüm çalışanların belli sembollere, değerlere, davranış kalıplarına ve

varsayımlara uygun davranmasını gerekli kılmaktadır. Örneğin yöneticinin odasından geri çıkılması; protokole aşırı özen gösterilmesi; üstlerin görüldüğü anda ayağa kalkılıp ceket düğmelerinin iliklenmesi gibi davranışlar bürokratik kültürün getirdiği tipik davranışlardır.

Kültür kavramının tanımı üzerinde bir fikir birliği olmamakla birlikte, birçok araştırmacı, kültürün belirli bir sosyal grup ya da toplum üyeleri tarafından paylaşılan, sosyal olarak oluşan, kolektif ve bütüncül bir kavram olduğu üzerinde hemfikir gözükmektedirler (Hofstede, Neuijen, Ohavy ve Sanders, 1990). Bu çalışmada, örgüt kültürü iş ortamındaki ortak değer, norm ve uygulamalar şeklinde ele alınmaktadır.

1980'li yılların başından günümüze örgütsel davranışın ve yönetim kavramlarının önemli bir boyutu haline gelen örgüt kültürü, örgütlerin yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmelerinde önemli roller üstlenmektedir. Birçok yönetici örgüt kültürünün bilinçli ve etkili bir şekilde yönetildiğinde örgütsel iletişim ve performans, liderlik, motivasyon, örgütsel bağlılık, etkinlik ve verimlilik gibi süreçlere olumlu katkıda bulunduğunun farkındadır (Vural ve Coşkun, 2007: 3). Örgüt kültürü, ortak kültür, işletme kültürü, firma kültürü, şirket kültürü, işyeri kültürü ve kurum kültürü gibi adlarla yazılan kitapların, makalelerin ve yapılan araştırmaların sayısında hızlı bir artış olmuştur. Örgütle ilgili pek çok konu (yapı, liderlik, strateji, çevre vb.) örgüt kültürü ışığında yeniden yorumlanmaya başlanmıştır (Şişman, 2007:73).

Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerlerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgütler ve bireylerle ilişki biçimlerini, düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içinde yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir (Eren, 2004: 136).

Bir örgüt kültürünün özünü oluşturan 7 temel nitelik söz konusudur (Robbins ve Judge, 2013:520):

- **Yenilik ve risk alma:** Çalışanların yenilik yapmaya ve risk almaya teşvik edilmelerinin derecesi,
- **Ayrıntıya dikkat etme:** Çalışanların ayrıntılara hassasiyet ve dikkat göstermelerini ve onları analiz etmelerini bekleme derecesi,
- **Sonuca odaklılık:** Yönetimin, amaçların gerçekleştirilmesinde kullanılan teknik ve süreçlerden ziyade sonuç yada amaçlara odaklılığının derecesi,

- **İnsana odaklılık:** Yönetimin kararlarını, meydana getireceği sonuçların örgütte çalışanlar üzerindeki etkilerini göz önüne alarak vermenin derecesi,
- **Takım odaklılık:** İşteki faaliyetlerin bireylerden ziyade takımlara göre organize edilmesinin derecesi,
- **Saldırganlık:** Çalışanların yumuşak başlıktan ziyade saldırganlık ve rekabetçiliklerinin derecesi,
- **İstikrar:** Örgütsel faaliyetlerin gelişmeden ziyade mevcut durum içinde sürdürülmesinin derecesi.

Örgüt kültürü, bir grubun ya da tamamen bir örgütün dışı uyum ve örgüt içerisindeki ahenk ile uyumu sağlama, örgüt içerisinde ve dışındaki sorunlara karşı mücadele etmek için meydana getirdikleri, geçerliliği test edilmiş, buna bağlı olarak da yeni üyelere bu sorunlar ile ilgili, doğru algılama, düşünme ve hissetmenin yolu olarak öğretilmesi gereken varsayımlar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Barutçugil (2004) örgüt kültürünün bu bağlamda, dört önemli fonksiyonu yerine getirdiğinden söz etmektedir:

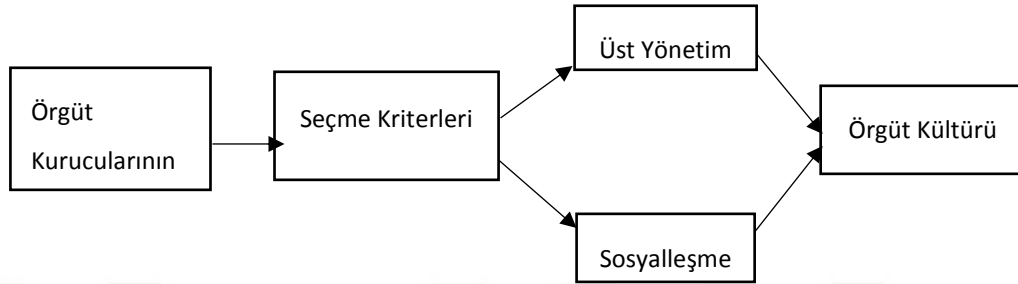
- Çalışanlara kurumsal kimlik kazandırır: Çalışanların örgüt ile özdeşleşmelerini, varlıklarını ve geleceklerini çalıştıkları örgütte görmelerini sağlar.
- Ortak sahiplenmeyi kolaylaştırır: Çalışanlar kolektif bir biçimde kendilerini örgütün amaçlarına adanır, yüksek düzeyde bağlılık duygusu oluşur.
- Sosyal sistemde kararlılığı sağlar ve geliştirir: Çalışanlar tutku derecesinde bağlılık ve güçlü bir kurum kimliği ile işlerine ve amaçlarına odaklanır. Sosyal sistemler denge ve kararlılık içinde gelişir.
- Çalışanların tutum ve davranışlarını çevreye duyarlı ve uyumlu olarak biçimlendirir.

1.1.1. Örgüt kültürünü oluşturan ve sürekliliğini sağlayan öğeler

Schein (1985)' a göre kültür oluşumu üç şekilde meydana gelir. Birincisi kurucular, sadece kendileriyle aynı hisseden ve düşünen çalışanları işe alırlar ve onları örgütte tutarlar. İkincisi, kurucular bu çalışanlara kendi fikirleri ve hisleri doğrultusunda telkinde bulunurlar ve o şekilde onları sosyalleştirirler ve son olarak da kurucuların davranışları, çalışanları onlarla beraber kültürü belirlemeye ve inançlarını, değerlerini,

varsayımlarını içselleştirmeye teşvik eder. Örgüt başarılı olduğu zaman, kurucuların kişilikleri kültürün içine gömülmüş hale gelir (Robbins ve Judge, 2013: 526).

Şekil 1.1. Örgüt Kültürü Nasıl Şekillenir?



Kaynak: Robbins, S. P. and Judge, T.A. (2013).

Örgüt kültürünün nasıl oluştuğu ve sürekliliğinin nasıl sağlandığı Şekil 1.1’ de gösterilmektedir. Orjinal kültür, kurucunun felsefesinden kaynaklanmakta ve firma büyüdükçe işe alma kriterlerini de güçlü bir şekilde etkilemektedir. Üst yöneticisini eylemleri, hangi davranışların kabul edilebilir ve hangi davranışların kabul edilemeyen davranışlar olduğunu içeren genel iklimi belirlemektedir. Çalışanların sosyalleştirme yönteminin belirlenmesi, hem işe alma sürecinde örgütün değerleri ile yeni çalışanların değerlerinin birbirine uyum sağlamadaki başarısına hem de üst yönetimin sosyalleşme metodları ile ilgili tercihinin bağlıdır (Robbins ve Judge, 2013:530).

Bu kısımda örgüt kültürünün çalışanlar arasında yayılmasını sağlayan öğelerden değerler, kahramanlar, hikayeler, tören, semboller ve dil hakkında bilgi verilmektedir.

- **Değerler:** Değerler, örgüt içerisinde başarıyı açıklayan ve ölçülerini belirleyen kavramlar ve inançlar olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel değerler, çalışanlar arasında paylaşılan hedefler ve örgütsel tutumların seçiminde rehberlik etmektedirler (Köse vd. 2001: 229).
- **Kahramanlar:** Kahramanlar, örgüt kültürünün temel değerlerini kişiselleştiren ve kurum çalışanları için açık rol modelleri olan kişiler olmakla birlikte yönetimin herhangi bir kademesinde bulunabilirler (Akıncı V., 2003: 164).

- **Hikayeler:** Örgüt hikâyeleri, üyelerin örgüt içerisindeki tecrübelerinin açıklanmasına, kültürel engellerin aşılmasına ve bireylerin davranışlarının anlaşılmasına yardımcı olduğu belirtilmektedir (Doğan 2007: 14).
- **Tören ve semboller:** Tören faaliyetleri, belli bir mesajı iletme veya daha özel bir amacı gerçekleştirmek için, insanların iyi bir şekilde tanımlanmış bir takım rolleri icra ettikleri ayrıntılı, etkileyici ve planlı sosyal faaliyetler olarak tanımlanabilmektedir (Terzi, 2000: 48). Örgüt kültürünün özünü oluşturan değerler ve normlar, daha belirgin bir hale gelebilmek için semboller halinde dışa vurulmaktadır. Simge olarak mutlaka, alanların ve binaların tasarımı, fiziksel görünüm, mobilyalar, yönetici ve çalışanların kıyafetleri, örgüt tarafından kullanılan logolar, ürün tasarımları, ambalajlar vb. gibi elle tutulan gözle görülen objeler kullanılmamakta, bir mimik, bir el hareketi, bir slogan da simge olarak kullanılabilir. Simge olarak ne kullanılırsa kullanılsın, üzerinde temsil ettiği örgütün kültürüne ait bir işaret taşımakta ve üyelere veya dış çevreye mesaj vermektedir (Naktiyok, 1999; 82).
- **Dil:** Her örgütün faaliyet alanına uygun bir dili olduğu gibi, örgüt içinde değişik alt kültürlerin de kendine ait bir dili olabilir. Bir üniversitenin farklı fakültelerinde veya bölümlerinde kullanılan dil birbirinden çok farklı olabilir (Bakan vd., 2004: 53).

1.1.2. Örgüt kültürü modelleri ve boyutları

Meek (1988) ve Askanasy vd. (2000) örgüt kültürü, esas olarak, bütüncül bir kavramdır. Yani, düşünsel düzeyden davranışsal uygulamalara kadar uzanan boyutlarda örgütün tamamını kapsayıcı bir nitelik taşır. Bununla beraber, çalışılıp anlaşılabilmesi için yönetilebilir parçalara bölünmesi bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, Schein'in (1985) örgüt kültürünün değişik unsurları arasında ayırım yaparak, kültürün parçaları arasındaki ilişkileri daha anlaşılır kılan modeli, ampirik araştırmalar için önemli bir fonksiyonu yerine getirmektedir. Schein'e göre (1985), örgüt kültürü, iş yaşamında edinilen tecrübelerin bir sonucu olarak örgüt üyelerince farkında olmaksızın paylaşıla gelen ortak varsayımlardan bilinçli tercihlerin oluşturduğu değerler sistemi ve gözlemlenebilir düzeydeki olaylar ve davranış biçimlerine kadar uzanmaktadır. Genel olarak kabul edilmektedir ki, örgüt

kültürünün niceliksel olarak ölçümü Schein'in modelindeki bilinçli tercihler ve gözlenebilir davranış kalıpları ile sınırlı bulunmaktadır. Diğer bir deyişle, kültürel unsurlar bilinçli tercihlere ve gözlemlenebilir niteliğe sahip oldukça, standardize edilmiş değerlendirme ve ölçüm için daha uygun olurlar. Bilinçaltı düzeyde yer alan temel varsayımların anlaşılıp değerlendirilebilmesi için, büyük ölçüde, etkileşime dayalı mülakat, katılım, gözlem ve etnografik çalışma gibi niteliksel yöntemlerin gerekli olduğu düşünülmektedir (Danışman ve Özgen, 2003: 100).

Örgüt kültürünün yönetim ve organizasyon yazınında yaygınlaşmasıyla birlikte, birçok çalışmada örgütlerin kültürünü anlamaya yardımcı olacak değişik modeller ve boyutlar üretilmeye çalışılmıştır. Literatürde yer alan önemli örgüt kültürü modelleri ve üretilen boyutlar aşağıda Tablo 1.1'de gösterilmektedir.

Tablo 1.1. Örgüt Kültürü Modelleri ve Boyutları

Örgüt Kültürü Modeli	Örgüt Kültürü Boyutları
Harrison ve Handy Modeli (1975)	Güç Kültürü, Rol Kültürü, Görev Kültürü Ve Birey Kültürü.
Deal ve Kennedy Modeli (1982)	Sert Erkek/ Maço Kültürü, Çok Çalış / Sert Oyna Kültürü, Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü, Süreç Kültürü
Jones Modeli (1983)	Üretim Kültürü, Bürokratik Kültür Ve Profesyonel Kültür.
Wallach Modeli (1983)	Bürokratik, Gelişmeci Ve Destekleyici Kültür.
Kilmann Modeli (1985)	Bürokratik Kültür Ve Yenilikçi Kültür.
Ouchi Modeli (1988)	İşgörenlere Bağlılık, Değerlendirme, Kariyer Gelişimi, Kontrol Ve Denetim, Karar Verme.
Schneider Modeli (1990)	Kontrol, İşbirliği, Yetenek Ve Gelişme Kültür.
Schein Modeli (1996)	Teknisyen Kültürü, Mühendislik Kültürü Ve Üst Yönetim Kültürü.
Hofstede Modeli (2001)	Güç Mesafesi, Bireysellik/Toplumsallık, Dişillik/Erillik, Belirsizlik, Kısa/Uzun Dönem.
Miles ve Snow Modeli (2003)	Koruyucu Kültür, Geliştirici Kültür, Analizci Kültür Ve Tepki Verici Kültür.
Cameron ve Quinn Modeli (2005)	Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi Ve Pazar Kültür.

Bu araştırmada, Danışman ve Özgen (2003) tarafından geliştirilen kültürel boyutlar kullanılacaktır. Geniş bir literatür araştırması sonucunda farklı örgüt kültürü boyutlarını birleştirmişler ve kendi çalışmalarında Türk işletmelerine başarı ile

uygulamışlardır. Araştırmacılar Tablo 1.2’de görüldüğü gibi, örgüt kültürünün boyutlandırılmasında dokuz farklı eğilimin olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Bu boyutlar, kuralcılık eğilimi, hiyerarşi eğilimi, sonuç eğilimi, klan eğilimi, destekleyicilik eğilimi, takım eğilimi, gelişme eğilimi, profesyonelizm eğilimi ve açıklık eğilimi olarak ifade edilmektedir (Danışman ve Özgen, 2003: 107).

Tablo 1.2. Kültürel Boyutlar ve Değer-Norm İfadeleri

Kültürel Boyut	Değer veya Norm İfadeleri
Kuralcılık	-Çalışanlara hareket alanı daraltılmış hissi verecek şekilde yürürlükte çok fazla kuralın olması -Kurallara uymaya son derece önem verilmesi -Kullanılan alet ve makinelerle ilgili son derece standart ve katı işletme prosedürlerinin bulunması -Her gün aynı şey yapılıyor hissi verecek şekilde çok fazla rutin işin olması
Hiyerarşi	-Üstler tarafından verilen direktiflere uymanın kaçınılmazlık arz etmesi -İşyerinde sosyal eşitsizliğe yol açacak şekilde statüler arasında önemli farklılıkların bulunması -Otoriteye saygının son derece önemsenmesi -Emir komuta zincirine son derece önem verilmesi -Görevlerin yerine getirilmesinde telaşsız ve sakin hareket edilebilmesi (-)*
Sonuç	-Çalışanların yüksek performans göstermeleri yolunda teşvik edilmesi -İşlerin yapılaş şekline çok sonuçlara önem verilmesi -Sonuçların değerlendirilmesinde kişisel sorumluluğun dikkate alınması -Çalışanların öncü olmaya teşvik edilmesi -Çalışanların çok sayıda formalite yerine getirmek zorunda kalması (-)* -Çalışanların işyerinde arkadaşlık kurmalarına olanak sağlanması (-)*
Klan	-Çalışanların aile ferdi gibi görülmesi -Çalışanların kişisel sorunlarına ilgi ve alaka gösterilmesi -Çalışanların birbirlerine gayri-resmi bir tarzda davranmalarına müsamaha gösterilmesi -Yöneticilerin çalışanlar tarafından aile büyüğü gibi görülmesi -İşle ilgili detaylara özen göstermenin gereklilik arz etmesi (-)*
Destekleyicilik	-Makul ölçüde risk yüklenmede çalışanlara inisiyatif tanınması -Bilginin, işletme içinde başkaları ile serbest bir şekilde paylaşılabilesinin mümkün olması -Kişisel haklara saygıya önem verilmesi -Çalışanların kişisel menfaatlerine son derece hassasiyet gösterilmesi -Geç saatlere kadar çalışmanın yaygın olması (-)*
Takım	-Personelin takım ruhu içinde çalışmalarının teşvik edilmesi -Çalışanların işyerinde arkadaşlık kurmalarına olanak sağlanması -Katılımcı karar verme yaklaşımının esas alınması -Çalışanların birbirleri ile işbirliği içinde çalışmaya teşvik edilmesi
Gelişme	-Yeni koşul ve durumlara anında cevap verebilecek şekilde esnekliğe sahip olunması -Yeni yaklaşım ve fikirlerin teşvik edilmesi -Fırsatlardan faydalanmada çabuk hareket edilebilmesi -Pazarda takipçiden çok lider olmaya ağırlık verilmesi -Rekabet ortamının son derece farkında olunması -Kaliteye son derece önem verilmesi -Sorunların çözümünde deneme-yanılma yaklaşımının esas alınması (-)*

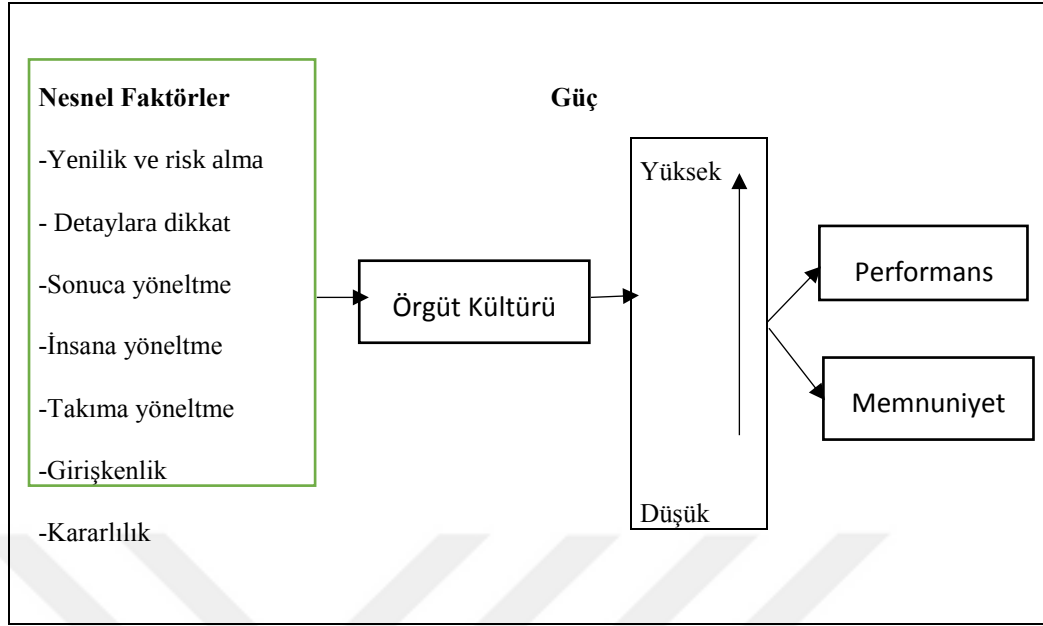
(Tablo 1.2' nin devamı)

Profesyonelizm	-Analitik ve rasyonel sorun çözümüne ağırlık verilmesi -Herkesin hakkının verildiği ve herkesin performansına göre takdir edildiği, liyakate dayalı bir adalet anlayışına ağırlık verilmesi -Çalışanlara profesyonel gelişme ve ilerleme yolunda fırsatlar sunulması -Firmadaki herkesin ne yapacaklarını bilmelerini sağlayacak şekilde rol ve sorumlulukların tanımlanmış olması -İşe alım ve terfilerde kişisel ilişkilerden çok yetenek (ehil olma-ehliyet) ve beceriye önem verilmesi
Açıklık	-Çatışma ve anlaşmazlıklarla ilgili açık tartışmaya imkân tanınması -Yönetimin eleştiriye açık olması -Çalışanların yaptıkları hatalara karşı tolerans gösterilmesi -Bağımsız olarak hareket edebilmeyi sağlayacak şekilde serbestlik hissinin verilmesi -Farklı birimler arasında her tür çatışmanın engellenmesi (-)*

1.1.3. Örgüt kültürünün çalışan davranışları üzerine etkileri

Örgüt kültürü, örgüt içi problemlerin belirlenmesi ve çözümünde örgüt içi bireylerin biz duygusuyla hareket etmeleridir. Örgüt kültürü, örgüt yaşamı için açık ve kapalı olarak tasarlanmış bir sistemdir (Ölçüm, 2004: 30). Örgüt kültürü, örgütlerde, örgüt üyelerine ortak bir vizyon, ortak bir misyon, ortak bir dil, ortak bir ifade ve kavramlar sağlayan, kişilerin ve grupların organizasyondaki yerlerini belirten, güven ve statünün dağılımı, üyeler arası ilişkiler, ödül-yaptırım sistemini ve tüm örgütsel olaylara bir anlam veren, işletmenin yönetim anlayışını kapsayan içbağlılık çerçevesinde, işletmenin politika ve stratejisini ve işletmenin amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için izlenecek yolları tanımlayan değerler bütünüdür. Örgüt kültürü örgüt içi bireysel becerilerin gelişmesine önemli katkı sağlamaktadır. Değişime açık, katılımcı, yenilikçi, ekip çalışmasına dayalı, paylaşımcı vb. yapıya sahip örgüt kültürünün geleceğe bakış açısı daha sağlıklı olacaktır (Demirel ve Karadal, 2007: 255-256). Örgüt kültürü, süreklilikle ilgili bir olgudur. Bir işletme harika bir ürün tasarlayabilir, onu kusursuz bir biçimde geliştirebilir, yaratıcı bir şekilde pazarlayabilir ve piyasaya hızlı bir şekilde sürebilir. Ama bunu yıldan yıla yapabilmeyi sürdürmek, işletmenin sosyal mimarisinin temelinde yatan bir kültür sorunudur (Goffee ve Jones, 2002: 34).

Şekil 1.2. Çalışan Performansı ve Memnuniyeti Üzerinde Örgüt Kültürünün Nasıl Bir Etkisi Vardır?



Kaynak: Robbins, S. P. and Judge, T.A. (2013).

Şekil 1.2’ de etken değişken olarak örgüt kültürü resmedilmektedir. Çalışanlar, risk tolerans derecesi, takımın önemi, insan desteği gibi faktörleri temel alarak örgütün tüm subjektif algısını şekillendirir. Bu kapsamlı algı örgütün kültürü ya da kişiliği haline gelir ve büyük bir etkiye sahip güçlü kültürleri ile çalışanların performansını ve tatminini etkiler. Tıpkı insanların zaman içinde kişilik özellikleri nasıl istikrarlı hale geliyorsa güçlü örgüt kültürleri de böyle oluşur (Robbins ve Judge, 2013: 541).

1.1.4. Türkiye’deki kuruluşların örgüt kültürü eğilimleri

Chatman ve Jehn (1994)’ e göre örgüt kültürleri, örgütsel ve sektörel dinamiklere göre önemli ölçüde farklılaşmaktadır. Hofstede (2001)’ e göre ise örgüt kültürleri, belirli bir ülkede toplumsal kültür ve kurumsal ortam ile etkileşime bağlı olarak bazı ortak özellikler gösterebilmektedir. Türkiye’deki örgütlerde, güç ve statü, klan, prestij, sadakat ve itaat, geleneksel olarak ön plana çıkan kültürel eğilimler olarak dikkat çekmektedir. Bu tür kültürel eğilimlerle birlikte, çoğu zaman babacan liderlik tarzı ve patronaj ilişkiler de gelişebilmektedir. Diğer yandan, son yıllarda, Türkiye iş ortamında, profesyonellik, rasyonellik ve başarı odaklılık gibi kültürel eğilimlerin de yaygınlaşma içinde olduğu görülmektedir. Çoğu zaman bu eğilimler, geleneksel

eğilimlerle birlikte etkileşim içerisinde ortaya çıkarak farklı alt kültürlerin ve hatta çeşitli tezatlıkların oluşmasına da yol açabilmektedirler (Danışman ve Özgen, 2008; Danışman, 2010).

Örgüt kültürü, içinde yer aldığı toplumun kültürüne göre bir alt kültür, örgüt içindeki alt kültürlerle göre de bir üst kültür olarak nitelendirilebilir. Ancak, örgüt kültürü örgütteki alt kültürlerin bir toplamı değildir, bütün alt kültürleri kuşatan ve onları ortak bir payda da bütünleştiren bir kültürdür (Şişman, 2002: 25). Hem toplumsal kültür hem de örgütsel kültür insanın ya da insan topluluklarının sosyal ilişkileri, tercihleri, kabulleniş normları, değerleri, inançları ile ilgidir. Her ikisinde de temel stratejik unsur, “insan” ‘dır. Toplum da, örgüt de insan unsuru ile var olur ve toplumsal kültür de örgütsel kültür de, insanların bir arada yaşamasının kaçınılmaz sonucudur. Örneğin, toplumdaki otoriter aile yapısı, örgütlerde çoğu kez otoriter yöneticiler ortaya çıkarır (Şişman, 2002: 52).

Wasti ve Fiş (2008) Türkiye ortamında, beklenenin aksine, firma büyüklüğünün artmasıyla birlikte sıklık-esneklik boyutunun daha esnek bir nitelik sergilediğini ortaya koymakta ve bunu da küçük firmalarda aile kontrolünün daha yoğun olmasına bağlamaktadırlar. Beyazıt ve Koçaş (2010) Türkiye ortamında pazar odaklılık performansının artırılmasında girişimci kültür yanında klan kültürünün de önemli rol oynadığını belirtmişlerdir.

1.1.5. Türkiye’ de hastaneler üzerine yapılmış örgüt kültürü araştırmaları

Örgüt kültürü her örgütte olduğu gibi hastaneler için de önemlidir. Çalışanların örgütün ortak amaç ve değerlerini benimsemesi beraberinde o kuruluşun örgüt kültürünü oluşturmaktadır. Hastanelerin yönetimi zor ve karmaşıktır. Bu nedenle, kurum kültürünün hastanelerde oluşturulması ve yöneticinin de hastanede nasıl bir örgütsel kültür oluşturmak istediği, örgüt kültürüne hastanenin hangi kademesinden nasıl başlanabileceği gibi sorulara cevap bulmaları gerekmektedir. Hastanenin etkinlik ve verimlilik düzeyi, personelin ilgi, gayret, çalışkanlık ve yeterlilik gibi nitelikleriyle doğrudan ilişkilidir. Yönetimsel etkinlik ve diğer her türlü başarı ölçüsü temelde insan ögesinin çabalarına dayanır. Hastanelerde sunulan hizmetin kalitesi, çalışanların hastaneye ve yaptıkları işe bağlılıkları, hastanenin amaç ve hedeflerini benimsemeleri,

ortak amaç etrafında birleşmeleri ile doğru orantıda yükselmekte ve bu durum çalışanların performans ve verimini de olumlu yönde etkilemektedir (Bilgin ve Çıraklı, 2010: 118). Tablo 1.3’ de Türkiye’de hastaneler üzerine yapılmış birkısım örgüt kültürü çalışmaları yer almaktadır.

Tablo 1.3. Türkiye’de Hastaneler Üzerine Yapılmış Örgüt Kültürü Araştırmaları

Araştırma	Sonuç
<i>“Bir Üniversite Hastanesinde Hekim Ve Hemşirelerin Algıladıkları Örgüt Kültürünün Mobbing Davranışlarına Etkisi”, (Köse, 2010).</i>	Çalışanların algıladıkları örgüt kültürünün olumsuz olması ve yönetici desteğinin bulunmaması, çalışanların mobbing davranışlarına maruz kalma durumlarına istatistiksel olarak etki ettiği belirlenmiştir.
<i>“Sağlık İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Bir Boyutu Olarak Hasta Ve Çalışan Güvenliği: Kuram Ve Konya İlindeki Hastanelerde Bir Uygulama” (Yüceler, 2011).</i>	Hasta ve çalışan güvenliğinde istenen iyileştirmelerin, sağlık hizmetlerinde kültür değişimini gerektirdiği noktasından hareketle, hasta ve çalışan güvenliği kültürünün incelenmesi ve yapılacak olan uygulama çalışmasıyla bulguların desteklenmesi çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.
<i>“Örgüt Kültürünün Kurumsal İtibara Etkisi Ve Kayseri’deki Özel Hastanelerde Bir Uygulama” (Bayram, 2011)</i>	Örgüt kültürü alt boyutlarından güven ortamının oluşma seviyesi, katılımcılığın desteklenmesi ve vizyonun paylaşılma seviyesi ile kurumsal itibar arasında anlamlı bir ilişki bulunmasına rağmen; örgüt kültürü alt boyutlarından iletişim sisteminin etkinliği, ödüllendirme sisteminin etkinliği ve yenilik ve yaratıcılığa verilen destek ile kurumsal itibar arasında hiçbir anlamlı ilişki bulunamamıştır.
<i>“Kamu Ve Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu Ve Örgüt Kültürü Algıları” (Karakışla, 2012).</i>	Hemşirelerin iş doyumu ile örgüt kültürü algıları arasında pozitif yönde doğrusal bir ilişki bulunmuş olup, içsel doyumu en anlamlı etkileyen katılım ve misyon kültürü, dışsal ve genel doyumu en anlamlı etkileyen tutarlılık kültürü olduğu görüldü. Ayrıca iş doyumu ve örgüt kültürü algısının en yüksek olduğu grubun özel hastanede çalışan hemşireler olduğu bulundu.
<i>“Örgüt Kültürünün Örgüt Performansına Etkisinin Hastaneler İçin Akreditasyon Standartları Kapsamında Ölçülmesi: Isparta İlindeki Devlet, Özel Ve Üniversite Hastanesinde Bir Araştırma”(Tüfekçi, 2012).</i>	Örgüt kültürünün örgüt performansını etkilediği sonucuna varılmıştır. Örgüt kültürünün katılım, tutarlılık, uyum yeteneği, misyon boyutları ‘Hastaneler için Akreditasyon Standartları’ içerisinde yer alan ‘Sağlık Kuruluşu Yönetim Standartları’ kapsamında açıklanmıştır.

(Tablo 1.3’ ün devamı)

<i>“Hastanelerde Örgüt Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi, İzmir Bozyaka Eğitim Ve Araştırma Hastanesi Örneği”</i> (Başaran, 2014).	Hastane çalışanlarının, bir kurum kültürünün varlığı konusunda pozitif bir algıya sahip olmadıkları gibi kurum kültürünü gösteren amaç, hedef, sistem ve uygulamaların olmadığına dair güçlü bir algıya sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, araştırmaya katılanların çalıştıkları hastaneye karşı bağlılık duygusu hissetmedikleri ve kurumun amaç ve hedeflerini benimsemedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular göre, kamu kuruluşlarında, özel sektör kuruluşlarında görülen türde bir örgüt kültürü oluşmadığı ve örgüt kültürünün oluşmamasının temelinde, bürokrasinin ve kamu hiyerarşisinin varlığının etken olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
<i>“Çalışanlarda Örgüt Kültürü Ve İş Performansı (Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Çalışanları Örneği”</i> (Gürbüz, 2014)	Örgüt kültürü ve iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu, bu iki faktörün birbiri ile aynı yönde etkilendiği ve demografik özelliklerin her iki durumunda yapılanmasında etkili olduğu gözlenmiştir.
<i>“Örgüt Kültürü, Fonksiyonları, Unsurları Ve Boyutları:Dicle Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastaneleri Örneği”</i> (Işık, 2014).	Dicle Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi çalışanlarının örgütsel kültür boyutları ele alınmış ve kurumun örgütsel kültürünün boyutları açısından pozitif değerde olduğu görülmüştür.
<i>“Özel Hastanede Çalışan Hemşireler Açısından Örgüt Kültürü – Tükenmişlik İlişkisi”</i> (Yaşlı, 2015).	Hemşirelerin örgüt kültürü algılarının genel olarak alt düzeyde, tükenmişlik algılarının ise düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Tükenmişlik alt boyutlarından kişisel başarı hissinin, yaş değişkenine, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

Bundan sonraki kısımda örgüt yapısı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla yapılan araştırma sonuçları üzerinden değerlendirmeler yapılacaktır.

1.2. Örgüt Yapısı

Örgüt yapısı, çalışanlara sorumluluklarını, hangi seviyede durduğu, kime veya kimlere bağlı olarak ve kimlerle birlikte çalışacaklarını ve sahip oldukları yetkileri göstermektedir. Ne kadar hızlı ve esnek davranabileceğini örgütün yapısı belirlemektedir (Güzeltik, 1999: 90). Latince “organum” ve Yunanca “organon” kelimeleri etimoloji açısından örgüt sözcüğünün nasıl türediğini ifade etmektedir. Türkçede organ olarak kullanılan bu kelime, bütünün bir parçası anlamını taşımaktadır. Organ, yapının diğer organlarıyla uyumlu olarak, ortak bir görev ya da amaç için bütüne hizmet eder (Ülgen, 1990: 5).

Kast ve Rosenzweig (1970) latince yapan, inşa eden anlamına gelen “structor” kelimesinden türemiş olan yapı sözcüğünü, sürekli ve bir bütün özelliklerine sahip karmaşık bir sistemin bölümlerinin düzenlenmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlama faaliyet unsurlarının bir düzen içinde yerleştirilmesini ve ayarlanmasını kapsayan bir örgüt yapısının incelenmesinden doğmaktadır. Yapı, çok basit bir tanımla örgütün bölümleri veya elemanları arasında kurulmuş ilişkilerin şekli olarak karşımıza çıkmaktadır (İçerli, 2009: 13-14).

Örgüt yapısı kavramı ile ilgili literatürde yapılan tanımlardan bazılarını aşağıda yer verilmektedir.

Bir örgüt yapısı, iş görevlerinin biçimsel olarak nasıl bölüneceğini, sınıflanacağını ve koordine edileceğini tanımlar (Robbins, 1994).

Örgüt yapısı, örgütlerdeki faaliyetleri/işleri belirli kısımlara ayırma ve onları koordine etme biçimleridir (Black ve Lyman, 2000: 265).

Child (1984)’e göre örgüt yapısının tanımı üç kilit unsur içerir (Daft, 2015: 56):

1. Örgüt yapısı, resmi raporlama ilişkilerini belirler. Bunlara hiyerarşi seviyelerinin sayıları ve müdürlerle yöneticilerin yetki alanları da dahildir.
2. Örgüt yapısı, bireylerin nasıl gruplandırarak bölümleri, bölümlerinde nasıl gruplandırarak örgütü oluşturduğunu belirler.
3. Örgüt yapısı, bölümler arasında iletişim, eşgüdüm ve çaba bütünlüğü sağlayacak sistemlerin tasarımını içerir.

Örgüt yapısı ile ilgili yapılan tanımlamalar incelendiğinde örgüt yapısının genel olarak örgütteki çalışanların pozisyonlar bazında dağılımı ve de bunlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi konusuna vurgu yapıldığı görülmektedir (Özcan, 2010: 20).

Örgüt yapısı bütün faaliyetler için zemin oluşturur. Bu zeminin uygun ve elverişli olması örgüt başarısını artırırken, aksi durumda onun yaşamını tehdit eder (Perçin, 2008: 78). Fayol’a göre yönetim fonksiyonunun işlevsel olabilmesi için birtakım prensiplere uyulması gerekmektedir. İyi bir yönetim için sahip olunması gereken 14 prensip şunlardır: İşbölümü, otorite, disiplin, kumanda birliği, yönetim birliği, genel yararın özel yarara üstünlüğü, personelin işe alımı, merkezileşme, hiyerarşi, düzen, hakkaniyet, personelin istikrarı, inisiyatif ve personelin birliği (Fayol, 1917:26).

Örgütlerin yaşadıkları ortamda verimli ve başarılı olmaları için gereken ön şart örgütlenme ilkelerine göre kurulmaları ve çalışmalarıdır. Örgütlenme ilkelerine göre kurulan ve faaliyet gösteren örgütlerin diğer sistemlere karşı uyumu ve rekabet ortamında başarılı olması da daha kolay olacaktır ve örgütler bu sayede amaçlarını planlanan şekilde gerçekleştirebileceklerdir (Perçin, 2008: 109).

Büyük veya küçük tüm işletmelerin, bir yapıya ihtiyacı vardır. Az çalışanı olan bir örgütte, mesela iki kişinin çalıştığı bir benzin istasyonunda, kimin müşterilere benzin vereceği, kimin lastik tamir edeceği, kimin muhasebe kayıtları gibi görevlerle ilgileneceğinin belirtilmesi gereklidir. Böyle iki kişiden oluşan bir yapıda görevlerin dağılımı güç olmayacak buna karşın çok sayıda çalışanı bünyesinde barındıran bir örgütte ise görev dağılımı çok daha uğraştırıcı ve zor olacaktır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, mutlaka her örgütte bir yapının olması gerekmektedir, aksi halde birçok kişi aynı işi yaparken yapılması gereken önemli işlerin hiç yapılamaması tehlikesi ortaya çıkabilir (İçerli, 2009: 13).

Tablo 1.4. Tasarlanan Uygun Örgüt Yapısı için Anahtar Sorular ve Cevaplar

Anahtar Sorular	Anahtar Cevaplar
1. Farklı işlerdeki faaliyetlerin alt bölümlerine ayrılması ne derecededir?	İş bölümü ve uzmanlaşma
2. İşler neye dayanarak birlikte gruplandırılmış olacak?	Bölümlendirme
3. Bireyler ve gruplar kime rapor yazacak	Emir komuta birliği
4. Kaç kişi doğrudan verimli ve etkin yönetici olabilir?	Denetim alanı
5. Karar alma yetkisinde yanlış nerede?	Merkezileşme ve merkezileşmeme
6. Doğrudan çalışanlar ve yöneticiler için kurallar ve düzenlemeler ne derecede olacak?	Biçimselleşme

Kaynak: Robbins, S. P. and Judge, T.A. (2013)

Yöneticiler kendi örgütlerinin yapısını tasarlarken altı temel unsuru dikkate almalıdırlar. Bunlar; işin özelliği, bölümlendirme, emir komuta birliği, denetim alanı, merkezileşme/merkezileşmeme ve biçimselleşmedir. Tablo 1.4 'te bu unsurların herbirinin önemli bir yapısal soruya vermiş olduğu yanıtları göstermektedir ve aşağıda bu unsurlar tanımlanmaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 488-489).

1.2.1. Örgüt yapısının unsurları

- a. **İş bölümü ve uzmanlaşma:** İşbölümü, örgütsel faaliyetlerin farklı kişiler tarafından yerine getirilmek üzere farklı işlere ayrılma derecesini ifade etmektedir (Efil, 2002:334). Uzmanlaşma ise bir örgütteki işlerin belirli bir yetenek ya da bilgiyi ne kadar gerektirdiğinin ölçüsü olarak tanımlanabilir (Ünüvar, 2009:564).
- b. **Bölümlendirme:** Günümüzde örgütlerin çoğu işbölümü ve uzmanlaşmaya gitmektedirler. Böyle bir durumda da uzman personel ve yöneticilerin büyük bir bölümü, büyük işlerin küçük parçalarını üstlenmektedirler. Bu nedenle örgütlenme faaliyetinin ilk aşamasında; değişik bölüm ve kişilerin üstlenmesi gereken uzmanlaşmış iş ya da görevleri belirlemek için işletmede gerek yönetim fonksiyonu ve gerekse yönetsel türde olmayan üretim, kalite kontrolü, muhasebe, pazarlama gibi temel işleri üzerinden fonksiyonel bölümlendirmeye gidilebilir (Doğan, 2002:202).
- c. **Emir komuta birliği:** Her astın doğrudan ve sadece bir üstten emir almasını ifade etmektedir. Komuta birliği, örgütlerde işgörenin yapmakta olduğu işle ilgili olarak birden fazla kişi ya da üstten emir almaması gerektiğini öngörür. İlkenin temelinde yatan varsayım, işi ile ilgili birden fazla üstten emir almak durumunda kalan bir astın etkin bir çalışma yapmasının güç olacağı şeklindedir. Ayrıca uyumun sağlanıp sürdürülebilmesi için de bu ilkeye uyulması gerekir (Şimşek, 2002: 141).
- d. **Denetim alanı:** Denetim alanı, yönetim alanı, nezaret alanı, yetki alanı gibi kavramlar aynı anlamda kullanılmaktadır (Özalp, 1994:173). Denetim kontrol etme, gözlemleme olarak da ifade edilebilir. Bu açıdan bakıldığında bir örgütte denetim alanı kimin nereyi ve kimleri kontrol edeceğini ortaya koyar. Denetim alanı kısaca bir yöneticinin yönettiği astların sayısı olarak tanımlanabilir. Bir yöneticinin denetleyebileceği ast sayısı, işin cinsine, grup çalışmasına ve

yöneticinin niteliklerine bağlıdır. Denetim alanını kısıtlayan temel faktör zamandır. Zamanın kısıtlayıcı olması yöneticilerin astlarıyla olan ilişkilerinin sıklığına ve çeşitliliğine bağlıdır. Bununla birlikte denetim alanını etkileyen temel bir takım faktörler vardır. Bu faktörler şu şekilde özetlenebilir: Üstlerle ilgili faktörler (üstlerin yetenekleri, denetim biçimi, yönetim sistemi ve yetki devridir), astlar ile ilgili faktörler (astların eğitilmesi, yetenek ve tecrübeleri, güdülenmesi ve astlara özerkliklik verilmesi) ve örgüt ile ilgili faktörler (denetlenecek işin özelliği, coğrafi dağılım, plan ve politikalar, değişim hızı, eşgüdümleme sağlama ve danışmanlardan yararlanılması)' dir (Tokat ve Şerbetçi, 1998: 182-183).

- e. **Merkezileşme ve merkezileşmeme:** Merkezileşme, yetkinin sistemli ve de bilinçli bir şekilde üst kademelerde toplanması olarak ifade edilebilir. Merkezileşmiş yapılarda yetkilerin tek elde toplanması ile temel fonksiyonlar arasındaki koordinasyon daha kolay sağlanmakta, üst yönetime kurmaylardan yararlanma fırsatı vermekte, çeşitli birimler tarafından yapılacak gereksiz tekrarları ortadan kaldırmaktadır. Ayrıca, üst yönetimde gelecek ile ilgili planlar yapıldığından bunların isabet derecesi yükselmekte, farklı fonksiyonların yöneticileri arasındaki rekabet ortamında işletmenin genel amacının gözden kaçırılmasına engel olmaktadır (Ertürk, 2009: 126-127). Merkezileşmemiş yapılarda ise hareket olanağı daha hızlı olduğunda problem çözmek merkezi yapılara göre daha hızlıdır. Bu yapılarda birçok kişi karar almaya yardımcı olacak fikirler üretmekte, çalışanlar kendi iş yaşamları ile ilgili kararların alınmasında söz sahibi olduklarından kendilerini yabancılaşmış hissetme olasılıkları çok düşük olmaktadır (Robbins and Judge: 2013: 493).
- f. **Biçimselleşme:** Biçimselleşme derecesi, bir örgütte işler yerine getirilirken belirli ilke ve yöntemlerin izlenmesi konusuna verilen ağırlığı ifade eder. Bir örgütte neyin, ne zaman, nerede, nasıl ve kim tarafından yapılacağı önceden ayrıntılı olarak belirlenmiş ve bunlara uyulması zorunlu hale getirilmiş ise, biçimselleştirme derecesi de çok yüksek olacaktır (Budak ve Budak, 2004: 336). Yapısı çok basit ve tekrarlayıcı işler, genellikle ileri derecede biçimseldir. Örgütte daha üst kademede çalışanlar, daha az tekrarlayıcı olan ve daha karmaşık çözümler gerektiren faaliyetler içinde yer alırlar. Hiyerarşi içinde

yükseldikçe, yöneticilerin karar verme yetkileri de artar. Örgütün en üst kademelerinde biçimsellik düzeyi düşüktür. Çalışanların ne tür bir işin içinde bulundukları da biçimsellik derecesini etkiler. Örneğin; üretimle ilgili işler, genellikle satışla ya da araştırmayla ilgili işlerden daha biçimseldir. Çünkü üretim, sürekli ve tekrarlayıcı hareketlerle ilgilidir. Bu tür işler standartlaşmıştır. Tam tersine, satış bölümü müşterilerin değişen ihtiyaçlarına uyum sağlayabilmek için esnek olmalıdır. Araştırma bölümü ise yenilikçi olmak istiyorsa esnek olmalıdır (Robbins, 1994:245).

1.2.2. Yaygın ve yeni örgüt biçimleri

Örgütün başarısı ile yapı arasındaki sıkı bağımlılık göz önüne alınırsa stratejilerini uygun bir yapıyla uygulamaya koyan işletmelerin daha etkili olacağını söylemek mümkündür. Bu nedenle genel hatlarıyla temel örgüt yapılarını ele almak faydalı olacaktır. Örgüt yapıları, yöneticilerin kararları, işletmenin büyümesi/küçülmesi, rekabet çevresinin yoğunlaşması ve müşterilerin artması/azalması durumlarına ve daha birçok faktöre göre çeşitlenmektedir (Perçin, 2008: 82). Bu kısımda kamu, özel ve sivil toplum kuruluşlarında yaygın olarak kullanılan örgüt biçimlerinden basit, bürokrasi ve matriks yapılar hakkında bilgi verilecektir.

- a. **Basit yapı:** Az sayıda çalışana sahip olan bu örgüt türünde düşük derecede işbölümü ve uzmanlaşma olup yönetim kademelerinin sayısı minimumdur.
- b. **Bürokratik yapı:** Bu tür yapının kilit kavramı standartlaşma ve biçimselleşmedir. Kamu kurumları, bankalar, büyük alışveriş merkezleri gibi örgütler bürokratik yapılara örnektir. Aşırı standartlaşma ve resmiyet, tekrar eden ve rutin işlerin görülmesinde büyük bir etkinlik ve verimlilik sağlar. Ancak, aynı özellikler yeni fikirlerin ve bireysel inisiyatiflerin de önüne geçer. Büyüklük ölçek ekonomisini getirir. Ancak, haberleşme kanallarının uzunluğu kararların gecikmesine veya yeterli bilginin gelmemesine sebep olur. Orta ve alt kademe birimlerindeki personel arasında dayanışma yüksektir. Strateji geliştiren ile uygulayanlar birbirinden ayrı olduğu için ciddi bir şekilde anlama ve koordinasyon sorunları çıkar. Farklılaşan alt birimler arasında çatışma ve ortak amaçlardan uzaklaşma eğilimi yüksektir. Plânlarda değişiklik yapmak uzun zaman alır. Uygulamada karşılaşılan durumlara uygun stratejiler

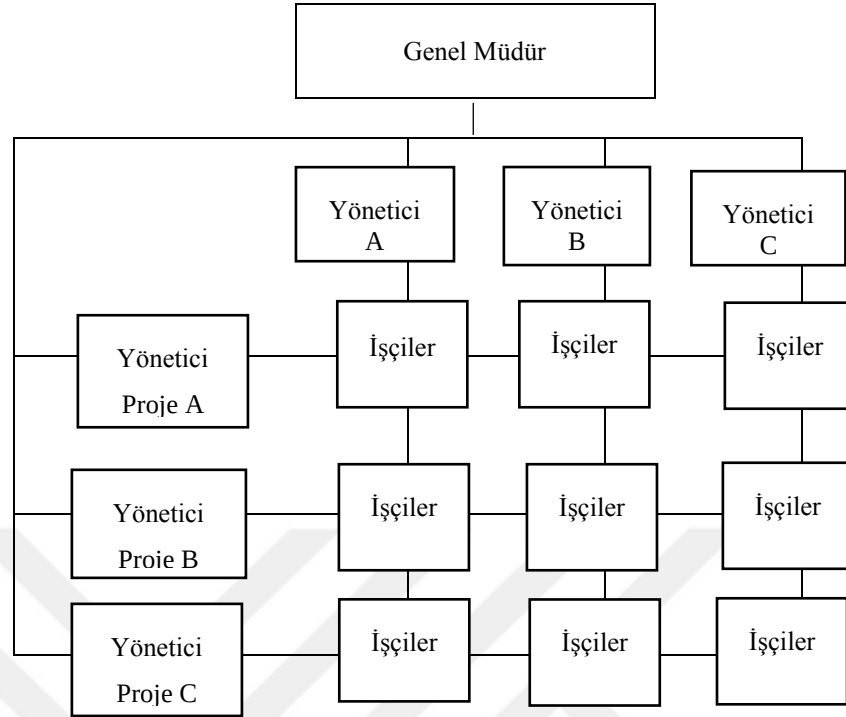
geliştirilemez (Dinçer, 2003: 314). Örneğin bir şirkette dört üst kademe yöneticisi arasındaki diyalog şu şekildedir:

- Üretim müdürü “Biliyorsunuz, biz burada birşey üretinceye kadar hiçbir şey olmaz” dedi.
- Araştırma ve geliştirme müdürü “Yanılıyorsun! Biz birşey geliştirinceye kadar hiçbir şey olmaz” diye cevap verdi.
- Pazarlama müdürü “Ne hakkında konuşuyorsunuz? Biz birşey satıncaya kadar siz birer hiçsiniz.” diye söze devam etti.
- Buna karşılık Muhasebe müdürü karşılık verir: “Üretim, tasarım ve satış önemli değildir. Biz sonuçları kaydedinceye kadar ne olduğunu kimse bilmez.”

Bu karşılıklı konuşma, uzmanlaşmanın fonksiyonel birim hedeflerinin, örgüt hedeflerinin önüne geçebilmesi bakımından, alt üniteler arasında çatışmalara kaynaklık etmektedir (Robbins ve Judge, 2013: 496).

- c. **Matriks yapı:** Kalıcı hale getirilmiş bir proje tipi örgütlenme biçimidir. Matriks örgüt yapısına araştırma geliştirme laboratuvarları, hastaneler, kamu kurumları, üniversiteler ve yönetim danışmanlık firmalarını örnek verebiliriz (Burns ve Wholey, 1993). Matriks yapı, fonksiyonel ve ürün temeline göre bölümlendirmenin bir kombinasyonudur. Matriksin en belirgin yapısal özelliği kumanda birliği kavramını kırmasıdır. Matriks yapılarda çalışanlar iki patrona sahiptir: Fonksiyonel birim yöneticisi ve ürün birim yöneticisidir. Şekil 1.3’ te matriks örgüt yapısı örneği gösterilmektedir.

Şekil 1.3. Matriks Örgüt Yapısı



Kaynak: Can (2005: 130).

Matriks yapıların, örgütlere sağladığı yararlar aşağıda yer almaktadır (Dal, 2006: 9):

- Kaynakların verimli kullanımı: Matriks örgütleri yüksek derecede uzmanlaşmış işgörenin ve araçların kullanımını kolaylaştırır.
- Değişim ve belirsizlik koşullarında esneklik sağlar: Değişime zamanında tepkide bulunma bilginin iletişim kanalları ile ilgili kişiye etkili bir biçimde ulaşmasını gerektirir.
- Güdüleme ve bağlılığı geliştirir: Grup içinde karar verme basamaklı karar vermeye oranla daha katılımcı ve demokratiktir. Bu, bağlılığı artırır.
- İşgören gelişmesine olanak sağlar: Kişilerin bulundukları grup, örgütün çeşitli bölümlerinin temsilcilerinden oluşmuştur. Böylelikle işgörenler, farklı görüşleri değerlendirmek ve diğer uzmanlık alanlarında da bazı şeyler öğreneceklerdir.
- Projenin bir sahibinin olması çok önemlidir: Böylelikle faaliyetler arası bütünlük sağlanmış olur.
- İşgören projenin bitiminden sonra bir başka projede yeniden istihdam edilebilir.
- Üst yönetime işgören yetiştirme yöntemidir.

Günümüz küresel rekabet ortamında, örgütler değişen koşullara uyum sağlamak ve kendileri bu değişime ayak uydurmak zorunda kalmaktadır. Bunun sonucunda, çok kısa zaman dilimlerinde ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik alanlarda ortaya çıkan olağanüstü değişim örgütler içerisinde de birçok açıdan yeni yapılanmaları gerekli kılmaktadır. (Elibol, 2005: 155). Bu kısımda, ortaya çıkan değişimlere karşı işletmelerin daha etkin rekabet edebilmelerini sağlayacak yeni örgüt biçimleri olan yalın, sanal ve sınırsız örgüt biçimleri hakkında bilgi verilecektir.

- a. **Yalın örgüt yapısı:** Yalın örgüt, gereksiz aşamaların ortadan kaldırıldığı, geriye kalanların devamlı bir akış düzenine konduğu ve söz konusu etkinliklerle ilgili işgücünün çapraz fonksiyonlu takımlar biçiminde yeniden organize edilerek işletmenin gelişebileceğinin öngörüldüğü felsefeye dayanmaktadır (Womack ve Jones, 1994). Literatürde yalın organizasyon (lean organization), sıfır hiyerarşi ve küçültme gibi kavramlarla doğrudan ilişkilidir. Yalınlık felsefesinde işi yapan ile karar veren mekanizmanın mümkün olabildiğince birbirlerine yakın olmaları hedeflenmektedir. Böylelikle tüm gecikmeler ve değer oluşturmayan süreçler ortadan kalkacak ve etkin bir organizasyon meydana gelecektir (Koçel, 2007: 330).
- b. **Sanal örgüt yapısı:** Sanal örgüt, çalışanların belli bir yerde toplanmadığı, değişik mekanlardaki işletmelerin bir ürün veya hizmet üretiminin belirli safhalarında yer aldığı, bilgisayar olanakları ile sürekli haberleşme içinde bulunan ve sanki tek bir organizasyon gibi müşterilerine mal ve hizmet sunan bir organizasyondur (Koçel, 2007: 340). Sanal takımlar, sabit olmayan ve hızlı değişen pazar koşullarıyla başa çıkabilen dinamik yapılara olan ihtiyacın sonucudur (Yıldırım ve Tokcaer, 2013: 518). Teknolojik gelişmeler, küresel rekabet ve değişen çevresel faktörler nedeniyle sanal örgütlenmelerin önemi her geçen gün artmaktadır.
- c. **Sınırsız örgüt yapısı:** Büyük ölçekli işletmelerin, anahtar bileşenlerini ve kritik ar-ge'lerini temin etmek için, kendi sınırlarını daha geçirgen hale getirdikleri anlaşılmaktadır (Powell, 2001: 1298). Üretilcek gerçek ve ölçülebilir sonuçlara ulaşılması amacıyla sınırların gevşetilmesinin, örgütlere fayda sağlayan bir uygulama olarak ele alınabileceği savunulmaktadır. Klasik kontrol zihniyetinden örgütsel güçlerin serbest bırakıldığı yeni odağı

yönetmeye, belirsizliği azaltmaktan belirsizlik yaratılmasına ve uzun vadeli planlamadan dakika dakika deneyime doğru geçilmesinin gerekliliği kabul edilmektedir (Ashkenas, 1999: 11).

1.2.3. Örgütlenme modelleri

Literatürde en çok kabul görmüş örgütlenme sınıflandırmalardan biri Burns ve Stalker tarafından yapılan sınıflandırmadır. Burns ve Stalker (1961) yapmış oldukları araştırma sonucunda iki farklı örgüt yapısı belirlemişlerdir. Bunlar; mekanik ve organik örgüt yapısıdır.

1.2.3.1. Mekanik model

Burns ve Stalker'e göre dış çevre stabil olduğunda örgütün iç çevresi kurallar, prosedürler, açıkça tanımlanmış yetki hiyerarşisi tarafından karakterize edilmektedir. Örgüt yüksek derecede formalleşmeye ve merkezileşmeye sahiptir ve bu tür yapılar “mekanik yapılar” olarak tanımlanmıştır. Burns ve Stalker (1971: 119-121)'e göre mekanik örgütlerin genel özellikleri aşağıda yer almaktadır:

- Fonksiyonel görevlerin uzmanlaşması,
- Her bir fonksiyonel role iliştilen teknik yöntemlerin, hak ve yükümlülüklerin kesin olarak tanımlanması,
- Hak, yükümlülük ve yöntemlerin fonksiyonel bir sorumluluk içine sokulması,
- Kontrol, iletişim ve otoritenin hiyerarşik yapıda olması,
- Üst ve astlar arasında dikey etkileşimin varlığı,
- İşlemlerin ve çalışma davranışının, üstlerin yayınladıkları yönerge ve kararlara göre yönetilmesi,
- Üyeliğin bir koşulu olarak üstlere itaat ve işletmeye sadakatta ısrar edilmesi,
- Her bireyin kendi faaliyet alanına giren ve bütünün çok küçük bir parçası olan amaçlara göre davranması.

1.2.3.2. Organik model

Hızla değişen çevrelerde örgütün iç yapısı, kontrolün ve hiyerarşık kademelerin daha az olduğu, değişen koşullara kolayca adapte olabilecek şekildedir. Bu tür yapılarda genellikle kurallar ve prosedürler yazılı olmamaktadır. Karar verme yetkisi merkezileşmemiştir. Yetki hiyerarşisi açıkça tanımlanmamıştır. Burn ve Stalker bu tür yapıları ise ‘‘organik yapılar’’ olarak tanımlamıştır. Burns ve Stalker (1971: 119-121)'e göre organik örgütlerin genel özellikleri aşağıda yer almaktadır:

- Özel bilgi ve deneyimin işletmenin genel görevine katkıcı niteliğinin bulunması,
- Bireysel görevin gerçekçi niteliğinin varlığı,
- Başkalarıyla etkileşim aracılığıyla bireysel görevlerin sürekli olarak yeniden tanımlanıyor ve düzenleniyor olması,
- Hak, yükümlülük ve yöntemlerin sınırlı bir alanının çizilerek sorumluluğun yayılması,
- Herhangi bir teknik tanımlamanın ötesinde işletmeye olan ilginin yayılması,
- İşletmenin st yönetiminin her şeyi bildiğini söylememesi,
- İletişimin dikeyden çok yatay yönelimli olması ve yönerge ve kararlardan çok bilgiden oluşması,
- İşletmenin görevlerine ve malzeme geliştirmenin teknolojik yönüne ilgi gösterme ve gelişmenin sadakat ve itaatten daha yüksek bir değere sahip olması.

Mekanik ve organik modellerin özellikleri bakımından karşılaştırılması Tablo 1.5' te gösterilmektedir.

Tablo 1.5. Mekanik ve Organik Modellerin Karşılaştırılması

Mekanik Model (tahmin edilebilirlik, hesap verilebilirlik)	Organik Model (esneklik, uyum sağlama, yenilik)
Yüksek derecede yatay ve dikey farklılaşma, otorite ve kontrole dayanan hiyerarşik yapı	Yüksek derecede karmaşık yatay ve dikey bütünleşme, otorite ağı ve görev bilgisine bağlı kontrol
Yüksek derecede formalleşme, tanımlı değişmeyen iş yapma biçimleri, roller, sorumluluklar ve talimatlar	Düşük derecede formalleşme, sorumluluklar ve görevlerin değişen durumlara göre yeniden tanımlanması
Merkezileşme, kararlar, hiyerarşinin üst düzeyinde alınır.	Ademi merkeziyetçilik, karar vermede bilgiye önem verilir.
Yazılı kurallar ve prosedürler yoluyla standardizasyon	Ortak problem çözme ve etkileşim yoluyla görevlerin ve metotların yeniden tanımlanması
Pozisyona dayanan güç ve güç ile yakından denetim	Denetimden uzak kişisel uzmanlık ve yaratıcılık. Uzmanlığa dayanan güç
Emir şeklinde dikey iletişim (ast – üst arası) vardır.	Sık yatay iletişim, çoğunlukla kişiler arası ve departmanlar arası danışma şeklinde gerçekleşir.

Kaynak: Hatch M.C. ve Ann L. Cunliffe (2006:111).

Hem mekanik model hem de organik model zihinlerde birtakım soru işaretleri oluşturmaktadır. Niçin bazı örgüt yapıları daha fazla mekanik özellikler gösterirken diğerleri de organik özellikler göstermektedir. Bu tasarım seçimine iten güçler nelerdir? (Robbins ve Judge: 2013: 496). Bir sonraki kısımda, bu sorulara cevap niteliğinde olan ve örgüt yapısını etkileyen faktörlerle ilgili bilgiler verilmektedir.

1.2.4. Örgütün yapısal durumunu etkileyen faktörler

Örgüt teorisyenleri evrensel olarak kabul görmüş “tek en iyi” bir örgüt yapısının bulunmadığını ve bunun durumdan duruma değişeceğini kabul etmişlerdir. Özellikle örgütlerin açık bir sistem olmasının bir sonucu olarak çeşitli faktörlerin etkisi altında olmasından dolayı, örgüt dizaynında her bir örgütün kendi perspektifinden duruma yaklaşması gerektiği belirtilmiştir (Ford ve Slocum, 1977: 561). Aşağıda örgüt yapısını etkileyen faktörler ile ilgili literatürde üzerinde sıklıkla durulan; strateji, örgütün büyüklüğü, teknoloji ve çevre hakkında bilgi verilmektedir.

- a. **Strateji:** Strateji, fırsatlardan en iyi şekilde yararlanmak ve gelecekteki başarıyı güvence altına almak amacıyla gerçekleştirilen karar alma süreçleri ve

diğer uygulamaların toplamı olarak da ifade edilebilir (Çetin ve Mutlu, 2009: 85). Pekçok strateji çalışması (Miles, Snow, Meyer ve Coleman, 1978; Galunic ve Eisenhardt, 1996), üç stratejik boyut üzerine odaklanmaktadır. Bunlar; yenilik, maliyet minimizasyonu ve taklit'dir. Bu üç stratejik boyuta ilişkin yapı seçenekleri Tablo 1.6' da gösterilmektedir (Robbins ve Judge: 2013: 505-506).

Tablo 1.6. Strateji- Yapı İlişkisi

Strateji	Yapı Seçenekleri
Yenilik	Organik: Esnek bir yapı, düşük uzmanlaşma, merkezileşmeme
Maliyet Minimizasyonu	Mekanik: Sıkı kontrol, geniş iş uzmanlığı, yüksek biçimselleşme, yüksek merkezileşme
Taklit	Mekanik ve Organik: Katı ve esnek özelliklerin karışımı, mevcut faaliyetler üzerinde sıkı ve yeni girişimler için seyrek denetimler.

Kaynak: Robbins, S. P. and Judge, T.A. (2013)

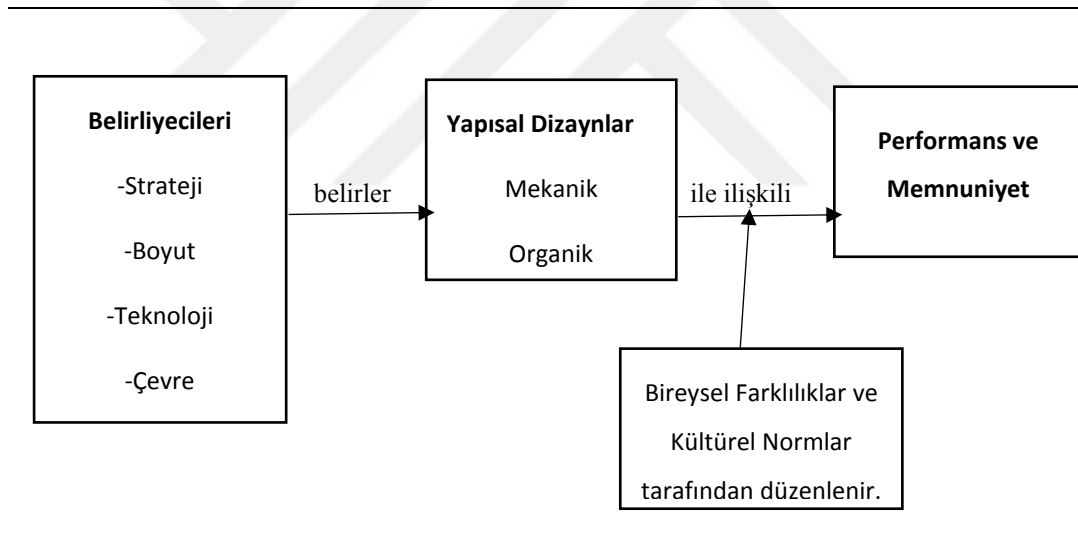
- b. Örgütün Yaşı ve Büyüklüğü:** Örgütün yaşının yapıya etkileri; örgüt yaşlandıkça davranışlar daha da biçimselleşir ve örgüt yapısı örgütün faaliyet gösterdiği sektörün yaşını yansıtır. Örgütün büyüklüğünün yapıya etkileri; örgüt büyüdükçe yapı daha ayrıntılı hale gelir, işler ve blümlerde uzmanlaşma artarak bunlar arasındaki koordinasyon önem kazanır (Mitzberg, 2015:227).
- c. Teknoloji:** Her örgüt en azından finansal, beşeri ve fiziksel kaynaklarını ürün veya hizmete dönüştürecek bir teknolojiye sahiptir. Perrow (1967)'a göre teknolojileri farklılaştıran ortak tema rutinlik derecesidir. Rutin faaliyetler standartlaşmış ve otomotikleştirilmiş faaliyetlerle karakterize edilirler. Rutin olmayan faaliyetler isteğe göre uyarlanırlar ve sık yenileme ve güncellemeyi gerektirirler. Yazar, rutin teknolojilerin kullanıldığı örgütlerde mekanik yapıyı, rutin olmayan teknolojilerin olduğu örgütlerde organik yapıyı önermektedir.
- d. Çevre:** Bir örgütün çevresi tedarikçiler, müşteriler, rakipler, devlet ve kamu baskı grupları gibi performansı üzerine etkisi olabilecek dış güç veya kurumları içerir. Örgüt yapısını etkileyen çevre unsurunu da yapısı itibariyle üç gruba ayırabiliriz. Bunlar; basit, durgun ve karmaşık çevredir (Üçok, 1993: 79).

Çevrenin örgüt yapısı üzerine etkileri; Çevre ne kadar dinamik olursa örgüt yapısı da o kadar organik olur. Çevre karmaşıktıkça, örgüt yapısı da daha fazla merkezileşir. Örgütün pazarları farklılaştıkça, örgütün birimleri pazar esasına dayalı bölümlere ayrılır (Mitzberg, 2015: 270-278).

1.2.5. Örgüt yapısının çalışan davranışları üzerindeki etkileri

Bu kısımda örgüt yapısının örgütün çalışanları üzerindeki etkileri hakkında bilgiler verilmektedir. Örgüt yapısı, örgütün çalışma düzen ve şeklini gösteren, etkileri örgüt içindeki herkesi kapsayan bir unsurdur. Bir örgütün yapısı, çalışanlara nelerden sorumlu olduklarını, örgüt içerisinde hangi seviyede bulunduklarını, kime bağlı olarak ve kimlerle çalışacaklarını bunun yanı sıra sahip oldukları yetkileri göstermektedir.

Şekil 1.4. Örgüt Yapısı: Belirleyicileri ve Sonuçları



Kaynak: Robbins, S. P. and Judge, T.A. (2013)

Şüphesiz örgüt yapısı, çalışanları ne yapacaklarının kontrolü ve limitleri konusunda sınırlandırmaktadır. Şekil 1.4 incelendiğinde; strateji, boyut, teknoloji ve çevresel şartlara göre örgütün yapısal tasarımları mekanik veya organik olarak sınıflandırılmaktadır. Yüksek düzeyde biçimselleşme ve uzmanlaşma etrafında yapılanmış örgütler, komuta zincirine sıkı bağlılık, yetki devrinde sınırlandırma, dar denetim alanı çalışanlara düşük düzeyde otonom verir. Bu tür örgütlerde denetim sıkıdır, davranışlar çok dar alandadır. Tolay (2010)' a göre asıl önemli olan kamu

hizmet örgütleri için önerilen mekanik yapının ve onun karakteristik özelliklerinin (yüksek uzmanlaşma, standartlaşma, biçimselleşme, farklılaşma ve merkezileşme), çalışanların tutum ve davranışlarını nasıl şekillendireceğidir. Zira, örgütsel yapıyı işleten unsurlar; yani çalışanlarla ilgili olarak ortaya çıkabilecek sıkıntılar (örneğin, düşük çalışan morali, alışılmadık işgören hataları, artan vatandaş şikayetleri, devamsızlıklar, çekişmeler ve sürtüşmeler), yapının gerektiği biçimde işletilememesine; sonuçta, çalışan ve vatandaş memnuniyetinin azalmasına, örgütsel etkinliğin ve etkililiğin ise düşmesine neden olacaktır.

Yapılar sınırlı uzmanlaşma ile, düşük biçimselleşme ve geniş denetim alanı, çalışanlara büyük bir özgürlük sağlar ve böylece büyük ölçüde çeşitlenmiş davranışlarla karakterize edilir. Çalışan performansını ve tatminini maksimize etmek için, yöneticiler bireysel farklılıkları (tecrübe, kişilik ve işle ilgili görevi) ve kültürel normları dikkate almalıdır. Organik yapıların esnekliğini ve özgürlüğünü herkes istemez. Farklı yapılarda farklı faktörler iyi olarak göze çarpar. Yüksek biçimselleşmede , mekanik örgütlerde, biçimsel politika ve prosedürlerde adalet düzeyi, çok önemli bir memnuniyet belirleyicidir. Organik örgütlerde ise örgütün yapısı kişilere ne kadar uyum sağlarsa kişiler arası etkileşim adaleti o kadar çok olur (Spell ve Arnold, 2007). Bazı kişiler yalnız kalmak isterler, diğerleri ise her zaman rahatlıkla ulaşabilecekleri bir patronun güvenini ararlar. Asıl ideal olan örgütün özellikleri ile bireyin özelliklerinin uyum içerisinde olmasını sağlamaktır. Bu durumda bireyin işe alım süreci kritik öneme sahiptir (Robbins ve Judge: 2013: 508-511).

Algılanan örgüt yapısının, örgütsel bağlılık (Perçin, 2008) , performansı (Arıcı, 2008), örgütsel adalet (İçerli, 2009), iş tatmini (Özcan, 2010), örgütsel adalet ve terfi (Yurttaş, 2014) ve örgütsel iletişim (Haman, 2014) değişkenleri üzerinde etkileri bulunmaktadır. Çalış (2012) “*Örgüt Yapısının Mobbing Üzerine Etkisi ve Giresun İli Özel Hastaneleri Üzerine Bir Uygulama*” adlı araştırma sonuçlarına göre Giresun’daki özel hastanelerde mobbing olgusunun var olduğu görülmektedir. Giresun’daki özel hastanelerde mobbing yaşanmasının önemli bir nedeni de sahip oldukları örgüt yapılarıdır. Anket sonuçlarına göre Giresun’daki özel hastanelerin biçimsel bir yapıya sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Örgütün biçimsellik derecesi arttıkça insan unsuru göz ardı edilerek düşünceleri ve değerlerinin önemi azalmaktadır.

Bu kısımdan sonra araştırmanın görgül alanını oluşturan hastanelerin tanımı, işlevleri ve yapısal özellikleri hakkında bilgi verilmektedir.

1.2.6. Hastanelerin tanımı, işlevleri ve yapısal özellikleri

a. Hastanelerin tanımı: Tedavi hizmetlerinin en büyük üreticisi durumunda olan hastaneler, Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği'nde, " hasta ve yaralıların, hastalıktan şüphe edenlerin ve sağlık durumlarını kontrol etmek isteyenlerin ayaktan veya yatarak izleme (müşahede), muayene, tanı (teşhis), tedavi ve rehabilite edildikleri aynı zamanda doğum yapılan kurumlar" olarak tanımlanmaktadır. Hastaneler, hizmet üretim kapasitesi ve sağlık harcamaları bakımından sağlık sisteminin en önemli alt sistemidir (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2015: 111). Günümüzde rekabet ortamının artması, özel hastanelerin kar amacı gütmesi gibi gelişen unsurlar sebebi ile farklı bir tanımlama ile hastaneler; tedavi ve tıbbi hizmetlerle beraber, sağlık personelinin eğitimini ve tıbbi araştırmaları gerçekleştiren bir kuruluş, ekonomik bir işletme, birçok meslek gruplarını barındıran bir örgüt, sosyal bir kurum ve birçoğu kamu kuruluşu niteliğinde olan hizmet işletmeleridir (Özgen, 1995:73). Öncelikli amacı toplumsal hizmet olan sağlık kurumlarında zamanla bazı gelişmelerden dolayı yönetimde işletme benzeri bir anlayış önem kazanmıştır. Bu gelişmeler (Kavuncubaşı ve Kısa: 50):

- Sağlık harcamalarının artması,
- Sağlık kurumlarının büyümesi ve karmaşık hale gelmesi,
- Sağlık sigortasının yaygınlaşması ve finansman mekanizmalarının gelişmesi,
- Sağlık sektöründe rekabetin artması,
- Verimlilik ve kalite yükseltilmesi yönünde devletin ve sigorta kurumlarının baskılarının yoğunlaşması,
- Sağlık hizmetlerinin ekonomik içeriği olan bir hizmet olarak görülmeye başlanması,
- Sağlık kurumları işletmeciliği ile ilgili birikimin artmasıdır.

b. Hastanelerin işlevleri: İnsan yaşamının korunması ve yaşam kalitesinin artırılmasında sunduğu sağlık hizmetleri ile önemli bir yere sahip olan

hastanelerin, amaç ve misyonlarına göre değişmekle birlikte dört temel işlevi bulunmaktadır. Bunlar; tedavi hizmetleri, koruyucu ve geliştirici sağlık hizmetleri, eğitim ve araştırma'dır (Seçim, 1991: 9-19' dan Akt. Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2015: 113).

- **Tedavi hizmetleri:** Hekim liderliğinde diğer sağlık personellerinin katkılarıyla, sağlık durumu bozulan kişilerin eski sağlık düzeylerine ulaşmalarını sağlamak için sunulan hizmetlerdir.
- **Koruyucu ve geliştirici sağlık hizmeti:** Hastanelerdeki sağlam çocuk birimlerinin oluşturulması, alkol, sigara, uyuşturucu gibi sağlığa zararlı alışkanlıklara karşı verilen mücadeleler ile toplum sağlığının gelişmesine katkıda bulunmaktadır.
- **Eğitim:** Hastanelerde; Tıp fakültesi öğrencilerinin uygulamalı eğitimi ve tıpta uzmanlık eğitimi, sağlık personelinin (hemşire, sağlık teknikeri vb) uygulama eğitimleri ile hastanelerde yönetim eğitimi alan öğrencilere yönelik staj programları da verilmektedir. Hastalara yönelik, diyabet ve beslenme eğitimleri de örnek verilebilir.
- **Araştırma:** Hastaneler, tıp bilimleri alanlarında araştırmaların yapıldığı merkezler olma yanında, bu tür araştırmalara sponsorlukta yapmaktadır.

c. Hastanelerin yapısal özellikleri: Günümüzde hastane yöneticileri, genellikle çok karmaşık bir örgütü işletmek, çok büyük bir bütçenin sorumluluğunu taşımak ve farklı meslek gruplarının uyumunu sağlamak zorundadır (Yavuz, 2011: 15). Sağlık kurumlarının diğer endüstri ve hizmet kurumlarında ayıran yapısal özellikleri vardır. Hastanelerin yapısal özellikleri şöyle sıranabilir (Shortell, Kaluzny, 1983; Seçim, 1991' den Akt. Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2015:125-127):

- **Uzmanlaşma:** Sağlık kurumlarında uzmanlaşma seviyesi yüksektir.
- **İşlevsel bağımlılık:** Sağlık kurumlarında işlevsel bağımlılık çok yüksektir. Bu nedenle farklı meslek gruplarının faaliyetleri arasında yüksek derecede eşgüdüm gereklidir.

- **Profesyonelleşme:** Sağlık kurumlarında insan kaynakları profesyonel kişilerden oluşur ve bu kişiler kurumsal hedeflerden daha çok mesleki hedeflere önem vermektedir.
- **Yönetmel denetim zorlukları:** Hizmet miktarının ve harcamalarının önemli bir bölümünü belirleyen hekimlerin faaliyetleri üzerinde tam etkili olan yönetmel ve kurumsal denetim mekanizması kurulmamıştır.
- **İkili otorite hattı:** Hastaneler başta olmak üzere tüm sağlık kurumlarında ikili otorite hattı bulunmaktadır ve bu durum eşgüdümleme, denetim ve çatışma sorunlarına yol açmaktadır.

1.3. Örgüt Kültürü ile Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki

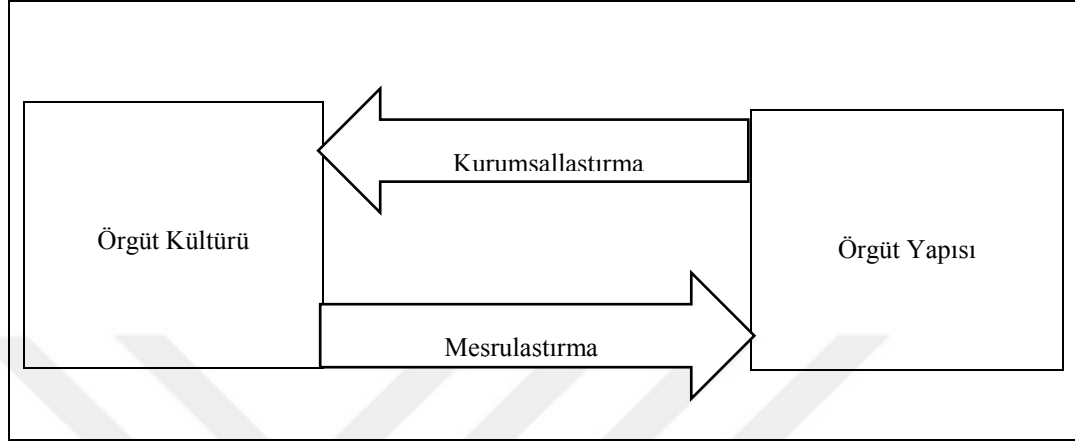
Araştırmacılar (Meek, 1988; Hinings, 1996) tarafından kültür ve yapı arasında sürekli ve güçlü bir etkileşim olduğu vurgulanmıştır. James vd. (1990) örgüt kültürünün, örgüt yapısının hem tasarımını hem de örgüt içerisindeki uygulamalarını etkilediğini belirtmiştir. Bir organizasyonda oluşturulan örgütsel yapı modeli baskın kültürel varsayımlara, değerlere ve normlara uygun olmalıdır. Örgüt kültürü, çalışanların ve yöneticilerin örgüt metaforunu bir makine olarak, yani işleyişindeki belirsizlikleri en aza indirgeyen sistematikleştirilmiş, standartlaştırılmış ve düzenlenmiş bir sistem olarak dayatırsa, örgüt yapısı oldukça biçimlendirilmiş ve uzmanlaşmış olarak ortaya çıkacaktır.

Koçel (1998)' e göre bir örgütün varlık nedeni, belirli amaçların birden fazla kişi ile ve bir grup olarak gerçekleştirilebilmesidir. Böylece ortak amaç etrafında toplanmış olurlar. Yapı ise, örgütün temel amaçları doğrultusunda personelin birbiri ile ilişki kurmasını sağlayan bir çerçevedir. Dolayısıyla örgüt yapısı, bu grubun faaliyetlerini koordine eden, birbiri ile uyumlu hale getiren mekanizmadır. Yani, örgüt yapısı bir araçtır. Bu aracın en önemli özelliği insan unsuru ile ilgili olmasıdır. Bu aracı, faaliyetleri koordine edilecek kişilerin özelliklerine, yapılacak işin niteliğine, ortam ve çevre şartlarına göre ayarlamak gerekir. Örgüt yapısının iyi olmaması, örgütteki kişiler ne kadar iyi olsalar da başarılı sonuç almayı olanaksız hale getirecektir.

Örgüt yapısı görevlerin ve yetki ilişkilerinin biçimsel sistemini belirlediğinden kültürün önemli bir kaynağıdır. Farklı yapılar farklı kültürleri ortaya çıkarmaktadır (Torlak, 2008: 124). Örgütsel yapı özellikleri örgüt kültürünü etkilemektedir.

Örneğin, kişisel özgürlüğü ve otonomiye etkileyen karar alma yetkilerinin merkezileşip merkezileşmemesi de örgütleri farklı kılmaktadır. Bunların da dereceleri örgüt kültürünü şekillendirmektedir.

Şekil 1.5. Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısı Arasındaki Karşılıklı İlişkiler



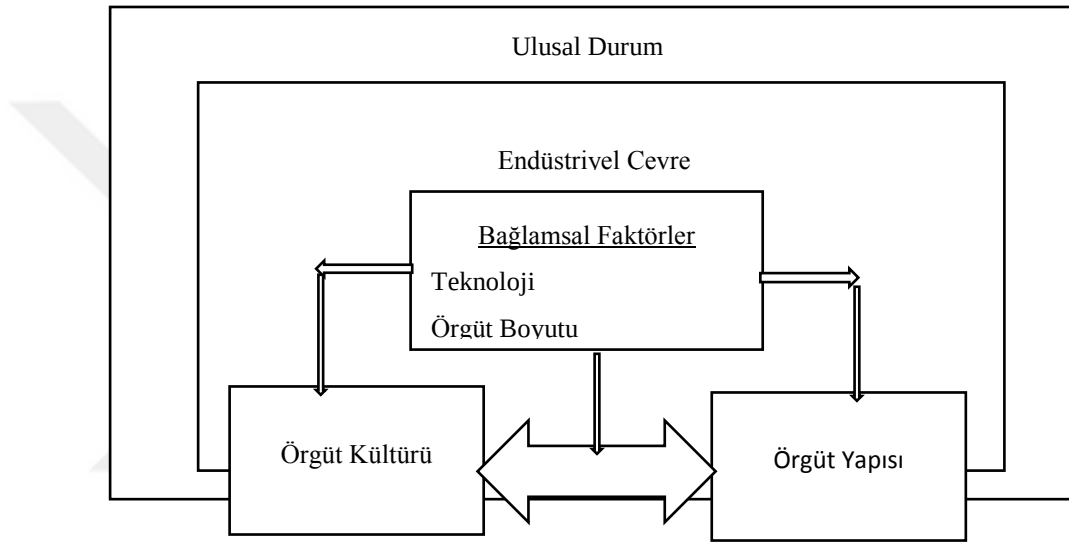
Kaynak: Janicijevic, N. (2013).

Janicijevic (2013)' e göre her örgüt yapısı çalışanların günlük işlerinde davranışlarını yönlendirir. Çalışanların görevleri yerine getirme yöntemlerini, başkalarıyla etkileşim şekillerini ve karar verme biçimlerini belirler. Her örgütsel yapı modeli, organizasyon üyelerinde farklı bir davranışa neden olur. Seçilen organizasyon yapısı tarafından uyarılan davranış, mevcut kültüre ait değerlerle uyumluysa, örgüt üyeleri gözünde yapıyı hem örgütsel hem de bireysel menfaatler açısından doğru ve faydalı model olarak meşrulaştırır. Bir örgütsel yapı modelinin uzun vadeli uygulanması, örgüt kültürünü de etkileyebilir. Bir şirketteki mevcut örgüt kültürünü konsolide edebilir veya değiştirebilir. Yeni örgüt yapısı varolan kültürel değerlere uygun bir örgüt üyesi davranışını gerektiriyorsa, örgüt yapısı varolan örgüt kültürü üzerinde olumlu bir etki meydana getirecek ve değerlerini güçlendirecektir. Bunu bir kurumsallaşma süreci boyunca yapacaktır. Kültürün kurumsallaştırılması, bir örgütteki kültürel varsayımların, değerlerin ve normların örgütün yapısında inşa edildiği bir süreçtir.

Danışman ve Özgen (2002) “İşletmelerde Kültür ve Yapı: Endüstri Dalı ve Durumsal Faktörlerin Kültürel Nitelikler ile Yapısal Özellikler Arasındaki İlişkilere Etkisinin Belirlenmesine İlişkin Türk Ve Kanada Firmaları Üzerinde Bir Araştırma” konulu çalışması sonucunda işletmelerde kültürel nitelikler ile yapısal özellikler arasında

belirli bir dereceye kadar ilişki bulunduğunu elde etmiştir. Ancak bu ilişkinin kendiliğinden ortaya çıkmadığına, endüstriyel çevre ile birlikte bilgisayar destekli teknolojik sistemlerin kullanımı ve sosyal ortamın çeşitli kültürel ve yapısal değişkenler arasındaki ilişkilerin şeklini ve yönünü belirli ölçüde etkilediğine işaret etmektedir. Araştırmanın modeli Şekil 1.6’ da gösterilmektedir.

Şekil 1.6. Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısı Arasındaki İlişkinin Kısıtlayıcı Faktörler Perspektifinden Etkilenmesi



Kaynak: Danışman (2002:51).

Oktay (2016) “Örgüt Yapısı İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” konulu çalışması sonucunda örgüt kültürü ile örgüt yapısı değişkenlerinin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırmada ayrıca örgüt kültürünün alt boyutlarından biri olan vizyonun paylaşımı, örgüt yapısının alt boyutlarından biri olan biçimselleştirme boyutunu; örgüt kültürü alt boyutlarının ise örgüt yapısının merkezileştirme-karara katılım ve merkezileştirme-yetki hiyerarşisi alt boyutlarını daha yüksek oranlarda yordadığı sonucuna ulaşılmıştır

İKİNCİ BÖLÜM

MUĞLA'DAKİ HASTANELER ÜZERİNE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA

2.1. Araştırmanın Amacı Ve Önemi

Araştırmanın amacını; örgüt kültürü ile örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi belirlemek ve örgüt kültürünün örgüt yapısına etkisini incelemek oluşturmaktadır. Örgüt kültürü ve örgüt yapısı arasında nasıl bir ilişki vardır? Örgüt kültürü boyutları örgüt yapısının katı veya esnek olma durumunu nasıl etkilemektedir? Araştırmada bu sorulara cevap bulunması amaçlanmaktadır.

Literatürde örgüt kültürü konusu üzerine yapılan birçok araştırmalar bulunmaktadır. Fakat bu araştırmalarda örgüt içerisindeki bütün aşamaların şekillenmesinde etkisi olan örgüt yapısına yeterince yer verilmediği görülmektedir. Nicel araştırma yöntemiyle yapılan bu çalışmanın, örgüt yapısı ve kültürü alanındaki literatür boşluğuna önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmada sağlık alanında faaliyet gösteren kamu ve özel hastane çalışanlarının çalışılan kurum ve pozisyon durumlarına bağlı olarak örgüt yapısı ve örgüt kültürü algılama düzeylerinde herhangi bir farklılık olup olmadığı konusunda karşılaştırmalar yapılmaktadır. Böylelikle kurumların bulunmuş oldukları çevredeki değişim ve yeniliklere uyum sağlayabilmek için kendilerine belirlemiş oldukları hedef ve amaçlarını gerçekleştirebilmelerinde, sahip oldukları örgütün yapı ve kültürünün önemi ortaya çıkmaktadır. Hastane içinde farklı uzmanlıklara ve algılamalara sahip meslek gruplarının (hekim, hemşire, sağlık teknisyen/tekniker, genel idari çalışanlar) tamamının araştırma içerisinde değerlendirilmesi araştırmanın önemini arttırmaktadır.

2.2. Araştırmanın Kapsamı Ve Sınırlılıkları

Araştırmanın kapsamını; Muğla ilinde faaliyetlerini sürdürmekte olan bütün kamu ve özel hastane çalışanları oluşturmaktadır. Hastane içerisinde farklı uzmanlıklara ve algılamalara sahip oldukları düşünülen meslek gruplarının (hekim, hemşire, sağlık teknisyen/tekniker, genel idari çalışanlar) tamamı araştırma kapsamına dâhil edilmiştir. Bu kısımda Muğla ilinde bulunan ve araştırma kapsamında yer alan kamu ve özel hastaneler hakkında kısaca bilgiler verilmektedir.

a. Devlet hastaneleri

Devlet hastaneleri; T.C. Sağlık Bakanlığı, Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu, Muğla İli Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliğine bağlı kuruluşlar olarak faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu hastanelerin organizasyon yapıları, bütçeleri ve faaliyetleri kanun, tüzük, yönetmelik ve genelgelerle merkez teşkilatı ve ona bağlı kuruluşlar tarafından belirlenmektedir (saglik.gov.tr). Araştırma verilerinin bir kısmı Muğla İli'nde bulunan Bodrum, Dalaman , Datça, Fethiye, Köyceğiz, Kavaklıdere, Marmaris, Milas, Ortaca ve Yatağan Devlet Hastaneleri çalışanlarından elde edilmiştir. Çalışan sayısının azlığından dolayı Kavaklıdere Devlet Hastanesinden örneklem alınmamıştır.

b. Özel hastaneler

Özel hastaneler, sadece kâr amacı güden girişimciler tarafından kurulan ve işletilen hastaneleri değil, aynı zamanda kar amacı gütmeyen vakıf, dini kurumlar ve dernekler tarafından kurulan ve yönetilen hayır amaçlı sağlık kurumlarını da kapsamaktadır (Kurtulmuş, 1998: 248). Araştırma kapsamında yer alan özel hastanelerin tamamı şahıs/shahısların mülkiyetindedir. Araştırma verilerinin belirli bir kısmı Muğla İli'nde bulunan Özel Acıbadem, Ahu, Bodrum, Güney Göz, İzan Sağlık, Letoon Hospital, Lokman Hekim Esnaf, Marmaris, Marmaris Yücelen, Ortaca Yücelen ve Muğla Yücelen Hastaneleri çalışanlarından da elde edilmiştir. Özel Ahu Hastanesi dışındaki tüm hastanelerin Sosyal Güvenlik Kurumu ile anlaşması bulunmaktadır. Çalışan sayısının azlığından dolayı Özel Güney Göz Hastanesinden örneklem alınmamıştır.

c. Muğla sıtkı koçman üniversitesi eğitim ve araştırma hastanesi

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi adı altında 2011 yılında Muğla Devlet Hastanesi ile Muğla Üniversitesi arasında yapılan bir protokol ile Muğla il merkezinde tek kamu hastanesi olarak sağlık hizmeti sunmaktadır. Türkiye'de ilk olarak 05.06.2009 tarihinde Sağlık Bakanlığı Sakarya Eğitim ve Araştırma Hastanesi ile başlayan ve toplamda 17'ye ulaşan afiliasyon (kurumlararası birleşme) uygulaması, Türkiye'de yeni kurulan tıp fakülteleri için herhangi bir sermaye yatırımına gidilmeksizin mevcut kamu hastaneleri aracılığı ile afiliye olmak suretiyle sağlık hizmetleri eğitim araştırma faaliyetlerinin yerine getirilmesine katkı sağlaması açısından önemlidir. Bu durum, kuşkusuz buralarda yetişecek sağlık personelinin mesleki gelişimi açısından önemli bir kolaylık sağlamakla birlikte, afiliye

olan tarafa herhangi bir altyapı yatırım maliyetine katlanmaksızın mevcut altyapıları kullanma imkanı da vermektedir (Songur ve Babacan, 2016: 95). Ülger vd. (2015) tarafından Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi üzerinde yapılan bir çalışmada afiliasyonun çalışan memnuniyetine etkisi incelenmiştir. Devlet hastanesi ile üniversite hastanesi doktorlarının %42,6'sı; diğer sağlık personelinin ise %29,4'ü afiliasyon uygulamasının personeller arasında olumsuz rekabetlerin yaşanmasına neden olduğunu ifade etmiştir. Hastane çalışanlarının %29,5'i personel sayısı eksikliğinden dolayı çalışanların fazla mesai yaptıklarını ve %60,5'i ise insan kaynaklarının etkili ve verimli kullanılamadığını ifade etmiştir. Çalışanların %69,8'i afiliasyonun iş yüklerini artırdığını ve %55,1'i motivasyonlarını düşürdüğünü ifade etmiştir. Çalışmaya katılan Muğla Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi bünyesinde 657 sayılı kanuna bağlı olarak devlet hastanesinde daimi statüde, 2547 sayılı kanuna bağlı olarak tıp fakültesinde akademik kadro statüsünde ve normalde 657 sayılı kanuna bağlı olup idari kadroda sözleşmeli statüde çalışanlar istihdam edilmektedir. Araştırma verilerinin belirli bir kısmı Muğla Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi çalışanlarından elde edilmiştir.

Araştırmada bazı sınırlılıklar bulunmaktadır. Bunlar;

- Araştırmada elde edilen bulguların, sadece verilerin toplandığı Muğla ilindeki hastane çalışanlarından oluşan örneklem çerçevesinde olması,
- Araştırmada kullanılan ölçeklerden elde edilen verilerin katılımcıların bireysel algılamalarından etkilenmesi.

2.3. Araştırmanın Yöntemi

Nicel araştırma yönteminde olgular, çevrelerindeki süreç ve etkenlerden soyutlanarak nesnelleştirilir, daha sonra da gözlenebilen ve ölçülebilen özelliklere dönüştürülür. Bu şekilde doğru ölçümler ve dikkatli sayısallaştırmalar yoluyla gerçeğin tanımlanabileceği ve anlaşılabilmesi varsayılır (Erdoğan, 2003: 27). Nitel araştırma yönteminde ise bütünsellik hâkimdir. Buna göre tüm olay ve şeyler parçalanamaz bir bütünün içinde birbirleriyle ilişkilidir. Tam nesnellik yoktur ve araştırmacı belli bakış açısına sahip bir katılımcıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 65).

Emik ve etik yaklaşımlar araştırmacıya birbirinden farklı bakış açısı sunmakta ve buna uygun olarak farklı metodolojik yöntemler gerektirmektedir. Emik ve etik

yaklaşımların kavramsal varsayımları ve amaçları ile gerektirdiği yöntemler Tablo 2.1 'de özetlenmektedir (Morris vd., 1999 'dan Akt. Danışman ve Özgen 2003: 96-97).

Tablo 2.1. Emik ve Etik Bakış Açılarının Varsayımları ve Gerektirdiği Yöntemler

Özellikler	Emik/İçsel Bakış Açısı	Etik/Dışsal Bakış Açısı
Tanımlayıcı Varsayımlar ve Amaçlar	Davranış kültürün içinde yaşayan kişinin bakış açısına göre tanımlanır; kavram ve terimler onun anlayışına göre çıkarılır.	Davranış, kültürün dışından birinin bakış açısına göre tanımlanır; kavram ve terimler başka kültürle de benzer şekilde uygulanabilir.
	Kültürel sistem bir bütün olarak görülür.	Kültürel modellerin belirli bir davranışa ilişkin genel sebep sonuç modellerinin uygun olduğu durumları tanımlar.
Gerektirdiği Metodun Belirgin Özellikleri	Araştırmacının kavram ve terimlerinin kullanılmasından kaçınılan zengin niteliksel şekilde kaydedilen gözlemler.	Farklı kültürel ortamlarda paralel prosedürlerle değerlendirilebilen dışsal, ölçülebilir nitelikler üzerinde odaklaşılır.
	Bir ya da birkaç ortama ilişkin uzun süreli ve detaylı gözlem	Birden fazla, genellikle çok sayıda ortama ilişkin kısa ve dar gözlem.
Bazı Araştırma Türü Örnekleri	Etnografik çalışma, mülakata dayalı katılımlı gözlem, içerik analizi	Çok ortamlı inceleme; anket, belirli sorulara verilecek cevapların ortamlar arasında karşılaştırılması.

Kaynak: Morris, M. W., Ames, K. L. D. ve Lickel, B. (1999:781-796).

Bu araştırmada etik/dışsal bakış açısı ile nicel yöntem kullanılmıştır. Yapılandırılmış niceliksel ölçümler, birtakım kısıtlardan dolayı eleştirilmekle birlikte, özellikle etik yaklaşım içinde kültürün örgütsel bir değişken olarak ele alındığı durumlarda, örgütlerde kültürün belirli düzey ve boyutlarda anlaşılmasını ve değerlendirilmesini mümkün kılacak değişkenler üretmeyi sağlamakta, analitik bir bakış açısıyla örgütler arasında karşılaştırma yapmaya olanak tanıyarak kültürün belirleyicilerinin ve sonuçlarının tespit edilmesini kolaylaştırmaktadır. Bu yüzden, örgüt kültürü çalışmalarında niceliksel ölçümlerin önemli bir rolü bulunmaktadır (Danışman ve Özgen, 2003:99).

Araştırmamızda çalışanların örgüt yapısı ve örgüt kültürü algılarını öğrenebilmek ve örgütler arasında karşılaştırmalar yapabilmek için nicel araştırma yöntemi ve veri toplama aracı olarak da anket tekniği kullanılmıştır.

2.3.1. Örneklem planı

İlk aşamada araştırmanın örnekleme içerisinde; Muğla ilinde faaliyetlerini sürdürmekte olan kamu ve özel hastane çalışanlarından hekim, hemşire ve genel idari pozisyonunda çalışan kişilerin olması planlanmıştır. Fakat daha sonra anketin uygulama safhasına geçilmeden önce sahadaki uzman uygulayıcılar ile yapılan görüşmeler neticesinde; araştırmanın hastane çalışanlarının bütünselliğini temsil etmesi açısından hastane içerisinde hem çalışan sayısının fazlalığı hem de diğer meslek gruplarından farklı uzmanlığa ve algılamalara sahip olmalarından dolayı sağlık tekniker/teknisyen pozisyonunda çalışanlar da örnekleme dahil edilmiştir. Meslek gruplarına göre çalışan sayıları Muğla İl Sağlık Müdürlüğü'nden alınmış olup Tablo 2.2'de verilmektedir.

Tablo 2.2. Muğla İlindeki Kamu ve Özel Hastanelerde Çalışanların Mesleki Dağılımı

Hastaneler	Hekim	Hemşire	Sağlık Teknisyen	Genel İdari
Muğla S.K.Ü.E.A.H	251	356	184	158
Bodrum Devlet	63	68	58	35
Dalaman Devlet	13	71	33	28
Datça Devlet	7	19	19	17
Fethiye Devlet	102	266	125	106
Köyceğiz Devlet	13	39	30	19
Kavaklıdere Devlet	6	6	14	7
Marmaris Devlet	49	123	51	43
Milas Devlet	52	132	66	61
Ortaca Devlet	20	64	43	34
Yatağan Devlet	21	49	38	44
Özel Acıbadem	59	75	52	43
Özel Ahu	24	27	20	34
Özel Bodrum	27	16	22	32
Özel Güney Göz	5	3	2	5
Özel İzan Sağlık	32	28	28	25
Özel Letoon Hospital	24	19	20	10

(Tablo 2.2'nin devamı)

Özel Lokman Hekim Esnaf	49	53	45	50
Özel Marmaris	15	23	17	20
Özel Marmaris Yücelen	26	20	15	14
Özel Ortaca Yücelen	21	19	12	8
Özel Muğla Yücelen	36	53	33	35
Genel Toplam	916	1529	927	828

Örneklem içerisinde yer alan hekim, hemşire, sağlık teknisyen/tekniker ve genel idari pozisyonunda çalışan sayılarının dağılımı ana kütle içerisindeki oranları dikkate alınarak belirlenmiştir. İzin işlemleri tamamlandıktan sonra 6 Haziran-11 Temmuz 2016 tarihleri arasında 500 adet anket dağıtılmış olup 435 adet ankette geri dönüş sağlanmıştır. Anketler basit tesadüfî örneklem yoluyla çalışanlara ulaştırılmış ve yüz yüze görüşmeyle sorular kendilerine yöneltilmiştir. Anketler incelendikten sonra 17 anket formunun eksik veya yanlış doldurduğu tespit edilmiş ve 418'i veri girişine uygun bulunmuştur. Geçerli bulunan 418 anketin 25'inde örgüt yapısı sorularında “kararsız” kalındığı görülmüş ve onlar da araştırma kapsamından çıkarılarak çalışmaya 393 anket üzerinden devam edilmiştir.

Örneklem sayısının hesaplanmasında ise aşağıda yer alan formülden yararlanılmıştır: Araştırmamızın ana kütlelerini oluşturan hastanelerin toplam çalışan sayısı 4200'dür. Bu şekilde ulaşılması gereken örneklem sayısı ise şu şekilde hesaplanmıştır (Saruhan ve Özdemirci: 2005:119) :

$$n = Nt^2pq/\alpha^2(N-1) + t^2pq$$

Burada;

n: örneklem

N: evren

p ve q: evrenin homojenlik seviyesi. (bu çalışmada evrenin orta düzeyde homojen kabul edilerek p=0,75 q=0,25 alınmıştır.)

t: çalışmada seçilen anlamlılık düzeyine göre t tablosundan elde edilen değer. (Bu çalışmada $\alpha=0,05$ hata payı kabulü için t=1,96 alınmıştır.)

α : araştırmacının araştırmaya başlamadan önce kabul ettiği hata payı. (Bu araştırmada $\alpha=0,05$ hata payı kabul edilmiştir.)

Buna göre araştırmada;

$$n = 4200 * (1,96)^2 (0,75 * 0,25) / (0,05)^2 (4200 - 1) + (1,96)^2 (0,75 * 0,25)$$

$n=270$ kişiye ulaşılması gerekmektedir.

Bu hesaplama göre ana kütleyi temsil edecek örneklem sayısı 270 olarak bulunmuştur. Yani toplamda 270 kişiye ulaşıldığında araştırmada belirlediğimiz ana kütle ile ilgili sağlıklı genellemeler yapılabilecektir. Gerçekleştirilen uygulamada ise ulaşılan örneklem sayısı toplamda 393 kişi olarak belirlenmiştir. Bu rakamın ulaşılması gereken sayının üzerinde olduğu görülmektedir.

2.3.2. Veri toplama süreci

Verileri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anketin birinci bölümünde 11 sorudan oluşan demografik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde; örgüt yapısını ölçmek amacıyla Khandwalla (1976) tarafından geliştirilen “Örgütsel Yapı” ölçeğinin Türkçe uyarlamasını yapan Özcan (2010)’nın çalışmasında kullandığı 14 adet soru yer almaktadır. Bu sorulara ilave olarak kontrol amaçlı 15. ve 16. sorular eklenmiştir. Üçüncü bölümde ise örgüt kültürünü ölçmek amacıyla Danışman ve Özgen (2003) tarafından geliştirilen örgüt kültürü ölçeğinden faydalanan Çetin (2011)’nin çalışmasında kullandığı toplam 24 soru yer almaktadır. (13. ve 18. sorular ters kodlanarak sorulmuştur). Ankette beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Hastane çalışanlarından her bir ifadeye katılım derecelerine göre 1. kesinlikle katılmıyorum, 2. katılmıyorum, 3. kararsızım, 4. katılıyorum, 5. tamamen katılıyorum cevaplarından birini vermeleri istenmiştir.

Anketin uygulamasına geçilmeden önce anket sorularının sağlık çalışanları tarafından doğru ve kolay algılanmasını sağlamak amacıyla yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Kamu Hastaneleri örneği için Muğla İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreteri, İdari ve Mali Hizmetler Başkanları, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi Başhekim Yardımcısı, İdari ve Mali Hizmetler Müdürü, Müdür Yardımcıları, Kurum Avukatı, hekim, hemşire, kalite birimi ve sağlık tekniker/teknisyen görevlerinde çalışanlar ile 15 Şubat – 15 Nisan 2016 tarihleri arasında bire bir görüşmeler yapılmıştır. Özel hastaneler örneği için de Özel Muğla

Yücelen Hastanesi başhekim, başhemşire, idari personel, hekim, sağlık tekniker/teknisyen görevlerinde çalışanlar ile 15 Şubat – 15 Nisan 2016 tarihleri arasında bire bir görüşmeler yapılmıştır.

Anket son haline dönüştürüldükten sonra uygulama için gerekli başvurular kurumlara yapılmıştır. 26.04.2016 tarihinde Bilimsel Araştırma için Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar ve Yayın Etiği kurulundan, 02.05.2016 tarihinde Kamu Hastaneleri için Muğla İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliğinden ve 27.05.2016 tarihinde de Özel Hastaneler için Muğla İl Sağlık Müdürlüğünden uygulama izinleri alınmıştır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLAR

Birinci kısımda; ankette yer alan örneklemin demografik durumu ile örgüt yapısı ve örgüt kültürü algısını belirlemeye yönelik soruların frekans dağılımı bulgularına yer verilmektedir. İkinci kısımda; örgüt yapısı ve örgüt kültürü ölçekleri için ayrı ayrı güvenirlik analizleri yapılmış ve araştırmada kullanılan ölçekteki değişkenlerin az sayıda ve birbirinden bağımsız faktörlere ayrıştırılması amacıyla ölçeğe faktör analizi uygulanmıştır. Üçüncü kısımda; ankette yer alan örgüt yapısı ve örgüt kültürü sorularına verilen cevapların sırasıyla tüm katılımcılara, çalışılan kuruma ve pozisyona göre gruplandırılarak ortalamaları alınmıştır. Dördüncü kısımda tek yönlü varyans analizi yardımıyla araştırmanın örneklemini oluşturan bireylerin kurum ve pozisyon demografik özellikleri ile örgüt yapısı ve örgüt kültürü ortalamaları arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığına bakılmıştır. Beşinci kısımda araştırma modeli kurulmuş ve örgüt kültürü ile örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmış, örgüt kültürünün örgüt yapısını etkileme durumunu belirlemek için ise çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Daha sonra çalışılan kurum ve pozisyonun çalışanların örgüt kültürü algısı üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla çoklu regresyon analizleri yapılmıştır.

3.1. Demografik Bulgular Araştırmanın örneklemine dahil olan çalışanların demografik durumlarına ilişkin dağılımları aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.1. Demografik Bulgular

		Fr.	%			Fr.	%
Cinsiyet	Erkek	150	38,2	Hastane Çalışma Süre	6-60	234	59,5
	Kadın	243	61,8		61-120	95	24,2
Medeni Durum	Evli	324	82,4		121-180	47	12,0
	Bekar	69	17,6		181 ve Üst	17	4,3
Yaş	18-27	56	14,2	Meslekte Çalışma Süre	6-120	136	34,6
	28-37	161	41,0		121-240	177	45,0
	38-47	126	32,1		241-360	62	15,8
	48 ve Üstü	50	12,7		361 ve Üst	18	4,6

(Tablo 3.1' in devamı)

Eğitim	Lise	58	14,8	Görev Yeri Sayısı	1	172	43,8
	Önlisans	108	27,5		2	98	24,9
	Lisans	123	31,3		3	53	13,5
	Ylisans	25	6,4		4 ve Üstü	70	17,8
	Doktora	79	20,1				
Kurum	Devlet	139	35,4	Çalışma Statü	657	180	45,8
	Özel	178	45,3		Sözleşmeli	201	51,1
	Eğt.Araş.	76	19,3		2547	12	3,1
Çalışılan Birim	Temel	10	7,6	Pozisyon	Hekim	86	21,9
	Dahiliye	29	9,9		Hemşire	121	30,8
	Cerrahi	30	2,5		Sağlık Tek	69	17,6
	Acil	29	7,4		Genel	117	29,8
	Servis	97	24,7		İdari		
	Poliklinik	11	2,8	Hekim Unvan	Prof.	2	0,5
	Röntgen	30	7,6		Doç.	5	1,3
	Laboratuvar	30	7,6		Yrd. Doç.	6	1,5
	İdari- Mali	117	29,8		Uzman	64	16,3
					Pratisyen	10	2,5

Demografik durumlara göre katılımcıların dağılımları Tablo 3.1 'de verilmektedir. Ankete katılanların 150'si erkek, 243'ü kadınlardan oluşmaktadır. Hizmet sektöründe yer alan hastaneler, sahip olduğu çalışma koşulları nedeniyle kadınlar tarafından daha çok tercih edilmektedir. Kişilerin 324'nün evli, 69'unun bekâr olduğu görülmektedir.

Ankete katılanların yaşlarının 28-37 ile 38-47 yaş aralıklarında yoğun olduğu görülmektedir. Bu durum da hastane çalışanlarının hem dinamik hem de tecrübeli diyebileceğimiz en verimli yaş döneminde olduklarını göstermektedir.

Eğitim durumunda daha çok önlisans (108 kişi) ve lisans bölümü (123 kişi) mezunlarının olduğu görülmektedir. Ankete katılanlar ile bire bir yapılan görüşmelerde, hekim dışındaki kişilerin genellikle sağlık lisesinden mezun olup çalışma hayatına başladıkları ve daha sonradan eğitim seviyelerini de yükselttikleri gözlemlenmiştir.

Ankete katılanların 178'i özel hastane, 139'u devlet hastanesi ve 76'sı eğitim-araştırma hastanesi çalışanlarından oluştuğu görülmektedir.

Pozisyona göre 86 hekim, 121 hemşire, 69 Sağlık Teknisyeni ve 117 genel idari personelin ankete katıldığı görülmektedir. Örneklemdeki bu dağılımın, ana kütledeki çalışanların pozisyon dağılımını genel olarak temsil ettiği anlaşılmaktadır. Hekimler arasında en fazla katılım 64 kişi ile uzman , en az ise 2 kişi ile profesör unvanına sahip hekimlerin ankete katıldığı görülmektedir. Çalışılan birime göre bakıldığında hastanedeki hemen hemen bütün birim çalışanlarının örneklem içinde yer aldığı görülmektedir.

Hastane de çalışma süresi en fazla 6-60 ay kategorisinde yoğunlaşmaktadır. Özel Hastanelerin, Sosyal Güvenlik Kurumu ile yaptıkları anlaşmalar nedeniyle hastalara sunulan hizmetler karşılığında alınan ücret miktarı önceki dönemlere nispeten daha uygun hale gelmiştir. Bu nedenle hastalar; yüksek fiyatlar verilerek kurumda tutulan, alanında tanınmış hekimlerin olduğu, daha iyi fiziksel koşulların olduğu ve hasta memnuniyetine daha fazla önem verildiğini düşündüğü özel hastaneleri tercih etmektedirler. Özel hastanelerde bu talebi karşılayabilmek için sürekli yeni personel alımı gerçekleştirmektedirler.

Meslekte çalışma süresi sayısına bakıldığında, hastanelerde çalışanların uzun süreli istihdam olduğu görülmektedir. Görev yeri değişikliği sayısına bakıldığında, hastanelerde çalışanların personel değişim oranının düşük olduğu görülmektedir. Çalışanların 201'i sözleşmeli, 180'i 657 sayılı kanunla ve 12'si 2547 sayılı kanun ile istihdam edilmektedir.

Frekans dağılımına ilişkin bulgular

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan ankette örgüt yapısı değişkeni için 16 soru ve örgüt kültürü değişkeni için de 24 soruya yer verilmiştir. Çalışanların bu ifadelerine verdikleri cevaplara göre, her ifadenin frekans dağılımı alınmıştır.

Tablo 3.2. Örgüt Yapısı Soruları Frekans Dağılımı

Toplam 16 Soru	Kesinlikle Katılmıyorum (1)		Katılmıyorum (2)		Kararsızım (3)		Katılıyorum (4)		Tamamen Katılıyorum (5)	
Örgüt Yapısı Soruları	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Mekanik Örgüt Yapısı										
1.Sıkı yapılandırılmış iletişim kanalları vardır ve önemli finans ve hastane bilgilerine ulaşmak oldukça kısıtlıdır.	14	3,6	93	23,7	28	7,1	148	37,7	110	28,0
3.Her birimde belirli bir yönetim tarzı uygulanması konusunda aşırı ısrarcı bir anlayış vardır.	19	4,8	109	27,7	31	7,9	143	36,4	91	23,2
5.Karar verme sürecinde söz hakkının bölüm yöneticilerine verilmesine çok büyük önem verilir.	20	5,1	83	21,1	21	5,3	161	41,0	108	27,5
7.İş durumundaki değişikliklere rağmen güvenilir ve gerçek yönetim prensiplerine bağlı kalmaya çok büyük önem verilir.	22	5,6	96	24,4	15	3,8	158	40,2	102	26,0
9.Çalışanların her zaman resmi olarak oluşturulmuş prosedürleri izlemesine çok büyük önem verilir.	10	2,5	78	19,8	20	5,1	177	45,0	108	27,5
11.Çoğu faaliyet bilgi sistemleri aracılığıyla sıkı bir şekilde kontrol edilmektedir.	9	2,3	62	15,8	19	4,8	185	47,1	118	30,0
13.Çalışanların resmi iş tanımlarına sıkıca bağlı kalmalarına çok büyük önem verilir.	19	4,8	119	30,3	20	5,1	142	36,1	93	23,7
15.Çalıştığım kurum adeta makineye benzemektedir	24	6,1	110	28,0	27	6,9	139	35,4	93	23,7
Organik Örgüt Yapısı										
2.Her hususa kolaylıkla erişimi sağlayan önemli finansal ve hastane bilgilerine yönelik açık iletişim kanalları mevcuttur.	10	2,5	78	19,8	20	5,1	177	45,0	108	27,5
4.Yöneticilerin idare şekli oldukça resmiden gayri resmiye doğru geniş bir serbest alan oluşturur.	53	13,5	145	36,9	37	9,4	114	29,0	44	11,2
6.Karar verme sürecinde bölüm yöneticilerini devre dışı bırakmak anlamına gelse bile belirli durumlarda konunun uzmanına daha fazla söz hakkı verilmesi eğilimi vardır.	52	13,2	153	38,9	42	10,7	113	28,8	33	8,4
8.Geçmişteki uygulamalar çok fazla dikkate alınmadan şartlardaki değişimlere serbestçe uyum gösterilmesine daha çok önem verilir.	48	12,2	158	40,2	43	10,9	107	27,2	37	9,4
10.Resmi prosedürleri göz ardı etmek gerekse bile işin yapılmasına daha çok önem verilir.	45	11,5	136	34,6	53	13,5	128	32,6	31	7,9

(Tablo 3.2'nin devamı)

12.İşlerin yapılmasında ağırlıklı olarak gayri resmi ilişkilere ve işbirliğine dayanan, gevşek, gayri resmi bir kontrol mevcuttur.	75	19,1	161	41,0	41	10,4	86	21,9	30	7,6
14.Çoğunlukla durumun gerektirdiği yönde ve bireyin kişiliğine uygun olarak iş yapış tarzlarını belirlemesine izin verme yönünde eğilim vardır.	53	13,5	144	36,6	38	9,7	126	32,1	32	8,1
16.Çalıştığım kurum adeta organizmaya benzemektedir.	49	12,5	123	31,3	42	10,7	137	34,9	42	10,7

Tablo 3.2 'de ankette yer alan örgüt yapısı sorularına verilen cevapların frekans dağılımı gösterilmektedir. Ölçekte 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 ve 15. sorular mekanik örgüt yapısı algısını ölçmektedir. Katılımcıların yaklaşık %70'i 9 ve 11. sorulara "katılıyorum" ve "tamamen katılıyorum" yanıtını vermişlerdir. Bu duruma sağlık sektörünün doğası gereği çalışanların risk almaktan kaçınmaları, karar verme ve sorumluluk almanın tamamen üst yönetime bırakılması ve bilgi-işlem teknolojisinin yoğun bir biçimde kullanılmasının etkilerinin olduğu düşünülmektedir.

Ölçekte 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14 ve 16. sorular organik örgüt yapısı algısını ölçmektedir. Katılımcıların yaklaşık %40'ı 4, 10 ve 16. sorulara "katılıyorum" ve "tamamen katılıyorum" yanıtını vermişlerdir. Bu durum hastanelerde organik örgüt yapısı algısının çalışanlar tarafından düşük algılandığını göstermektedir. Hastanelerde sağlık hizmet sunumunda bulunan çalışanlar içinde bulunmuş oldukları zaruri koşullara bağlı olarak bazen resmi kuralların dışına çıkabilmektedir. Hastaneler dinamik çevre koşullarından dolayı sürekli bir gelişim ve dönüşüm evrelerinden geçmektedir.

Tablo 3.3. Örgüt Kültürü Soruları Frekans Dağılımı

	Toplam 24 Soru	Kesinlikle Katılmıyorum (1)		Katılmıyorum (2)		Kararsızım (3)		Katılıyorum (4)		Tamamen Katılıyorum (5)	
Boyutlar	Örgüt Kültürü Soruları	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Kuralcı Kültür	1.Çalışanlara hareket alanı daraltılmış hissi verecek şekilde yürürlükte çok fazla kural vardır	21	5,3	173	44,0	23	5,9	116	29,5	60	15,3
	2.Kurallara uymaya çok fazla önem verilir.	16	4,1	101	25,7	33	8,4	176	44,8	67	17,0
	3.Kullanılan alet ve makinelerle ilgili son derece standart ve katı işletme prosedürleri bulunur.	30	7,6	148	37,7	35	8,9	107	27,2	73	18,6
	4.Her gün aynı şey yapılmış hissi verecek şekilde çok fazla rutin iş vardır.	15	3,8	119	30,3	27	6,9	146	37,2	86	21,9
Hiyerarşi Kültürü	5.Üstler tarafından verilen emirlere uymak zorunludur.	16	4,1	80	20,4	24	6,1	189	48,1	84	21,4
	6.Sosyal eşitsizliğe yol açacak şekilde statüler arasında önemli farklılıklar vardır.	28	7,1	122	31,0	42	10,7	136	34,6	65	16,5
	7.Otoriteye saygı son derece önemlidir.	19	4,8	94	25,2	26	6,6	175	44,5	81	20,6
	8.Emir komuta zincirine son derece önem verilir.	12	3,1	99	35,6	38	9,7	184	46,8	22	5,6

(Tablo 3.3'ün devamı)

Klan Kültür	9.Çalışanlar aile ferdi gibi görülür.	43	10,9	156	39,7	31	7,9	135	34,4	28	7,1
	10.Çalışanların kişisel sorunlarına ilgi ve alaka gösterilir.	28	7,1	163	41,5	34	8,7	135	34,4	33	8,4
	11.Çalışanların birbirlerine gayri resmi şekilde davranmalarına izin verilir.	38	9,7	188	47,8	32	8,1	111	28,2	24	6,1
	12.Çalışanlar yöneticileri aile büyüğü gibi görür.	65	16,5	160	40,7	27	6,9	98	24,9	43	10,9
Destekleyici Kültür	13.Kişisel haklara saygıya önem verilir.	6	1,5	45	11,5	54	13,7	165	42,0	123	31,3
	14.Makul ölçüde risk yüklenmede çalışanlara inisiyatif tanınır.	21	5,3	112	28,5	33	8,4	120	30,5	107	27,2
	15.Bilgi, işletme içinde diğerleri ile serbestçe paylaşılabılır.	23	5,9	110	28,0	33	8,4	122	31,0	105	26,7
	16.Çalışanların kişisel menfaatlerine önem verilir.	24	6,1	117	29,8	39	9,9	118	30,0	95	24,2
Açıklık Kültürü	17.Çatışma ve anlaşmazlıklarla ilgili açık tartışmaya imkân tanınır.	16	4,1	147	37,4	44	11,2	145	36,9	41	10,4
	18.Yönetim eleştiriye açıktır.	19	4,8	111	28,2	60	15,3	156	39,7	47	12,0
	19.Çalışanların yaptıkları hatalara karşı tolerans gösterilir.	31	7,9	141	35,9	40	10,2	151	38,4	30	7,6
	20.Bağımsız olarak hareket edebilmeyi sağlayacak şekilde serbestlik hissi verilir.	42	10,7	169	43,0	43	10,9	107	27,2	32	8,1

(Tablo 3.3'ün devamı)

Gelişme Kültürü	21.Yeni koşul ve durumlara anında cevap verebilecek şekilde esneklik vardır	21	5,3	82	20,9	58	14,8	117	29,8	115	29,3
	22.Yeni yaklaşım ve fikirler teşvik edilir	17	4,3	80	20,4	70	17,8	108	27,5	118	30,0
	23.Fırsatlardan yararlanmada çabuk hareket edilir	12	3,1	11	28,2	34	8,7	127	32,3	109	27,7
	24.Kaliteye son derece önem verilir	11	2,8	62	15,8	49	12,5	93	23,7	178	45,3

Tablo 3.3 'te ankette yer alan örgüt kültürü sorularına verilen cevapların frekans dağılımı yer almaktadır. Ölçekte 1, 2, 3 ve 4. sorular kuralcı alt kültür boyut algısını ölçmektedir. Katılımcıların %61,8'i 2.soruya "katılıyorum" ve "tamamen katılıyorum" yanıtını vermişlerdir. Hastanelerde bürokratik işlerin yürütülmesi için uyulması gereken rutin kurallar bulunmaktadır.

Ölçekte 5, 6, 7 ve 8. sorular hiyerarşi alt kültür boyut algısını ölçmektedir. Katılımcıların %69,5'i 5.soruya "katılıyorum" ve "tamamen katılıyorum" yanıtını vermişlerdir. Buna göre hastane de çalışanlar üst yönetimin otoritesine ve emirlerine uymaya önem verdikleri söylenebilir.

Ölçekte 9, 10, 11 ve 12,. sorular klan (aile) alt kültür boyut algısını ölçmektedir. Katılımcıların yaklaşık %40'ı bu sorulara "katılıyorum" ve "tamamen katılıyorum" yanıtını vermişlerdir. Bu durum, hastane çalışanlarının kurum ve yöneticiler ile duygusal bağının zayıf olduğunu göstermektedir.

Ölçekte 13, 14, 15 ve 16. sorular destekleyici alt kültür boyut algısını ölçmektedir. Katılımcıların %73,3'ü 13. soruya "katılıyorum" ve "tamamen katılıyorum" yanıtını vermişlerdir¹. Bu durumdan çalışanların kurum içerisinde kendilerini güvende hissettikleri anlaşılmaktadır.

¹ Ankette ters kodlanarak sorulan 13. soru frekans dağılımı yapılmadan önce olumlu ifadeye çevrilmiştir.

Ölçekte 17, 18, 19 ve 20. sorular açıklık alt kültür boyut algısını ölçmektedir. Katılımcıların %51,7'si 18.soruya “katılıyorum” ve “tamamen katılıyorum” yanıtını vermişlerdir². Çalışanlar kurum içerisinde farklı düşünce ve görüşlerini yöneticilerine karşı orta düzeyde dile getirebildiklerini ifade etmişlerdir.

Ölçekte 21, 22, 23 ve 24. sorular gelişme alt kültür boyut algısını ölçmektedir. Katılımcıların %69'u 24.soruya “katılıyorum” ve “tamamen katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Hastanelerde sürekli toplam kalite yönetimi eğitimi ve uygulamaları ön plana çıkarılmaktadır. Böylece hastane yöneticileri, çalışanlarından sağlık hizmeti sunumunda değişen teknolojik ve çevresel şartlara uygun kalite standartlarına ulaşabilmelerini beklemektedirler. Çalışanların performansları kontrol edilerek geri bildirimler sağlanmaktadır.

3.2. Güvenilirlik analizine ilişkin bulgular

Tüm veriler elde edildikten sonra anketten elde edilen verilere güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Güvenilirlik analizi bir ölçekte yer alan maddeler arasındaki iç tutarlılığı ölçmekte ve bu maddeler arasındaki ilişkiler hakkında bilgi vermektedir (Bayram, 2004:127). Bu çalışmada, Güvenilirlik Analizinde kullanılan modellerde Alfa (α) Modeli (Cronbach Alpha Coefficient) kullanılmıştır. Bu yöntem, ölçekte yer alan k sorunun homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırır. Ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır ve bir ölçekteki k sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması yolu ile elde edilir. 0 ile 1 arasında değer alan bu katsayı (Cronbach) Alfa katsayısı olarak adlandırılır. Alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanır (Kalaycı, 2009: 403-405):

- $\leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir,
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

² Ankette ters kodlanarak sorulan 18. soru frekans dağılımı yapılmadan önce olumlu ifadeye çevrilmiştir.

Demografik sorular kapsam dışında tutularak, örgüt yapısı ve örgüt kültürü ölçekleri için ayrı ayrı güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Güvenirlik analizi sonuçları Tablo 3.4 ve Tablo 3.5’ de yer almaktadır.

Tablo 3.4. Örgüt Yapısı Ölçeğine İlişkin Cronbach Alfa Sonuçları

Örgüt Yapısı Boyutları	Soru Numaraları	Soru Sayısı	α
Mekanik	1,3,5,7,9,11,13,15	8	0,94
Organik	2,4,6,8,10,12,14,16	8	0,93
Toplam Ölçek	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16	16	0,64

Örgüt yapısı ölçeğinin güvenilirliği için alt boyutların Cronbach Alfa katsayıları ve ölçeğin toplam Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmıştır. Yapılan analiz sonucunda Mekanik eğilim için 0,94; Organik eğilim için 0,93 değerleri elde edilmiştir. Bununla birlikte ölçeğin toplam Cronbach Alfa katsayısı 0,64 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen analiz sonuçları ölçeğin bu kapsamda güvenilir olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 3.5. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Cronbach Alfa Sonuçları

Örgüt Kültürü Boyutları	Soru Numaraları	Soru Sayısı	α
Kuralcı	1,2,3,4	4	0,71
Hiyerarşi	5,6,7,8	4	0,78
Klan	9,10,11,12	4	0,78
Destekleyici	13,14,15,16	4	0,76
Açıklık	17,18,19,20	4	0,63
Gelişim	21,22,23,24	4	0,87
Toplam Ölçek	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24	24	0,70

Örgüt kültürü ölçeğinin güvenilirliği için alt boyutların Cronbach Alfa katsayıları ve ölçeğin toplam Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Yapılan analiz sonucunda Kuralcılık eğilimi için 0,71; Hiyerarşi eğilimi için 0,78; Klan eğilimi için 0,78; Destekleyicilik eğilimi için 0,76; Açıklık eğilimi için 0,63; Gelişme eğilimi için 0,87 değerleri elde edilmiştir. Bununla birlikte ölçeğin toplam Cronbach Alfa

katsayısı 0,70 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen analiz sonuçları ölçeğin bu kapsamda güvenilir olduğuna işaret etmektedir.

Araştırmada kullanılan ölçekteki değişkenlerin az sayıda ve birbirinden bağımsız faktörlere ayrıştırılması amacıyla ölçeğe faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi birbirinden farklı, ancak birbirleriyle ilişkili teknikleri içermektedir (Şahin, 2012: 135). Faktör analizinde faktörlerin elde edilmesinde en yaygın kullanılan teknik “Temel Bileşenler Analizi” dir. Araştırmada bu teknikten yararlanılmıştır.

a) Örgüt yapısı ölçeği faktör analizi bulguları

Kullanılan örgüt yapısı ölçeğinin istatistiksel olarak araştırılan grubu yeterince temsil edip etmediğinin belirlenmesi için faktör analizi yapılmıştır. Dolayısıyla birbirleriyle yakından ilişkili değişkenler birleştirilerek az sayıda ancak bağımsız değişken kümeleri elde edilmiştir.

Veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığını değerlendirmek amacıyla KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) örneklem yeterliliği değeri ve Barlett Küresellik Testi sonuçları incelenmektedir. KMO değerleri:

0,50’nin altında ise kabul edilemez,

0,50 ise zayıf,

0,60 ise orta

0,70 ise iyi,

0,80 ise çok iyi,

0,90 ise mükemmel olarak yorumlanır.

Tablo 3.6. KMO ve Barlett Küresellik Testi Sonuçları

KMO Değeri		0,937
Barlett Küresellik Testi	Ki Kare	5171,447
	df	120
	Sig.	,000

Tablo 3.17’ de KMO ve Barlett Küresellik Testi sonuçlarına yer verilmiştir. Faktörler rotasyona tabi tutulmuş analizde KMO değeri 0,937 olarak elde edilmiştir. Barlett

Küresellik testi Ki Kare 5171,447 ve $p<0,000$ değerleri ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Faktör analizi sonucu oluşan faktörler içerdikleri ifadeler incelenerek aşağıdaki gibi adlandırılmışlardır:

- Faktör 1: Mekanik örgüt yapısına ilişkin ifadeler.
- Faktör 2: Organik örgüt yapısına ilişkin ifadeler.

Elde edilen adlandırılmış faktör grupları, her faktör grubunun varyans oranı, her değişkenin faktör yükü ve faktörlerin içerdiği değişkenler aşağıdaki Tablo 3.8’ de gösterilmiştir.



Tablo 3.7. Adlandırılmış Faktör Matrisi

Faktörler ve Değişkenler	Toplam Varyans %70,107	Faktör Yüğü	Varyans %
Faktör 1: Mekanik örgüt yapısına ilişkin ifadeler			35,765
5.Karar verme sürecinde söz hakkının bölüm yöneticilerine verilmesine çok büyük önem verilir.	,838		
7.İş durumundaki değişikliklere rağmen güvenilir ve gerçek yönetim prensiplerine bağlı kalınmaya çok büyük önem verilir.	,828		
1.Sıkı yapılandırılmış iletişim kanalları vardır ve önemli finans ve hastane bilgilerine ulaşmak oldukça kısıtlıdır.	,812		
9.Çalışanların her zaman resmi olarak oluşturulmuş prosedürleri izlemesine çok büyük önem verilir.	,812		
13.Çalışanların resmi iş tanımlarına sıkıca bağlı kalmalarına çok büyük önem verilir.	,806		
15.Çalıştığım kurum adeta makineye benzemektedir	,796		
3.Her birimde belirli bir yönetim tarzı uygulanması konusunda aşırı ısrarcı bir anlayış vardır.	,788		
11.Çoğu faaliyet bilgi sistemleri aracılığıyla sıkı bir şekilde kontrol edilmektedir.	,781		
Faktör 2: Organik örgüt yapısına ilişkin ifadeler			34,342
14.Çoğunlukla durumun gerektirdiği yönde ve bireyin kişiliğine uygun olarak iş yapış tarzlarını belirlemesine izin verme yönünde eğilim vardır.	,831		
10.Resmi prosedürleri göz ardı etmek gerekse bile işin yapılmasına daha çok önem verilir.	,822		
16.Çalıştığım kurum adeta organizmaya benzemektedir	,803		
8.Geçmişteki uygulamalar çok fazla dikkate alınmadan şartlardaki değişimlere serbestçe uyum gösterilmesine daha çok önem verilir.	,800		
6.Karar verme sürecinde bölüm yöneticilerini devre dışı bırakmak anlamına gelse bile belirli durumlarda konunun uzmanına daha fazla söz hakkı verilmesi eğilimi vardır.	,786		
12.İşlerin yapılmasında ağırlıklı olarak gayri resmi ilişkilere ve işbirliğine dayanan, gevşek, gayri resmi bir kontrol mevcuttur.	,774		
2.Her hususa kolaylıkla erişimi sağlayan önemli finansal ve hastane bilgilerine yönelik açık iletişim kanalları mevcuttur.	,762		
4.Yöneticilerin idare sekli oldukça resmiden gayri resmiye doğru geniş bir serbest alan oluşturur.	,753		

b) Örgüt kültürü ölçeği faktör analizi bulguları

Kullanılan örgüt yapısı ölçeğinin istatistiksel olarak araştırılan grubu yeterince temsil edip etmediğinin belirlenmesi için faktör analizi yapılmıştır. Dolayısıyla birbirleriyle yakından ilişkili değişkenler birleştirilerek az sayıda ancak bağımsız değişken kümeleri elde edilmiştir.

Tablo 3.8. KMO ve Barlett Küresellik Testi Sonuçları

KMO Değeri		0,794
Barlett Küresellik Testi	Ki Kare	3609,634
	df	276
	Sig.	,000

Tablo 3.8’ de KMO ve Barlett Küresellik Testi sonuçlarına yer verilmiştir. Faktörler rotasyona tabi tutulmuş analizde KMO değeri 0,794 olarak elde edilmiştir. Barlett Küresellik testi Ki Kare 3609,634 ve $p < 0,000$ değerleri ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Faktör analizi sonucu oluşan faktörler içerdikleri ifadeler incelenerek aşağıdaki gibi adlandırılmışlardır:

- Faktör 1: Gelişme alt kültür boyutuna ilişkin ifadeler.
- Faktör 2: Hiyerarşi alt kültür boyutuna ilişkin ifadeler.
- Faktör 3: Klan(aile) alt kültür boyutuna ilişkin ifadeler.
- Faktör 4: Destekleyici alt kültür boyutuna ilişkin ifadeler.
- Faktör 5: Kuralcı alt kültür boyutuna ilişkin ifadeler.
- Faktör 6: Açıklık alt kültür boyutuna ilişkin ifadeler.

Elde edilen adlandırılmış faktör grupları, her faktör grubunun varyans oranı, her değişkenin faktör yükü ve faktörlerin içerdiği değişkenler aşağıdaki Tablo 3.10’ de gösterilmiştir.

Tablo 3.9. Adlandırılmış Faktör Matrisi

Faktörler ve Değişkenler	Toplam Varyans %61,490	Faktör Yüğü	Varyans %
Faktör 1: Gelişme alt kültür boyutuna ilişkin ifadeler			12,276
21.Yeni koşul ve durumlara anında cevap verebilecek şekilde esneklik vardır	,842		
22.Yeni yaklaşım ve fikirler teşvik edilir	,839		
23.Fırsatlardan yararlanmada çabuk hareket edilir	,810		
24.Kaliteye son derece önem verilir	,808		
Faktör 2: Hiyerarşi alt kültür boyutuna ilişkin ifadeler			10,358
8.Emir komuta zincirine son derece önem verilir.	,855		
7.Otoriteye saygı son derece önemlidir.	,850		
5.Üstler tarafından verilen emirlere uymak zorunludur.	,709		
6.Sosyal eşitsizliğe yol açacak şekilde statüler arasında önemli farklılıklar vardır.	,677		
Faktör 3: Klan(aile) alt kültür boyutuna ilişkin ifadeler			10,237
10.Çalışanların kişisel sorunlarına ilgi ve alaka gösterilir..	,809		
9.Çalışanlar aile ferdi gibi görülür.	,801		
11.Çalışanların birbirlerine gayri resmi şekilde davranmalarına izin verilir.	,689		
12.Çalışanlar yöneticileri aile büyüğü gibi görür.	,605		
Faktör 4: Destekleyici alt kültür boyutuna ilişkin ifadeler			10,145
15- Bilgi, işletme içinde diğerleri ile serbestçe paylaşılabilir.	,842		
14- Makul ölçüde risk yüklenmede çalışanlara inisiyatif tanınır.	,749		
16- Çalışanların kişisel menfaatlerine önem verilir.	,707		
13- Kişisel haklara saygıya önem verilir.	,597		
Faktör 5: Kuralcı alt kültür boyutuna ilişkin ifadeler			9,538
1.Çalışanlara hareket alanı daraltılmış hissi verecek şekilde yürürlükte çok fazla kural vardır	,823		
4.Her gün aynı şey yapıyormuş hissi verecek şekilde çok fazla rutin iş vardır.	,745		
3.Kullanılan alet ve makinelerle ilgili son derece standart ve katı işletme prosedürleri bulunur.	,734		
Faktör 6: Açıklık alt kültür boyutuna ilişkin ifadeler			8,935
19.Çalışanların yaptıkları hatalara karşı tolerans gösterilir.	,729		
18.Yönetim eleştiriyeye kapalıdır.	,623		
17.Çatışma ve anlaşmazlıklarla ilgili açık tartışmaya imkân tanınır.	,593		
20.Bağımsız olarak hareket edebilmeyi sağlayacak şekilde serbestlik hissi verilir.	,586		

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları da, her iki ölçeğin bir bütün olarak yapısal açıdan geçerli olduğunu göstermektedir. LISREL 8.4 kullanılarak yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi sonuçları Tablo 3.10 'da görülmektedir.

Tablo 3.10. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

X^2	df	X^2/sd	RMSEA	NFI	CFI
1769.83	712	2,485	0,062	0,93	0,96

- $p > .05$, X^2 =Chi-Square (Ki-Kare); df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi) RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü); NFI= Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi); CFI = Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda modelin uyum indekslerinin bulunduğu tablo 3.11'de görülmektedir.

Tablo 3.11. Doğrulayıcı Faktör Modelinin Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	Kabul Edilebilir Uyum	İyi Uyum	Mükemmel Uyum	İndeks Değeri
X^2				1769,83
X^2/sd	$2 < X^2/sd < 5$	$X^2 /sd < 5$	$X^2/sd < 2$	$1769/712=2,485$
RMSEA	$RMSEA < 0,05$	$RMSEA < 0,10$	$RMSEA < 0,01$	0,062
NFI	$NFI > 0,90$	$0,90 < NFI < 0,95$	$NFI > 0,95$	0,93
CFI	$CFI > 0,90$	$0,90 < CFI < 0,95$	$CFI > 0,95$	0,96

Kaynak: (Konuk, 2008:139; Çokluk ve diğ., 2016:271-272).

Tablo 3.12 'de örgüt yapısı DFA ölçüm modelinde yer alan her bir gözlenen değişkene ait standartlaştırılmış regresyon katsayıları, artık varyanslar ve anlam düzeyleri yer almaktadır.

Tablo 3.12. Örgüt Yapısı İçin DFA Sonuçları

Gizil Değişkenler	Gözlenen Değişkenler	Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları	Artık Varyanslar	Anlam Düzeyi*
Mekanik	a1	0,83	0,32	0,000
	a3	0,80	0,36	0,000
	a5	0,89	0,21	0,000
	a7	0,86	0,26	0,000
	a9	0,86	0,26	0,000
	a11	0,83	0,31	0,000
	a13	0,86	0,28	0,000
	a15	0,81	0,34	0,000
Organik	a2	0,84	0,30	0,000
	a4	0,81	0,34	0,000
	a6	0,83	0,30	0,000
	a8	0,87	0,24	0,000
	a10	0,82	0,32	0,000
	a12	0,82	0,33	0,000
	a14	0,88	0,22	0,000
	a16	0,83	0,32	0,000

$P < < < < p$

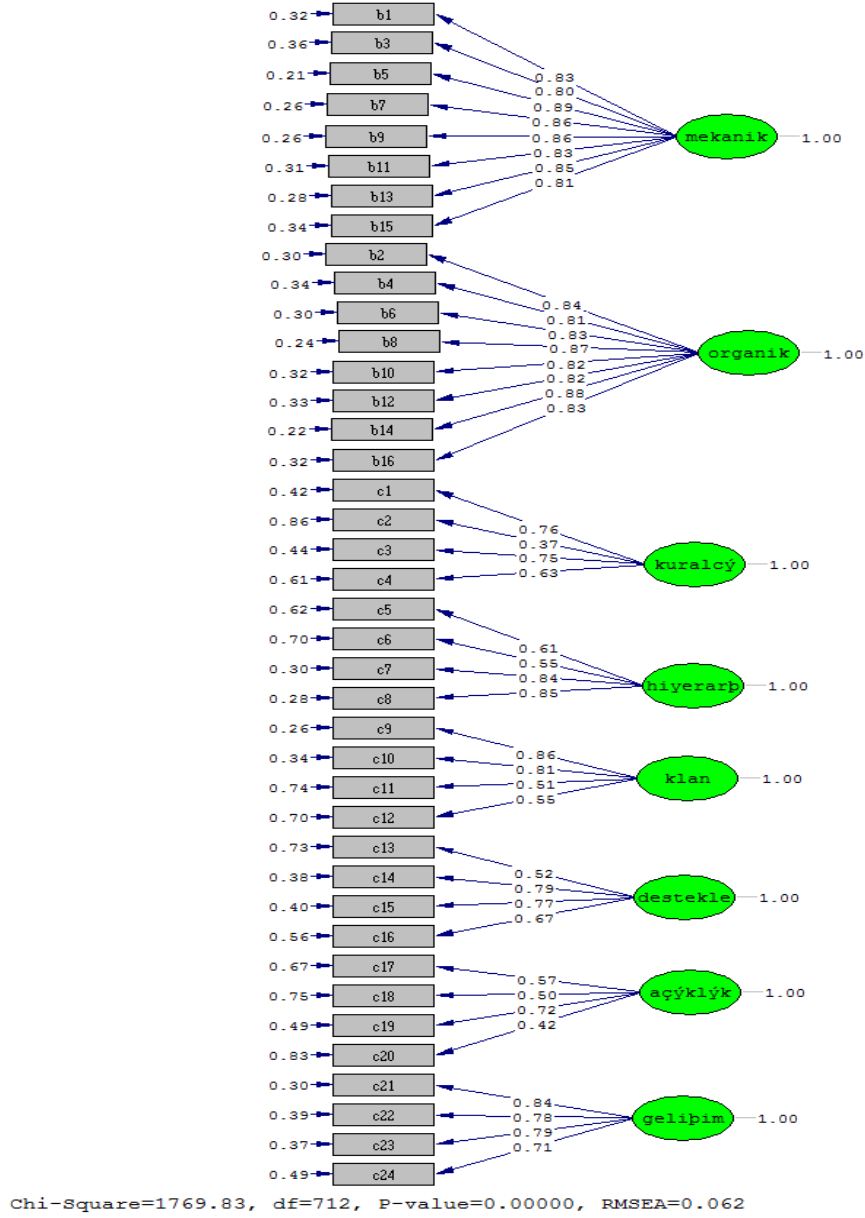
Tablo 3.13 'te örgüt kültürü DFA ölçüm modelinde yer alan her bir gözlenen değişkene ait standartlaştırılmış regresyon katsayıları, artık varyanslar ve anlam düzeyleri yer almaktadır.

Tablo 3.13. Örgüt Kültürü İçin DFA Sonuçları

Gizil Değişkenler	Gözlenen Değişkenler	Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları	Artık Varyanslar	Anlam Düzeyi*
Kuralcı	b1	0,76	0,42	0,000
	b2	0,87	0,86	0,000
	b3	0,75	0,44	0,000
	b4	0,63	0,61	0,000
Hiyerarşi	b5	0,61	0,62	0,000
	b6	0,55	0,70	0,000
	b7	0,84	0,30	0,000
	b8	0,86	0,28	0,000
Klan	b9	0,86	0,26	0,000
	b10	0,81	0,34	0,000
	b11	0,51	0,74	0,000
	b12	0,55	0,70	0,000
Destekleyici	b13	0,52	0,73	0,000
	b14	0,79	0,38	0,000
	b15	0,77	0,40	0,000
	b16	0,67	0,56	0,000
Açıklık	b17	0,57	0,67	0,000
	b18	0,50	0,65	0,000
	b19	0,72	0,49	0,000
	b20	0,42	0,83	0,000
Gelişme	b21	0,84	0,30	0,000
	b22	0,78	0,39	0,000
	b23	0,79	0,37	0,000
	b24	0,71	0,49	0,000

Örgüt yapısı ve örgüt kültürü ölçeklerinin DFA modelinin en iyi uyum değerlerinin elde edildiği standartlaştırılmış sonuçlarının şemada gösterimi, Şekil 3.1 'de görüldüğü gibidir.

Şekil 3.1. Örgüt Yapısı ve Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Yapısı



Not: Şekildeki değerler standartlaştırılmış regresyon katsayılarıdır (Standardized Regression Weights)

Mevcut değerler incelendiğinde modelin bu haliyle arzu edilen uyum indeks değerlerine ulaştığı görülmektedir. Sonuçta elde edilen faktör yapısı dikkate alınarak analiz edilen modelin standartlaştırılmış değerleri şekil 3.1'de görülmektedir.

Anket çalışması neticesinde elde edilen veriler, SPSS 22.0 ile analiz edilmiştir. Örgüt yapısı ile örgüt kültürü sorularına verilen cevaplar çalışılan kurum ve pozisyon durumuna göre gruplandırılarak aritmetik ortalamaları alınmış ve çıkan sonuçlar üzerinden yorumlamalar yapılmıştır. Daha sonra çalışılan kurum ve pozisyon değişkenleri ile örgüt yapısı ve örgüt kültürü değişkenleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

3.5. Ortalamalara ilişkin bulgular

Günlük hayatta en sık kullanılan merkezî eğilim ölçüsü olan aritmetik ortalama, seriyi oluşturan tüm gözlem değerlerinin gözlem sayısına oranı olarak tanımlanır. Aritmetik ortalama konum olarak verilerin en çok hangi değer etrafında toplandığının ya da yoğunlaştığının sayısal bir ölçüsüdür (Yazıcı, 2013: 33). Örgüt yapısı ve örgüt kültürü değişkenlerini sırasıyla tüm katılımcılar, çalışılan kuruma ve pozisyona göre gruplandırılarak ortalamaları alınmıştır. Böylece hem genel olarak alınan ortalamalar hem de kurum ve pozisyon değişkenlerine göre alınan ortalamalar birlikte değerlendirilmiştir. Sadece genel ortalamalar üzerinden yapılacak örgüt yapısı ve örgüt kültürü yorumlarının yüzeysel kalacağı düşünülmektedir.

Örgüt üyelerinin iş ortamının kültürüne ilişkin algılamaları, değişik bakış açılarına göre farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Bu açıdan, örgüt kültürü araştırmalarında, bu kültürel unsurla ilgili çalışılan sosyal grup/örgüt üyeleri arasında ne derece uzlaşa bulunduğu belirlenmesi de son derece önem arz etmektedir. Zira, değişik sosyal geçmişe sahip bireylerin bir araya gelip etkileşim içinde bulunması ile oluşan kültürel değer ve normlar, örgüt içinde, bütünleşik örgüt kültürünü oluşturacak şekilde geniş bir kitle tarafından aynı şekilde paylaşılamayabilecektir. Bu durumda, örgütsel değer ve normlardan çok örgüt içinde değişik sosyal gruplara ya da spesifik ilişkilere göre oluşan alt kültürlerden ya da kültürel dağınıklıktan söz edilebilecektir. Bu yüzden, kültürel unsurlar ile ilgili örgüt üyeleri arasında bir uzlaşa yok ise, niceliksel araştırmalarda toplanan verinin aritmetik ortalamasının bütünleşik bakış açısına göre örgütün kültürünü temsil ettiği ifade edilemeyecektir. Diğer bir deyişle, çalışılan kültürel unsurlara ilişkin örgüt çalışanları arasında birliktelik olmadığı sürece,

bu kültürel unsurların örgütün kültürü olarak kabul edilmesi çok fazla anlamlı olmayacaktır. Örneğin, (Denison,1990) 5’li Likert ölçeğine göre geliştirilen bir soru formunda, deneklerden birisi belirli bir örgüt kültürü niteliği için (örneğin, çalışanların özel sorunları ile ilgilenme) kendi algılamasına göre en az niteliğe işaret edecek şekilde “1”, başka bir çalışan kendi algılamasına göre en fazla niteliğe işaret edecek şekilde “5” işaretlemiş ise, bu iki değerlerin ortalaması “ $(5+1)/2$ ” olan 3 değerinin o örgütün kültürel niteliğinin rakamsal ifadesi olarak düşünmek yanıltıcı olabilecektir. Çünkü, her iki çalışan da sözkonusu kültürel nitelikle ilgili farklı algılamalara sahip bulunmaktadır. Bu durumda, birbirinden farklı algılamalar örgüt genelince paylaşılan kültürel nitelikten çok, Martin’ce tanımlanan alt-kültürlere ya da kültür içinde dağınıklığa işaret edebilir. Bundan dolayı, niceliksel örgüt kültürü araştırmalarında çalışılan kültürel unsurların gerçekten o örgütün kültürünü temsil edip etmediğini belirlemek için örgüt üyeleri arasında uzlaşa olup olmadığını hesaplamak gerekecektir. Böyle bir durumda, örgüt üyeleri arasında güçlü bir uzlaşa bulunup bulunmadığını göstermeden yapılan ve başka örgütsel ve yönetsel değişkenlerle ilişkilendirilen birçok örgüt kültürü araştırmasının sonuçlarına da şüphe ile yaklaşmak gerekecektir (Danışman ve Özgen, 2003:103).

Kültürel boyutları tanımlayan ifadelerle ilişkin hastane düzeyinde ne derece uzlaşa olduğu, James ve diğerleri (1984, 1993) tarafından geliştirilen uzlaşa istatistiği kullanılarak belirlenmiştir. Bu indeks ile ilgili detaylı bilgi, Danışman ve Özgen’in (2003) çalışmasında yer almaktadır. James ve arkadaşlarının (1984, 1993) önerisi doğrultusunda, kabul edilebilir uzlaşa düzeyi olarak 0.70 kriteri esas alınmış bulunmaktadır.

Tablo 3.14. Hastanelerde Uzlaşı Derecesi Sonuçları

Hastaneler	rwg (j)							
	Mekanik	Organik	Kuralcı	Hiyerarşi	Klan	Destekleyici	Açıklık	Gelişme
01	0,61	0,48	0,48	0,43	0,27	0,37	0,46	0,63
02	0,60	0,71	0,80	0,56	0,47	0,59	0,57	0,66
03	0,61	0,58	0,76	0,64	0,56	0,57	0,60	0,61
04	0,56	0,55	0,61	0,59	0,33	0,72	0,54	0,48
05	0,43	0,45	0,65	0,61	0,38	0,58	0,54	0,43
06	0,59	0,39	0,64	0,41	0,33	0,45	0,33	0,47
07	0,59	0,56	0,78	0,62	0,43	0,56	0,39	0,37
08	0,45	0,29	0,75	0,62	0,40	0,50	0,75	0,53
09	0,38	0,26	0,74	0,47	0,55	0,47	0,55	0,65
10	0,65	0,69	0,68	0,55	0,50	0,75	0,62	0,57
11	0,47	0,46	0,54	0,53	0,63	0,56	0,57	0,41
12	0,44	0,37	0,43	0,45	0,51	0,66	0,55	0,35
13	0,67	0,59	0,47	0,56	0,55	0,60	0,67	0,33
14	0,41	0,59	0,50	0,65	0,63	0,61	0,73	0,53
15	0,48	0,62	0,44	0,51	0,57	0,61	0,59	0,58
16	0,63	0,48	0,55	0,56	0,65	0,49	0,67	0,59
17	0,59	0,45	0,37	0,61	0,54	0,60	0,62	0,46
18	0,60	0,50	0,59	0,75	0,53	0,76	0,72	0,55
19	0,54	0,53	0,65	0,63	0,50	0,70	0,55	0,50
20	0,46	0,42	0,47	0,54	0,65	0,52	0,57	0,43

James ve diğerleri (1984, 1993) tarafından geliştirilen uzlaşma istatistiği kullanılarak hesaplanan uzlaşma derecesi sonuçları tablo 3.14’ de görülmektedir. Tablo 3.14’ de görüldüğü üzere, $rwg(j) > 0,70$ kriteri esas alındığında, hastanelerin büyük bir kısmında, cevaplayıcılar arasında örgüt yapısı ve kültürü profillerin paylaşımına ilişkin büyük ölçüde uzlaşma bulunmadığı görülmektedir. Bu durumda anketi cevaplayanlar arasında mesleki (hekim, hemşire, teknisyen ve genel idari) pozisyona göre değerlendirildiğinde uzlaşma olup olmadığına bakılmış ve sonuçlar Tablo 3.15’de verilmiştir.

Tablo 3.15. Mesleki Pozisyona Göre Uzlaşı Derecesi Sonuçları

Hastaneler	rwg (j)							
	Mekanik	Organik	Kuralcı	Hiyerarşi	Klan	Destekleyici	Açıklık	Gelişme
(01) Hekim	0.75	0.79	0.77	0.55	0.61	0.73	0.62	0.78
Hemşire	0.78	0.49	0.59	0.59	0.48	0.64	0.66	0.56
Teknisyen	0.82	0.62	0.84	0.88	0.52	0.74	0.48	0.57
Genel İdari	0.71	0.52	0.63	0.56	0.65	0.64	0.64	0.82
(02) hekim	0.59	0.87	0.81	0.92	0.65	0.81	0.81	0.73
Hemşire	0.63	0.85	0.91	0.59	0.47	0.63	0.74	0.63
Teknisyen	0.81	0.86	0.97	0.41	0.92	0.87	0.60	0.92
Genel İdari	0.60	0.64	0.87	0.76	0.79	0.97	0.65	0.65
(03) Hekim	0.91	0.90	0.87	0.87	0.79	0.95	0.79	0.79
Hemşire	0.50	0.94	0.70	0.87	0.34	0.63	0.66	0.54
Teknisyen	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Genel İdari	0.73	0.53	0.79	0.80	0.89	0.80	0.77	0.63
(04) Hekim	0.74	0.91	0.61	0.89	0.61	0.96	0.89	0.82
Hemşire	0.79	0.85	0.75	0.63	0.34	0.60	0.62	0.45
Teknisyen	0.46	0.82	0.95	0.82	0.55	0.75	0.41	0.52
Genel İdari	0.68	0.50	0.50	0.59	0.81	0.77	0.66	0.57
(05) Hekim	0.66	0.97	0.51	0.30	0.84	0.73	0.51	0.95
Hemşire	-	-	-	-	-	-	-	-
Teknisyen	0.74	0.78	0.89	0.53	0.03	0.53	0.68	0.39
Genel İdari	0.58	0.31	0.70	0.73	0.70	0.73	0.79	0.39
(06) Hekim	0.74	0.88	0.89	1.00	0.82	0.89	0.32	1.00
Hemşire	0.60	0.74	0.68	0.65	0.30	0.43	0.53	0.45
Teknisyen	1.00	0.81	0.73	0.92	0.43	0.43	0.76	0.39
Genel İdari	0.83	0.53	0.42	0.50	0.82	0.75	0.33	0.77
(07) Hekim	0.09	0.92	0.95	0.30	0.62	0.84	1.00	0.84
Hemşire	0.89	0.63	0.88	0.91	0.63	0.88	0.60	0.43
Teknisyen	1.00	0.74	0.82	0.89	0.03	1.00	0.10	0.68
Genel İdari	0.61	0.92	0.73	0.73	0.73	1.00	0.62	0.19
(08) Hekim	1.00	1.00	0.95	0.62	0.73	0.73	0.41	0.95
Hemşire	0.36	0.73	0.87	0.76	0.27	0.48	0.87	0.36
Teknisyen	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Genel İdari	0.83	0.57	0.81	0.87	0.73	0.70	0.81	0.60
(09) Hekim	0.71	0.82	0.95	1.00	0.84	0.95	0.73	0.95
Hemşire	0.19	0.46	0.89	1.00	0.89	0.60	0.96	0.36
Teknisyen	1.00	0.61	0.84	1.00	0.19	-0.03	0.51	1.00
Genel İdari	0.58	0.75	0.81	0.87	0.60	0.54	0.61	0.76
(10) Hekim	0.25	0.87	0.41	1.00	0.95	0.95	0.19	0.95
Hemşire	1.00	0.86	0.66	1.00	0.87	0.92	0.79	0.60
Teknisyen	1.00	0.66	0.30	0.30	0.95	1.00	0.51	0.51
Genel İdari	0.75	0.75	0.87	0.53	0.67	0.69	0.74	0.50
(11) Hekim	0.61	0.81	0.63	0.64	0.85	0.57	0.66	0.73
Hemşire	0.70	0.92	0.81	0.75	0.59	0.70	0.72	0.57
Teknisyen	0.79	0.38	0.84	0.87	0.52	0.70	0.41	0.65
Genel İdari	0.79	0.73	0.66	0.62	0.76	0.81	0.64	0.44

(Tablo 3.15'in devamı)

(12) Hekim	0.73	0.76	0.79	0.55	0.55	0.88	0.68	0.46
Hemşire	0.67	0.80	0.61	0.72	0.74	0.54	0.69	0.64
Teknisyen	0.77	0.77	0.89	0.79	0.71	0.50	0.59	0.55
Genel İdari	0.65	0.73	0.75	0.57	0.77	0.64	0.72	0.45
(13) Hekim	0.79	0.94	0.54	0.81	0.21	0.68	0.57	0.60
Hemşire	0.86	0.76	0.70	0.75	0.78	0.77	0.77	0.53
Teknisyen	0.84	0.84	0.82	0.75	0.53	0.89	0.96	0.82
Genel İdari	0.60	0.65	0.81	0.46	0.63	0.70	0.76	1.00
(14) Hekim	-	-	-	-	-	-	-	-
Hemşire	0.81	0.84	0.81	0.87	0.66	0.63	0.92	0.54
Teknisyen	1.00	0.87	0.73	0.95	0.19	0.73	0.73	0.41
Genel İdari	0.95	0.95	0.75	0.46	0.82	0.46	0.96	0.75
(15) Hekim	0.97	0.45	0.51	-0.24	0.73	0.51	0.84	0.84
Hemşire	0.81	0.94	0.73	0.68	0.70	0.79	0.92	0.92
Teknisyen	0.71	0.67	0.89	0.75	0.75	0.75	0.60	0.39
Genel İdari	0.83	0.81	0.92	0.70	0.55	0.76	0.60	0.76
(16) Hekim	0.77	0.82	0.84	0.30	0.95	0.51	0.41	-0.03
Hemşire	-	-	-	-	-	-	-	-
Teknisyen	0.71	0.14	1.00	0.51	0.19	0.84	0.62	0.19
Genel İdari	0.57	0.71	0.83	0.60	0.81	0.65	0.75	0.58
(17) Hekim	0.73	0.82	0.61	0.55	0.68	0.76	0.53	0.66
Hemşire	0.91	0.70	0.88	0.67	0.58	0.61	0.68	0.57
Teknisyen	0.78	0.81	0.89	0.75	0.68	0.53	0.61	0.39
Genel İdari	0.62	0.52	0.79	0.65	0.78	0.66	0.81	0.53
(18) Hekim	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Hemşire	0.56	0.92	0.95	0.73	0.41	1.00	0.84	0.73
Teknisyen	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Genel İdari	0.66	0.71	0.84	1.00	0.73	0.84	0.95	0.30
(19) Hekim	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Hemşire	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Teknisyen	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Genel İdari	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
(20) Hekim	0.23	0.56	0.56	0.67	0.64	0.48	0.54	0.42
Hemşire	0.63	0.61	0.69	0.67	0.72	0.73	0.71	0.72
Teknisyen	0.71	0.73	0.60	0.61	0.77	0.61	0.74	0.65
Genel İdari	0.60	0.45	0.67	0.59	0.67	0.53	0.63	0.61

Tablo 3.15'te görüldüğü üzere, $rwg(j) > 0,70$ kriteri esas alındığında, mesleki (hekim, hemşire, teknisyen ve genel idari) pozisyona göre büyük kısmında, cevaplayıcılar arasında örgüt yapısı ve kültürü profillerin paylaşımına ilişkin daha fazla ölçüde uzlaşa bulunduğu görülmektedir. Bu durum anketi cevaplayanların bakış açısının, örgüt geneline paylaşılan kültürel değer, norm ve inançtan daha çok örgüt içinde belirli bir mesleki pozisyona bağlı olarak oluşan yapısal ve kültürel niteliklere göre oluştuğunu göstermektedir.

Tablo 3.16, 3.17 ve 3.18’ da örgüt yapısı ve örgüt kültürü değişkenlerinin sırasıyla tüm katılımcılar, çalışılan kuruma ve pozisyona göre gruplandırılarak ortalamaları verilmiştir.

Tablo 3.16. Tüm Katılımcıların Ortalamaları

Örgüt Yapısı	Ortalama
Mekanik Örgüt	3,61
Organik Örgüt	2,82
Örgüt Kültürü	Ortalama
Kuralcı	3,20
Hiyerarşi	3,48
Klan	2,82
Destekleyici	3,56
Açıklık	3,03
Gelişme	3,66

Tüm katılımcıların yanıtları bir bütün olarak incelendiğinde, çalışanlarda 3,61 ortalama ile mekanik örgüt ve 2,82 ortalama ile organik örgüt yapısı algısı olduğu görülmektedir. Çalışanların 3,66 ortalama ile gelişme, 3,56 ortalama ile destekleyici, 3,48 ortalama ile hiyerarşi kültür boyutlarını daha çok benimsediği görülmektedir.

Tablo 3.17. Kurumlara Göre Ortalamalar

Örgüt Yapısı	Devlet	Özel	Eğit-Araştırma
Mekanik Örgüt	3,26	3,98	3,41
Organik Örgüt	2,91	2,68	2,99
Örgüt Kültürü	Devlet	Özel	Eğit-Araştırma
Kuralcı	3,52	2,89	3,59
Hiyerarşi	3,07	3,80	3,45
Klan	2,71	3,11	2,36
Destekleyici	3,55	3,78	3,04
Açıklık	3,09	3,14	2,65
Gelişme	3,56	3,93	3,18

Tablo 3.17 incelendiğinde devlet hastanesi çalışanlarının, 3,26, özel hastane çalışanlarının 3,98 ve Eğitim ve Araştırma hastanesi çalışanlarının ise 3,41 ortalama ile mekanik örgüt yapısı algısının organik örgüt yapısına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu duruma sağlık sektörünün doğası gereği çalışanların risk almaktan kaçınmaları, karar verme ve sorumluluk almanın tamamen üst yönetime bırakılması ve bilgi-işlem teknolojinin yoğun bir biçimde kullanılmasının etkilerinin olduğu düşünülmektedir.

Tablo 3.17 incelendiğinde devlet hastanesi çalışanlarının 3,50 üzeri ortalama ile kuralcı, destekleyici ve gelişme alt kültür boyutlarını daha çok benimsediği görülmektedir. Özel hastane çalışanlarının ise 3,50 üzeri ortalama ile hiyerarşi, destekleyici ve gelişme alt kültür boyutlarını daha çok benimsediği görülmektedir. Eğitim ve Araştırma Hastanesi çalışanlarının ise 3,59 ortalama ile kuralcı ile 3,45 ortalama ile hiyerarşi alt kültür boyutlarını daha çok benimsediği görülmektedir.

Genel ortalamalar ile kuruma göre gruplandırılarak yapılan ortalamalar karşılaştırıldığında eğitim ve araştırma hastanesinde çalışanların ziyadesiyle benimsedikleri kültür boyutlarının farklı olduğu anlaşılmıştır. Bu duruma üniversite ve devlet hastanesinin afiliye edilmesinden oluşan eğitim araştırma hastanesinde

uygulamadaki belirsizliklerin neden olduğu düşünülmektedir. Sağlıkta Dönüşüm Programı ile birlikte, kamu hastaneleri de özel hastaneler gibi içinde bulundukları dinamik çevreye uyum sağlamayı amaçlamışlardır. Bu amacı gerçekleştirebilmek için gelişme ve destekleyici kültür boyutlarını ön plana çıkaracak kalite yönetimi, verimlilik (sadece bütçeyle yönetilen bir yapının yerine hastane gelirlerinin de olduğu mali yapılanma), hasta memnuniyeti ve performans değerlendirme gibi uygulamalara önem verilmektedir.

Tablo 3.18. Çalışılan Pozisyona Göre Ortalamalar

Örgüt Yapısı	Hekim	Hemşire	Sağlık Tek.	Genel İdari
Mekanik Örgüt	3,58	4,28	3,99	2,73
Organik Örgüt	2,92	2,16	2,28	3,75
Örgüt Kültürü	Hekim	Hemşire	Sağlık Tek.	Genel İdari
Kuralcı	2,68	3,58	3,76	2,89
Hiyerarşi	2,85	3,92	3,61	3,40
Klan	3,10	2,52	2,65	3,02
Destekleyici	3,93	3,11	3,32	3,88
Açıklık	3,48	2,67	2,83	3,16
Gelişme	3,95	3,27	3,33	4,03

Tablo 3.18 incelendiğinde çalışılan pozisyona göre sahip olunan mekanik örgüt yapısı sorularının ortalamaları; hekimlerde 3,58, hemşirelerde 4,28, sağlık teknisyenlerinde 3,99’ dur. Genel idari çalışanlarının ise 3,75 ortalama ile kurumlarında daha yüksek organik örgüt yapısı algısı olduğu görülmektedir. Sağlık personelleri içinde çalışılan örgütün yapısını mekanik olarak algılayan en fazla hemşirelerdir. Çünkü hastane içerisinde hemşireler, genel anlamda bütün birimlerde çalışabilmeleri, katı iş tanımları (servislerde hem kendilerinin hem de doktorların rutin yapacağı işlerden sorumlu tutulmaları vb.), belirli bir alanda veya birimde uzmanlaşmaları olmadıkları için inisiyatif alamamalarından dolayı rahat hareket edememeleri gibi nedenler örgüt yapısını mekanik olarak algılamalarına yol açmaktadır. Sağlık teknisyenleri de örgüt yapısını daha çok mekanik algılamaktadırlar. Sağlık teknisyenleri makine ve benzeri cihazların daha çok kullanıldığı röntgen ve laboratuvar gibi birimlerde çalıştıkları için sınırları belirli iş tanımları çerçevesinde rutin işler yapmaktadırlar. Ama belirli alanda uzmanlaşma sahibi oldukları için inisiyatif alma konusunda hemşirelere nispeten örgüt

içerisinde daha esnek hareket edebilmektedirler. Hekimlerde ise örgüt yapısını mekanik algılayanların sayısı organik algılayanlardan daha fazla olduğu görülmektedir. Buna sağlık alanındaki teknik rutin işlerin fazlalığı, risk alma eğilimine karşı ciddi yasal kısıtlamaların varlığı, hasta haklarına verilen önemin artması gibi durumların neden olduğu düşünülmektedir. Fakat hekimlerin sahip olduğu uzmanlık gücünden dolayı örgütsel yapı içerisinde karar verme ve iletişim konularında esnek hareket etme durumu diğer sağlık personellerinden daha fazla olmaktadır. Genel ortalamalar ile pozisyona göre gruplandırılarak yapılan ortalamalar karşılaştırıldığında genel idari çalışanların örgüt yapısı algılarının genel ortalamalara göre farklı olduğu anlaşılmıştır. Hastane içerisinde teknik işlerden daha çok beşeri ilişkilerin yoğun olduğu işlerde çalışan genel idari personelin, sağlık personelinin aksine örgütsel yapıyı daha çok organik olarak algıladığı görülmektedir. Sağlıkta Dönüşüm Programı ile birlikte, Kamu Hastaneleri de Özel Hastanelerin yönetimine benzer bir idari yapı oluşturmaya başlamıştır. Kalite yönetimi, verimlilik (sadece bütçeyle yönetilen bir yapının yerine hastane gelirlerinin de olduğu mali yapılanma), hasta memnuniyeti ve performans değerlendirme gibi uygulamalar ile esnekliğin arttırıldığı örgütsel yapı desteklenmektedir.

Tablo 3.18 incelendiğinde çalışılan pozisyona göre hekimlerin, 3,48 ve üzeri ortalama ile gelişme, destekleyici ve açıklık alt kültür boyutlarını daha çok benimsediği görülmektedir. Hemşirelerin 3,92 ortalama ile hiyerarşi ve 3,58 ortalama ile kuralcı alt kültür boyutlarını daha çok benimsediği görülmektedir. Sağlık teknisyenlerinin 3,76 ortalama ile kuralcı ve 3,61 ortalama ile hiyerarşi alt kültür boyutlarını daha çok benimsediği görülmektedir. Genel idari çalışanlar ise 4,03 ortalama ile gelişme ve 3,88 ortalama ile destekleyici alt kültür boyutunu daha çok benimsediği görülmektedir. Genel ortalamalar ile pozisyona göre gruplandırılarak yapılan ortalamalar karşılaştırıldığında hemşirelerin ve sağlık teknisyenlerinin daha çok benimsedikleri alt kültür boyutları algılarının genel ortalamalara göre farklı olduğu anlaşılmıştır. Hemşireler çalıştıkları örgütlerde yoğun bir biçimde hiyerarşi alt kültür boyutunu buna karşın sağlık teknisyenleri ise işlerinin rutinliğinden dolayı kuralcı alt kültür boyutunu hissetmektedirler. Hastanelerde 24 saat sürekli sağlık hizmeti sunumu verme ihtiyacından dolayı yöneticiler, hemşirelerin belirli bir sürede aşırı iş yükünü tamamlayabilmeleri için onlara karşı otoriter yaklaşım sergilemektedirler.

3.4. Tek yönlü varyans analizine ilişkin bulgular

Araştırmanın örneklemini oluşturan bireylerin demografik özellikleri ile örgüt yapısı ve örgüt kültürü sorularına verdikleri yanıtların ortalamaları arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığı sınanmıştır.

Demografik özelliklerin değişkenler üzerindeki etkisini ölçmek için “ Tek yönlü varyans analizi” kullanılmıştır. İki den fazla grubun bir anda karşılaştırılmalarını sağlamak için geliştirilen testler arasında en çok bilineni ve en yaygın olarak kullanılanı "tek yönlü varyans analizi (ANOVA)" dir.

3.6.1. Örgüt yapısına ilişkin bulgular

Çalışmanın bu kısımda anketi cevaplayanların, çalışılan kurum ve pozisyon göre örgüt yapısı sorularının ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin sonuçlar sırasıyla yer almaktadır.

Çalışılan Kuruma İlişkin Sonuçlar

Çalışılan kurumlar dikkate alındığında, mekanik örgüt yapısı sorularına verilen yanıt ortalamaları arasında fark olup olmadığı ANOVA ile test edilmiş ve anlamlı bir fark bulunmuştur $F (prob): 23, 731 (0,000)$. Daha sonra varyansların homojen olup olmadığını test etmek amacıyla Levene Testi uygulanmıştır. Test sonucu Levene İstatistiği $6,255 (0,002)$ olarak bulunmuştur. Ortaya çıkan bu farklılığı daha iyi incelemek amacıyla çoklu karşılaştırmalar testlerinden LSD testi uygulanmıştır.

Tablo 3.19. Çalışılan Kuruma Göre Mekanik Örgüt Yapısı LSD Sonuçları

(I) Çalıştığınız Kurum	(J) Çalıştığınız Kurum	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Sapma	Anlamlılık Seviyesi
Devlet	Özel	-,71693*	,10903	,000
	Eğitim Araştırma	-,14965	,13742	,277
Özel	Devlet	,71693*	,10903	,000
	Eğitim Araştırma	,56729*	,13199	,000
Eğitim Araştırma	Devlet	,14965	,13742	,277
	Özel	-,56729*	,13199	,000

Tablo 3.19 incelendiğinde bu anlamlı farkın özel hastane ile devlet ve eğitim-araştırma hastaneleri arasından kaynaklandığı görülmektedir. Özel hastane çalışanları, devlet ve eğitim-araştırma hastane çalışanlarından daha yüksek düzeyde mekanik örgüt yapısı algısına sahip olduklarını belirtmişlerdir. Özellikle özel hastanelerde çalışanların kamu hastane çalışanlarına göre kurumlarının örgüt yapısını daha fazla mekanik olarak algılamaları literatürden farklı bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü kamu kurumlarının bürokratik ve merkeziyetçi yönetim yapılarına nispeten özel kurumların daha az bürokratik ve yerinden yönetim yapılarına sahip olmasından dolayı daha esnek oldukları bilinmektedir. Muğla ilindeki özel hastanelerin biri dışında tamamının Sosyal Güvenlik Kurumu ile yasal anlaşmalarının olması, işçilik giderlerinin düşük tutulması için çalışan sayısının az olması, çalışanların tamamen üst yönetim tarafından belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesine odaklanması ve yetkinin emir-komuta zinciri şeklinde olmasından dolayı daha sıkı bir örgüt yapısının olduğu görülmektedir. Devlet hastanesi çalışanları ile eğitim-araştırma hastanesi çalışanlarının mekanik örgüt yapısı algısı arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Çalışılan kurumlar dikkate alındığında, organik örgüt yapısı sorularına verilen yanıt ortalamaları arasında Anova testi sonucu [F (prob): 3, 280 (0,039)]'na göre anlamlı bir fark vardır. Daha sonra varyansların homojen olup olmadığını test etmek amacıyla Levene Testi uygulanmıştır. Test sonucu Levene İstatistiği 6,255 (0,002) olarak bulunmuştur. Ortaya çıkan bu farklılığı daha iyi incelemek amacıyla çoklu karşılaştırmalar testlerinden LSD testi uygulanmıştır.

Tablo 3.20. Çalışılan Kuruma Göre Organik Örgüt Yapısı LSD Sonuçları

(I) Çalıştığınız Kurum	(J) Çalıştığınız Kurum	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Sapma	Anlamlılık Seviyesi
Devlet	Özel	,22791*	,11545	,049
	Eğitim Araştırma	-,08456	,14550	,561
Özel	Devlet	-,22791*	,11545	,049
	Eğitim Araştırma	-,31246*	,13976	,026
Eğitim Araştırma	Devlet	,08456	,14550	,561
	Özel	,31246*	,13976	,026

Tablo 3.20 incelendiğinde bu anlamlı farkın özel hastane ile devlet ve eğitim-araştırma hastaneleri arasından kaynaklandığı görülmektedir. Özel hastane çalışanları, devlet ve eğitim-araştırma hastaneleri çalışanlarından daha düşük düzeyde organik örgüt yapısı algısına sahip olduklarını belirtmişlerdir. Devlet hastanesi çalışanları ile eğitim-araştırma hastanesi çalışanlarının organik örgüt yapısı algısı arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Özel hastanelerde çalışanların kurumlarının örgüt yapısını daha çok mekanik ve daha az organik olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışılan Pozisyona İlişkin Sonuçlar

Çalışılan pozisyona göre, mekanik örgüt yapısı sorularına verilen yanıt ortalamaları arasında fark olup olmadığı ANOVA ile test edilmiş ve anlamlı bir fark bulunmuştur $F(\text{prob}): 80,474 (0,000)$. Daha sonra varyansların homojen olup olmadığını test etmek amacıyla Levene Testi uygulanmıştır. Test sonucu Levene İstatistiği $0,012 (0,988)$ olarak bulunmuştur. Ortaya çıkan bu farklılığı daha iyi incelemek amacıyla çoklu karşılaştırmalar testlerinden LSD testi uygulanmıştır.

Tablo 3.21. Çalışılan Pozisyona Göre Mekanik Örgüt Yapısı LSD Sonuçları

(I) Çalıştığınız Pozisyon	(J) Çalıştığınız Pozisyon	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Sapma	Anlamlılık Seviyesi
Hekim	Hemşire	-,69608*	,11317	,000
	Sağlık Teknisyen	-,40628*	,12969	,002
	Genel	,85635*	,11397	,000
Hemşire	Hekim	,69608*	,11317	,000
	Sağlık Teknisyen	,28980*	,12105	,017
	Genel	1,55243*	,10404	,000
Sağlık Teknisyen	Hekim	,40628*	,12969	,002
	Hemşire	-,28980*	,12105	,017
	Genel	1,26263*	,12180	,000
Genel	Hekim	-,85635*	,11397	,000
	Hemşire	-1,55243*	,10404	,000
	Sağlık Teknisyen	-1,26263*	,12180	,000

Tablo 3.21 incelendiğinde bu anlamlı farkın çalışılan tüm pozisyonlar arasından kaynaklandığı görülmektedir. En yüksek düzeyde mekanik örgüt yapısı algısına hemşire pozisyonunda çalışanlar sahiptirler. Çünkü hastane içerisinde hemşireler, genel anlamda bütün birimlerde çalışabilmeleri, katı iş tanımları (servislerde hem kendilerinin hem de doktorların rutin yapacağı işlerden sorumlu tutulmaları vb.) belirli bir alanda veya birimde uzmanlaşmaları olmadığı için inisiyatif alamamalarından dolayı rahat hareket edememeleri gibi nedenler örgüt yapısını mekanik olarak algılamalarına yol açmaktadır.

Çalışılan pozisyona göre, organik örgüt yapısı sorularına verilen yanıt ortalamaları arasında Anova testi sonucu [F (prob): 94,388 (0,039)]'na göre anlamlı bir fark vardır. Daha sonra varyansların homojen olup olmadığını test etmek amacıyla Levene Testi uygulanmıştır. Test sonucu Levene İstatistiği 6,861 (0,000) olarak bulunmuştur. Ortaya çıkan bu farklılığı daha iyi incelemek amacıyla çoklu karşılaştırmalar testlerinden LSD testi uygulanmıştır.

Tablo 3.22. Çalışılan Pozisyona Göre Organik Örgüt Yapısı LSD Sonuçları

(I) Çalıştığınız Pozisyon	(J) Çalıştığınız Pozisyon	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Sapma	Anlamlılık Seviyesi
Hekim	Hemşire	,75951*	,11049	,000
	Sağlık Teknisyen	,63781*	,12661	,000
	Genel	-,82605*	,11127	,000
Hemşire	Hekim	-,75951*	,11049	,000
	Sağlık Teknisyen	-,12171	,11818	,304
	Genel	-1,58557*	,10158	,000
Sağlık Teknisyen	Hekim	-,63781*	,12661	,000
	Hemşire	,12171	,11818	,304
	Genel	-1,46386*	,11891	,000
Genel	Hekim	,82605*	,11127	,000
	Hemşire	1,58557*	,10158	,000
	Sağlık Teknisyen	1,46386*	,11891	,000

Tablo 3.22 incelendiğinde bu anlamlı farkın çalışılan tüm pozisyonlar arasından kaynaklandığı görülmektedir. En yüksek düzeyde organik örgüt yapısı algısına genel idari pozisyonda çalışanlar sahiptirler. Hastane içerisinde teknik işlerden daha çok beşeri ilişkilerin yoğun olduğu işlerde çalışan genel idari personelin, sağlık personelinin aksine örgütsel yapıyı daha çok organik olarak algıladığı görülmektedir. Sağlıkta Dönüşüm Programı ile birlikte, Kamu Hastaneleri de Özel Hastanelerin yönetimine benzer bir idari yapı oluşturmaya başlamıştır. Kalite yönetimi, verimlilik (sadece bütçeyle yönetilen bir yapının yerine hastane gelirlerinin de olduğu mali yapılanma), hasta memnuniyeti ve performans değerlendirme gibi uygulamalar ile esnekliğin artırıldığı örgütsel yapı desteklenmektedir.

3.4.2. Örgüt kültürüne ilişkin bulgular

Çalışmanın bu kısımda anketi cevaplayanların, çalışılan kurum, çalışılan pozisyon ve çalışma statüsüne göre örgüt kültürü sorularının ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin sonuçlar yer almaktadır.

Çalışılan Kuruma İlişkin Sonuçlar

Çalışılan kurumlar göz önünde bulunduğunda, kuralcı kültür boyutu sorularına verilen yanıt ortalamaları arasında fark olup olmadığı ANOVA ile test edilmiş ve anlamlı bir fark bulunmuştur F (prob): 42, 480 (0,000). Daha sonra varyansların homojen olup olmadığını test etmek amacıyla Levene Testi uygulanmıştır. Test sonucu Levene İstatistiği 17,101 (0,000) olarak bulunmuştur. Ortaya çıkan bu farklılığı daha iyi incelemek amacıyla çoklu karşılaştırmalar testlerinden LSD testi uygulanmıştır.

Tablo 3.23. Çalışılan Kuruma Göre Kuralcı Örgüt Kültürü Boyutu LSD Sonuçları

(I) Kurum	Çalıştığınız (J) Kurum	Çalıştığınız Kurum	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Sapma	Anlamlılık Seviyesi	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Devlet	Özel		,71181*	,08934	,000	,5362	,8875
		Eğitim Araştırma	-,06754	,11260	,549	-,2889	,1538
Özel	Devlet		-,71181*	,08934	,000	-,8875	-,5362
		Eğitim Araştırma	-,77935*	,10815	,000	-,9920	-,5667
Eğitim Araştırma	Devlet		,06754	,11260	,549	-,1538	,2889
		Özel	,77935*	,10815	,000	,5667	,9920

Tablo 3.23 incelendiğinde bu anlamlı farkın özel hastane ile devlet ve eğitim-araştırma hastaneleri arasından kaynaklandığı görülmektedir. Özel hastane çalışanları, devlet ve eğitim-araştırma hastaneleri çalışanlarından daha düşük düzeyde kuralcı alt kültür algısına sahip olduklarını belirtmişlerdir. Çalışanların kamu statüsünden dolayı, hem devlet hem de eğitim-araştırma hastanelerinde bürokratik işlerin yürütülmesi için gereken rutin kuralları önemli bir şekilde benimsemeleri gerekmektedir.

Çalışılan kurumlar göz önünde bulunduğunda, hiyerarşi kültür boyutu sorularına verilen yanıt ortalamaları arasında Anova testi sonucu [F (prob): 27, 649 (0,000)]'na göre anlamlı bir fark vardır. Test sonucu Levene İstatistiği [2,824 (0,061)] olarak bulunmuştur. Ortaya çıkan bu farklılığı daha iyi incelemek amacıyla çoklu karşılaştırmalar testlerinden LSD testi uygulanmıştır.

Tablo 3.24. Çalışılan Kuruma Göre Hiyerarşi Örgüt Kültürü Boyutu LSD Sonuçları

(I) Çalıştığınız Kurum	(J) Çalıştığınız Kurum	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Sapma	Anlamlılık Seviyesi
Devlet	Özel	-,73002*	,09823	,000
	Eğitim Araştırma	-,38200*	,12380	,002
Özel	Devlet	,73002*	,09823	,000
	Eğitim Araştırma	,34802*	,11891	,004
Eğitim Araştırma	Devlet	,38200*	,12380	,002
	Özel	-,34802*	,11891	,004

Tablo 3.24 incelendiğinde bu anlamlı farkın her üç kurum özel, devlet ve eğitim-araştırma hastanelerinin arasından kaynaklandığı görülmektedir. Özel hastane çalışanları, devlet ve eğitim-araştırma hastaneleri çalışanlarından daha yüksek düzeyde hiyerarşi alt kültür algısına sahip olduklarını belirtmişlerdir. Özel hastanelerde çalışanlar, belirli süreli sözleşmeler ile istihdam edildiği için her an işten çıkarılma korkusu nedeniyle üst yönetimin otoritesine ve emirlerine uymaya önem vermektedirler. Özel Hastaneler maksimum kar amacı ile kuruldukları için en az personel sayısı ile en fazla performansı ortaya çıkarmayı amaçlamaktadırlar. Bu amacı gerçekleştirebilmek içinde üst yönetim; hastanenin örgüt kültüründe hızlı karar alıp hemen uygulamaya imkân tanıyan hiyerarşi kültür boyutunu baskın hale getirmektedir. Eğitim- araştırma hastanesinde çalışanların hiyerarşi alt kültür algısı özel hastane çalışanlarından düşük, devlet hastanesi çalışanlarından yüksek düzeyde çıkmıştır. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi afilyasyona (devlet hastanesi ile üniversitesi hastanesinin ortak kullanımı) tabi olmasından dolayı

ortaya çıkan yeni duruma çalışanların adaptasyonun sağlanmasında; üst yönetim, hiyerarşi alt kültür boyutuna önem vererek hareket ettiği sonucuna varılabilir.

Çalışılan kurumlara göre, klan kültür boyutu sorularına verilen yanıt ortalamaları arasında Anova testi sonucu F (prob): 20, 320 (0,000)'e göre anlamlı bir fark vardır. Test sonucu Levene İstatistiği [24,179 (0,000)] olarak bulunmuştur. Ortaya çıkan bu farklılığı daha iyi incelemek amacıyla çoklu karşılaştırmalar testlerinden LSD testi uygulanmıştır.

Tablo 3.25. Çalışılan Kuruma Göre Klan Örgüt Kültürü Boyutu LSD Sonuçları

(I) Çalıştığınız Kurum	(J) Çalıştığınız Kurum	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Sapma	Anlamlılık Seviyesi
Devlet	Özel	-,40030*	,10088	,000
	Eğitim Araştırma	,34319*	,12715	,007
Özel	Devlet	,40030*	,10088	,000
	Eğitim Araştırma	,74349*	,12212	,000
Eğitim Araştırma	Devlet	-,34319*	,12715	,007
	Özel	-,74349*	,12212	,000

Tablo 3.25 incelendiğinde bu anlamlı farkın her üç kurumda da kaynaklandığı görülmektedir. Özel hastane çalışanları, devlet ve eğitim-araştırma hastaneleri çalışanlarından daha yüksek düzeyde klan alt kültür algısına sahip olduklarını belirtmişlerdir. Genellikle aile, akraba veya arkadaş çevresiyle birlikte kurulan özel hastanelerde çalışanların, yöneticiler ile ilişkileri kamu hastanelerine göre daha samimi olmaktadır. Böylece çalışanın kuruma olan duygusal bağlılığı da artmaktadır. Devlet hastanesinde çalışanların klan kültür algısı özel hastane çalışanlarından daha düşük, eğitim- araştırma çalışanlarından daha yüksek düzeyde çıkmıştır. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi afilyasyona tabi olmasından dolayı örgüt kültüründe, iki farklı örgüt kültürüne sahip kurum çalışanlarının oryantasyon eğitimine tabi tutulmadan kısa sürede, yeni ve iş tanımlarının belirsiz olduğu örgüt içerisinde çalışmaktadırlar. Bu durumun, çalışanların klan (aile) kültür algı düzeyine olumsuz etki ettiği düşünülmektedir.

Çalışılan kurumlara göre, destekleyici kültür boyutu sorularına verilen yanıt ortalamaları arasında fark olup olmadığı ANOVA ile test edilmiş ve anlamlı bir fark bulunmuştur F (prob): 21, 475 (0,000). Test sonucu Levene İstatistiği [3,445 (0,033)] olarak bulunmuştur. Ortaya çıkan bu farklılığı daha iyi incelemek amacıyla çoklu karşılaştırmalar testlerinden LSD testi uygulanmıştır.

Tablo 3.26. Çalışılan Kuruma Göre Destekleyici Örgüt Kültürü Boyutu LSD Sonuçları

(I) Çalıştığınız Kurum	(J) Çalıştığınız Kurum	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Sapma	Anlamlılık Seviyesi
Devlet	Özel	-,21953*	,10109	,030
	Eğitim Araştırma	,58207*	,12741	,000
Özel	Devlet	,21953*	,10109	,030
	Eğitim Araştırma	,80160*	,12238	,000
Eğitim Araştırma	Devlet	-,58207*	,12741	,000
	Özel	-,80160*	,12238	,000

Tablo 3.26 incelendiğinde bu anlamlı farkın her üç kurum özel, devlet ve eğitim-araştırma hastanelerinin arasından kaynaklandığı görülmektedir. Özel hastane çalışanları, devlet ve eğitim-araştırma hastaneleri çalışanlarından daha yüksek düzeyde destekleyici kültür algısına sahip olduklarını belirtmişlerdir. Özel hastaneler içinde bulunmuş oldukları rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek için inisiyatif alabilme, etkin iletişim kurabilme, kendini güvende hissetme gibi personel güçlendirme uygulamalarına önem verilmektedir. Devlet hastanesinde çalışanların destekleyici kültür algısı özel hastane çalışanlarından daha düşük, eğitim-araştırma hastanesi çalışanlarından daha yüksek düzeyde çıkmıştır. Sağlıkta dönüşüm programı ile birlikte kamu hastanelerinde de personel güçlendirme uygulamalarını destekleyici kültür benimsenmektedir. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi afilyasyona tabi olmasından dolayı rol çatışması ve belirsizliği, iletişim kaynaklı problemler yoğun bir şekilde yaşanmaktadır. Bu durum çalışanların destekleyici örgüt kültürü beklentilerini olumsuz etkilemektedir.

Çalışılan kurumlar dikkate alındığında, açıklık kültür boyutu sorularına verilen yanıt ortalamaları arasında Anova testi sonucu [F (prob): 11, 142 (0,000)]' na göre anlamlı bir fark vardır. Test sonucu Levene İstatistiği [3,982 (0,019)] olarak bulunmuştur. Ortaya çıkan bu farklılığı daha iyi incelemek amacıyla çoklu karşılaştırmalar testlerinden LSD testi uygulanmıştır.

Tablo 3.27. Çalışılan Kuruma Göre Açıklık Örgüt Kültürü Boyutu LSD Sonuçları

(I) Çalıştığınız Kurum	(J) Çalıştığınız Kurum	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Sapma	Anlamlılık Seviyesi
Devlet	Özel	-,05193	,08912	,560
	Eğitim Araştırma	,44190*	,11232	,000
Özel	Devlet	,05193	,08912	,560
	Eğitim Araştırma	,49383*	,10788	,000
Eğitim Araştırma	Devlet	-,44190*	,11232	,000
	Özel	-,49383*	,10788	,000

Tablo 3.27 incelendiğinde bu anlamlı farkın eğitim-araştırma hastanesi ile özel ve devlet hastanelerinin arasından kaynaklandığı görülmektedir. Özel ve devlet hastaneleri çalışanları, eğitim-araştırma hastanesi çalışanlarından daha yüksek düzeyde açıklık kültür algısına sahip olduklarını belirtmişlerdir. Günümüzde kuruluşların rakiplerine karşı rekabet avantajı elde edebilmelerinde ve mal veya hizmet sunumunda yenilikçi, farklı uygulamaların etkisi büyük olmaktadır. Birinci dereceden işin içinde olan çalışanlara fikirlerini rahatlıkla ifade edebilecekleri ortamların sağlanmasının bu duruma katkısı fazla olacaktır. Özel hastaneler ve sağlıkta dönüşüm ile birlikte kamu hastaneleri de açıklık örgüt kültürünün önemini farkına varmışlardır. Ancak eğitim-araştırma hastanesi afilasyona tabi olmasından dolayı çalışanlar yenilikçi fikirlerini rahat ifade edebilecekleri ortamları yeterince bulamadıklarını, yapılan hatalara karşı toleransın olmadığını ve yöneticilerin eleştiriye açık olmadıklarını ifade etmişlerdir.

Çalışılan kurumlar göz önünde bulunduğunda, gelişme kültür boyutu sorularına verilen yanıt ortalamaları arasında fark olup olmadığı ANOVA ile test edilmiş ve

anlamli bir fark bulunmuştur F (prob): 15, 955 (0,000). Test sonucu Levene İstatistiği [4,649 (0,010)] olarak bulunmuştur. Ortaya çıkan bu farklılığı daha iyi incelemek amacıyla çoklu karşılaştırmalar testlerinden LSD testi uygulanmıştır.

Tablo 3.28. Çalışılan Kuruma Göre Gelişme Örgüt Kültürü Boyutu LSD Sonuçları

(I) Çalıştığınız Kurum	(J) Çalıştığınız Kurum	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Sapma	Anlamlılık Seviyesi
Devlet	Özel	-,37183*	,11365	,001
	Eğitim Araştırma	,38172*	,14323	,008
Özel	Devlet	,37183*	,11365	,001
	Eğitim Araştırma	,75355*	,13758	,000
Eğitim Araştırma	Devlet	-,38172*	,14323	,008
	Özel	-,75355*	,13758	,000

Tablo 3.28 incelendiğinde bu anlamlı farkın her üç kurum özel, devlet ve eğitim-araştırma hastanelerinin arasından kaynaklandığı görülmektedir. Özel hastanelerde çalışanların gelişme alt kültür boyutunu daha fazla benimsemelerinde sağlık sektöründe ortaya çıkan rekabet ile birlikte değişim ve yeniliklere uyum sağlayabilmeleri konularında, üst yönetim tarafından gelişimlerine katkıda bulunacak imkân ve fırsatların verildiği anlaşılmaktadır. Devlet hastanesinde çalışanların gelişme alt kültür algısı özel hastane çalışanlarından daha düşük, eğitim-araştırma çalışanlarından daha yüksek düzeyde çıkmıştır. Kamu hastanelerinin yönetiminde işletme benzeri kurumsal mantık anlayışının baskın hale gelmesi ile birlikte etkinlik, verimlilik, kalite, performans değerlendirme gibi uygulamalarının etkisiyle benimsenen kurum kültüründe gelişme alt kültür boyutu önem kazanmıştır. Eğitim-araştırma hastanesi afilyasyona tabi olmasından kaynaklı sıkıntılardan dolayı gelişme alt kültürü çalışanlar tarafından istenilen düzeyde benimsenmemiştir.

Çalışılan Pozisyona İlişkin Sonuçlar

Çalışılan pozisyon dikkate alındığında, kuralcı kültür boyutu sorularına verilen yanıt ortalamaları arasında Anova testi sonucu F (prob): 43,109 (0,000)'e göre anlamlı bir fark vardır. Test sonucu Levene İstatistiği [12,781 (0,000)] olarak bulunmuştur.

Ortaya çıkan bu farklılığı daha iyi incelemek amacıyla çoklu karşılaştırmalar testlerinden LSD testi uygulanmıştır.

Tablo 3.29. Çalışılan Pozisyona Göre Kuralcı Örgüt Kültürü Boyutu LSD Sonuçları

(I) Çalıştığınız Pozisyon	(J) Çalıştığınız Pozisyon	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Sapma	Anlamlılık Seviyesi
Hekim	Hemşire	-,90241*	,10656	,000
	Sağlık Teknisyen	-1,07701*	,12211	,000
	Genel	-,20652	,10732	,055
Hemşire	Hekim	,90241*	,10656	,000
	Sağlık Teknisyen	-,17460	,11398	,126
	Genel	,69589*	,09796	,000
Sağlık Teknisyen	Hekim	1,07701*	,12211	,000
	Hemşire	,17460	,11398	,126
	Genel	,87049*	,11468	,000
Genel	Hekim	,20652	,10732	,055
	Hemşire	-,69589*	,09796	,000
	Sağlık Teknisyen	-,87049*	,11468	,000

Tablo 3.29 incelendiğinde bu anlamlı farkın sağlık teknisyeni ve hemşire pozisyonları ile hekim ve genel idari pozisyonda çalışanlar arasından kaynaklandığı görülmektedir. En yüksek düzeyde kuralcı kültür algısına sağlık teknisyeni pozisyonda çalışanlar sahiptirler. Sağlık teknisyenleri hastane içerisinde kullandıkları makine ve cihazların belirli kurallara göre kullanımları ve işlerinin rutinliği nedeniyle kuralcılık kültürünü daha çok benimsemektedirler.

Çalışılan pozisyona göre, hiyerarşi kültür boyutu sorularına verilen yanıt ortalamaları arasında fark olup olmadığı ANOVA ile test edilmiş ve anlamlı bir fark bulunmuştur $F(\text{prob}): 28,047 (0,000)$. Test sonucu Levene İstatistiği $[4,859 (0,002)]$ olarak bulunmuştur. Ortaya çıkan bu farklılığı daha iyi incelemek amacıyla çoklu karşılaştırmalar testlerinden LSD testi uygulanmıştır.

Tablo 3.30. Çalışılan Pozisyona Göre Hiyerarşi Örgüt Kültürü Boyutu LSD Sonuçları

(I) Çalıştığınız Pozisyon	(J) Çalıştığınız Pozisyon	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Sapma	Anlamlılık Seviyesi
Hekim	Hemşire	-1,07265*	,11874	,000
	Sağlık Teknisyen	-,75624*	,13606	,000
	Genel	-,55287*	,11958	,000
Hemşire	Hekim	1,07265*	,11874	,000
	Sağlık Teknisyen	,31642*	,12700	,013
	Genel	,51978*	,10916	,000
Sağlık Teknisyen	Hekim	,75624*	,13606	,000
	Hemşire	-,31642*	,12700	,013
	Genel	,20336	,12779	,112
Genel	Hekim	,55287*	,11958	,000
	Hemşire	-,51978*	,10916	,000
	Sağlık Teknisyen	-,20336	,12779	,112

Tablo 3.30 incelendiğinde bu anlamlı farkın çalışılan sağlık teknisyeni ve genel idari pozisyonları dışındaki tüm pozisyonlar arasından kaynaklandığı görülmektedir. En yüksek düzeyde hiyerarşi kültür algısına hemşire pozisyonunda çalışanlar sahiptirler. Hastanelerde 24 saat sürekli sağlık hizmeti sunumu yapma ihtiyacından dolayı yöneticiler, hemşirelerin belirli bir sürede aşırı iş yükünü tamamlayabilmeleri için onlara karşı otoriter yaklaşım sergilemektedirler.

Çalışılan pozisyon göz önünde bulunduğunda, klan kültür boyutu sorularına verilen yanıt ortalamaları arasında Anova testi sonucu F (prob): 9,930 (0,000)'e göre anlamlı bir fark vardır. Test sonucu Levene İstatistiği [4,859 (0,002)] olarak bulunmuştur. Ortaya çıkan bu farklılığı daha iyi incelemek amacıyla çoklu karşılaştırmalar testlerinden LSD testi uygulanmıştır.

Tablo 3.31. Çalışılan Pozisyona Göre Klan Örgüt Kültürü Boyutu LSD Sonuçları

(I) Çalıştığınız Pozisyon	(J) Çalıştığınız Pozisyon	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Sapma	Anlamlılık Seviyesi
Hekim	Hemşire	,58192*	,12747	,000
	Sağlık Teknisyen	,45610*	,14607	,002
	Genel	,08542	,12837	,506
Hemşire	Hekim	-,58192*	,12747	,000
	Sağlık Teknisyen	-,12582	,13634	,357
	Genel	-,49650*	,11718	,000
Sağlık Teknisyen	Hekim	-,45610*	,14607	,002
	Hemşire	,12582	,13634	,357
	Genel	-,37068*	,13718	,007
Genel	Hekim	-,08542	,12837	,506
	Hemşire	,49650*	,11718	,000
	Sağlık Teknisyen	,37068*	,13718	,007

Tablo 3.31 incelendiğinde bu anlamlı farkın sağlık teknisyeni ve hemşire pozisyonları ile hekim ve genel idari pozisyonda çalışanlar arasından kaynaklandığı görülmektedir. En yüksek düzeyde klan kültür algısına hekim ve genel idari pozisyonda çalışanlar sahiptirler.

Çalışılan pozisyon dikkate alındığında, destekleyici alt kültür boyutu sorularına verilen yanıt ortalamaları arasında Anova testi sonucu F (prob): 21,274 (0,000)'e göre anlamlı bir fark vardır. Test sonucu Levene İstatistiği [1,760 (0,154)] olarak bulunmuştur. Ortaya çıkan bu farklılığı daha iyi incelemek amacıyla çoklu karşılaştırmalar testlerinden LSD testi uygulanmıştır.

Tablo 3.32. Çalışılan Pozisyona Göre Destekleyici Örgüt Kültürü Boyutu LSD Sonuçları

(I) Çalıştığınız Pozisyon	(J) Çalıştığınız Pozisyon	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Sapma	Anlamlılık Seviyesi
Hekim	Hemşire	,75884*	,12317	,000
	Sağlık Teknisyen	,54019*	,14114	,000
	Genel	-,01620	,12404	,896
Hemşire	Hekim	-,75884*	,12317	,000
	Sağlık Teknisyen	-,21865	,13174	,098
	Genel	-,77504*	,11323	,000
Sağlık Teknisyen	Hekim	-,54019*	,14114	,000
	Hemşire	,21865	,13174	,098
	Genel	-,55639*	,13256	,000
Genel	Hekim	,01620	,12404	,896
	Hemşire	,77504*	,11323	,000
	Sağlık Teknisyen	,55639*	,13256	,000

Tablo 3.32 incelendiğinde bu anlamlı farkın sağlık teknisyeni ve hemşire pozisyonları ile hekim ve genel idari pozisyonda çalışanlar arasından kaynaklandığı görülmektedir. En yüksek düzeyde destekleyici kültür algısına hekim ve genel idari pozisyonda çalışanlar sahiptirler.

Çalışılan pozisyona göre, açıklık kültür boyutu sorularına verilen yanıt ortalamaları arasında Anova testi sonucu F (prob): 20, 957 (0,000)'e göre anlamlı bir fark vardır. Test sonucu Levene İstatistiği [5,747 (0,001)] olarak bulunmuştur. Ortaya çıkan bu farklılığı daha iyi incelemek amacıyla çoklu karşılaştırmalar testlerinden LSD testi uygulanmıştır.

Tablo 3.33. Çalışılan Pozisyona Göre Açıklık Örgüt Kültürü Boyutu LSD Sonuçları

(I) Çalıştığınız Pozisyon	(J) Çalıştığınız Pozisyon	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Sapma	Anlamlılık Seviyesi
Hekim	Hemşire	,78253*	,10607	,000
	Sağlık Teknisyen	,64703*	,12155	,000
	Genel	,31649*	,10682	,003
Hemşire	Hekim	-,78253*	,10607	,000
	Sağlık Teknisyen	-,13550	,11345	,233
	Genel	-,46604*	,09751	,000
Sağlık Teknisyen	Hekim	-,64703*	,12155	,000
	Hemşire	,13550	,11345	,233
	Genel	-,33055*	,11415	,004
Genel	Hekim	-,31649*	,10682	,003
	Hemşire	,46604*	,09751	,000
	Sağlık Teknisyen	,33055*	,11415	,004

Tablo 3.33 incelendiğinde bu anlamlı farkın çalışılan sağlık teknisyeni ve hemşire pozisyonları dışındaki tüm pozisyonlar arasından kaynaklandığı görülmektedir. En yüksek düzeyde açıklık kültür algısına hekim pozisyonunda çalışanlar sahiptirler. Hekim, sahip olduğu uzmanlık ve statü gücü ile sağlık hizmet sunumunun merkezinde yer almaktadır. Böylece kurum içerisinde diğer pozisyonunda çalışanlara kıyasla duygu ve düşüncelerini daha rahat ifade edebilmektedir.

Çalışılan pozisyon göz önünde ulunduğunda, gelişme kültür boyutu sorularına verilen yanıt ortalamaları arasında Anova testi sonucu F (prob): 16,927 (0,000)'e göre anlamlı bir fark vardır. Test sonucu Levene İstatistiği [1,715 (0,163)] olarak bulunmuştur. Ortaya çıkan bu farklılığı daha iyi incelemek amacıyla çoklu karşılaştırmalar testlerinden LSD testi uygulanmıştır.

Tablo 3.34. Çalışılan Pozisyona Göre Gelişme Örgüt Kültürü Boyutu LSD Sonuçları

(I) Çalıştığınız Pozisyon	(J) Çalıştığınız Pozisyon	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Sapma	Anlamlılık Seviyesi
Hekim	Hemşire	,67533*	,13870	,000
	Sağlık Teknisyen	,60853*	,15894	,000
	Genel	-,09019	,13968	,519
Hemşire	Hekim	-,67533*	,13870	,000
	Sağlık Teknisyen	-,06680	,14835	,653
	Genel	-,76552*	,12751	,000
Sağlık Teknisyen	Hekim	-,60853*	,15894	,000
	Hemşire	,06680	,14835	,653
	Genel	-,69872*	,14927	,000
Genel	Hekim	,09019	,13968	,519
	Hemşire	,76552*	,12751	,000
	Sağlık Teknisyen	,69872*	,14927	,000

Tablo 3.34 incelendiğinde bu anlamlı farkın sağlık teknisyeni ve hemşire pozisyonları ile hekim ve genel idari pozisyonda çalışanlar arasından kaynaklandığı görülmektedir. En yüksek düzeyde gelişme alt kültür algısına hekim ve genel idari pozisyonda çalışanlar sahiptirler. Hastaneler, hekim pozisyonunda çalışanların hem kendi gelişimleri hem de kaliteli sağlık hizmet sunumları için ihtiyaç hissettiği konular ile ilgili onlardan gelen yeni fikirlere önem vermekte ve fırsatlar sunmaktadırlar.

Hastaneler, değişen teknolojik ve çevresel şartlara uygun kalite standartlarını gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Bu genel amaçların gerçekleştirilmesinde idari personelin rolü büyüktür.

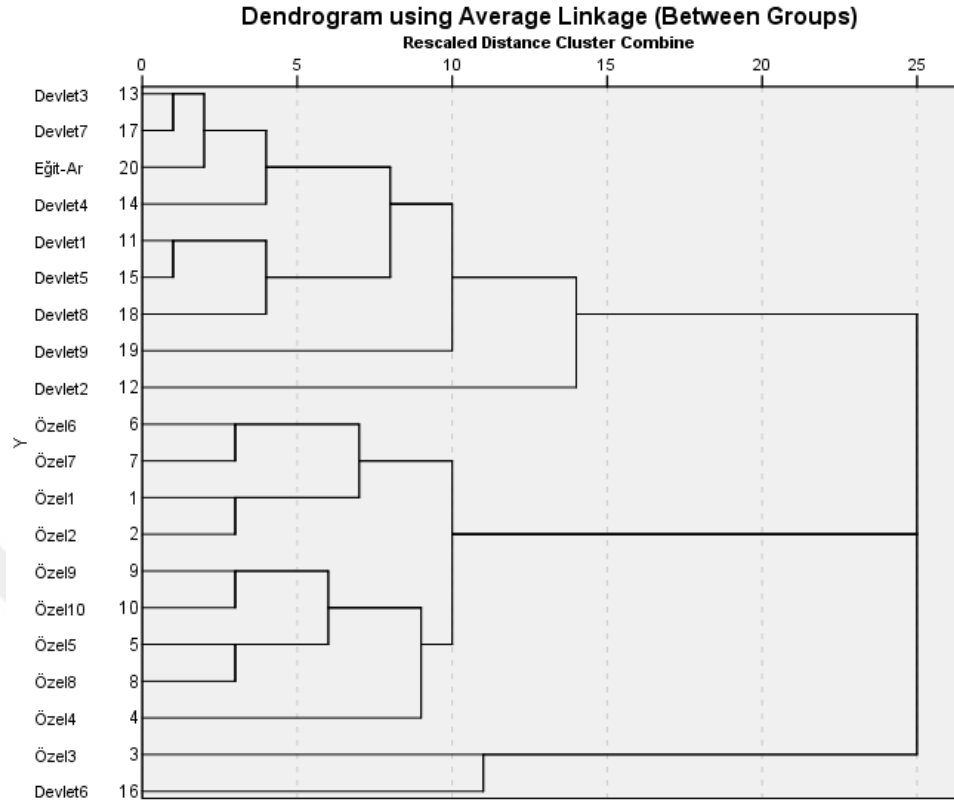
Tablo 3.35'te anketi cevaplayanların 5'li likert ölçeğine göre örgüt yapısı ve örgüt kültürü sorularının ortalamaları yer almaktadır. Hastanelerde çalışanların mekanik örgüt yapısı algısının daha yüksek olduğu ve gelişme, destekleyici, hiyerarşi ile kuralcı kültür boyutlarını daha fazla benimsedikleri görülmektedir. Fakat bu değişkenlerin algılanma ve benimsenme düzeyleri hastanelere göre farklılık göstermektedir.

Tablo 3.35. Hastanelerin Örgüt Yapısı ve Örgüt Kültürü Boyutu Ortalamaları

Hastaneler	Mekanik	Organik	Kuralcı	Hiyerarşi	Klan	Destekleyici	Açıklık	Gelişme
Özel 1	4,23	2,61	2,86	3,49	3,12	3,57	3,28	4,16
Özel 2	4,03	2,74	2,70	3,50	2,76	3,24	3,25	4,00
Özel 3	3,22	3,44	2,67	4,05	3,50	3,83	3,13	4,13
Özel 4	4,14	2,67	2,84	4,08	2,93	4,46	3,36	3,79
Özel 5	3,77	2,50	2,94	3,56	3,08	3,75	2,92	3,75
Özel 6	4,09	2,32	2,81	4,00	3,08	3,64	3,24	3,70
Özel 7	4,18	2,22	2,85	3,83	2,83	3,45	2,90	3,45
Özel 8	3,67	2,88	2,64	3,73	3,34	3,91	2,91	3,64
Özel 9	3,79	2,84	2,93	4,11	3,52	4,05	2,66	4,30
Özel 10	3,92	2,87	2,82	3,95	3,22	4,12	3,08	4,15
Devlet 1	3,50	2,88	3,67	2,88	2,88	3,53	3,41	3,67
Devlet 2	3,16	2,85	3,46	2,80	2,61	4,23	3,20	3,58
Devlet 3	3,20	2,75	3,46	3,33	2,48	3,23	2,82	3,27
Devlet 4	3,54	2,88	3,97	3,11	2,47	3,14	2,94	3,56
Devlet 5	3,45	2,94	3,50	2,90	2,87	3,48	3,19	3,83
Devlet 6	2,67	3,66	3,17	3,35	3,06	3,92	3,21	4,02
Devlet 7	3,34	2,71	3,53	3,19	2,59	3,16	2,99	3,32
Devlet 8	3,54	3,04	3,71	3,17	2,96	3,54	2,79	3,46
Devlet 9	2,94	3,04	3,25	3,38	3,06	2,94	2,88	3,81
Eğit-Araş.	3,41	2,99	3,59	3,45	2,36	2,97	2,65	3,18

Hangi hastanede daha çok hangi örgüt yapısı ve örgüt kültürü boyutlarının bir arada bulunduğunu ortaya çıkarmak ve hastaneler arasında benzer örgüt yapısı ve örgüt kültürü boyutlarına sahip sınıflandırmalar oluşturmak amacıyla hiyerarşik kümeleme analizi yapılmıştır. Kümeleme analizi, ölçülen objeleri birbirlerine benzerliklerine göre sınıflandırmayı amaçlayan istatistiksel bir tekniktir (Hair, 1998). Hiyerarşik kümeleme analizleri, kümeleri peş peşe birleştirme sürecidir ve bir grup, diğeri ile bir kez birleştirildikten sonra, daha sonraki adımlarda kesinlikle ayrılamaz (Fırat, 1995). Hiyerarşik kümeleme metotları uygulanırken kaç tane küme oluşacağı önceden bilinmez. Önceden tespit edilen kriterlere göre birbiriyle en fazla benzeyen objeler aynı kümenin içinde yer alır. Veri kümesindeki en son obje kendisine en çok benzeyen kümenin içinde yer alıncaya kadar kümeleme işlemine devam edilir (Yılmaz ve Temurlenk, 2005). Hiyerarşik tekniklerin ağaç diyagramları ile gösterilen sonuçlarına dendogram denir (Lorr,1983).

Şekil 3.2. Hiyerarşik Kümeleme Tekniğine İlişkin Dendrogram



Şekil 3.2'deki bulgular değerlendirildiğinde en son kümeleme işleminin üç'lü sınıflandırmada kaldığı görülmektedir. İlk oluşan kümede eğitim ve araştırma hastanesi ile sekiz devlet hastanesi yer almaktadır. Bu dokuz hastanenin örgüt yapısı ve örgüt kültürü boyut ortalamaları incelendiğinde örgüt yapısının daha çok mekanik algılandığı ve örgüt kültürü boyutlarının da daha çok kuralcı ve gelişme olarak benimsendiği ortaya çıkmaktadır.

İkinci oluşan kümede dokuz özel hastane yer almaktadır. Bu dokuz hastanenin örgüt yapısı ve örgüt kültürü boyut ortalamaları incelendiğinde örgüt yapısının daha çok mekanik algılandığı ve örgüt kültürü boyutlarının da daha çok hiyerarşi, destekleyici ve gelişme olarak benimsendiği ortaya çıkmaktadır.

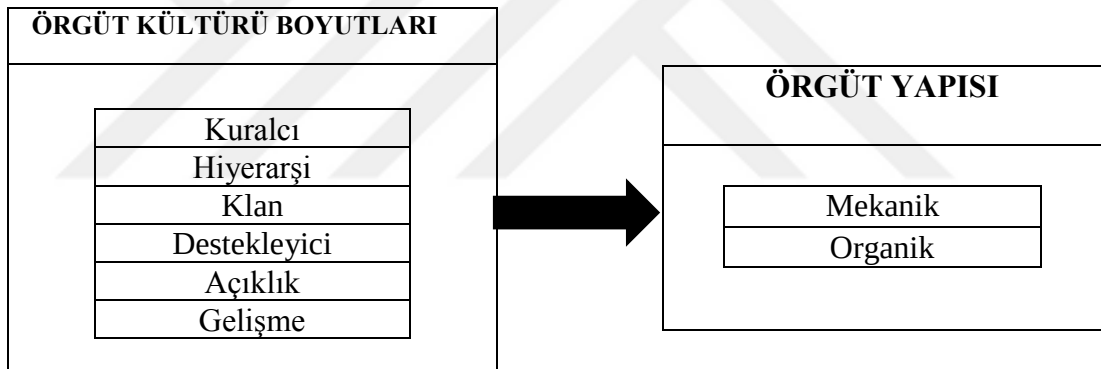
Üçüncü oluşan kümede ise bir özel hastane ile bir devlet hastanesi yer almaktadır. Bu iki hastanenin örgüt yapısı ve örgüt kültürü boyut ortalamaları incelendiğinde örgüt yapısının daha çok organik algılandığı ve örgüt kültürü boyutlarının da daha çok hiyerarşi, destekleyici ve gelişme olarak benimsendiği ortaya çıkmaktadır. Böylece

kamu hastanelerinde çalışanlar genel olarak kurumlarının örgüt yapısını daha çok mekanik algılamakta ve örgüt kültürü boyutlarından daha çok kuralcı ve gelişmeyi benimsemektedirler. Özel hastanelerde çalışanlar ise genel olarak kurumlarının örgüt yapısını daha çok mekanik algılamakta ve örgüt kültürü boyutlarından daha çok hiyerarşi, destekleyici ve gelişmeyi benimsemektedirler.

3.5. Araştırma Modeli

Araştırmacılar (Meek, 1988; James vd., 1990; Hinings, 1996; Danışman ve Özgen, 2002; Janicijevic, 2013; Oktay, 2016) tarafından kültür ve yapı arasında sürekli ve güçlü bir etkileşim olduğu vurgulanmıştır. Bu araştırmada Örgüt kültürü boyutlarının örgüt yapısına etkisi Muğla İlindeki kamu ve özel hastane çalışanları üzerinden incelenmiştir. Araştırmanın modeli şekil 3.3’ deki gibi oluşturulmuştur.

Şekil 3.3. Araştırma Modeli



Şekil 3.2’ de araştırma modeli yer almaktadır. Modelde yer alan değişkenlerden mekanik ve organik örgüt yapısı (Khandwalla, 1976’dan Akt. Özcan, 2010) bağımlı değişken ve örgüt kültürü boyutlarından kuralcı, hiyerarşi, klan, destekleyici, açıklık, gelişme (Danışman ve Özgen, 2002) bağımsız değişken olarak belirlenmiştir. Araştırmanın hipotezleri aşağıda yer almaktadır.

Araştırmanın Ana Hipotezi

H: Örgüt Kültürünün Örgüt Yapısı Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.

Araştırmanın Alt Hipotezleri

H_{1a}: Kuralcı Kültürün Mekanik Örgüt Yapısı Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.

H_{1b}: Kuralcı Kültürün Organik Örgüt Yapısı Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.

H_{2a}: Hiyerarşi Kültürün Mekanik Örgüt Yapısı Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.

H_{2b}: Hiyerarşi Kültürün Organik Örgüt Yapısı Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.

H_{3a}: Klan Kültürün Mekanik Örgüt Yapısı Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.

H_{3b}: Klan Kültürün Organik Örgüt Yapısı Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.

H_{4a}: Destekleyici Kültürün Mekanik Örgüt Yapısı Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.

H_{4b}: Destekleyici Kültürün Organik Örgüt Yapısı Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.

H_{5a}: Açıklık Kültürünün Mekanik Örgüt Yapısı Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.

H_{5b}: Açıklık Kültürünün Organik Örgüt Yapısı Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.

H_{6a}: Gelişme Kültürünün Mekanik Örgüt Yapısı Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.

H_{6b}: Gelişme Kültürünün Organik Örgüt Yapısı Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.

Bu hipotezler regresyon analizleri yardımıyla test edileceklerdir. Hipotezlerin test edilmesine geçilmeden önce korelasyon analizi yardımıyla değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olması dikkate alınmaksızın aralarındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemeye çalışılacaktır. Yapılan korelasyon analizi sonuçları tablo 3.36’da verilmektedir.

Tablo 3.36. Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenlerin Birbirleriyle Korelasyonu

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Mekanik	-							
2 Organik	-,557**	-						
3 Kuralcı	,161**	-,193**	-					
4 Hiyerarşi	,221**	-,166**	,058	-				
5 Klan	-,149**	,140**	-,247**	,069	-			
6 Destekleyici	-,058	,143**	-,294**	-,070	,428**	-		
7 Açıklık	-,145**	,133**	-,366**	-,093	,402**	,330**	-	
8 Gelişme	-,215**	,282**	-,191**	-,046	,252**	,203**	,354**	-

Örneklem Büyüklüğü=393 *p<0,05, **p<0,01

Tablo 3.36 araştırmamıza konu olan değişkenler arasındaki ilişkileri göstermektedir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre: Örgüt yapısı ve örgüt kültürü boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; mekanik örgüt yapısı ile kuralcı, hiyerarşi kültür boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Mekanik rgt yapısı ile klan, açıklık ve gelişme örgüt kültürü boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Organik rgt yapısı ile kuralcı, hiyerarşi kültür boyutları arasında ise negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Organik rgt yapısı ile klan, destekleyici, açıklık ve gelişme örgüt kültürü boyutları arasında ise pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Örgüt kültürü boyutlarının kendi aralarındaki ilişki incelendiğinde; kuralcı kültür boyutu ile klan, destekleyici, açıklık ve gelişme kültür boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki bulunurken hiyerarşi kültür boyutu ile bir ilişki bulunmamaktadır. Hiyerarşi kültürü boyutu ile klan, destekleyici, açıklık ve gelişme örgüt boyutları arasında bir ilişki bulunmamaktadır. Klan kültür boyutu ile destekleyici, açıklık ve gelişme kültür boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Destekleyici kültür boyutu ile açıklık ve gelişme kültür boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Açıklık kültür boyutu ile gelişme kültür boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Oluşturulan hipotezler ışığında araştırma modelinde yer alan değişkenlerden bağımsız değişken olarak belirtilen örgüt kültürünün bağımlı değişken olarak belirtilen örgüt yapısı üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılacaktır. Araştırmada geliştirilen hipotezlerin test edilmesine yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Test edilen ana hipotez su şekilde ifade edilmektedir;

Hipotez: Örgüt Kültürünün rgt Yapısı zerinde Anlamalı Bir Etkisi Vardır.

Yukarıda belirtilen ana hipotezin test edilmesine yönelik olarak kurulan alt hipotezlerin analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

H_{1a}: Kuralcı Kültürünün Mekanik rgt Yapısı zerinde Anlamalı Bir Etkisi Vardır.

Tablo 3.37’de kuralcı kültürünün mekanik örgüt yapısı üzerindeki etkisini test etmeye yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonuçları verilmektedir.

Tablo 3.37. Kuralcı Kültürün Mekanik Örgüt Yapısı Üzerindeki Etkisi

Model		Stardartize Edilmemis Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	Sig.
		B	Std.Sapma	Beta		
1	(Sabit)	24,010	1,535		15,644	,000
	Kuralcı Kültür	,365	,113	,161	3,219	,001

Bağımlı Değişken: Mekanik Örgüt Yapısı

Tablo 3.37’ de yapılan analiz neticesinde kuralcı kültürün mekanik örgüt yapısı üzerinde pozitif yönlü etkili olduğu görülmektedir [F (Prob) 10,360 (0,001) $R^2=0,026$]. Bu sonuca göre kişilerin kuralcı kültür düzeyi arttıkça örgüt yapısının mekaniklik derecesinde de artış olmaktadır. Bu nedenle H_{1a} kabul edilmiştir. ($p<,05$)

H_{1b} : Kuralcı Kültürün Organik Örgüt Yapısı Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.

Tablo 3.38’de kuralcı kültürün organik örgüt yapısı üzerindeki etkisini test etmeye yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonuçları verilmektedir.

Tablo 3.38. Kuralcı Kültürün Organik Örgüt Yapısı Üzerindeki Etkisi

Model		Stardartize Edilmemis Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	Sig.
		B	Std.Sapma	Beta		
1	(Sabit)	28,253	1,523		18,529	,000
	Kuralcı Kültür	-,437	,113	-,193	-3,381	,000

Bağımlı Değişken: Organik Örgüt Yapısı

Tablo 3.38’ de yapılan analiz neticesinde kuralcı kültürün organik örgüt yapısı üzerinde negatif yönlü etkili olduğu görülmektedir [F (Prob) 15,061 (0,000) $R^2=0,037$]. Bu sonuca göre kişilerin kuralcı kültür düzeyi arttıkça örgüt yapısının organiklik derecesinde azalma olmaktadır. Bu nedenle H_{1b} kabul edilmiştir. ($p<,05$)

H_{2a} : Hiyerarşi Kültürün Mekanik Örgüt Yapısı Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.

Tablo 3.39 ’de hiyerarşi kültürün mekanik örgüt yapısı üzerindeki etkisini test etmeye yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonuçları verilmektedir.

Tablo 3.39. Hiyerarşi Kültürün Mekanik Örgüt Yapısı Üzerindeki Etkisi

Model		Stardartize Edilmemis Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	Sig.
		B	Std.Sapma	Beta		
1	(Sabit)	21,961	1,575		13,939	,000
	Hiyerarşi Kültür	,490	,109	,221	4,472	,000

Bağımlı Değişken: Mekanik Örgüt Yapısı

Tablo 3.39’ da yapılan analiz neticesinde hiyerarşi kültürün mekanik örgüt yapısı üzerinde pozitif yönlü etkili olduğu görülmektedir[F (Prob) 20,002 (0,000) $R^2=0,049$]. Bu sonuca göre kuralcı kültür düzeyi artıkça örgüt yapısının mekaniklik derecesinde de artış olmaktadır. Bu nedenle H_{2a} kabul edilmiştir. ($p<,05$)

H_{2b} : Hiyerarşi Kültürün Organik Örgüt Yapısı Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.

Tablo 3.40 ’de hiyerarşi kültürün organik örgüt yapısı üzerindeki etkisini test etmeye yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonuçları verilmektedir.

Tablo 3.40. Hiyerarşi Kültürün Organik Örgüt Yapısı Üzerindeki Etkisi

Model		Stardartize Edilmemis Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	Sig.
		B	Std.Sapma	Beta		
1	(Sabit)	27,670	1,592		17,384	,000
	Hiyerarşi Kültür	-,368	,111	-,166	-3,329	,001

Bağımlı Değişken: Organik Örgüt Yapısı

Tablo 3.40’ da yapılan analiz neticesinde hiyerarşi kültürün organik örgüt yapısı üzerinde negatif yönlü etkili olduğu görülmektedir[F (Prob) 11,079 (0,001) $R^2=0,028$]. Bu sonuca göre kuralcı kültür düzeyi artıkça örgüt yapısının organiklik derecesinde azalış olmaktadır. Bu nedenle H_{2b} kabul edilmiştir. ($p<,05$)

H_{3a}: Klan Kültürün Mekanik  rg t Yapısı  zerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.

Tablo 3.41’ de klan kültürün mekanik örgüt yapısı üzerindeki etkisini test etmeye yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonuçları verilmektedir.

Tablo 3.41. Klan Kültürün Mekanik  rg t Yapısı  zerindeki Etkisi

Model		Stardartize Edilmemis Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	Sig.
		B	Std.Sapma	Beta		
1	(Sabit)	32,457	1,305		24,870	,000
	Klan Kültürü	-,327	,110	-,149	-2,975	,003

Bağımlı Değişken: Mekanik  rg t Yapısı

Tablo 3.41’ de yapılan analiz neticesinde klan kültürün mekanik örgüt yapısı üzerinde negatif yönlü etkili olduğu görülmektedir [F (Prob) 8,850 (0,003) R²= 0,022)]. Bu sonuca göre klan kültürü düzeyi artıkça örgüt yapısının mekaniklik derecesinde azalış olmaktadır. Bu nedenle H_{3a} kabul edilmiştir. (p<,05)

H_{3b}: Klan Kültürün Organik  rg t Yapısı  zerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.

Tablo 3.42’ de klan kültürün organik örgüt yapısı üzerindeki etkisini test etmeye yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonuçları verilmektedir.

Tablo 3.42. Klan Kültürün Organik  rg t Yapısı  zerindeki Etkisi

Model		Stardartize Edilmemis Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	Sig.
		B	Std.Sapma	Beta		
1	(Sabit)	19,072	1,306		14,606	,000
	Klan Kültürü	,308	,110	,140	2,805	,005

Bağımlı Değişken: Organik  rg t Yapısı

Tablo 3.42’ de yapılan analiz neticesinde klan kültürün organik örgüt yapısı üzerinde pozitif yönlü etkili olduğu görülmektedir [F (Prob) 7,870 (0,005) R²= 0,020)]. Bu

sonuca göre klan kültür düzeyi artıkça örgüt yapısının organiklik derecesinde de artış olmaktadır. Bu nedenle H_{3b} kabul edilmiştir. ($p < ,05$)

H_{4a}: Destekleyici Kültürün Mekanik Örgüt Yapısı Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.

Tablo 3.43'te destekleyici kültürün mekanik örgüt yapısı üzerindeki etkisini test etmeye yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonuçları verilmektedir.

Tablo 3.43. Destekleyici Kültürün Mekanik Örgüt Yapısı Üzerindeki Etkisi

Model		Stardartize Edilmemis Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	Sig.
		B	Std.Error	Beta		
1	(Sabit)	30,558	1,619		18,876	,000
	Destekleyici Kültür	-,126	,110	-,058	-1,142	,254

Bağımlı Değişken: Mekanik Örgüt Yapısı

Tablo 3.43'te yapılan analiz neticesinde destekleyici kültürün örgüt yapısı üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemektedir[F (Prob) 1,303 (0,254) $R^2 = 0,003$]. Bu nedenle H_{4a} red edilmiştir. ($p > ,05$)

H₄: Destekleyici Kültürün Organik Örgüt Yapısı Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.

Tablo 3.44'de destekleyici kültürün organik örgüt yapısı üzerindeki etkisini test etmeye yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonuçları verilmektedir.

Tablo 3.44. Destekleyici Kültürün Organik Örgüt Yapısı Üzerindeki Etkisi

Model		Stardartize Edilmemis Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	Sig.
		B	Std.Error	Beta		
1	(Sabit)	18,133	1,604		11,306	,000
	Destekleyici Kültür	,312	,109	,143	2,849	,005

Bağımlı Değişken: Organik Örgüt Yapısı

Tablo 3.44’de yapılan analiz neticesinde destekleyici kültürün organik örgüt yapısı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir[F (Prob) 8,114 (0,005) $R^2= 0,020$]. Bu durumdan “kişilerin destekleyici kültür düzeyi arttıkça örgüt yapısının organiklik derecesinde de artış olmaktadır” sonucuna ulaşabiliriz. Bu nedenle H_{4b} kabul edilmiştir. ($p<,05$)

H_{5a}: Açıklık Kültürünün Mekanik Örgüt Yapısı Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.

Tablo 3.45’te açıklık kültürünün örgüt yapısı üzerindeki etkisini test etmeye yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonuçları verilmektedir.

Tablo 3.45. Açıklık Kültürünün Mekanik Örgüt Yapısı Üzerindeki Etkisi

Model		Stardartize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	Sig.
		B	Std.Sapma	Beta		
1	(Sabit)	33,317	1,616		20,613	,000
	Açıklık Kültürü	-,373	,128	-,145	-2,908	,004

Bağımlı Değişken: Mekanik Örgüt Yapısı

Tablo 3.45’ te yapılan analiz neticesinde açıklık kültürünün mekanik örgüt yapısı üzerinde negatif yönlü etkisi görülmektedir [F (Prob) 8,456 (0,004) $R^2= 0,021$]. Bu sonuca göre açıklık kültür düzeyi artıkça örgüt yapısının mekaniklik derecesinde azalış olmaktadır. Bu nedenle H_{5a} kabul edilmiştir. ($p<,05$)

H_{5b}: Açıklık Kültürünün Organik Örgüt Yapısı Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.

Tablo 3.46’da açıklık kültürünün organik örgüt yapısı üzerindeki etkisini test etmeye yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonuçları verilmektedir.

Tablo 3.46. Açıklık Kültürünün Organik Örgüt Yapısı Üzerindeki Etkisi

Model		Stardartize Edilmemis Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	Sig.
		B	Std.Sapma	Beta		
1	(Sabit)	18,391	1,618		11,367	,000
	Açıklık Kültürü	,341	,128	,133	2,657	,008

Bağımlı Değişken: Organik Örgüt Yapısı

Tablo 3.46’ da yapılan analiz neticesinde açıklık kültürünün organik örgüt yapısı üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu görülmektedir [F (Prob) 7,060 (0,008) $R^2=0,018$]. Bu sonuca göre açıklık kültür düzeyi artıkça örgüt yapısının organiklik derecesinde de artış olmaktadır. Bu nedenle H_{5b} kabul edilmiştir. ($p<,05$)

H_{6a}: Gelişme Kültürünün Mekanik Örgüt Yapısı Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.

Tablo 3.47 ’de gelişme kültürünün mekanik örgüt yapısı üzerindeki etkisini test etmeye yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonuçları verilmektedir.

Tablo 3.47. Gelişme Kültürünün Mekanik Örgüt Yapısı Üzerindeki Etkisi

Model		Stardartize Edilmemis Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	Sig.
		B	Std.Sapma	Beta		
1	(Sabit)	34,951	1,480		23,623	,000
	Gelişme Kültürü	-,423	,097	-,215	-4,343	,000

Bağımlı Değişken: Mekanik Örgüt Yapısı

Tablo 3.47’ de yapılan analiz neticesinde gelişme kültürünün mekanik örgüt yapısı üzerinde negatif yönlü etkili olduğu görülmektedir[F (Prob) 18,863 (0,000) $R^2=0,046$]. Bu sonuca göre gelişme kültür düzeyi artıkça örgüt yapısının mekaniklik derecesinde azalış görülmektedir. Bu nedenle H_{6a} kabul edilmiştir. ($p<,05$)

H_{6b}: Gelişme Kültürünün Organik Örgüt Yapısı Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.

Tablo 3.48 'de gelişme kültürünün organik örgüt yapısı üzerindeki etkisini test etmeye yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonuçları verilmektedir.

Tablo 3.48. Gelişme Kültürünün Organik Örgüt Yapısı Üzerindeki Etkisi

Model		Stardartize Edilmemis Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	Sig.
		B	Std.Sapma	Beta		
1	(Sabit)	14,442	1,452		9,943	,000
	Gelişme Kültürü	,555	,096	,282	5,804	,000

Bağımlı Değişken: Organik Örgüt Yapısı

Tablo 3.48' de yapılan analiz neticesinde gelişme kültürünün organik örgüt yapısı üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu görülmektedir[F (Prob) 33,686 (0,000) $R^2=0,079$]. Bu durumdan “kişilerin gelişme kültür düzeyi arttıkça örgüt yapısının organiklik derecesinde de artış olmaktadır” sonucuna ulaşabiliriz. Bu nedenle H_{6b} kabul edilmiştir. ($p<,05$)

Çalışılan Kurum-Pozisyon ile Örgüt Kültürü Boyutları İlişkisi

Çalışmanın bu kısmında örgüt kültürünün boyutlarını etkileyen unsurlar bir bütün olarak belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır. Her bir örgüt kültürü boyutu bağımlı değişken olarak ele alınmış ve katılımcıların kurum ile pozisyonları ise bağımsız değişken olarak modele dahil edilmiştir.

Kuralcı Kültür Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Kuralcı kültür boyutu bağımlı değişken, çalışılan kurum ve pozisyonların ise bağımsız değişken olarak yer aldığı çoklu regresyon modeli aşağıdaki tablo 3.49' da gösterilmektedir.

Tablo 3.49. Kuralcı Kültür Bağımlı Değişkeni İçin En Küçük Kareler Yöntemi Çoklu Regresyon Modeli

	Kategoriler	Model 1 (Kuralcı Kültür)		
		Std.Sapma	p	Katsayı
Kurum	Devlet	,3145277	0,000	2,652452
	Eğitim-Araştırma	,3804332	0,000	3,413131
Pozisyon	Hekim	,3955599	0,006	-1,086928
	Hemşire	,3602664	0,000	3,176754
	Sağlık Tek.	,4207799	0,000	3,353165

Referans Kategorileri: Özel Hastane ve Gen. İdari

[F (Prob) 5,387 (0,000) R²= 0,420)]

Model 1

Tablo 3.49’ da kuralcı kültür düzeyi üzerinde çalışılan kurum ve pozisyonunun anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir.

- Çalışılan kurumun devlet hastanesi olması halinde, özel hastaneye kıyasla 2,65 birim daha fazla kuralcı kültür düzeyinin meydana geldiği görülmektedir. Benzer şekilde eğitim-araştırma hastanesi de özel hastaneye kıyasla 3,41 birim daha fazla kuralcı bir kültüre sahip bulunmuştur.
- Çalışılan pozisyonun hekim olması halinde, idari personele göre 1,09 birim daha az kuralcı kültürün meydana geldiği, buna karşın idari personele kıyasla hemşirelerin 3,18 birim ve sağlık teknisyenlerinin 3,35 birim daha fazla kuralcı kültürüne sahip olduğu görülmektedir.

Hiyerarşi Kültür Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Hiyerarşi kültür boyutu bağımlı değişken, çalışılan kurum ve pozisyonların ise bağımsız değişken olarak yer aldığı çoklu regresyon modeli aşağıdaki tablo 3.50’de gösterilmektedir.

Tablo 3.50. Hiyerarşi Kültür Bağımlı Değişkeni İçin En Küçük Kareler Yöntemi Çoklu Regresyon Modeli

	Kategoriler	Model 2 (Hiyerarşi Kültür)		
		Std.Sapma	p	Katsayı
Kurum	Devlet	,3540345	0,000	-2.89149
	Eğitim-Araştırma	,4282183	0,008	-1,1392
Pozisyon	Hekim	,445245	0,000	-2,441858
	Hemşire	,4055184	0,000	1,831659
	Sağlık Tek.	,4736328	0,162	,6632511

Referans Kategorileri: Özel Hastane ve Gen. İdari

[F (Prob) 5,387 (0,000) R²= 0,299)]

Model 2

Tablo 3.50’ de hiyerarşi kültür düzeyi üzerinde çalışılan kurum ve pozisyonunun anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir.

- Çalışılan kurum devlet veya eğitim-araştırma hastanesi olması halinde, özel hastaneye kıyasla daha az hiyerarşi kültür düzeyinin meydana geldiği görülmektedir.
- Çalışılan pozisyonun hekim olması halinde, idari personele göre daha az hiyerarşi kültürün meydana geldiği, buna karşın idari personele kıyasla hemşirelerin daha fazla hiyerarşi kültürüne sahip olduğu görülmektedir. Sağlık teknisyeni pozisyonunda çalışanlar ile idari pozisyonda çalışanlar arasında hiyerarşi kültür düzeyi açısından anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir.

Klan Kültür Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Klan kültür boyutu bağımlı değişken, çalışılan kurum ve pozisyonların ise bağımsız değişken olarak yer aldığı çoklu regresyon modeli aşağıdaki tablo 3.51’de gösterilmektedir.

Tablo 3.51. Klan Kültür Bağımlı Değişkeni İçin En Küçük Kareler Yöntemi Çoklu Regresyon Modeli

	Kategoriler	Model 3 (Klan Kültür)		
		Std.Sapma	p	Katsayı
Kurum	Devlet	,388664	0,000	-1,674863
	Eğitim-Araştırma	,4701039	0,000	-3,099647
Pozisyon	Hekim	,488796	0,401	,4105276
	Hemşire	,4451836	0,003	-2,087434
	Sağlık Tek.	,5199606	0,000	-1,567258

Referans Kategorileri: Özel Hastane ve Gen. İdari

[F (Prob) 5,387 (0,000) R²= 0,174]

Model 3

Tablo 3.51’ de klan kültür düzeyi üzerinde çalışılan kurum ve pozisyonun anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir.

- Çalışılan kurum devlet veya eğitim-araştırma hastanesi olması halinde, özel hastaneye kıyasla daha az klan kültür düzeyinin meydana geldiği görülmektedir.
- Çalışılan pozisyonun hemşire veya sağlık teknisyeni olması halinde, idari personele göre daha az klan kültürün meydana geldiği görülmektedir. Hekim pozisyonunda çalışanlar ile idari pozisyonda çalışanlar arasında klan kültür düzeyi açısından anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir.

Destekleyici Kültür Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Destekleyici kültür boyutu bağımlı değişken, çalışılan kurum ve pozisyonların ise bağımsız değişken olarak yer aldığı çoklu regresyon modeli aşağıdaki tablo 3.52’ de gösterilmektedir.

Tablo 3.52. Destekleyici Kültür Bağımlı Değişkeni İçin En Küçük Kareler Yön. Çoklu Regresyon Modeli

	Kategoriler	Model (Destekleyici Kültür)		
		Std.Sapma	p	Katsayı
Kurum	Devlet	,3718382	0,006	-1,032624
	Eğitim-Araştırma	,4497524	0,000	-3,354856
Pozisyon	Hekim	,4676354	0,784	,1283354
	Hemşire	,425911	0,000	-3,106906
	Sağlık Tek.	,4974508	0,000	-2,245247

Referans Kategorileri: Özel Hastane ve Gen. İdari

[F (Prob) 5,387 (0,000) R²= 0,249)]

Model 4

Tablo 3.52’ de destekleyici kültür düzeyi üzerinde çalışılan kurum ve pozisyonun anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir.

- Çalışılan kurum devlet veya eğitim-araştırma hastanesi olması halinde, özel hastaneye kıyasla daha az destekleyici kültür düzeyinin meydana geldiği görülmektedir.
- Çalışılan pozisyonun hemşire veya sağlık teknisyeni olması halinde, idari personele göre daha az destekleyici kültürün meydana geldiği görülmektedir. Hekim pozisyonunda çalışanlar ile idari pozisyonda çalışanlar arasında destekleyici kültür düzeyi açısından anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir.

Açıklık Kültür Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Açıklık kültür boyutu bağımlı değişken, çalışılan kurum ve pozisyonların ise bağımsız değişken olarak yer aldığı çoklu regresyon modeli aşağıdaki tablo 3.53’ te gösterilmektedir.

Tablo 3.53. Açıklık Kültürü Bağımlı Değişkeni İçin En Küçük Kareler Yöntemi Çoklu Regresyon Modeli

	Kategoriler	Model 5 (Açıklık Kültürü)		
		Std.Sapma	p	Katsayı
Kurum	Devlet	,3251211	0,223	-,3967405
	Eğitim-Araştırma	,3932464	0,000	-2,12605
Pozisyon	Hekim	,4088826	0,005	1,1534
	Hemşire	,3724004	0,000	-2,108535
	Sağlık Tek.	,4349521	0,000	-1,58506

Referans Kategorileri: Özel Hastane ve Gen. İdari

[F (Prob) 5,387 (0,000) R²= 0,212]**Model 5**

Tablo 3.53’ te açıklık kültür düzeyi üzerinde çalışılan kurum ve pozisyonun anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir.

- Çalışılan kurum eğitim-araştırma hastanesi olması halinde, özel hastaneye kıyasla daha az açıklık kültür düzeyinin meydana geldiği görülmektedir. Devlet hastanesi çalışanları ile özel hastane çalışanları arasında açıklık kültür düzeyi açısından anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir.
- Çalışılan pozisyonun hekim olması halinde, idari personele göre daha fazla açıklık kültürünün meydana geldiği, buna karşın idari personele kıyasla hemşire veya sağlık teknisyeni daha az açıklık kültürüne sahip olduğu görülmektedir.

Gelişme Kültür Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Gelişme kültür boyutu bağımlı değişken, çalışılan kurum ve pozisyonların ise bağımsız değişken olarak yer aldığı çoklu regresyon modeli aşağıdaki tablo 3.54’ de gösterilmektedir.

Tablo 3.54. Gelişme Kültür Bağımlı Değişkeni İçin En Küçük Kareler Yöntemi Çoklu Regresyon Modeli

	Kategoriler	Model 6 (Gelişme Kültür)		
		Std.Sapma	p	Katsayı
Kurum	Devlet	,4260332	0,000	-1,653432
	Eğitim-Araştırma	,5153033	0,000	-3,147254
Pozisyon	Hekim	,5357927	0,629	-,2593325
	Hemşire	,4879871	0,000	-3,134482
	Sağlık Tek.	,5699537	0,000	-2,852009

Referans Kategorileri: Özel Hastane ve Gen. İdari

[F (Prob) 5,387 (0,000) R²= 0,199]

Model 6

Tablo 3.54’ de gelişme kültür düzeyi üzerinde çalışılan kurum ve pozisyonun anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir.

- Çalışılan kurum devlet veya eğitim-araştırma hastanesi olması halinde, özel hastaneye kıyasla daha az destekleyici kültür düzeyinin meydana geldiği görülmektedir.
- Çalışılan pozisyonun hemşire veya sağlık teknisyeni olması halinde, idari personele göre daha az destekleyici kültürün meydana geldiği görülmektedir. Hekim pozisyonunda çalışanlar ile idari pozisyonda çalışanlar arasında destekleyici kültür düzeyi açısından anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

4.1. SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırma sonuçlarına göre genel olarak hastanelerde çalışanların mekanik örgüt yapısı algısının daha yüksek olduğu ve gelişme, destekleyici, hiyerarşi ile kuralcı kültür boyutlarını daha fazla benimsedikleri ortaya çıkmaktadır. Fakat bu değişkenlerin algılanma ve benimsenme düzeyleri kurum ve pozisyon göre farklılık göstermektedir.

Mekanik örgüt yapısının daha baskın algılanmasında sağlık sektörünün doğası gereği çalışanların risk almaktan kaçınmaları, karar verme ve sorumluluk almanın tamamen üst yönetime bırakılması ve bilgi-işlem teknolojinin yoğun bir biçimde kullanılmasının etkilerinin olduğu düşünülmektedir. Özellikle özel hastanelerde çalışanların kamu hastane çalışanlarına göre kurumlarının örgüt yapısını daha fazla mekanik olarak algılamaları literatürden farklı bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü kamu kurumlarının bürokratik ve merkeziyetçi yönetim yapılarına nispeten özel kurumların daha az bürokratik ve yerinden yönetim yapılarına sahip olmasından dolayı daha esnek oldukları bilinmektedir. Muğla ilindeki özel hastanelerin biri dışında tamamının Sosyal Güvenlik Kurumu ile yasal anlaşmalarının olması, işçilik giderlerinin düşük tutulması için çalışan sayısının az olması, çalışanların tamamen üst yönetim tarafından belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesine odaklanması ve yetkinin emir-komuta zinciri şeklinde olmasından dolayı daha sıkı bir örgüt yapısının olduğu görülmektedir.

Çalışanların gelişme kültür boyutunu daha fazla benimsemelerinde sağlık sektöründe ortaya çıkan rekabet ile birlikte değişim ve yeniliklere uyum sağlayabilmeleri konularında üst yönetim tarafından gelişimlerine katkıda bulunacak imkân ve fırsatların verildiği anlaşılmaktadır. Hastane yönetimi çalışanlarına inisiyatif alabilme, etkin iletişim kurabilme, kendini güvende hissetme gibi personel güçlendirme konularında daha fazla destek vermektedir. Bununla birlikte hastanelerde oluşan aşırı iş yükünün hedeflenen zamanda bitirilebilmesi için çalışanların üst yönetimin otoritesine ve emirlerine uymaya son derece önem vermesini sağlayan hiyerarşi kültür boyutu benimsenmektedir.

Kurum ve pozisyon değişkenlerine göre örgüt yapısı ve örgüt kültürü tercihleri ile genel sonuçlar karşılaştırıldığında; eğitim ve araştırma hastanesinde çalışanlar ve tüm hastanelerdeki hemşireler çalışanlar daha çok hiyerarşi ve kuralcı alt kültür boyutlarını benimsemektedirler. Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışanlar ve tüm hastanelerdeki genel idari çalışanlar organik örgüt yapısı algısını daha fazla hissetmektedirler. Böylece örgüt yapısı ve kültürü boyutlarının çalışanlar tarafından örgüt içerisinde farklı düzeylerde algılanmasında ve benimsenmesinde çalışılan kurum ve pozisyon önemli ölçüde etki ettiği anlaşılmaktadır.

Örgüt yapısına ilişkin sonuçlar;

- Özel hastane çalışanları, devlet ve eğitim-araştırma hastaneleri çalışanlarından daha yüksek düzeyde mekanik örgüt yapısı algısına sahip olduklarını belirtmişlerdir. Özellikle özel hastanelerde çalışanların kamu hastane çalışanlarına göre kurumlarının örgüt yapısını daha fazla mekanik olarak algılamaları literatürden farklı bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü kamu kurumlarının bürokratik ve merkeziyetçi yönetim yapılarına nispeten özel kurumların daha az bürokratik ve yerinden yönetim yapılarına sahip olmasından dolayı daha esnek oldukları bilinmektedir. Muğla ilindeki özel hastanelerin biri dışında tamamının Sosyal Güvenlik Kurumu ile yasal anlaşmalarının olması, işçilik giderlerinin düşük tutulması için çalışan sayısının az olması, çalışanların tamamen üst yönetim tarafından belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesine odaklanması ve yetkinin emir-komuta zinciri şeklinde olmasından dolayı daha sıkı bir örgüt yapısının olduğu görülmektedir.
- En yüksek düzeyde mekanik örgüt yapısı algısına hemşire pozisyonunda çalışanlar sahiptirler. Çünkü hastane içerisinde hemşireler, genel anlamda bütün birimlerde çalışabilmeleri, katı iş tanımları (servislerde hem kendilerinin hem de doktorların rutin yapacağı işlerden sorumlu tutulmaları vb.) belirli bir alanda veya birimde uzmanlaşmaları olmadığı için insiyatif alamamalarından dolayı rahat hareket edememeleri gibi nedenler örgüt yapısını mekanik olarak algılamalarına yol açmaktadır.

- En yüksek düzeyde organik örgüt yapısı algısına genel idari pozisyonda çalışanlar sahiptirler. Hastane içerisinde teknik işlerden daha çok beşeri ilişkilerin yoğun olduğu işlerde çalışan genel idari personelin, sağlık personelinin aksine örgütsel yapıyı daha çok organik olarak algıladığı görülmektedir. Sağlıkta Dönüşüm Programı ile birlikte, Kamu Hastaneleri de Özel Hastanelerin yönetimine benzer bir idari yapı oluşturmaya başlamıştır. Kalite yönetimi, verimlilik (sadece bütçeyle yönetilen bir yapının yerine hastane gelirlerinin de olduğu mali yapılanma), hasta memnuniyeti ve performans değerlendirme gibi uygulamalar ile esnekliğin artırıldığı örgütsel yapı desteklenmektedir.

Örgüt kültürüne ilişkin sonuçlar;

- Özel hastane çalışanları, devlet ve eğitim-araştırma hastaneleri çalışanlarından daha düşük düzeyde kuralcı kültür algısına sahip olduklarını belirtmişlerdir. Çalışanlar kamu statüsünden dolayı, hem devlet hem de eğitim-araştırma hastanelerinde bürokratik işlerin yürütülmesi için gereken rutin kuralları önemli bir şekilde benimsemeleri gerekmektedir.
- Özel hastane çalışanları, devlet ve eğitim-araştırma hastaneleri çalışanlarından daha yüksek düzeyde hiyerarşi kültür algısına sahip olduklarını belirtmişlerdir. Özel hastanelerde çalışanlar, belirli süreli sözleşmeler ile istihdam edildiği için her an işten çıkarılma korkusu nedeniyle üst yönetimin otoritesine ve emirlerine uymaya önem vermektedirler. Özel Hastaneler maksimum kar amacı ile kuruldukları için en az personel sayısı ile en fazla performansı ortaya çıkarmayı amaçlamaktadırlar. Bu amacı gerçekleştirebilmek içinde üst yönetim; hastanenin örgüt kültüründe hızlı karar alıp hemen uygulamaya imkân tanıyan hiyerarşi kültür boyutunu baskın hale getirmektedir. Eğitim-araştırma hastanesinde çalışanların hiyerarşi kültür algısı özel hastane çalışanlarından düşük, devlet hastanesi çalışanlarından yüksek düzeyde çıkmıştır. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi afilasyona (devlet hastanesi ile üniversitesi hastanesinin ortak kullanımı) tabi olmasından dolayı ortaya çıkan yeni duruma çalışanların adaptasyonun

sağlanmasında; üst yönetim, hiyerarşi alt kültür boyutuna önem vererek hareket ettiği sonucuna varabiliriz.

- Özel hastane çalışanları, devlet ve eğitim-araştırma hastaneleri çalışanlarından daha yüksek düzeyde klan kültür algısına sahip olduklarını belirtmişlerdir. Genellikle aile, akraba veya arkadaş çevresiyle birlikte kurulan özel hastanelerde çalışanların, yöneticiler ile ilişkileri kamu hastanelerine göre daha samimi olmaktadır. Böylece çalışanın kuruma olan duygusal bağlılığı da artmaktadır. Devlet hastanesinde çalışanların klan alt kültür algısı özel hastane çalışanlarından daha düşük, eğitim- araştırma çalışanlarından daha yüksek düzeyde çıkmıştır. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi afilasyona tabi olmasından dolayı örgüt kültüründe, iki farklı örgüt kültürüne sahip kurum çalışanlarının oryantasyon eğitimine tabi tutulmadan kısa sürede, yeni ve iş tanımlarının belirsiz olduğu örgüt içerisinde çalışmaktadırlar. Bu durumun, çalışanların klan (aile) kültür algı düzeyine olumsuz etki ettiği düşünülmektedir.
- Özel hastane çalışanları, devlet ve eğitim-araştırma hastaneleri çalışanlarından daha yüksek düzeyde destekleyici kültür algısına sahip olduklarını belirtmişlerdir. Özel hastaneler içinde bulunmuş oldukları rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek için inisiyatif alabilme, etkin iletişim kurabilme, kendini güvende hissetme gibi personel güçlendirme uygulamalarına önem verilmektedir. Devlet hastanesinde çalışanların destekleyici kültür algısı özel hastane çalışanlarından daha düşük, eğitim- araştırma çalışanlarından daha yüksek düzeyde çıkmıştır. Sağlıkta dönüşüm programı ile birlikte kamu hastanelerinde de personel güçlendirme uygulamalarını destekleyici kültür benimsenmektedir. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi afilasyona tabi olmasından dolayı rol çatışması ve belirsizliği, iletişim kaynaklı problemler yoğun bir şekilde yaşanmaktadır. Bu durum çalışanların destekleyici örgüt kültürü beklentilerini olumsuz etkilemektedir.
- Özel ve devlet hastanelerinde çalışanlar, eğitim-araştırma hastanesi çalışanlarından daha yüksek düzeyde açıklık kültür algısına sahip olduklarını belirtmişlerdir. Günümüzde kuruluşların rakiplerine karşı rekabet avantajı elde edebilmelerinde mal veya hizmet sunumunda yenilikçi, farklı uygulamaların

etkisi büyük olmaktadır. Birinci dereceden işin içinde olan çalışanlara fikirlerini rahatlıkla ifade edebilecekleri ortamların sağlanmasının bu duruma katkısı fazla olacaktır. Özel hastaneler ve sağlıkta dönüşüm ile birlikte kamu hastaneleri de açıklık örgüt kültürünün önemini farkına varmışlardır. Ancak eğitim-araştırma hastanesi afilasyona tabi olmasından dolayı çalışanlar yenilikçi fikirlerini rahat ifade edebilecekleri ortamları yeterince bulamadıklarını, yapılan hatalara karşı toleransın olmadığını ve yöneticilerin eleştiriye açık olmadıklarını ifade etmişlerdir.

- Özel hastanelerde çalışanların gelişme kültür boyutunu daha fazla benimsemelerinde sağlık sektöründe ortaya çıkan rekabet ile birlikte değişim ve yeniliklere uyum sağlayabilmeleri konularında, üst yönetim tarafından gelişimlerine katkıda bulunacak imkân ve fırsatların verildiği anlaşılmaktadır. Devlet hastanesinde çalışanların gelişme kültür algısı özel hastane çalışanlarından daha düşük, eğitim- araştırma çalışanlarından daha yüksek düzeyde çıkmıştır. Kamu hastanelerinin yönetiminde işletme benzeri kurumsal mantık anlayışının baskın hale gelmesi ile birlikte etkinlik, verimlilik, kalite, performans değerlendirme gibi uygulamalarının etkisiyle benimsenen kurum kültüründe gelişme kültür boyutu önem kazanmıştır. Eğitim- araştırma hastanesi afilasyona tabi olmasından kaynaklı sıkıntılardan dolayı gelişme alt kültürü çalışanlar tarafından istenilen düzeyde benimsenmemiştir.
- En yüksek düzeyde kuralcı kültür algısına sağlık teknisyeni pozisyonda çalışanlar sahiptirler. Sağlık teknisyenleri hastane içerisinde kullandıkları makine ve cihazların belirli kurallara göre kullanımları ve işlerinin rutinliği nedeniyle kuralcılık kültürünü daha çok benimsemektedirler.
- En yüksek düzeyde hiyerarşi kültür algısına hemşire pozisyonda çalışanlar sahiptirler. Hastanelerde 24 saat sürekli sağlık hizmeti sunumu yapma ihtiyacından dolayı yöneticiler, hemşirelerin belirli bir sürede aşırı iş yükünü tamamlayabilmeleri için onlara karşı otoriter yaklaşım sergilemektedirler.
- En yüksek düzeyde klan kültür algısına hekim ve genel idari pozisyonda çalışanlar sahiptirler. En yüksek düzeyde destekleyici kültür algısına hekim ve genel idari pozisyonda çalışanlar sahiptirler.

- En yüksek düzeyde açıklık kültür algısına hekim pozisyonunda çalışanlar sahiptirler. Hekim, sahip olduğu uzmanlık ve statü gücü ile sağlık hizmet sunumunun merkezinde yer almaktadır. Böylece kurum içerisinde diğer pozisyonunda çalışanlara kıyasla duygu ve düşüncelerini daha rahat ifade edebilmektedir.
- En yüksek düzeyde gelişme kültür algısına hekim ve genel idari pozisyonunda çalışanlar sahiptirler. Hastaneler, hekim pozisyonunda çalışanların hem kendi gelişimleri hem de kaliteli sağlık hizmet sunumları için ihtiyaç hissettiği konular ile ilgili onlardan gelen yeni fikirlere önem vermekte ve fırsatlar sunmaktadırlar. Hastaneler, değişen teknolojik ve çevresel şartlara uygun kalite standartlarını gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Bu genel amaçların gerçekleştirilmesinde idari personelin rolü büyüktür.
- Günümüzde hastanelerin yönetim sürecinde kalite, verimlilik, esneklik, rekabet, performans değerlendirme ve hasta memnuniyeti odaklı işletmecilik uygulamaları benimsenmektedir. Bu değişim, hastanelerde oluşturulan organizasyon yapısını ve paylaşılan kültürel değerleri de etkilemektedir.

Korelasyon analizi sonuçları;

- Örgüt yapısı ve örgüt kültürü boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; mekanik örgüt yapısı ile kuralcı, hiyerarşi kültür boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Mekanik örgüt yapısı ile klan, açıklık ve gelişme örgüt kültürü boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.
- Organik örgüt yapısı ile kuralcı, hiyerarşi kültür boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Organik örgüt yapısı ile klan, destekleyici, açıklık ve gelişme örgüt kültürü boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.
- Örgüt kültürü boyutlarının kendi aralarındaki ilişki incelendiğinde; kuralcı kültür boyutu ile klan, destekleyici, açıklık ve gelişme kültür boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki bulunurken hiyerarşi kültür boyutu ile bir ilişki bulunmamaktadır. Hiyerarşi kültürü boyutu ile klan, destekleyici, açıklık ve gelişme örgüt boyutları arasında bir ilişki bulunmamaktadır. Klan kültür boyutu ile destekleyici, açıklık ve gelişme kültür boyutları arasında pozitif

yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Destekleyici kültür boyutu ile açıklık ve gelişme kültür boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Regresyon analizi sonuçları;

- Kuralcı kültürün mekanik örgüt yapısı üzerinde pozitif yönlü ve organik örgüt yapısı üzerinde negatif etkisi olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre kişilerin kuralcı kültür düzeyi arttıkça örgüt yapısının mekaniklik derecesinde artış ve organiklik derecesinde azalış olmaktadır.
- Hiyerarşi kültürün mekanik örgüt yapısı üzerinde pozitif yönlü ve organik örgüt yapısı üzerinde negatif etkisi olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre kişilerin hiyerarşi kültür düzeyi arttıkça örgüt yapısının mekaniklik derecesinde artış ve organiklik derecesinde azalış olmaktadır.
- Klan kültürün mekanik örgüt yapısı üzerinde negatif yönlü ve organik örgüt yapısı üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre kişilerin klan kültür düzeyi arttıkça örgüt yapısının mekaniklik derecesinde azalış ve organiklik derecesinde artış olmaktadır.
- Destekleyici kültürün mekanik örgüt yapısı üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir. Destekleyici kültürün organik örgüt yapısı üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre kişilerin destekleyici kültür düzeyi arttıkça örgüt yapısının organiklik derecesinde artış olmaktadır.
- Açıklık kültürünün mekanik örgüt yapısı üzerinde negatif yönlü ve organik örgüt yapısı üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre kişilerin açıklık kültür düzeyi arttıkça örgüt yapısının mekaniklik derecesinde azalış ve organiklik derecesinde artış olmaktadır.
- Gelişme kültürünün mekanik örgüt yapısı üzerinde negatif yönlü ve organik örgüt yapısı üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre kişilerin gelişme kültür düzeyi arttıkça örgüt yapısının mekaniklik derecesinde azalış ve organiklik derecesinde artış olmaktadır.

4.2. ÖNERİLER

Yapılan araştırma sonucunda öneriler şu şekilde sıralanmaktadır;

- Yöneticiler tarafından belirli dönemlerde kurum içinde paylaşılan kültürel değerler ile benimsenen örgütün yapısının özelliklerine hakkında çalışanlara yönelik geri bildirim toplantıları yapılmalıdır.
- Günümüzde dinamik çevrede faaliyetlerini sürdürmekte olan hastanelerin esnek organizasyon yapısına sahip olması ve yeniliklere uyum sağlayan gelişme kültürünü benimsemesi çevreye uyumu kolaylaştıracaktır.
- Yöneticilerin örgüt yapısını şekillendirirken örgüt içerisindeki kültürel değerler ile uyumlu olup olmadığına dikkat etmeleri gerekmektedir. Çünkü kültürel değerler ile uyumlu belirlenen örgüt kurallarının işleyişi daha rahat olacaktır.
- Dünya genelinde toplam nüfus içerisinde yaşlı nüfusun oranının artması ile birlikte devletlerin sağlık harcamalarında da artışlar söz konusu olmaktadır. Toplum içerisindeki zengin ve eğitilmiş bireylerin oranının artmasıyla birlikte sağlık hizmeti alımında kalite ve hasta memnuniyet beklentileri de gün geçtikçe artmaktadır. Böylece bir tarafta devletin sağlık hizmet sunumunu daha az maliyetle gerçekleştirme isteği, diğer tarafta da bireyin sağlık hizmet alımını daha kaliteli, hızlı ve memnuniyetli karşılama isteği ortaya çıkmaktadır. Sağlık hizmetlerinde hem devletin hem de bireyin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanabilmesi için kontrollü bir şekilde özel hastane sayısı arttırılmalı, hastane yönetici ve çalışanlarında sağlık alanındaki teknik uzmanlık ile birlikte işletmecilik uygulamalarının benimsenmesi gerekmektedir. Bu amaçlara uygun örgüt yapı ve kültürünün oluşturulması önem arz etmektedir. Çünkü kurumların gerçekleştirmek istedikleri amaçlar ile örgüt yapı ve kültürlerinin birbirini destekler nitelikte olmalıdır.
- Araştırma sonucunda özel hastanelerde hiyerarşi kültür boyutu yüksek düzeyde çıkarken kamu hastanelerinde ise kuralcılık kültür boyutu yüksek düzeyde çıkmıştır. Fakat literatürden farklı olarak kuralcılık ve hiyerarşi kültür boyutları arasında bir ilişki bulunamamıştır. Aynı örgüt ortamında hem kuralcı hem de hiyerarşi kültür boyutlarının anlamlı ilişki halinde bulunamamalarının nedenleri gelecekte yapılacak araştırmalara konu olmalıdır.

KAYNAKÇA

- Akdağ, R. (Ed.), (2011). *Türkiye Sağlıkta Dönüşüm Programı*, (Değerlendirme Raporu: 2003-2010), T.C. Sağlık Bakanlığı Yayın No: 839.
- Akgül, A. ve Osman Ç. (2005). *İstatistiksel Analiz Teknikleri* (SPSS’de İşletme Yönetimi Uygulamaları), Emek Ofset Ltd, Ankara.
- Akıncı Vural, Z. B. (2003). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, İstanbul.
- Arıcı, E. D. (2008). “*Rekabet Stratejisi, Örgüt Yapısı Ve Performans İlişkilerinin Gıda Perakende Sektörü Bağlamında Araştırılması*”, Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Ashkenas. R., Ulrich, D., Jick. T. ve Kerr, S., (1995). *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Atan, M. ve Ersin Ç. (2004). “Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz Yöntemleri ile Türk Bankacılık Sektöründe Çok Boyutlu Mali Başarısızlık Tahmin Modelleri Oluşturulması”, *4. İstatistik Günleri Sempozyumu*, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Bakan, İ. Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, H.Ç. (2004). *Örgüt Kültürü*, İstanbul, Alfa Akademi.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, H.Ç. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Amprik Yaklaşım*, İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Başaran, S. (2014), “*Hastanelerde Örgüt Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi, İzmir Bozyaka Eğitim Ve Araştırma Hastanesi Örneği*”, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayazıt, M. ve Koçaş, C. (2010), “*Örgütsel Kültür Ve Pazar Odaklılık Performansı: “Kültür Tipi” ve “Güçlü Kültür” Önermelerinin Türkiye’de Testi*”, Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt 10, Sayı 1-2, S.S. 35-70.
- Bayram, N. (2004). *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*, Bursa: Ezgi Kitabevi.

- Bayram, A. (2011). *Örgüt Kültürünün Kurumsal İtibara Etkisi Ve Kayseri'deki Özel Hastanelerde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Bilgin, G. ve Çıraklı, Z. (2010). Hastanelerde Kurum Kültürü, *II. Uluslar Arası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi*, Bildiriler Kitabı, Ankara.
- Black, J. S. ve Lyman W. (2000), *Management, Meeting New Challenges*, Prentice-Hall.
- Budak, G. ve Budak, G. (2004), *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir.
- Burns, T., Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*, Tavistock Public, London.
- Burns, T. ve Stalker, G.M. (1971). *The Management of Innovation*, Tavistock Public, London.
- Burns L. R. ve Wholey D. R. (1993). *The Academy of Management Journal* Vol. 36, No. 1., pp. 106-138.
- Chatman, J. A. ve Jehn, K. A. (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: how different can you be. *Academy of Management Journal*, 37(3): 522-553.
- Çalış, M. (2012). *“Örgüt Yapısının Mobbing Üzerine Etkisi Ve Giresun İli Özel Hastaneleri Üzerine Bir Uygulama”*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Çelik, M. (2007). *“Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Bir Uygulama”*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi SBE, İşletme ABD, Erzurum.
- Çetin, C. ve Mutlu, E. C. (2009). *Temel İşletmecilik: İşletme ve Çevresi*, Beykoz Lojistik MYO Yayınları, İstanbul.
- Daft, R.L. (2015). *“Örgütsel Strateji ve Yapı”*, Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak, 10. Basım (Çev. Ed: Özmen Timurcan,.N.Ö.), Nobel, Ankara.
- Dal, V. (2006). *“Türk Hazır Giyim Sanayinde Matris Organizasyon Uygulaması”*, *Akademik Bakış*, S.9, Kırgızistan, ss.1-14.

- Danışman, A. ve Özgen, H. (2002) “İşletmelerde Kültür ve Yapı: Endüstri Dalı ve Durumsal Faktörlerin Kültürel Nitelikler ile Yapısal Özellikler Arasındaki İlişkilere Etkisinin Belirlenmesine İlişkin Türk Ve Kanada Firmaları Üzerinde Bir Araştırma, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi SBE, İşletme ABD, Adana.
- Danışman, A. ve Özgen, H. (2003). “Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel - Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi”, Yönetim Araştırmaları Dergisi, 3 (2), 91-124.
- Danışman, A. ve Özgen, H. (2008). “Örgütsel Alt Kültürler Ve Kaynakları: Bir Sanayi Firmasında Görgül Bir Araştırma”, ODTÜ Gelişme Dergisi, c.35. S.2. ss.277-304.
- Danışman, A. (2010). “Türkiye’de Örgüt Kültürü: Özel Sayıya Giriş”, Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt 10, Sayı 1-2, S.S. 5-9.
- Demirel, H. ve Karadal, Y. (2007). “Örgüt Kültürünün Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımına Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12 (3), 253-270.
- Dinçer Ö. (2003). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 6. Baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Doğan, Ö. (2000). Kültür Bilimleri ve Kültür Felsefesi, İstanbul.
- Doğan, M. (2002). İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Montaj Baskı, Genişletilmiş 2. Baskı, İzmir.
- Doğan, B. (2007). *Örgüt Kültürü*, 1. Basım, Beta Basım, İstanbul.
- Drucker, P., (1994). *Managing the Future*, Penguin, New York.
- Efil, İ. (2002). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Alfa Yayınları, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 7. Baskı, İstanbul.
- Elibol, H. (2005). “Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Organizasyon Yapıları Üzerindeki Etkileri”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.13, ss.155-162.
- Erdem, F. (2010). “Örgüt Kültürünün Kök Metaforlarla Keşfi: Üniversite Gerçekliği Üzerine Nitel Bir Araştırma”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1-2, S.S. 71-96.

- Erdoğan, İ. (2003). *Pozitivist Metodoloji: Bilimsel Araştırma Tasarımı İstatistiksel Yöntemler Analiz Ve Yorum*, ERK: Ankara.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Ertürk, M. (2009). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayın, İstanbul.
- Fayol, H. (1917). *Administration Industrielle et Générale*, H.Dunod Et E.Pinat Editeurs, Paris.
- Fiske, S.T. and Taylor, S.E. (1991). *Social Cognition*, , NY: McGraw-Hill, New York.
- Fligstein, N. ve McAdam, D. (2012). *A Theory of Fields*. Oxford University Press.
- Ford, J. D ve Slocum, J.W. (1977), Jr. *The Academy of Management Review*, Vol. 2, No. 4, pp. 561-575.
- Galunic, D. C. ve Eisenhardt, K. M. (1996). The Evolution Of Intracorporate Domains: Divisional Charter Losses In High-Technology, Multidivisional Corporations. *Organization Science*, 7: 255–282.
- Goffee R. ve Jones G. (2002). *Kurum Kültürü: Kuruluşunuzun Kurumsal Kültürünün İşiniz Üzerindeki Yıkıcı ve Yapıcı Etkileri*, MediaCat , Ankara.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü, Kırgızistan Manas Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147-159.
- Gürbüz, E. (2014). *Çalışanlarda Örgüt Kültürü Ve İş Performansı (Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Çalışanları Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güzelcik, Ebru (1999). *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Haman, Ö. (2016). “Örgüt Yapısı Ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma” Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Hatch, M. ve Ann, L. C. (2006). Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives, Second Edition, Oxford: *Oxford University Press*, Hellriegel.

Hinings, C. R. & R. Greenwood (1988), *The Dynamics of Strategic Change*, Basil Blackwell, Oxford.

Hinings, C. R., Thibault, L., Slack, T. Ve Kikulis, L. M. (1996), “Values and Organizational Structure”, *Human Relations*, 49(7), 885-916.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohavy, D. D. Ve Sanders, G. (1990), “Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases”, *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.

Hofstede, G. (2001). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions And Organizations Across Nations. Sage Publication.

İçerli, L. (2009). Örgüt Yapısı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Işık, R. (2014). “Örgüt Kültürü, Fonksiyonları, Unsurları ve Boyutları: Dicle Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastaneleri Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Janicijevic, N. (2013). The Mutual Impact Of Organizational Culture And Structure, *Economic Annals*, Volume LVIII, No. 198.

James, L., James L. & Ashe D. (1990). The Meaning of organizations: the role of cognition and values. In P. Schneider (ed.), *Organizational Climate and Culture*, (pp 32 – 54). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Kalaycı, Ş. (2009). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. 4. Baskı, Asil, Ankara.

Karakışla, Y. (2012). Kamu Ve Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu Ve Örgüt Kültürü Algıları, Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Kast, F. E. ve Rosenzweig, J. E. (1970). Organization and Management A Systems Approach, McGraw-Hill Book Company.

Kavuncubaşı Ş. ve Kısa A. (2003). Sağlık Kurumları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım S. (2010). Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, 2.Baskı, Siyasal Kitabevi.

Koçel, T.(1983). Yönetim Kavram ve Teknikleri, Uluslararası Eğitim Müdürlüğü Yayınları, İstanbul.

Koçel, T. (1998). İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınevi, İstanbul.

Koçel, T. (2007). İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınevi, İstanbul.

Konuk, F.A., (2008). “Pazarlamada Algılanan Değer Kavramı ve Ölçümü” Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yayımlanmamış Doktora Tezi.

Köse, E. (2010). Bir Üniversite Hastanesinde Hekim Ve Hemşirelerin Algıladıkları Örgüt Kültürünün Mobbing Davranışlarına Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, Celal Bayar Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi,C.7 S.1, Manisa.

Kurtulmuş, S. (1998). “Sağlık Ekonomisi ve Hastane Yönetimi”, Değişim Dinamikleri, İstanbul.

Lawrence, T. ve Suddaby, R. (2006). Institutions and Institutional Work, S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence ve W. R. Nord (Ed.), Handbook of Organization Studies, (s. 215-254), London: Sage.

Meek, V. Lynn (1988), “Organizational culture: Origins and weaknesses”, Organization Studies, 19/1, 45-61.

Mintberg, H. (2015). Örgütler ve Yapıları, 1. Basım (Çev. Ed: Aypay, A.), Nobel, Ankara.

Naktiyok, A. (1999). Çevresel Çalkantı ve Örgüt Kültürü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, SBE, Erzurum.

Oktay, F. (2016). Örgüt Yapısı İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 25, Sayı 3,S. 457-470.

O'Neill, John W. Laura, L. Beauvais ve Richard W. Scholl (1997), "A structure and culture model of organizational behavior variability reduction", Annual Meeting of Academy of Management, Aug. 13.

O'Reilly, Charles & Jennifer Chatman (1996), "Culture as social control: Corporations, cults and commitment", in Staw & Cummings (eds), *Research in Organizational Behavior* (V. 18), JAI Press, Greenwich, CT.

Ölçüm Ç. M. (2004). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Baağılılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Özalp, İ. (1994). Yönetim ve Organizasyon, Cilt:2, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Özcan, E.D. (2010). "Algılanan Örgüt Yapısı İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Kişilik Özelliklerinin Rolü ve Bir Araştırma", Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özgen, H. (1995). "Çağdaş Hastane Yönetimi Anlayışı ve Türkiye'deki Uygulamalar", Hastane İşletmeciliği (Seçme Yazılar), (Editör: Hikmet Seçim), Anadolu Üniversitesi Yayın No: 845, Açıköğretim Fakültesi Yayın No: 449, Eskişehir, ss.73-77.

Perçin, M. (2008). İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgütsel Baağılılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Isparta.

Perrow, C. (1967). *Organizational Analysis: A Sociological View*, London: Tavistock.

Powell, W. W. (2001). "Boundaries and New Organization Forms", Smelser, N. J., Baltes, P. B. (edt.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* 2, UK., Elsevier Science Ltd.

Riley, P. (1983), "A structuranist account of political culture", *Administrative Science Quarterly*, 28, 414-437.

Robbins Stephen P. (1994). Örgütsel Davranışın Temelleri, (Çev. Ayşe Öztürk), Etam A.Ş., Eskişehir.

Robbins, S. P. and Judge, T.A. (2013). "Örgüt Yapısının Temelleri", Örgütsel Davranış, 14. Basım (Çev. Ed: Erdem, İ.), Nobel, Ankara.

Saatçioğlu, A. (2004). “*Güç, Sınıf Çatışması ve Ayrımcı Örgütsel Biçimlerin Kurumsallaşması*”, Yönetim Araştırmaları Dergisi, 4(1):102-130.

Sağlık Bakanlığı (2003). Sağlıkta Dönüşüm Programı, Sağlık Bakanlığı, Ankara.

Saruhan, S.A. ve Özdemirci A. (2005). Bilim, Felsefe ve Metodoloji, Alkım Yayıncılık.

Schein, E.H. (1985). Organization Culture and Leadership, Jossey-Bass, San Francisco.

Seçim, H. (1991). “*Türkiye’de Hastanelerin Organizasyonu İçin Bir Model Önerisi, Hastane Yönetimi ve Organizasyonu*”, İÜD, C.252, S.3, İstanbul.

Selznick, P. (1949), TVA and the Grass Roots: A Study in the Sociology of Formal Organization. Universty of California Press Berkeley and Los Angeles.

Songur, C. ve Babacan, A. (2016). “Sağlık Hizmetlerinde Afiliasyon ve Mali Yönetim Üzerine Etkisi”, Yönetim Araştırmaları Dergisi, 14(4):89-111.

Spell, C. S. ve Arnold, T. J. (2007). “*A Multi-Level Analysis of Organizational Justice Climate, Structure, and Employee Mental Health*”, Journal of Management, Vol.33, No.5, ss.724-751.

Şahin, H. (2012). *Sağlık Bakanlığına Bağlı Hastanelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Karşılaşılan Engeller Ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

Şener, O. (2005). Türkiye’de 1980 Sonrası Sağlık Politikaları, Yüksek Lisans Tezi. Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Kamu Yönetimi Yüksek Lisans Programı, Ankara.

Şimşek, M. (2002). Yönetim ve Organizasyon, 7. Baskı, Günay Ofset, Konya.

Şişman, M. (2002). Örgütler ve Kültürler, Pegem Yayınları, Ankara.

Terzi, A. R. (2000). Örgüt Kültürü, Nobel Yayınları, Ankara.

Thompson, J. D. (2003). Organizations in Action. New York: Mc Graw-Hill.

Tokat, B. ve Şerbetçi, D. (2001). İşletmecilik Bilgisi, 6.Baskı, Avcı Ofset, İstanbul.

Torlak N.G. (2008). Organizasyon Teorileri, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

Tüfekçi, N. (2012). *Örgüt Kültürünün Örgüt Performansına Etkisinin Hastaneler İçin Akreditasyon Standartları Kapsamında Ölçülmesi: Isparta İlindeki Devlet, Özel Ve Üniversite Hastanesinde Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Üçok, T. (1993). *Yönetim İlkeleri*, Gazi Büro Kitabevi, Ankara.

Ülgen, H. (1990). *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 241,Gençlik Basımevi, İstanbul.

Ülger, N., Baldemir, E. ve Battaloğlu İnanc, B. (2015). “*Employee Satisfaction in Hospitals with Afilyasyo; Sample of Training and Research Hospital of University of Muğla Sıtkı Koçman*”, Journal of Clinical and Analytical Medicine (JCAM), Published Online: 30.03.2015, ss: 1-5.

Ünüvar, M. (2009). “*Tedarik Zinciri Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Yapıya Etkisi Üzerine Bir Araştırma*”, Ege Akademik Bakış, C.9, S.2, ss.559-592.

Vural, Z.B.A. ve Akıncı, G. (2007). *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayınları, Ankara.

Wasti, A. ve Fiş, A. M. (2010). “*Örgüt Kültüründe Sıkılık– Esneklik Boyutu ve Kurumsal Girişimciliğe Etkisi*”, Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt 10, Sayı 1-2, S.S. 11-33.

Williams, R. (2005). *Anahtar Sözcükler: Kültür ve Toplumun Sözvarlığı*, (Çev. Savaş Kılıç), İstanbul.

Womack, J. and Jones, D., (1994). “From Lean Production to the Lean Enterprise”, Harvard Business Review, March-April 1994, <https://hbr.org/1994/03/from-lean-production-to-the-lean-enterprise>.

Yaşlı, E. (2015). *Özel Hastanede Çalışan Hemşireler Açısından Örgüt Kültürü – Tükenmişlik İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yavuz, C. I. (2004). “*DSÖ Yol Gösteriyor, Hükümet Uyguluyor: “Sağlık Sisteminde Benimsenebilecek Tek Ve Basit Bir Piyasa Kavramı Yoktur*”. Toplum ve Hekim, 19 (3), Mayıs-Haziran: 216–222.

Yavuz, N. (2011). Türkiye ve OECD Ülkelerinde Sağlık Sistemleri ve Karşılaştırılması, SDÜ, SBE, YYLT, Isparta.

Yazıcı, B. (2013). Merkezi Eğilim ve Değişkenlik Ölçüleri, Edt: Ağaoğlu, E. ve Atlas, M., İstatistik-I, T.C. Anadolu Üniversitesi, Yayın No: 2608.

Yıldırım C. ve Tokcaer S. (2013). “*Virtual Teams in Supply Chains*”, XI. International Logistics & Supply Chain Congress, Kayseri, p.515-524.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri (5. Baskı). Seçkin Yayıncılık: Ankara.

Yurttaş, A. (2014). Mekanik Örgüt Yapılarında Örgütsel Adalet ve Terfi İlişkisi: Kamu Örgütleri Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Yakın Doğu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Lefkoşa.

Yüceler, A. (2011). Sağlık İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Bir Boyutu Olarak Hasta Ve Çalışan Güvenliği: Kuram Ve Konya İlindeki Hastanelerde Bir Uygulama, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

<http://www.saglik.gov.tr> (erişim tarihi:22.03.2016).

EK 1. ANKET FORMU

Anket No:

Sayın Katılımcı,

Bu anket, “**Örgüt Kültürü İle Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki: Muğla’ daki Hastaneler Üzerine Bir Araştırma**” doktora tezi için veri toplama aracı olarak hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar, bilimsel bir çalışmada kullanılacağından isim belirtmenize gerek olmayıp, elde edilen bilgiler **kesinlikle** araştırmanın amacı dışında kullanılmayacaktır.

Bu araştırmaya vereceğiniz katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.

Öğr. Gör. Nedim YILDIZ
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Doktora Öğrencisi
Fakültesi
E-mail: nedimyildiz@mu.edu.tr

Danışman
Doç. Dr. Hatice Hicret ÖZKOÇ
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
İşletme Bölümü

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Lütfen durumunuza uygun düşen seçeneği işaretleyiniz.

1.Cinsiyetiniz: ()Erkek ()Kadın

2.Yaşınız:(Lütfen Belirtiniz)

3.Medeni Durumunuz: ()Evli ()Bekâr ()Diğer

4.Eğitim Durumunuz: ()Lise ()Önlisans ()Lisans ()Yüksek Lisans ()Doktora

5.Şu anda Çalıştığınız Kurum:()Devlet Hastanesi ()Özel Hastane ()Eğitim ve Araştırma Hastanesi

6.Çalıştığınız hastanedeki pozisyonunuz nedir? ()Hekim ()Hemşire ()Sağlık Teknisyen/Tekniker ()Genel İdari Personel

Hekim iseniz unvan.....

7. Çalıştığınız Birim:.....

8. Bu Hastanede Toplam Çalışma Süreniz?.....YIL/AY(Lütfen Belirtiniz)

9. Mesleğinizde Toplam Çalışma Süreniz?.....YIL/AY(Lütfen Belirtiniz)

10. Burası Kaçınıcı Görev Yeriniz?.....

11. Çalışma Statünüz: () 657’ e tabi () Sözleşmeli ()Diğer.....

A)Örgüt Yapısı Ölçeği Sayın Katılımcı bu bölümde çalışmakta olduğunuz hastanenin örgüt yapısını belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Her yargısal ifadeye karşılık gelen “kesinlikle katılmıyorum’dan” , “Tamamen katılıyorum’a” doğru sıralı şekilde oluşturulmuş derecelerden lütfen kendinize uygun olan kutucuğu işaretleyiniz. İŞYERİNİZDE;	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1-Sıkı yapılandırılmış iletişim kanalları vardır ve önemli finans ve hastane bilgilerine ulaşmak oldukça kısıtlıdır.	1	2	3	4	5
2-Her hususa kolaylıkla erişimi sağlayan önemli finansal ve hastane bilgilerine yönelik açık iletişim kanalları mevcuttur.	1	2	3	4	5
3-Her birimde belirli bir yönetim tarzı uygulanması konusunda aşırı ısrarcı bir anlayış vardır.	1	2	3	4	5
4-Yöneticilerin idare sekli oldukça resmiden gayri resmiye doğru geniş bir serbest alan oluşturur.	1	2	3	4	5
5-Karar verme sürecinde söz hakkının bölüm yöneticilerine verilmesine çok büyük önem verilir.	1	2	3	4	5
6-Karar verme sürecinde bölüm yöneticilerini devre dışı bırakmak anlamına gelse bile belirli durumlarda konunun uzmanına daha fazla söz hakkı verilmesi eğilimi vardır.	1	2	3	4	5
7-İş durumundaki değişikliklere rağmen güvenilir ve gerçek yönetim prensiplerine bağlı kalmaya çok büyük önem verilir.	1	2	3	4	5
8- Geçmişteki uygulamalar çok fazla dikkate alınmadan şartlardaki değişimlere serbestçe uyum gösterilmesine daha çok önem verilir.	1	2	3	4	5
9-Çalışanların her zaman resmi olarak oluşturulmuş prosedürleri izlemesine çok büyük önem verilir.	1	2	3	4	5
10- Resmi prosedürleri göz ardı etmek gerekse bile işin yapılmasına daha çok önem verilir.	1	2	3	4	5
11-Çoğu faaliyet bilgi sistemleri aracılığıyla sıkı bir şekilde kontrol edilmektedir.	1	2	3	4	5
12-İşlerin yapılmasında ağırlıklı olarak gayri resmi ilişkilere ve işbirliğine dayanan, gevşek, gayri resmi bir kontrol mevcuttur.	1	2	3	4	5
13-Çalışanların resmi iş tanımlarına sıkıca bağlı kalmalarına çok büyük önem verilir.	1	2	3	4	5
14-Çoğunlukla durumun gerektirdiği yönde ve bireyin kişiliğine uygun olarak iş yapış tarzlarını belirlemesine izin verme yönünde eğilim vardır.	1	2	3	4	5
15-Çalıştığım kurum adeta makineye benzemektedir	1	2	3	4	5
16-Çalıştığım kurum adeta organizmaya benzemektedir.	1	2	3	4	5

B)Örgüt Kültürü Ölçeği Sayın Katılımcı bu bölümde çalışmakta olduğunuz hastanenin örgüt kültürünü belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Her yargısal ifadeye karşılık gelen “kesinlikle katılmıyorum’dan” , “Tamamen katılıyorum’a” doğru sıralı şekilde oluşturulmuş derecelerden lütfen kendinize uygun olan kutucuğu işaretleyiniz. İŞYERİNİZDE;	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1-Çalışanlara hareket alanı daraltılmış hissi verecek şekilde yürürlükte çok fazla kural vardır	1	2	3	4	5
2-Kurallara uymaya çok fazla önem verilir.	1	2	3	4	5
3-Kullanılan alet ve makinelerle ilgili son derece standart ve katı işletme prosedürleri bulunur.	1	2	3	4	5
4-Her gün aynı şey yapıyormuş hissi verecek şekilde çok fazla rutin iş vardır.	1	2	3	4	5
5-Üstler tarafından verilen emirlere uymak zorunludur.	1	2	3	4	5
6-Sosyal eşitsizliğe yol açacak şekilde statüler arasında önemli farklılıklar vardır.	1	2	3	4	5
7-Otoriteye saygı son derece önemlidir.	1	2	3	4	5
8-Emir komuta zincirine son derece önem verilir.	1	2	3	4	5
9-Çalışanlar aile ferdi gibi görülür.	1	2	3	4	5
10-Çalışanların kişisel sorunlarına ilgi ve alaka gösterilir.	1	2	3	4	5
11-Çalışanların birbirlerine gayri resmi şekilde davranmalarına izin verilir.	1	2	3	4	5
12-Çalışanlar yöneticileri aile büyüğü gibi görür.	1	2	3	4	5
13-Kişisel haklara saygıya önem verilmez.	1	2	3	4	5
14- Makul ölçüde risk yüklenmede çalışanlara inisiyatif tanınır.	1	2	3	4	5
15-Bilgi, işletme içinde diğerleri ile serbestçe paylaşılabilir.	1	2	3	4	5
16-Çalışanların kişisel menfaatlerine önem verilir.	1	2	3	4	5
17-Çatışma ve anlaşmazlıklarla ilgili açık tartışmaya imkân tanınır.	1	2	3	4	5
18-Yönetim eleştiriye kapalıdır.	1	2	3	4	5
19-Çalışanların yaptıkları hatalara karşı tolerans gösterilir.	1	2	3	4	5
20-Bağımsız olarak hareket edebilmeyi sağlayacak şekilde serbestlik hissi verilir.	1	2	3	4	5
21-Yeni koşul ve durumlara anında cevap verebilecek şekilde esneklik vardır.	1	2	3	4	5
22-Yeni yaklaşım ve fikirler teşvik edilir.	1	2	3	4	5
23-Fırsatlardan yararlanmada çabuk hareket edilir.	1	2	3	4	5
24-Kaliteye son derece önem verilir.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı: Nedim YILDIZ

Doğum Yeri:Karakoçan /ELAZIĞ

Doğum Tarihi:02.02.1983

Medeni Hali:Evli

EĞİTİM BİLGİLERİ

Lisans: Muğla Üniversitesi-2006

Yüksek Lisans: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi-2010

MESLEKİ BİLGİLER

2010-2012: Öğr. Gör. Gaziosmanpaşa Üniversitesi-Niksar Sosyal Bilimler MYO

2012- Devam: Öğr. Gör. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi-Ula AKMYO