

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**HALKLA İLİŞKİLER UYGULAYICILARI ROL MODELLERİNDE ÖRGÜT
KÜLTÜRÜNÜN ETKİSİ VE HASTANE İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

Diğdem ESKİYÖRÜK

DOKTORA TEZİ

ADANA / 2010

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**HALKLA İLİŞKİLER UYGULAYICILARI ROL MODELLERİNDE ÖRGÜT
KÜLTÜRÜNÜN ETKİSİ VE HASTANE İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

Diğdem ESKİYÖRÜK

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Mehmet TURAN

DOKTORA TEZİ

ADANA / 2010

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Bu çalışma jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Yrd. Doç. Dr. Mehmet TURAN
(Danışman)

Üye : Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN

Üye : Prof. Dr. H. Altan ÇABUK

Üye : Prof. Dr. Bahar TANER

Üye : Prof. Dr. Ünal AY

ONAY:

Yukarıda imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

...../...../2010

Prof. Dr. Azmi YALÇIN
Enstitü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

ÖZET

HALKLA İLİŞKİLER UYGULAYICILARI ROL MODELLERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ETKİSİ VE HASTANE İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Diğdem ESKİYÖRÜK

Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Mehmet TURAN

Aralık, 2010, 188 sayfa

Günümüzde, halkla ilişkiler, işletmelerde iç ve dış çevreler arasında karşılıklı iletişimi sağlayan bir yönetim fonksiyonu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda, halkla ilişkiler faaliyetlerinin bilinçli ve sistemli bir şekilde sunulması örgütler açısından büyük önem taşımaktadır. Hizmet sektöründe ve özellikle de hastane işletmelerinde halkın memnuniyetinin en üst düzeye çıkartılabilmesi ve hizmette kalitenin sağlanabilmesi için halkla ilişkilerin doğru biçimde uygulanması gerekmektedir. Dolayısıyla, halkla ilişkiler faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi için işletmelerin sahip oldukları örgüt kültürünün farkında olması büyük önem arz etmektedir. Her örgüt kültürü içinde bulunduğu kurumun değerlerini, inançlarını, tutumlarını vb. yansıtmaktadır. Örgüt kültürü, işletmede çalışan kişilerin davranış ve tutumlarını büyük oranda etkilemekte ve şekillendirmektedir. Bu bağlamda, örgüt kültürü işletme içinde yönetsel davranışların şekillenmesinde etkili olmaktadır.

Bu çalışmada, hastane işletmelerindeki halkla ilişkiler uygulayıcılarının rol modelleri üzerindeki örgüt kültürü etkileri incelenerek halkla ilişkiler uygulayıcılarının üstlendikleri rollerin hangi örgüt kültürlerinde daha çok görüldüğü ya da uygulanma şansı bulunduğu ortaya koyulmuştur. Ayrıca, hastanelerin sahiplik yapısının (Kamu-Özel) gerek halkla ilişkiler uygulayıcılarının üstlendikleri rolleri gerekse de bu hastanelerin örgüt kültürleri üzerinde bir etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Söz konusu ilişkileri araştırmak amacıyla çeşitli hipotezler geliştirilmiş ve daha sonra da bu

hipotezler İstanbul ilinde faaliyet gösteren kamu, özel ve üniversite hastane işletmelerinde çalışan 159 doktor, 75 halkla ilişkiler uygulayıcısı, 157 hemşire, 398 idari ve teknik personel olmak üzere toplam 789 kişi üzerinde test edilmiştir.

Geliştirilen hipotezlerde, hastanelerin kültürel özelliklerinin halkla ilişkiler uygulayıcılarının rollerini değişik şekillerde etkileyeceği tahmin edilmektedir. Elde edilen sonuçlar tahminlerimizi büyük ölçüde destekler niteliktedir. Araştırma sonuçlarına göre, halkla ilişkiler uygulayıcıları bürokratik kültürlerde daha çok yönetici rolünü temsil etmektedir. Ayrıca halkla ilişkiler uygulayıcıları destekleyici örgüt kültürlerinde hem yönetici hem de teknisyen rolünü temsil etmektedir. Buna ek olarak, özel hastane işletmelerinde halkla ilişkiler uygulayıcıları daha çok yönetici rolünü, devlet hastanelerinde daha çok teknisyen rolünü temsil etmektedir. Ayrıca, özel hastanelerdeki bürokratik, destekleyici ve yenilikçi kültür düzeyi devlet hastanelerindeki bürokratik, destekleyici ve yenilikçi kültür düzeyine kıyasla daha yüksek çıkmaktadır.

Özetle, elde edilen sonuçların halkla ilişkiler uygulayıcı rol modelleri ile örgüt kültürü arasında bir bağlantı kurmak suretiyle mevcut teoriyi daha kapsamlı hale getireceğine inanılmaktadır. Pratik açıdan ise bu çalışmanın sonuçları, hangi örgüt kültürlerinin hangi halkla ilişkiler uygulayıcıları rol modellerinin şekillenmesinde payı olduğunu göstermesi bakımından uygulamacılara, halkla ilişkiler uygulamaları ve örgüt kültürü oluşturma stratejileri bakımından yol gösterici olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Halkla İlişkiler, Örgüt Kültürü, Wallach'ın Örgüt Kültürü İndeksi, Broom &Smith'in Halkla İlişkiler Rol Modeli, Hastane İşletmeleri.

ABSTRACT**EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE ROLE MODELS OF
PUBLIC RELATIONS PRACTITIONERS AND AN APPLICATION IN THE
HOSPITAL BUSINESS****Diğdem ESKİYÖRÜK****Ph. D. Thesis, Business Department****Supervisor: Assist. Prof. Dr. Mehmet TURAN****December, 2010, 188 pages**

Today, the public relations is confronting to us as a management function providing the mutual contact between the internal and external environment at the businesses. In this regard, submitting the actions of public relations consciously and orderly looms large in the sense of the organs. The public relations have to be properly applied to be able to maximize the people satisfaction in the service sector and especially in the hospital businesses and provide the quality at the service. Therefore, being aware of the organizational culture that the businesses have are important to be able to maintain the actions of public relations sturdily. Every organizational culture represents the worth, beliefs, manners etc. of institution located. The organizational culture is effecting and developing the behaviours and manners of the persons working in the business largely. In this regard, the organizational culture is taking effect on shaping the managerial behaviours in the business.

In this study, by investigating the effects of organizational culture on the role models of public relations practitioners in the hospital business, it has presented on which organizational culture the roles the public relations practitioners did or got chance to apply. Furthermore, it was investigated if there are any effects of hospitals on the ownership structure of hospitals (State-Private) and the roles that the public relations practitioners and organizational cultures. In order to investigate the aforesaid relations, the various hypothesizes have been developed and later, these hypothesizes have been tested on 789

total people for 159 doctors, 75 public relations practitioners, 157 nurses, 398 directorial and technical personnel who are working in the public, private and university hospital business showing activity in Istanbul.

In the developed hypothesizes, it is guessing that the cultural properties will effect the roles of public relations practitioners in different ways. The obtained results are such as to support out guesses. According to the results of research, the public relations practitioners mostly represent the role of manager in the bureaucratic cultures. Furthermore, the public relations practitioners represent as both the manager and technician in the supportive organizational cultures. Moreover, the public relations practitioners mostly represent the role as manager in the private hospital business and as technician in the state hospitals. Moreover, the bureaucratic, supportive and innovative cultural level in the private hospitals is reaching a condition as against the bureaucratic, supportive and innovative cultural level in the state hospitals.

In sum, the obtained results are believed to make the present theory more comprehensive by making contact between the role models of public relations practitioners of mentioned results. Results of this study will be guiding to the practitioners in respect to show which organizational culture and which public relations practitioners play a part to shape with regard to the applications of public relations and strategies composing organizational culture.

Keywords: Public Relations, Organizational Culture, Wallach's Index of Organizational Culture, Broom & Smith's Role Model of Public Relations, Hospital Businesses.

ÖNSÖZ

Tez çalışmam sürecinde beni her konuda destekleyen, deneyimlerini ve görüşlerini benimle paylaşarak çalışmama büyük katkıda bulunan danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Mehmet TURAN'a,

Bu tezin hazırlanmasında değerli görüş ve katkılarını esirgemeyen Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesindeki tüm hocalarıma,

İİBF2008D3 nolu tez çalışmama fon sağlayarak bilimsel çalışmaları teşvik eden Çukurova Üniversitesi Rektörlüğü'ne,

Tüm çalışmam boyunca sabır ve anlayışları ile bana destek olan eşim Selahattin ESKİYÖRÜK'e, annem Hanım TECER'e, bana her zaman gönülden destek veren ve vefatından sonra da manevi olarak güç aldığım babam Murat TECER'e ve sevgili aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Diğdem ESKİYÖRÜK

Aralık 2010

Adana

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ.....	v
TABLolar LİSTESİ	x
EKLER LİSTESİ.....	xiii

BÖLÜM 1

GİRİŞ

1.1. Çalışmanın Önemi.....	3
1.2. Çalışmanın Amacı	7
1.3. Çalışma Planı	7

BÖLÜM 2

HALKLA İLİŞKİLER

2.1. Halkla İlişkiler Kavramı	9
2.2. Hastane İşletmelerinde Halkla İlişkiler	12
2.3. Halkla İlişkiler Rol Modeli.....	16
2.3.1. İletişim Teknisyeni Rolü.....	18
2.3.2. Uzman Reçeteci Rolü	19
2.3.3. İletişim Kolaylaştırıcı Rolü	21
2.3.4. Problem Çözme Süreç Kolaylaştırıcı Rolü	22
2.4. Yönetici-Teknisyen Rol Tipolojisi	23

BÖLÜM 3

KAMU VE ÖZEL İŞLETMELERDE HALKLA İLİŞKİLER

3.1. Kamu Yönetimi ve Halkla İlişkiler.....	31
---	----

3.2. Kamu ve Özel işletmelerin Halkla İlişkiler Örgütlenmelerinin Karşılaştırılması	41
---	----

BÖLÜM 4

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

4.1. Örgüt Kültürü Kavramı	51
4.2. Örgüt Kültürü ile İlgili İlk Çalışmalar	60
4.3. Hastane İşletmelerinde Örgüt Kültürü	65
4.4. Örgüt Kültürü Tipleri	68
4.4.1. Bürokratik Kültür	75
4.4.2. Yenilikçi Kültür	80
4.4.3. Destekleyici Kültür	84
4.5. Halkla İlişkiler ve Örgüt Kültürü İlişkisi	84

BÖLÜM 5

YÖNTEM

5.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı	95
5.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları	96
5.3. Araştırmanın Metodolojisi	96
5.4. Veri Toplama	97
5.5. Anket Formunun Hazırlanması	97
5.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler	98
5.6.1. Araştırmanın Modeli	99
5.6.2. Araştırmanın Hipotezleri	99
5.7. Güvenilirlik Analizi	106
5.8. Anakütlenin Belirlenmesi ve Örnekleme Süreci	114

BÖLÜM 6

ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRMELER

6.1. Örgüt Kültürü Demografik Bilgiler	115
6.1.1. Cinsiyete Göre Dağılım	115

6.1.2. Yaşa Göre Dağılım	116
6.1.3. Eğitim Durumuna Göre Dağılım.....	116
6.1.4. Görevlere Göre Dağılım.....	117
6.1.5. Çalışılan Süresine Göre Dağılım	118
6.1.6. Hastane Ölçeğine Göre Dağılım	119
6.1.7. Hastanenin Sahiplik Yapısına Göre Dağılım.....	120
6.1.8. Toplam Personel Sayısına Göre Dağılım.....	120
6.1.9. Çalışılan Birimdeki Personel Sayısına Göre Dağılı	121
6.2. Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Demografik Bilgileri	123
6.2.1. Cinsiyete Göre Dağılım.....	123
6.2.2. Yaşa Göre Dağılım	123
6.2.3. Eğitim Durumuna Göre Dağılım.....	124
6.2.4. Halkla İlişkiler Uzmanı Olarak Çalışma Sür. Göre Dağ.....	125
6.2.5. Çalışma Süresine Göre Dağılım	125
6.2.6. Hastanenin Sahiplik Yapısına (Türüne) Göre Dağılım	126
6.2.7. Hastane Ölçeğine Göre Dağılım	127
6.2.8. Hastanedeki Yatak Sayısına Göre Dağılım.....	127
6.3. Örgüt Kültürü	128
6.4. Halkla İlişkiler	129
6.5. Faktör Analizi Sonuçları.....	130
6.5.1. Örgüt Kültürü Faktör Analizi Sonuçları.....	131
6.5.2. Halkla İlişkiler Faktör Analizi Sonuçları	133
6.5.3. Bürokratik Kültür 1.aşama.....	134
6.5.4. Bürokratik Kültür 2.aşama.....	135
6.5.5. Destekleyici Kültür 1.aşama.....	137
6.5.6. Destekleyici Kültür 2.aşama.....	138
6.5.7. Yenilikçi Kültür 1. aşama.....	139
6.5.8. Yenilikçi Kültür 2.aşama	140
6.5.9. Yönetici Rolü 1.aşama	142
6.5.10. Yönetici Rolü 4.aşama	144
6.5.11. Teknisyen Rolü 1.aşama	146
6.5.12. Teknisyen Rolü 3.aşama	147
6.6. T-Test	148
6.7. ANOVA	155

BÖLÜM 7	
SONUÇ VE ÖNERİLER	163

KAYNAKLAR.....	172
EKLER	180
ÖZGEÇMİŞ	187

TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 3.1. Özel ve Kamu Sektör Özelliklerinin Yönetsel Açıdan Karşılaştırılması	48
Tablo 5.1. Halkla İlişkiler Değişkenlerinin Güvenilirlik Analizi.....	106
Tablo 5.2. Halkla İlişkiler Madde-Toplam İstatistikleri	107
Tablo 5.3. Halkla İlişkiler Değişkenlerinin Güvenilirlik Analizi	108
Tablo 5.4. Halkla İlişkiler Madde-Toplam İstatistikleri	109
Tablo 5.5. Örgüt Kültürü Değişkenlerinin Güvenilirlik Analizi	110
Tablo 5.6. Örgüt Kültürü Madde-Toplam İstatistikleri	111
Tablo 5.7. Örgüt Kültürü Değişkenlerinin Güvenilirlik Analizi	112
Tablo 5.8. Örgüt Kültürü Madde-Toplam İstatistikleri	113
Tablo 6.1. Deneklerin Cinsiyete Göre Dağılımı	115
Tablo 6.2. Deneklerin Yaşlara Göre Dağılımı	116
Tablo 6.3. Deneklerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	117
Tablo 6.4. Deneklerin Görevlere Göre Dağılımı	117
Tablo 6.5. Deneklerin Ayrıntılı Olarak Görevlere Göre Dağılımı	118
Tablo 6.6. Deneklerin Çalışılan Süreye Göre Dağılımı	119
Tablo 6.7. Deneklerin Hastane Ölçeğine Göre Dağılımı	120
Tablo 6.8. Görüşme Yapılan Deneklerin Görev Yaptıkları Hastanenin Sahiplik Yapısına Göre Dağılımı	120
Tablo 6.9. Bulguların Toplam Personel Sayısına Göre Dağılımı.....	121
Tablo 6.10. Bulguların Çalışılan Birimdeki Toplam Personel Sayısına Göre Dağılımı	122
Tablo 6.11. Bulguların Cinsiyete Göre Dağılımı	123
Tablo 6.12. Deneklerin Yaşlara Göre Dağılımı	124
Tablo 6.13. Deneklerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	124
Tablo 6.14. Deneklerin Halkla İlişkiler Uzmanı Olarak Çalışma Süresine Göre Dağılımı	125
Tablo 6.15. Deneklerin Araştırma Yapılan Hastanede Halkla İlişkiler Uzmanı Olarak Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	126
Tablo 6.16. Bulguların Hastanelerin Sahiplik Yapısına Göre Dağılımı	126

Tablo 6.17. Bulguların Hastane Ölçeğine Göre Dağılımı	127
Tablo 6.18. Bulguların Hastanedeki Yatak Sayısına Göre Dağılımı.....	127
Tablo 6.19. Örgüt Kültürünün KMO Örneklem ve Barlett'in Küresellik Testi	129
Tablo 6.20. Halkla İlişkilerin KMO Örneklem ve Barlett'in Küresellik Testi	130
Tablo 6.21. Açıklanan Toplam Varyans	131
Tablo 6.22. Çevrilmiş Bileşen Matriksi	132
Tablo 6.23. Açıklanan Toplam Varyans	133
Tablo 6.24. Çevrilmiş Bileşen Matrisi	133
Tablo 6.25. Bileşik Güvenilirlik	134
Tablo 6.26. Çapraz-Yükler	134
Tablo 6.27. Diskriminant Sürekliliği	135
Tablo 6.28. Bileşik Güvenilirlik	135
Tablo 6.29. Çapraz-Yükler	135
Tablo 6.30. Diskriminant Sürekliliği	136
Tablo 6.31. Bileşik Güvenilirlik	137
Tablo 6.32. Çapraz-Yükler	137
Tablo 6.33. Diskriminant Sürekliliği	137
Tablo 6.34. Bileşik Güvenilirlik	138
Tablo 6.35. Çapraz-Yükler	138
Tablo 6.36. Diskriminant Sürekliliği	138
Tablo 6.37. Bileşik Güvenilirlik	139
Tablo 6.38. Çapraz-Yükler	140
Tablo 6.39. Diskriminant Sürekliliği	140
Tablo 6.40. Bileşik Güvenilirlik	140
Tablo 6.41. Çapraz-Yükler	141
Tablo 6.42. Diskriminant Sürekliliği	141
Tablo 6.43. Bileşik Güvenilirlik	142
Tablo 6.44. Çapraz-Yükler	143
Tablo 6.45. Diskriminant Sürekliliği	143
Tablo 6.46. Bileşik Güvenilirlik	144
Tablo 6.47. Çapraz-Yükler	144
Tablo 6.48. Diskriminant Sürekliliği	145
Tablo 6.49. Bileşik Güvenilirlik	146
Tablo 6.50. Çapraz-Yükler	146

Tablo 6.51. Diskriminant Sürekliliği	146
Tablo 6.52. Bileşik Güvenilirlik	147
Tablo 6.53. Çapraz-Yükler	147
Tablo 6.54. Diskriminant Sürekliliği	147
Tablo 6.55. Grup İstatistikleri	149
Tablo 6.56. Bağımsız Örneklem t-testi.....	149
Tablo 6.57. Grup İstatistikleri	150
Tablo 6.58. Bağımsız Örneklem t-testi.....	150
Tablo 6.59. Grup İstatistikleri	151
Tablo 6.60. Bağımsız Örneklem t-testi.....	151
Tablo 6.61. Grup İstatistikleri	152
Tablo 6.62. Bağımsız Örneklem t-testi.....	152
Tablo 6.63. Grup İstatistikleri	153
Tablo 6.64. Bağımsız Örneklem t-testi.....	153
Tablo 6.65. Grup İstatistikleri	154
Tablo 6.66. Bağımsız Örneklem t-testi.....	155
Tablo 6.67. Bürokratik Kültür Skoru	156
Tablo 6.68. Varyansların Homojenliği Testi	156
Tablo 6.69. Anova.....	156
Tablo 6.70. Destekleyici Kültür Skoru	157
Tablo 6.71. Varyansların Homojenliği Testi	157
Tablo 6.72. Anova.....	158
Tablo 6.73. Yenilikçi Kültür Skoru	159
Tablo 6.74. Varyansların Homojenliği Testi	159
Tablo 6.75. Anova.....	159
Tablo 6.76. Yönetici Rol skoru Skoru.....	160
Tablo 6.77. Varyansların Homojenliği Testi	160
Tablo 6.78. Anova.....	161
Tablo 6.79. Teknisyen Rolü Skoru	161
Tablo 6.80. Varyansların Homojenliği Testi	162
Tablo 6.81. Anova.....	162

EKLER LİSTESİ

	Sayfa
Ek 1: Halkla İlişkiler Rol Modeli Anketi	180
Ek 2: Örgüt Kültürü Anketi.....	182
Ek 3: Halkla İlişkiler Uygulayıcı Roller Faktör Analizi.....	184
Ek 4: Örgüt Kültürü Faktör Analizi	186

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Son yıllarda halkla ilişkiler kavramı bütün dünyada üzerinde önemle durulan bir konu haline gelmiştir. Bu nedenle birçok Enstitü, Yüksek Okul, ve Halkla İlişkiler Derneği kurulmuştur. Ülkemizde de kamu ve özel kuruluşlar konu ile ilgili inceleme ve araştırma yapmakta, halkla ilişkilerle ilgili özel bürolar kurmaktadır. Günümüzde Halkla İlişkiler faaliyetleri kamu ve özel sektör işletmeleri için artık bir ihtiyaçtır. İnsanların istek ve ihtiyaçlarının giderilmesi ve tatmin edilmesi kişilerin, işletmelerin, kurum ve kuruluşların karşılıklı olarak ilişkiye girmesine bağlıdır. Bu bağlamda, halkla ilişkiler, kişiler ve kuruluşlar arasındaki ilişkilerin kurulması ve yönetilmesinde önemli bir yere sahiptir.

Örgütleri kendi yapılarından çıkarıp dışa açmak ve tanıtmak halkla ilişkiler uygulamasının en önemli fonksiyonlarından birisidir. Günümüzde mevcut şartlar işletmeleri kapalı kapılarını kamuoyuna açmak durumunda bırakmış, işletmelerin başarıları, hizmetleri, çalışmaları, üretimi vb. birçok konuda kamuoyunu bilgilendirme görevini Halkla İlişkiler Bölümü üstlenmiştir.

Günümüzde işletmeler yaşamlarını devam ettirebilmek için örgüt içinde ve dışında hızlı, doğru ve etkin biçimde işleyen bir iletişim sistemine ihtiyaç duymaktadır. Gereksinim duyulan iletişim sisteminin yapılanmasında halkla ilişkilerin yeri önemlidir. Çünkü halkla ilişkiler, işletme ile işletmenin hedef kitleleri arasında karşılıklı iletişim, anlayış, genel kabul ve işbirliği oluşturulmasına ve bunların sürdürülmesine yardımcı bir yönetim fonksiyonudur (Şahin ve Odacıoğlu, 1998, 1).

İşletmelerin, içinde bulundukları toplumsal, kültürel ve ekonomik bir yapının içinde varlıklarını devam ettirebilmeleri için, çevreyle etkileşim halinde olmaları, çevreden gelen etkilere karşı açık olmaları ve kendilerini bu çevresel etkilere göre yeniden yapılandırmaları gerekmektedir. Bu anlamda Halkla İlişkiler işletmelerin halkın isteklerine cevap vermede işlerini kolaylaştıran

önemli bir rol üstlenmektedir. Halkla İlişkilerin bir köprü işlevi gördüğü yadsınamaz bir gerçektir.

Ekonominin evrenselleşmesi ve iletişim olanaklarındaki gelişmeler işletmelerin genel olarak iletişimini kolaylaştırmaktadır. Ancak örgütün bu küresel ortamda sesini büyük kitlelere duyurabilmesi için iletişim çok önem arz etmektedir. İşletmelerin daha iyi iletişim kurma zorunluluğu beraberinde Halkla İlişkilere olan ihtiyacı arttırmaktadır.

Günümüzde halkla ilişkiler faaliyetlerinin gerekliliği anlaşılmakta ve bu konu tartışılmaktadır. Çünkü ortaya çıkan değişim ve birtakım gelişmeler örgütlerin ulusal ve uluslar arası düzeyde gittikçe şiddetlenen rekabet ortamını, sosyal bilinçlenmeyi, sosyal sorumluluk ilkesinin belirginleşmesini, sosyo-kültürel ve ekonomik girişimlerini, ticari yapılanmaları, teknolojik gelişmeleri, yönetim anlayışındaki değişimleri ve örgütlerin çevrelerine ve kamuoyunun desteğine olan bağımlılıklarının düzeyini etkileyerek halkla ilişkiler faaliyetlerine olan ihtiyacı belirginleştirmektedir (Ada, 2001, 20).

Hastaneler toplumdaki tüm bireylere hizmet vermekle yükümlü olan günümüzün en karmaşık örgütleri arasında yer alan işletmelerdir. Ülkemizde kamusal ağırlıklı olarak yapılanan hastane işletmeciliği sektöründe çağdaş hastane işletmeciliği yaklaşımları 90' lı yıllarda tartışılmaya başlanmıştır. Ancak halkla ilişkiler bir yönetim fonksiyonu olmasına ve hastane yönetiminde örgütsel performansı arttıran somut yapısına rağmen yeteri kadar önemsenmemiş ve dolayısıyla bilgi birikimi tam olarak oluşmamıştır (Şahin ve Tanrıku, 1998,1).

Hastane işletmelerinde toplumsal, ekonomik, eğitsel ve mesleki açılarından birbirinden farklı kişiler yakın bir iletişim ve işbirliği içinde çalışmaktadır. Yoğun işbirliği ve dayanışmayı gerektiren bu tip görevler diğer hiçbir bir örgütte bu derece sık yer almaz. Hastanelerde işbölümü ve uzmanlaşma düzeyi çok yüksektir ve bu yüzden hastanelerdeki bölümler görevlerini yerine getirme sürecinde diğer bölümlere bağımlı olmaktadır. Bu nedenle hastanelerde etkin iletişim sistemlerinin kurulması ve sürdürülmesi kaliteli ve verimli hizmet üretimi için gereklidir. Halkla ilişkiler uygulamaları sonucunda elde edilen bilgiler,

yöneticilere işletmenin mevcut durumunu çalışanlar açısından görmelerine yardımcı olmakta, problemlerin belirlenmesinde önemli katkılarda bulunmaktadır (Şahin ve Odacıoğlu, 1998, 4).

Acuner ve diğerleri (2002, 2)'ne göre hastanenin tanıtımı, hastanın hastaneyi benimsemesi, hastaneden kolay hizmet alımı, hastanın memnuniyetini ve hizmet verimliliğini olumlu yönde etkiler. Bu amaçla hastanelerde halkla ilişkiler hizmetlerinin oldukça önemli olduğunu, hastanelerin kendilerini hedef kitleye tanıtmak ve onlardan destek alarak varlığını sürdürmek için halkla ilişkilerin önemini anlamak ve bu bölüme gereken desteği sağlamak zorunda olduklarını belirtmektedir. Acuner'e göre bu zorunluluk, hastanelerin halkla ilişkiler açısından diğer örgütlere göre daha fazla potansiyel sorunlara sahip olmalarından kaynaklanmaktadır.

1.1.Çalışmanın Önemi

Yönetim anlayışında yaşanan değişimler sonucunda sağlık sektörü etkilenecek ve sağlık hizmeti talep eden kişilerin istek ve beklentilerinde artış olmuştur. Günümüzde sağlık hizmeti talep eden kişilerin birçok alternatifinin olması, hastanelerin yoğun rekabetine neden olmuştur. Hastanelerin verdiği hizmet insan hayatıyla ilgili olduğu için hizmetin büyük bir özveri ve titizlikle sunulması ve hizmet kalitesinin en üst düzeyde olması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bununla beraber hastanenin, öncelikle hizmet sunduğu toplumu tanıması ve kendini tüm şeffaflığıyla tanıtabilmesi gerekmektedir. Ancak bu sayede işletme yaşamını devam ettirebilir ve verdiği hizmette sektörde örnek bir kurum olabilir. Bu bağlamda hastanelerin halkla ilişkiler birimleri, söz konusu rekabet avantajını sağlayacak vazgeçilmez bir işletme fonksiyonu olmaktadır. Halkla ilişkiler, çok yönlü iletişimi temel alan anlayışıyla, hastanelerin gerek iç-dış müşterileriyle gerekse toplumun tüm kesimleriyle olan ilişkilerinde başarıyı etkileyen çok önemli bir faktör olmaktadır (Yurdakul ve diğerleri, 2007, 42).

Karmaşık bir iş gören yapısına sahip hastane işletmelerinde çok değişik niteliklere sahip örgüt içi hedef kitleler için ikna edici veya etkin iletişim sürecinin yapılandırılması ve bunun etkin bir şekilde çalıştırılması gerekmektedir. Ayrıca

hizmet işletmelerinde en önemli sorunlardan biri olan iş gören ve müşteri arasındaki iletişimin örgütsel performansı artırıcı şekilde geliştirilmesi gerekmektedir. Bu nedenlerden dolayı hastanelerde halkla ilişkiler fonksiyonu çok önem arz etmektedir (Şahin ve Odacıoğlu, 1998, 4).

Bireylerin örgüte gelirken kendi kültürel değerlerini de beraberinde getirdikleri dolayısıyla eğer bu kişiler benzer kültür özelliklerini paylaşıyorlarsa örgütsel faaliyetlerin sürdürülmesinin daha kolay ve daha uyumlu olabileceği ifade edilmektedir. Fakat eğer bireyler farklı kültür özelliklerine sahiplerse örgüt içinde uyumu sağlamanın zor olacağı belirtilmektedir. Bu sebepten dolayı, yöneticilerin örgütte çalışan bireyleri iyi tanımaları ve onların örgüt amaçlarına ulaşmalarını sağlamaları gerektiği fikri savunulmuştur (Şahin ve Odacıoğlu, 1998, 5).

Kültürün, örgütteki tüm faaliyetleri kontrol ettiği ve bu nedenle, örgütte karşılaşılan ve anlaşılamayan birtakım farklı insan davranışının açıklanması, çözümlenmesi ve organizasyonun nasıl işlediğinin kavranabilmesi için örgüt kültürünün ve dinamiklerinin iyi anlaşılması gerektiği ifade edilmektedir. Örgüt kültürünün, bir örgütün yönetim sisteminin kurulması, yönetilmesi ve değiştirilmesi süreçlerinde temel belirleyici bir unsur olduğu belirtilmektedir. Örgüt kültürünün, başarılı teknoloji kurma, yenilik yaratma, iş tatmini, örgütsel başarı, takım etkinliği, strateji, misyon ve vizyon oluşturma süreçlerinde dikkate alınarak yapılması gerektiği aksi durumda teşebbüsün başarısızlıkla sonuçlanabileceği öne sürülmektedir (Karahan, 2009, 459).

Örgüt kültürü son yıllarda büyük ilgi uyandırmıştır. Kültürün işletme etkinlikleri üzerindeki önemi büyüktür. Başarılı işletmelerin sağlam kültürleri olduğu, bunlardan faydalandıkları, bir realite olarak, son yıllarda ortaya çıkmıştır (Can, 2008, 295).

Örgüt kültürü örgütü diğerlerinden ayıran, örgütsel verimliliğe etki eden, çalışanların örgüt içindeki davranışlarını yönlendiren dinamik bir özellik gösterir. Bu açıdan son yıllarda örgüt ve yönetim ile ilgili araştırmalarda güncel konulardandır (Göktaş ve diğerleri, 2005, 353).

Örgüt kültürünü örgütsel uygulamalar şekillendirmektedir. Bir örgüt içinde ortaklaşa paylaşılan inançlar, tutumlar, semboller, törenler, değerler ve mitlerden oluşan örgüt kültürü, inanç ve değerlerini çalışanlara aktarmaktadır. Örgüt kültürü yazılmamış kurallardan oluşmaktadır ve örgütün duygusal yönünü temsil etmektedir. Örgüt kültürüne herkes katılmaktadır ancak kültür genellikle fark edilmeden oluşur ve paylaşılır. Örgütler sahip oldukları birtakım kültürel normlardan ve değerlerden tamamen farklı olan yeni bir strateji veya program uygulayacakları zaman örgütteki kültürün gücüyle karşılaşmaktadırlar (Erdem, 2007, 64).

Her örgütün kendine ait bir misyonu, vizyonu, amaçları ve hedefleri vardır. Bunun yanı sıra çalışanların özellikleri, beklentileri, faaliyette bulunulan sektör, işletme türü vb. birtakım faktörler de örgütleri birbirinden farklı kılmakta ve bunun neticesinde toplum içerisinde farklı örgüt kültürleri oluşabilmektedir. Bir toplumun sahip olduğu kültürü bir sistem olarak düşünürsek o toplum içerisinde var olan her işletmenin kültürünün birer alt sistem özelliği gösterdiğini söyleyebiliriz.

Her işletme, bireylerin ve toplumun genel kültürel özelliklerinden bağımsız, kendine has bir örgüt kültürüne sahiptir. İşletme kültürü, işletmede çalışan kişilerin tavır ve davranışlarını büyük ölçüde etkilemektedir. İşletme kültürünün aynı zamanda işletmenin içinde bulunduğu çevreye de çok çeşitli etkileri vardır. Eğer bir işletmenin kültürü yeteri kadar güçlü olursa etkisi de bir o kadar da büyük olacaktır. Güçlü bir kültür işletmenin hedeflerini ve stratejilerini büyük ölçüde besleyerek örgüt kimliğinin gelişmesinde önemli katkılarda bulunabilmektedir.

Örgüt kültürü, örgüt üyeleri arasındaki dayanışmayı artırarak örgütü bir arada tutmada birleştirici bir faktör olarak rol oynamaktadır. Ayrıca örgüt kültürü, çalışanların tutum ve davranışlarını biçimlendirerek ve onlara rehberlik ederek bir kontrol mekanizması görevi yapmaktadır (Göktaş ve diğerleri, 2005, 369).

Örgüt kültürü her örgütte olduğu kadar hastaneler için de önem arz etmektedir. Kaliteli sağlık bakım hizmeti sunmak hastanelerin önemli hedeflerindendir ve bu büyük oranda çalışanın tutum ve davranışına bağlıdır. Bundan dolayı, personelin sahip olduğu tutumlar ile örgütsel davranışı ortak noktada birleştirecek ve kaliteli sağlık hizmeti sağlayacak bir örgütsel kültür, hastane işletmelerinde yöneticiler açısından büyük fayda sağlamaktadır (Karahan, 2009, 460).

Hastane işletmeleri sağlık hizmetlerinin en önemli alt sistemlerinden biridir. Yönetim açısından değerlendirildiğinde hastane yönetimi oldukça karmaşık ve zordur. Bu sebeple, hastane işletmelerinde örgüt kültürünün önemini kavramak, sağlık hizmeti açısından uygun örgüt kültürünü oluşturmak etkin ve verimli bir yönetim için önemlidir. Bu bağlamda, örgüt içindeki ve örgütün çevresindeki bireylerin davranışlarının ve kültürlerinin özellikle yöneticiler tarafından tanınması gerekmektedir.

Hastanelerde örgüt kültürünün birçok işlevi vardır. Bunlardan biri örgütün değerlerini sonraki kuşaklara aktararak örgütün sürekliliğine katkıda bulunmasıdır. Bir diğer işlevi, örgütün kişiliğini ve kimliğini tanımlaması ve elemanların belirlenen bu kimlikle tanımlanmasıdır. Ayrıca, örgüt kültürü çalışanları motive etmektedir. Alt kademe çalışanları zengin mitoloji ve yol gösterici değerlerin neler olduğunu bildikleri için çoğu zaman örgütte ne yapmaları gerektiğini bilirler. Bunların yanı sıra, örgüt kültürü ihtiyaç olduğu zaman yapısal değişimi kolaylaştırıcı rol üstlenebilir. Kültürün sahip olduğu değer sistemi ile çalışanların güven, sağlık, yaşama anlam katma ve müşteriye hizmet gibi işlevleri bütünleştirmesi bir diğer fonksiyonudur. Ayrıca, örgüt kültürü organizasyonel amaçların ve kalıcılığın kaynağıdır. Eğer örgüt kültürü sürekli olarak uyum sağlamaya elverişli niteliklere sahipse, örgütün varlığını sürdürmesi sürecinde süreklilik sağlama fonksiyonu görür (Karahan, 2009, 460-461).

Bir işletmedeki faaliyetler, süreçler ve roller iç ve dış çevredeki faktörlerden farklı düzeylerde etkilenecek şekilde şekillenmektedir. Örgüt kültürünü bir iç çevre faktörü olarak ele alırsak örgütteki tüm faaliyetleri, süreçleri ve rolleri etkilediği gibi halkla ilişkiler birimindeki uygulayıcıların üstlendikleri rolleri de

etkileyeceği düşünülebilir. Bu bakımdan bu çalışma hastane işletmelerinde hakim olan örgüt kültür özelliklerinin belirlenmesi ve halkla ilişkiler uygulayıcılarının üstlendikleri roller üzerindeki örgüt kültürü etkilerinin incelenmesi bakımından önem taşımaktadır.

1.2. Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; hastane işletmelerinde halkla ilişkiler uygulayıcıları rol modelleri üzerinde örgütsel kültürün muhtemel etkilerini incelemektir. Bu bağlamda, halkla ilişkiler uygulayıcı rolleri ile örgüt kültürü arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılacaktır ve aynı zamanda halkla ilişkiler uygulayıcılarının üstlendikleri rollerin hangi örgüt kültürlerinde daha yoğun bir biçimde görüldüğü saptanmaya çalışılacaktır. Buna ek olarak, hastane işletmelerinin sahiplik yapısının işletmenin örgüt kültürünü nasıl şekillendirdiği ve aynı zamanda halkla ilişkiler uygulayıcılarının üstlendikleri rolleri ne yönde etkilediği belirlenmeye çalışılacaktır.

1.3. Çalışmanın Planı

Yedi bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümü giriş olup, bu bölümde, çalışmanın önemi, amacı ve planı hakkında bilgiler yer almaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde; öncelikle halkla ilişkiler fonksiyonu ile ilgili kavramsal tanımlamalar yapılarak, işletmelerde ve özellikle hastane işletmelerinde halkla ilişkiler fonksiyonunun amacı ve önemi açıklanmaktadır. Bu bölümde, çalışmanın uygulama aşamasında yararlanılacak olan halkla ilişkiler uygulayıcı rol modelleri anlatılarak, halkla ilişkiler uygulayıcılarının üstlendikleri dört çeşit rol hakkında detaylı bilgiler verilmektedir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde; kamu ve özel işletmelerdeki halkla ilişkiler fonksiyonu anlatılmaktadır. Bu bölümde, kamu işletmelerinde ve aynı zamanda kamu hastanelerinde uygulanan halkla ilişkiler fonksiyonu detaylı olarak anlatılırken, kamu ve özel hastane işletmelerindeki halkla ilişkiler fonksiyonu mukayese edilmektedir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde; örgüt kültürü ile ilgili kavramsal tanımlamalar yapılmaktadır. Bu bölümde, örgüt kültürü ile ilgili yapılan çalışmalar, hastane işletmelerinde örgüt kültürü kavramı, örgüt kültür tipleri ve halka ilişkiler ve örgüt kültürü ilişkisi ayrıntılı olarak anlatılmaktadır.

Çalışmanın beşinci bölümünde; araştırmanın modeli, araştırma kapsamında test edilecek hipotezler yer almaktadır ve hipotezlere dayanak teşkil eden önceki çalışmalara yer verilmektedir.

Çalışmanın altıncı bölümünde; İstanbul'daki kamu, özel ve üniversite hastanelerinde halkla ilişkiler rol modellerini ve örgüt kültürünü sorgulayan anket çalışmasından elde edilen veriler analiz edilerek yorumlanmaktadır.

Çalışmanın yedinci ve son bölümünde ise; teorik ve uygulama bölümlerinden elde edilen sonuçlar yorumlanmakta ve bu sonuçlar ışığında birtakım öneriler yapılmaktadır.

BÖLÜM 2

HALKLA İLİŞKİLER

2.1. Halkla İlişkiler Kavramı

Uluslar arası Halkla İlişkiler Birliği (IPRA), halkla ilişkileri, “özel yada kamu kurum ve kuruluşunun, ilişkide bulunduğu kimselerin anlayış, sempati ve desteğini elde etmek için sürekli olarak yaptığı faaliyetler” olarak tanımlamıştır (Sabuncuoğlu,2004, 4). Jefkins (1994, 7)’e göre halkla ilişkiler, “örgütle hedef kitle arasında iyi niyet ve ortak bir ortam yaratmak ve geliştirmek için gösterilen planlı ve örgütlü bir çabadır”.

Ünlü toplumbilimci Micheil Crozier’e göre ise halkla ilişkiler; “Dış alemin sempati ve iyi niyetini sağlamak amacı ile yönetici ve girişimcilerin başvurdukları usullerin tamamıdır”. Yapılan tanımlar incelendiğinde birtakım sonuçlara ulaşılmaktadır. Bunlardan biri, halkla ilişkilerin karşılıklı olduğu yani ilişkide bulunulan kitleye bir şeyler verilirken, kitleden bir şeyler alındığıdır. Bilgilerin ve haberlerin halka aktarıldıktan sonra halktan gelecek geri bildirimlerin örgüte yol göstermesi de halkla ilişkilerin bir diğer özelliğidir. Örgüt halkın ilgi ve güvenini kazanırsa, istediği yararı sağlayacaktır. Halkla ilişkilerde, halkın güven ve ilgisinin değerlendirilmesi hatalı tutum ve davranışların belirlenmesi ve bunların düzeltilmesi açısından önemlidir. Halkla ilişkilerin amacı, karşı kitleyi etkilemek, kitleyi belli bir inanış ve eyleme yönlendirmektir (Budak, 1995, 8).

Rex F. HARLOW adlı araştırmacı halkla ilişkileri şu şekilde tanımlamıştır:

Halkla ilişkiler, organizasyon ile ilgili çevreleri (hedef kitleleri) arasında karşılıklı iletişimi, anlayışı, kabulü ve işbirliğini sağlayıp sürdürmeye yardımcı bir yönetim fonksiyonudur. Kamuoyu hakkında yönetimin bilgilendirilmesi, yönetimin kamuya karşı sorumluluklarının neler olduğunun belirlenmesi ve çevrede meydana gelen değişimler konusunda yönetimin uyarılması görevlerini kapsayan bu fonksiyonda görevler araştırma ve iletişim yöntemleri kullanılarak yerine getirilir (Güneş, 2009, 72-73).

Rex F. Harlow'a göre halkla ilişkiler "halkın tutumunu değerleyen, kamu çıkarına örgütün politika ve genel yöntemlerini ortaya koyan, kamunun anlayış ve kabulünü kazanmak için bir faaliyet programının yürütülmesini içeren bir işletme fonksiyonu" dur (Seçim ve diğerleri, 1995, 3).

Peltekoğlu (1993, 160)'na göre toplumlar ne kadar büyük ve yapıları ne kadar kompleks ise, çoğulculuk ve uzmanlaşmaya o kadar fazla gereksinim duyulmaktadır, çok sesliliğin çatışmaya neden olabileceği bu tip toplumlarda, ortak zemin yakalamak bakımından halkla ilişkiler önemli bir sorumluluk üstlenmektedir. Fraser (1989, 570) ise özünde insan ilişkilerinin yatması nedeniyle, halkla ilişkilerin giderek artan bir öneme sahip olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca değişen toplumsal koşulların da halkla ilişkilere duyulan gereksinimi arttırdığını, günümüzde kuruluşların içinde bulundukları ortamda meydana gelen sosyal, ekonomik ve politik değişime ayak uydurmak ve daha önde olmak zorunda olduklarını belirtmiştir.

İşletmenin genel stratejisi ve politikaları doğrultusunda, örgütün ekonomik ve sosyal çıkarlarını en üst seviyeye çıkarmak için hedef kitlenin örgüt hakkındaki duygu ve düşüncelerini etkilemek ve güvenilen, prestij sahibi bir işletme olması yönünde gayret göstermek halkla ilişkilerin en önemli amacıdır. İşletmenin hem iç ve hem de dış çevresiyle iletişim kurması halkla ilişkiler fonksiyonunu diğer yönetim fonksiyonlarından ayıran en önemli özelliğidir. Halkla ilişkiler açısından bakıldığında örgüt-çevre etkileşimi kadar örgüt içi iletişim de aynı derecede önem taşımakta ve bu nedenle örgüt içi ve dışı iletişim birbirine bağlı bir bütün oluşturmaktadır (Önal, 1997, 8-99).

Halkla ilişkiler uygulaması öncelikle halkın kamu yönetimini denetleme isteğini yerine getirmektedir. Kamu yönetimi açısından ise yönetimin denetlenebileceği en uygun yollardan biri olarak halkla ilişkiler benimsenmektedir. Yönetim, halkın bilgi ve aydınlanma ihtiyacını halkla ilişkiler uygulaması aracılığıyla karşılayabilmektedir. Ayrıca, onların tepkilerini öğrenerek kendi eylem ve faaliyetlerine yön verebilmektedir. Diğer yandan toplumun belirli konularda önbilgiye sahip olması yönetimin faaliyetlerini büyük

oranda kolaylaştırmaktadır. Yönetilen kitleyle oluşturulan olumlu, iyi niyete dayalı ilişkiler yönetimin toplumsal destek almasında temel oluşturmaktadır. (Kazancı, 1997, 2).

Ada (2001, 21)' ya göre halkla ilişkiler çevreyi tanıma ve örgütün kendini çevreye tanıtması, imajının güçlendirilmesi amacıyla, iletişim tekniklerinin planlı ve programlı olarak kullanılması sonucunda ortaya çıkan çift yönlü bir etkileşimdir. Örgütler stratejilerini ve uygulamalarını hedef kitleye duyurmada bilimsel ve çağdaş yöntemleri tercih ederek çeşitli iletişim araçları kullanmalı ve yöntemler geliştirmelidir. İletişim teknolojisindeki gelişmeler, kitle iletişim araçlarının kullanımı ve yaygınlığı nedenleriyle, örgütler ve gruplar arasındaki etkileşimin devamlılığının sağlanmasında ve yöneticilerin çevreye karşı daha duyarlı olma çabalarında halkla ilişkiler çalışmaları daha fazla önem taşımaktadır.

Halkla ilişkiler örgütün sesi ve kulağıdır bu nedenle halkla ilişkilerin örgütün üst düzey yönetimine yakın bir konumda tercihen tepe yönetimine doğrudan bağlı olması gerekmektedir. Eğer bir birim örgütteki gelişmelerden, örgütün faaliyetlerinden ve politikalarından eksik bilgiye sahip olursa bu birimin işletmeyi doğru ve uygun bir şekilde tanıtması ve savunması mümkün olamayacaktır. Bunun yanında her işletme olumlu gelişmelerin yanında, bazı olumsuz gelişmeler de yaşamaktadır. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının dürüstlük ve doğruluk ilkesine bağlı kalarak ve bu olumsuzlukların farkında olarak örgüt aleyhine olmayacak stratejiler geliştirmek durumunda olmaları halkla ilişkiler işinin zorluklarından birisidir. Halkla ilişkiler dürüst olmalı ve doğru haber yaymalıdır. İşletmenin imajına zarar verebilecek durumları yalan söylemeden işletme lehine çevirebilecek bir zekaya sahip olan kişilerin halkla ilişkiler biriminde yer alması sağlanmalıdır (Budak, 1995, 189).

Müşteri odaklı hizmet tasarımı, sunumu ve geliştirilmesinde halkla ilişkilerin katkısı büyüktür. Toplumsal çevreyi etkili şekilde algılamak; toplumsal eğilimleri sürekli olarak takip etmek; örgütün amaç, strateji ve eylem planlarının toplum üzerindeki etkisini görmek ve bu konuda yönetime bilgi vermek halkla ilişkilerin ilk görevidir. Halkla ilişkilerin kamuoyu ve toplumsal çevredeki

eğilimleri belirleyen, örgütün toplum üzerindeki etkilerini, toplumların özelliğini, örgütü nasıl algıladıklarını ve örgütü etkileme güçlerini araştıran bir erken uyarı sistemi olarak hizmet etme işlevine sahiptir. Ayrıca, halkla ilişkiler faaliyetlerini belirlemek, müşterilerin kamu işletmeleri beklentilerini ve sunulan hizmetleri nasıl algıladıklarını saptayarak hizmetlerin müşteri isteklerine uygun bir şekilde tasarlanmasını sağlamak amacıyla çalışmalar yapılmaktadır. Kamu hizmetlerinin halkın isteklerine göre tasarlanması ve sunulması için halkın kararlara katılması gerekliliği vardır. Örgüt içi iletişim artırılarak iç müşteri anlayışının gelişmesi için halkla ilişkilerin iç iletişim fonksiyonlarından faydalanılabilir (Sezer, 2008, 163-164).

2.2. Hastane İşletmelerinde Halkla İlişkiler

Aslantekin ve diğerleri (2007, 57)'ne göre sağlık hizmetleri, insanın fiziksel, ruhsal ve toplumsal açıdan sağlığının korunması, iyileştirilmesi ve bu durumun sürekliliğinin sağlanarak toplumun refah düzeyinin ve mutluluğunun geliştirilmesi amacı ile sunulan hizmetlerdir. Sağlık hizmetlerinin, hatayı kabul etmeyen ve doğrudan insan hayatıyla ilgili bir hizmet alanı olmasından dolayı büyük bir öneme sahiptir. Bundan dolayı, birçok kamu hizmetiyle karşılaştırıldığında sağlık hizmetleri konusunda daha duyarlı olunması ve hizmetlerin yüksek kalitede sunulması gerekmektedir.

Ersoy ve Aksoy (2000, 488)'a göre "Akıllı yönetim halkla ilişkiler uygular." Sağlık işletmelerinin kullandığı teknoloji, personel, sunulan hizmetin nitelikleri ve yönetim sistemleri gibi çeşitli yönleri incelendiğinde çok karmaşık bir yapıya sahip olduğu ve diğer hizmet üreten işletmelerle karşılaştırıldığında birçok açıdan farklılıkları olduğu ortaya çıkmaktadır. Buna bağlı olarak sağlık işletmelerindeki halkla ilişkiler faaliyetlerinde diğer işletmelerdeki halkla ilişkiler faaliyetlerine kıyasla daha farklı özelliklere sahip olduğu gözlenmektedir.

Seçim (1994, 21-24)'e göre halkla ilişkiler açısından hastanelerin en başta gelen özelliği, toplumun her kesiminden, her yaş ve cinsiyette kişiye hizmet veren işletmeler olmalarıdır. Sağlıkla ilgili problemi olan herkes hastanelere başvurmak durumundadır ve bu nedenle hastanelerle ilgili olumlu

veya olumsuz herhangi bir haber herkesin dikkatini çekmektedir. Kişilerin zamanı geldiğinde ve ya ihtiyaç duyduğunda hangi hastaneye başvurması gerektiği önemli bir sorundur. Peter M. BLAU ve W. Richard SCOTT'un sınıflamalarına dayanarak "hastanelerin birer hizmet kuruluşu" olması hastane işletmelerinin ikinci özelliğidir. Hizmet kuruluşu tanımı "hastanenin müşteri durumunda olan hastaların, kendilerine verilen tedavi hizmetinin türünün, niceliğini ve kalitesini belirleme ve değerlendirme durumunda olamamaları" şeklinde anlatılmaktadır. Hasta kendisi için gerekli olanı bilemediği için istismara açık bir durumdadır ve bu yönden hastanın menfaatini korumak hastanenin görevidir.

Halkla ilişkiler, halkı bilgilendirerek hastaneye güven duyulmasını ve hastane ile ilgili olumlu bir imajın algılanmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla halkla ilişkiler, hastanenin toplumda güven duyulabilir bir örgüt olarak algılanmasını kolaylaştırıcı bir göreve sahiptir. Bu sebepten dolayı sağlık sektöründe hizmet veren kurumlar halkı sürekli olarak bilgilendirmek, güven duygusu yaratmak ve sosyal sorumluluk bilincine sahip kurumlar olmak durumundadır. Çünkü bu kurumların özellikle hastanelerin hedef kitlesi halkın tümüdür (Taşkın ve Sönmez, 2005, 7)

Halkla ilişkiler açısından hastanelerin çok karmaşık bir yapıya sahip olmaları hastanelerin diğer bir özelliğidir. Hastanelerin aşırı işbölümü ve uzmanlaşmanın görüldüğü işletmeler olması hastanenin karmaşık yapıda olmasına neden olmaktadır. Hastane işletmelerde verilen sağlık hizmetlerinin maliyetinin çok yüksek olmasıdır hastanelerin bir başka özelliğidir. Zengin veya yoksul olsun her bireyin tıbbi bakım görme hakkına sahip olması uzlaşılabilir durumları ortaya çıkarabilmektedir. Hastalar hastanelerin en önemli hedef kitesidir ve hastaların özellikleri diğer işletmelerin hedef kitleleriyle hastanelerin hedef kitleleri arasındaki önemli bir farktır. Bu nedenle, hastanelerde halkla ilişkilerin önemi çok büyüktür. Hastanelerin bir diğer özelliği hastanelerin merkezi haber kaynağı durumunda olmalarıdır. Deprem, kasırga, trafik kazaları, patlamalar, kitlesel zehirlenmeler ya da salgın hastalıklar gibi kriz anlarında bu özellik büyük önem taşımaktadır (Seçim, 1994, 21-24).

Taşkın ve Sönmez (2005, 7)'e göre bilgi verme, güven yaratma ve sosyal sorumluluk bilincini geliştirme hastanelerin en önemli görevlerindendir ve bu

görevi halkla ilişkiler sağlayacaktır. Etkili bir halkla ilişkiler faaliyeti sonrasında hastalar tekrar o hastanenin hizmetlerinden yararlanmak için potansiyel müşteri olacaklar ve hastanenin toplum içerisindeki olumlu imaj edinmesinde sözcü işlevi göreceklerdir.

İşletme itibarını sağlama ve koruma, halkın destek ve güvenini sağlama, talebi arttırma, halkta örgüte karşı olumlu ilişkiler yaratma, çalışanlarla iyi iletişim içerisinde olma, toplumla ilişkilerini geliştirme gibi konular halkla ilişkiler politika ve uygulamalarının amaçları arasındadır. Türkiye’de hizmetin çoğunlukla kamu ağırlıklı olarak verilmesi nedeniyle sağlık işletmelerinde beklentilerin gerçekleşmesi için yönetimin konuyu iyi anlaması ve hedef kitlenin tepkilerini iyi değerlendirebilmesi gerekmektedir (Esatoğlu, Büyükkayıkçı ve Köksal, 2002, 1)

Ersoy ve Aksoy (2000, 490)’a göre halkın kaliteli sağlık hizmetine olan talebi bu hizmetin sunum şeklinin de önem kazanmasına neden olmuştur. Halkla ilişkiler faaliyetlerinin sağlık hizmetini sunan ve alan arasındaki iletişimin boyutunu etkileyen en önemli faktörlerden biri olması nedeniyle hastanelerde halkla ilişkiler faaliyetlerinin sürekli ve dikkatli bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Hastaneler yaşam kalitesini yükseltmede büyük bir öneme sahiptir. Hastanelerin hizmet işletmesi olmasının yanı sıra karmaşık yapıda işletmeler olması hastanelerde halkla ilişkiler faaliyetlerinin önemini daha da arttırmaktadır.

Halkla ilişkiler fonksiyonu organizasyondan organizasyona farklı şekillerde algılanabilmektedir. Bu konuda rol teori sağlık sektöründeki uygulayıcıların ikililiğini ortaya koymuştur. Halkla ilişkiler fonksiyonuna önem verilen bazı sağlık işletmelerinde, halkla ilişkiler yöneticisi yardımcı başkan olarak önemli bilgileri ve faaliyetleri içeren tüm toplantılarda yer almaktadır. Bunun aksine birçok organizasyonda ise, halkla ilişkiler yayınları yayımlama, haberleri ve özel olayları yönetmekle görevlendirilen orta düzey yönetim fonksiyonu olarak görülmektedir. Bu organizasyonlarda halkla ilişkiler uygulayıcıları politika ve strateji geliştirmeye dahil edilmemektedir yalnızca taktikleri uygulamaktadırlar (Gordon ve Kelly, 1999, 147).

Halkla ilişkiler biriminin başında stratejik planlama hakkında bilgi sahibi olan bir yönetici olduğu zaman daha çok verimli olmaktadır. Mükemmel organizasyonların stratejik olarak plan yaptığı ve mükemmel bölümlerin stratejik planlama süreci içinde tamamlandığı literatürde yer almaktadır. Ampirik araştırmalara göre stratejik planlamadaki katılımın mükemmel halkla ilişkiler birimlerinin ve yöneticinin bir özelliği olması, bu önemli değişkenin çalışmalarda özenle incelenmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Birçok hastanede, hedefler stratejik planlama süreci aracılığıyla formal olarak saptanmaktadır. Hastanelerin çoğundan stratejik plan geliştirmeleri istenmektedir ve kıdemli yöneticiler, yönetim kurulu üyeleri, tıbbi personel ve diğer ilgili gruplar bu planlama sürecine dahil olmaktadır. Eğer halkla ilişkiler, organizasyonun stratejik planlamasına katılır ve iletişim programlarının daha etkili olması için stratejik olarak yönetilirse, halkla ilişkiler stratejik seçmenlerle veya müşterilerle uzun dönemli ilişkiler geliştirerek işletmeleri daha çok verimli hale getirebilirler (Gordon ve Kelly, 1999, 148-149).

İşletmelerin halkla ilişkiler birimleri incelendiğinde, bazı örgütlerde halkla ilişkiler hizmeti özel halkla ilişkiler danışmanları veya uzmanları tarafından yürütülürken bazılarında bu birim örgüt bünyesinde yer almaktadır. Eğer işletme halkla ilişkileri bir yönetim fonksiyonu olarak görürse kendi bünyelerinde halkla ilişkiler birimi oluşturmanın yanı sıra özel halkla ilişkiler işletmeleri ile birlikte çalışarak halkla ilişkiler faaliyetlerini yürütmektedirler.

Gordon ve Kelly (1999)'nin çalışması, sağlık alanında, örgüt başarısı için hastanelerdeki halkla ilişkiler bölümlerinin örgütsel verimliliğe katkıda bulunma yeteneğine sahip olmak zorunda oldukları fikri ile başlamıştır. Hastanelerde, hedeflere ve amaçlara ulaşma ve misyonları geliştirme gibi konularda yardımcı olan halkla ilişkiler özelliklerini belirlemek bu araştırmanın amacıdır. Organizasyonlarda mükemmellik yönünden yüksek potansiyele sahip olan birimlerin daha önemli olacağı ileri sürülmüştür (Gordon ve Kelly, 1999, 161).

Hastanede halkla ilişkiler birimindeki uygulayıcıların, araştırmayı nasıl yürüteceklerini, halkla nasıl görüşeceklerini, teorileri nasıl kullanacaklarını

öğrenmeleri gerekmektedir. Stratejik planlamada ve iki yönlü iletişimdeki prensiplerde uzmanlık aranmalıdır. Sosyal bilimler çalışması, problem çözme stratejileri geliştirme ve organizasyonun sorunlara tepkisini yönetme yeteneğini geliştirmektedir. Halkla ilişkiler uygulayıcıları, haber yayınlama izinleri, basım, konuşmacı büroları gibi tekniklerin üretimini yönetmekten ziyade program hazırlama, hedefler ve ölçülebilir amaçlarla organize olunmuş iş planlarını hazırlama ve strateji esaslı bütçeler konusunda uzmanlık kazanmaları gerekmektedir (Gordon ve Kelly, 1999, 161).

Bazı hastanelerin ve organizasyonların, halkla ilişkiler eğitimi almış kişiler yerine diğer disiplinlerde eğitilmiş kişileri istihdam ettikleri sürece işletmede mükemmelliğin istenilen düzeyde olamayacağı belirtilmiştir. Yapılan bir araştırmada, uygulayıcıların % 31'inin gazetecilikte eğitilmiş oldukları, % 6'sının ise kolejde halkla ilişkilerde ana dal eğitimi aldıkları belirlenmiştir. Uygulayıcılar kariyerlerine çoğunlukla teknisyen olarak adım atmışlardır. İlk olarak, yazılı ve sözlü iletişim yeteneklerine göre işe alınmaktadırlar. Yönetici rolünde fonksiyonun teknik yönlerini denetlemek çoğunlukla zorunlu olmaktadır (Gordon ve Kelly, 1999, 162).

Hastane yöneticiliğinde, yönetsel başarı düzeyinin ve verimliliğin artması, halkla ilişkilerin sağladığı bilgi ve tekniklerden yararlanılmasına bağlıdır.

2.3. Halkla İlişkiler Rol Modeli

Hong (2003)'ün yürüttüğü halkla ilişkiler rol araştırması, halkla ilişkiler uygulayıcılarının organizasyonlarda ne yaptıklarını anlatma, Broom ve Smith (1979) tarafından geliştirilen dört çeşit rol davranışlarının varlığını bulma ve bu rolleri cinsiyet, maaşlar, iş memnuniyeti v.b değişkenlerle olan ilişkisi konularına odaklanmıştır. Uygulayıcı rolleri çalışması, halkla ilişkiler modelleri çalışması ile birlikte halkla ilişkilerde kapsamlı bir araştırma için teorik bir temel oluşturmuştur. Halkla ilişkiler modelleri, iletişim programlarının tüm amaçlarını ve halkla ilişkiler rollerini bireysel iletişim uygulayıcılarının günlük davranış modelleri olarak tanımlanmıştır. Dozier (1992)'e göre "Uygulayıcıların rolleri, uygulayıcıların profesyonel başarılarını, organizasyonlardaki fonksiyon

yapılarını ve süreçlerini, organizasyonların çevreleriyle işbirliği yapma ve çevreye hakim olma kapasitelerini etkilemektedir” (Hong, 2003, 6-7).

Hizmet alan kişilerin halkla ilişkiler rolünü yerine getiren uygulayıcının iş görevlerini algılamaları konusunda çalışma yapılarak halkla ilişkiler uygulayıcı rolleri hakkında araştırma başlatılmıştır. Literatür incelemesi ve ampirik testler sonucunda bir grup rol aktiviteleri geliştirilmiş ve iletişim teknisyeni, uzman reçeteci, iletişim kolaylaştırıcı ve problem çözme süreç kolaylaştırıcı (sorun giderme uzmanı) olarak dört önemli rol belirlenmiştir. Bu ilk çalışma yeni bir dizi araştırmayı teşvik etmiştir ve bu dört kavramsal rol halkla ilişkiler rol çalışmalarına hakim olmuştur (Hong, 2003, 7).

Halkla ilişkiler biriminde uygulayıcıların üstlendiği rollerden uzman reçeteci, iletişim teknisyeni, iletişim kolaylaştırıcı ve problem çözme süreç kolaylaştırıcı rollerinin üçünün aralarında yüksek derecede karşılıklı ilişkili olduğu ileri sürülmüştür. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının üstlendikleri uzman reçeteci, iletişim kolaylaştırıcı ve problem çözme süreç kolaylaştırıcı rollerinin tek bir rol olan iletişim teknisyeni rolünden deneysel ve kavramsal olarak farklı geniş bir yönetimsel rol oluşturmaktadır. Bu dört tip rol iletişim yöneticisi ve iletişim teknisyeni olarak iki grup şeklinde adlandırılabilir. Halkla ilişkiler yönetici ve teknisyen rollerinin ortak olarak kişiye ait ve özel değildir. Halkla ilişkiler rolünü üstlenen uygulayıcıları işlerinde farklı derecelerde dört halkla ilişkiler uygulayıcı rollerinin hepsini oynamaktadırlar ve birçok rolü birleştirmektedirler. Ancak halkla ilişkiler uygulayıcısı bir rolü diğerlerinden daha sık temsil ediyorsa uygulayıcı hakim olduğu bu rol içinde gruplandırılabilir (Hong, 2003, 8).

Terry (2001, 235) halkla ilişkiler rol araştırmalarında daha önce çalışılmamış bir konu üzerinde, halkla ilişkiler uygulayıcılarının spesifik bir grubunu kapsayan lobiciler üzerinde çalışma yapmıştır. Broom ve Smith’in orijinal rol modelini temel alarak inceleme yapmıştır. Yaptığı araştırmada halk ve politika arasında halkla ilişkiler uygulayıcısı olarak rol oynayan lobicilerin rollerini tanımlamak için bireylerin motivasyonel yedi rolünü (yönetmek, hizmet temek, korumak, öğretmek, eğlendirmek ve iyi duruma getirmek, yalnız kendi bildiği doğruymuş gibi konuşmak, yazmak) kullanmıştır. Esas olarak, lobicilerin

yönetici ve teknisyen olarak her iki rolü canlandırdığı ve halkla ilişkiler uygulayıcı rol performanslarında yedi motivasyonel rollerin hepsini sergilediklerini ifade etmiştir.

Halkla ilişkiler uygulayıcı rolleri hakkındaki araştırmalar halkla ilişkilerdeki bilgi birikimi için önem arz etmektedir. Geçmiş dönemde halkla ilişkiler, basın yazılarını yazma, medyayla konuşma gibi çok az aktivite ile ilgilenen bir iş olarak algılanmaktaydı. Bu nedenle halkla ilişkiler uygulayıcılarının ne yaptıklarını gösteren geçerli bir tanımlamayı ortaya koymak bu yönden önem taşımaktadır (Toth ve diğerleri, 1998, 146).

Hong (2003)'un çalışmasında halkla ilişkiler rolleri bağımlı değişkenlerdir. Uygulayıcıların farklı aktivitelerini ölçmek için 21 madde Broom ve Dozier (1995)'in çalışmasından seçilmiştir. Yönetici rol indeksi, 7 problem-çözme süreç kolaylaştırıcı, 4 uzman, 4 iletişim kolaylaştırıcı maddelerinden oluşmaktadır. Teknisyen rol indeksi ise 6 maddeden oluşmaktadır. Uygulayıcılara, spesifik aktivitelerini ne kadar sıklıkta yaptıkları sorulmuştur. Tüm rol maddeleri 5 puanlı Likert Skalası (1-en az sık 5-çok sık) ile ölçülmüştür (Hong, 2003, 31).

2.3.1. İletişim Teknisyeni Rolü

İletişim teknisyeni, faaliyet planlama ve grafik dizaynı gibi teknik konularda hizmet veren kişidir ve halkla ilişkiler uygulayıcılarının büyük bir çoğunluğunu tanımlamaktadır (Kelleher, 2001, 304). Halkla ilişkiler faaliyetlerini uygulamak için gerekli olan uzmanlaşmış becerilere sahip olan iletişim teknisyeni yönetimin bir parçası olmak yerine, halkla ilişkiler çalışmaları için iletişim materyallerini üretmekle ilgilenmektedirler. (Toth ve diğerleri, 1998, 146).

İletişim teknisyeni rolünü temsil eden yönetici üretim çalışmasına katılır ancak politika veya program yapma sürecine dahil değildir. Bu nedenle teknisyenler diğer yöneticilerden farklı olarak yazma, yayına hazırlama ve konferans organize etme gibi yeteneklerini kullanarak halkla ilişkiler çalışmalarını yürütürler (Hogg ve Dolan, 1999, 598).

İletişim teknisyeni başlıca iletişim materyallerini üretmekle sorumlu olduğu için yazma ve editörlük yapma gibi gazetecilik özelliklerine ihtiyacı vardır. Bu roldeki uygulayıcı halkla ilişkiler problemlerini tanılamak ve program kararlarına bağlı süreçlerde işbirliği yapmakla yükümlü değildir. İletişim teknisyeni yönetim veya organizasyon tarafından hazırlanan programları uygulayan kişidir (Hong, 2003, 7).

Bu rolü temsil eden uygulayıcı, yönetim takımının bir parçası değildir. İletişim teknisyeni gerekli motivasyona veya bilgiye sahip olmaksızın iletişim üretir ve program uygular. İletişimin ve programların etkinliği, problem tanımlarının, stratejik kararların ve program uygulamayla sorumlu olan kişilerle iletişim kurma yeteneğinin uygunluğuna bağlıdır (Cutlip ve diğerleri, 1997, 42).

2.3.2. Uzman Reçeteci

Uzman reçeteci rolünü temsil eden uygulayıcı, örgütte otorite olarak halkla ilişkiler problemlerini saptayan, çözümler belirleyen ve program geliştiren kişidir. Organizasyon yönetiminde halkla ilişkiler fonksiyonunu uygulamada önemli bir sorumluluğa sahiptir. Bu roldeki uygulayıcı organizasyondaki en bilgili kişi olduğu için yönetim pasif kalabilir ve uygulayıcının tavsiyesi önemli olabilir (Hong, 2003, 7).

Bu halkla ilişkiler rol modeli “doktor-hasta” olarak bilinen danışma modeline dayandırılan bir modeldir. Bu modelde, yöneticiler doktora benzetilmektedir ve yöneticiler tıpkı bir hastanın bir doktordan fiziksel muayene istemesi gibi kendilerini incelemek için danışmanları görevlendirirler. Danışmanlardan organizasyonun hangi bölümünde hata olduğunu bulmalarının beklenmesi doktorun bir terapi programı önermesine benzetilebilir (Piekos ve Einsiedel, 1988, 97).

Uzman reçeteci rolündeki halkla ilişkiler uygulayıcısının örgütte tüm cevapları bilen kişi olarak görülmektedir. Organizasyondaki en bilgili kişi olarak da görülen bu kişiler organizasyondaki kişilerin kararlarını ve faaliyetlerini yöneten bir pozisyonda olan kişilerdir. Uzman reçeteci rolündeki halkla ilişkiler

uygulayıcısı olan bu kişinin organizasyonun dominant koalisyonunun bir parçası olarak yer alması gerekmektedir. Doktor-hasta ilişkisi içindeki doktor burada müşteri-uygulayıcı ilişkisinde bulunan halkla ilişkiler uygulayıcısıdır ve bu kişi potansiyel kriz durumlarında iyileştirici güçlere sahip olduğu düşünülmektedir (Terry, 2001, 254).

Uzman reçeteci rolünü üstlenen halkla ilişkiler uygulayıcısı, halkla ilişkiler problemlerini belirlemede ve onların çözümünde otorite olarak çalışan kişidir. Müşteri veya yönetim pasif rolde varsayılmaktadır. Uzman reçeteci rolü, halkla ilişkiler problemlerinin çözümüne yönelik üst yönetimdeki halkla ilişkiler danışmanı olarak tanımlanmaktadır (Kelleher, 2001, 304).

Hogg ve Doolan (1999, 598)'na göre uzman rolünü temsil eden uygulayıcı problemi araştırmakta, tanımlamakta, program geliştirmekte ve programın uygulaması için önemli sorumluluklar almaktadır. Bu rol doktor-hasta ilişkisine benzetilebilir, ancak problemlerle karşılaşıldığında tüm sorumluluk uygulayıcıya aittir.

Uzman reçeteci rolündeki halkla ilişkiler uygulayıcıları bilgi kaynakları olarak tüm cevapları bilen kişilerdir. Doktor-hasta ilişkisine benzer müşteri-uygulayıcı ilişkisinde müşteri bağlılığı unsuru vardır. Doktor burada halkla ilişkiler biriminde uzman reçeteci rolünü üstlenen kişidir ve hasta doktorun tavsiyesini pasif olarak kabul etme ve uygulamaya eğilimlidir (Terry, 2001, 247).

2.3.3. İletişim Kolaylaştırıcı Rolü

Broom ve Smith'in geliştirdiği ikinci kavramsal rol iletişim kolaylaştırıcı rolüdür, bu rolün belli başlı görevlerinden biri yönetim ve halk arasındaki bilgi akışının nitelik ve nicelikleri ile ilgilenmektir. Bu rolü temsil eden uygulayıcılar büyük politikalar ve fonksiyonel sorunlardan daha çok iletişim konusu ile ilgililerdir (Hogg ve Dolan, 1999, 598).

İletişim kolaylaştırıcı rolünü temsil eden halkla ilişkiler uygulayıcısı organizasyon ile halk arasında irtibat sağlayan tercüman veya aracı rolü oynamaktadır. Yönetim ve halk arasındaki bilgi akışını kolaylaştıran ve kanalları açık tutan kişidir. Bu uygulayıcı, yönetim ve halk arasında ilişki kurmak açısından çok önemli bir role sahiptir (Hong, 2003, 7).

İletişim süreç kolaylaştırıcı rolü iletişim sürecini kolaylaştırma işlevini yerine getirmektedir (Terry, 2001, 255). İletişim kolaylaştırıcı rolündeki uygulayıcılar kendilerini organizasyon ve halk arasında resmi kanallar ve bilgi kaynakları olarak görmektedir. Bu kişiler tartışma gündemleri kurmakta, görüşleri özetlemekte ve yeniden ifade etmekte, tepkilere cevap vermektedirler. Ayrıca bu uygulayıcılar iletişim ilişkilerine müdahale ederek katılımcıların durumları belirlemelerine ve bunları düzeltmelerine yardımcı olmaktadır. İletişim kolaylaştırıcı rolündeki uygulayıcılar, halk ve organizasyonun faaliyetleri, prosedürleri ve politikalarıyla ilgili kararların kalitesini geliştirmek için iletişimi kolaylaştıran kişilerdir (Cutlip ve diğerleri, 1997, 43).

Bir başka görüşe göre de iletişim kolaylaştırıcı, düzgün diyalog ve ortak yorum sağlamaya çalışan, organizasyon ve halkı arasında bir “aracı” olarak rol oynayan kişidir (Kelleher, 2000, 304).

İletişim kolaylaştırıcı rolündeki yöneticiler aslında bilgi alışverişinde kolaylaştırıcı rolü olan “aracı”lardır. Bu kişiler bir bağlantı veya köprü görevi gibi rol almaktadır. Bu uygulayıcıların yaptıkları ile ilgili diğer tanımlamalara “etkileşim sürecinde hakimlik yapma”, “gündemi başlatma”, “sorunları özetleme”, “dikkati odaklama”, “tartışma yöntemlerini tavsiye etme”, “zayıf

diyaloglara neden olan durumları tanımlama”, “tepkileri ve geribildirimleri ortaya çıkarma” örnek olarak verilebilir (Terry, 2001, 247).

İletişim kolaylaştırıcı, bilgi tellalı veya duyarlı bir “arabulucu” rolü oynayan uygulayıcıdır. Organizasyon ve halk arasında bir tercüman, aracı olan, irtibat sağlayan kişidir (Toth ve diğerleri, 1998, 146).

2.3.4. Problem Çözme Süreci Kolaylaştırıcı Rolü

Halkla ilişkiler birimlerinde problem çözme sürecini kolaylaştırıcı rolünü yerine getiren uygulayıcı, yönetim takımının bir üyesi olarak hizmet etmektedir ve halkla ilişkiler planlama, programlama, rasyonel problem çözme sürecinde diğerlerine rehberlik etmektedir (Toth ve diğerleri, 1998, 146).

Problem çözme sürecini kolaylaştırıcı rolünü üstlenen halkla ilişkiler uygulayıcısı halkla ilişkiler faaliyetlerini planlama ve koordine etmeyi içeren rolünü organizasyonda yönetimde bulunan kişilerden almaktadır. Uzman reçeteci rolünü temsil eden uygulayıcıdan yönetime tek yönlü iletişim varken, problem çözme süreç kolaylaştırıcı rolündeki uygulayıcılar halkla ilişkiler hakkında karar verme sürecine aktif olarak katılmaktadır (Hogg ve Dolan, 1999, 598).

Problem çözme süreci kolaylaştırıcı rolündeki uygulayıcı problemleri saptama ve problemleri çözme sürecinde diğer yöneticilerle işbirliği içinde çalışmaktadır. Bu işbirliği ve danışma programın başarı ve başarısızlığının son değerlendirmesine kadar devam etmektedir (Toth ve diğerleri, 1998, 146).

Problem çözme süreç kolaylaştırıcı rolünü temsil eden uygulayıcı organizasyondaki diğer yöneticilerle işbirliği yapmaktadır, program planlama ve problemlerin çözüm sürecinin başından sonuna kadar yönetim takımının bir üyesi olarak rol almaktadır. Bu durum, problem çözme süreç kolaylaştırıcı rolünü uzman reçeteci rolünden farklı kılmaktadır (Hong, 2003, 8). Bu roldeki uygulayıcı, üst yönetim ile birlikte çalışarak halkla ilişkiler problemlerini sistematik bir şekilde ele almaktadır (Kelleher, 2001, 304).

Problem çözme süreç kolaylaştırıcı rolünü temsil eden uygulayıcılar, işbirliği oluşturma sürecinde bir müşteri-uygulayıcı ilişkisini temsil etmektedir. Ortak bir şekilde yapılan çalışmalar sayesinde problemler teşhis edilmekte, kararlar planlanmakta ve yürütülmektedir. Broom ve Smith (1979) bu rolü oynayan uygulayıcıların müşteriler tarafından yapılan iş performansları hakkındaki değerlendirme sonucunda en yüksek derece ile değerlendirildiklerini ortaya koymuşlardır (Terry, 2001, 247).

Bu rolü temsil eden uygulayıcılar stratejik planlama takımının bir üyesi olarak örgütsel problemlere çözüm üretme sürecinin yönetimi konusunda organizasyona ve de diğer yöneticilere halkla ilişkiler uygulaması için destek olmaktadır. Bu roldeki uygulayıcıların kararlar verme sürecinde yönetim takımına katılmalarının istenmektedir (Cutlip ve diğerleri, 1997, 43).

2.4. Yönetici-Teknisyen Tipolojisi

Rol yaklaşımı, rol gönderenler ve rol alanlardan oluşan bir sosyal sistem fonksiyonudur. Bir başka deyişle, oynanan rolün çok az da olsa diğer kişilerin temsil ettikleri rol beklentilerine bağlıdır. Bireysel hakla ilişkiler rolleri halkla ilişkileri oluşturan beklentilerden gelen rollerdir. Halkla ilişkiler etkinliği hakkında yapılan tartışmalar neticesinde halkla ilişkiler görevinin sadece yönetimin istediği şekilde yönetime faydalı olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Eğer yönetim halkla ilişkiler faaliyetlerinin önemsiz olduğunu düşünürse, o zaman halkla ilişkiler faaliyetleri yönetimin planında küçük bir yer işgal edecektir ve bunun yönetime katkısı da dolayısıyla az olacaktır. Bunun aksine, eğer yönetim halkla ilişkiler faaliyetlerinin önemli olduğunu düşünürse, o zaman yönetim planlarında büyük bir yer işgal edecektir ve yönetime katkısı da çok daha önemli olacaktır (Hogg ve Dolan, 1999, 598).

Dozier ve Broom (1995) Amerika Halkla İlişkiler Topluluğu (1979) anketinden aldıkları verilerle 1991'deki Amerika Halkla İlişkiler Topluluğu anket verilerini karşılaştırarak yönetici ve teknisyen olarak rol kavramlaştırmanın değişmezliğini test etmişlerdir. Doğrulayıcı faktör analizini kullanarak, iki role

indirgenmiş faktör sonuçlarının her defasında tutarlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kelleher, 2001, 304).

Halkla İlişkiler uygulayıcılarının üstlenmiş oldukları rollerinin daha öz bir sınıflandırma olması amacıyla yönetici ve teknisyen olarak ikiye indirgenebilir. Aynı zamanda, yönetici-teknisyen ikiliğinde, erkekler daha çok yönetici rolünü temsil etme eğiliminde iken kadınlar daha çok teknisyen rolünü temsil etme eğilimindedirler. Kişilerin işteki profesyonel yükselmesinde, temsil ettiği role ek olarak cinsiyetin de etkisi vardır. Erkekler ve yöneticiler, özellikle erkek yöneticiler daha hızlı ilerleme ve daha çok para kazanma eğilimindedirler (Terry, 2001, 240).

Amerika Ulusal Halkla İlişkiler Topluluğu Üyeleri anketi, halkla ilişkiler teorisi ve medya zenginliği kuramı temeline dayandırılarak halkla ilişkiler rolleri ve medya tercihi arasındaki ilişkiyi incelemek için yürütülmüştür. Doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak cevaplayıcılar ya halkla ilişkiler yöneticileri ya da teknisyenler olarak tanımlanmıştır. Sonuç olarak, halkla ilişkiler teknisyenlerinin yazılı iletişimi kullanmada daha çok zaman harcadıkları, halkla ilişkiler yöneticilerinin ise sözel iletişimi kullanmada halkla ilişkiler teknisyenlerinden daha çok zaman harcadıkları rapor edilmiştir (Kelleher, 2001, 303).

Yönetici ve teknisyen rolleri halkla ilişkiler uygulayıcılarının sadece temel fonksiyonlarından bahsetmektedir. Halkla ilişkiler uygulayıcıları sadece yönetici veya sadece teknisyen olarak iş görmezler ancak diğer rollerden daha çok yönetici veya teknisyen olarak iş görürler. İşletme ile ilgili olarak, yönetici-teknisyen ayrımı temel bir farklılık üzerine kurulmuştur. Yöneticiler işleri ve kararları yönetirken daha çok zaman harcarken yönetici olmayanlar, yöneticiler tarafından geliştirilen stratejileri uygulamada daha çok zaman harcamaktadırlar (Kelleher, 2001, 305-308).

Halk sağlığı kuruluşlarında çalışan, medya ile ilişkileri olan beş çeşit güç uygulayıcısı belirlenmiştir. Bu güç uygulayıcıları; uzman, bilgi ödülü, zorlayıcı ödül, bilgi zorlayıcı, reklam zorlayıcı ve etki güçleridir. Bu uygulayıcıların medya

ilişkilerinde güçlü ilişkilerini ve şeffaflığını korumaları çok önemlidir (Avery ve Lariscy, 2007, 2-3).

Grunig ve diğerleri (1991)'nin Mükemmellik Projesi raporundan elde edilen sonuçlar, özellikle stratejik planlama gibi kritik yönetim faaliyetlerindeki katılımın yönetici rolüyle birleştirildiğini göstermektedir. Ayrıca bu faaliyetlerdeki rol ve katılımın her ikisinin de kusursuz halkla ilişkiler bölümlerinin karakteristikleri olduğunu göstermiştir (Gordon ve Kelly, 1999, 147).

Araştırmacıların halkla ilişkiler uygulayıcılarının rolleri ile ilgili yaptıkları çalışmalar sonucunda çeşitli uygulayıcıların rol tercihlerinin çevresel olduğu kadar örgütsel ve yapısal faktörlerden de etkilendiği ortaya çıkmıştır. İleri sürülen hipotezlerden biri, iletişim teknisyeni rollerinin yüksek derecede tekrarıcı olduğudur. İkinci hipotez ise iletişim ve problem çözme kolaylaştırıcı rolünü temsil eden uygulayıcıların rol yapma ve değişime adapte olma üzerinde odaklandıklarıdır (Culbertson, 1991, 54).

Gordon ve Kelly (1999) mükemmel halkla ilişkiler uygulaması için halkla ilişkiler birimlerinin uzmanlık ve bilgisini ölçmek için hastanelerdeki 191 halkla ilişkiler bölüm yöneticileri üzerinde ulusal bir araştırma yapmışlardır. Korelasyonlar stratejik planlamaya katılım ve yönetici rolü temsil etmede güçlü ve anlamlı bir ilişki göstermiştir. Geleneksel iletişim sanatının ve teknisyen rolünün halkla ilişkiler mükemmelliği için temel oldukları belirtilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bilgiler hastanelerin karşılaştığı krizleri çözmelerine yardımcı olmada kullanılabilir (Gordon ve Kelly, 1999, 143).

Halkla ilişkiler biriminde çalışan her uygulayıcı belli bir seviyede yönetici ve teknisyen her iki halkla ilişkiler uygulayıcı rolünü temsil etmesine rağmen, bu halkla ilişkiler uygulayıcılarının hakim rolü (baskın rol), rollerini hangi sıklıkla yaptıklarına göre saptanmaktadır (Lauzen ve Dozier, 1992, 209).

Yönetici rolündeki halkla ilişkiler uygulayıcıları, çalışmalarında biçimlendirici ve değerlendirilebilir araştırma kullanmaktadırlar. Bu roldeki uygulayıcılar stratejik ilişkilerini yönetebilmek için organizasyonlarının çevresel

değerlendirmesini yapmaktadırlar. İhtiyaçları olan bilgiye araştırma sonucunda sahip olduklarından dolayı organizasyonun karar verme stratejik planlamasına daha çok katılmaktadırlar. Diğer taraftan teknisyen rolünü temsil eden halkla ilişkiler yöneticileri yönetim takımının bir parçası değildirler. Bu kişiler kendilerini ve diğerlerini yaratıcı personeller olarak görmektedirler ve halkla ilişkilerde kullanılan çeşitli teknikleri üretme ve uygulamayla ilgilenmektedirler. Dozier ve Broom (1995, 22)'in tanımlamasına göre, bir teknisyen “mesajların yaratıcısı ve mesajları yayan kişidir, kişisel olarak üretime, yönetimin bağımsız verdiği kararları uygulamaya, stratejik planlamaya, sorun yönetimine, çevresel analiz ve program değerlendirmeye dahildir” (Gordon ve Kelly, 1999, 147).

Broom ve Dozier (1986)'in yaptıkları araştırma sonuçları, yöneticilerin yeni politikaları seçmek, önemli sorunları tartışmak, yeni prosedürleri saptamak, yeni programlar uygulama ve program sonuçlarını değerlendirme konularında yönetimle yapılan toplantılara çok sık katıldığını göstermektedir. Güç kontrol perspektifine göre yönetim karar verme sürecine sıklıkla katılan bir halkla ilişkiler yöneticisi hakim koalisyonun bir üyesi olarak görülebilmektedir. Stratejik olasılık teorisine göre ise kararlara katılım organizasyondaki bölümsel merkeziliği artırmaktadır. Broom ve Dozier (1986, 42) örgütsel karar vermeye katılımın diğer profesyonel büyüme ölçütlerinden daha fazla halkla ilişkiler mesleği için önemli olduğu fikrini savunmaktadırlar (Lauzen ve Dozier, 1992, 209-210).

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının karar verme sürecine dahil edilmedikleri durumlarda halkla ilişkiler düşük seviyeli bir destek fonksiyonu olacak iken uygulayıcıların karar verme sürecine dahil edildikleri durumlarda halkla ilişkiler organizasyonun önemli bir fonksiyonu olacaktır. Yöneticiler örgütsel gücü etkileyen kıt ve değerli kaynakları kontrol etmektedirler. Kıt kaynakların kontrolü birimin ikame edilebilirliğini azaltmaktadır ve bu stratejik olasılık teorisinde intraorganizational gücü anlatmak için kullanılan ikinci faktördür. Başka hiçbir bölümün sağlayamayacağı yetenekleri, ürünleri veya servisleri sağlayan bölümsel yetenek ikame edilemezlik özelliği olarak tanımlanmıştır. Çevresel yaptırım perspektifine göre, yöneticiler organizasyonun çevresini incelemekte, halkla ilişkiler programlarını planlamakta, onların uygulamalarını izlemekte ve

etkilerini değerlendirmek için sıklıkla formal ve informal araştırma tekniklerini kullanmaktadırlar. Uygulayıcılar tarafından yapılan çevresel gözlem hem organizasyonun ikame edilebilirliğini hem de belirsizliğini azaltmaktadır (Lauzen ve Dozier, 1992, 210).

Hakim koalisyonun “açık” lığı en üstteki uygulayıcının yönetici rolünün temsili ve çevresel faktörler arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Hakim koalisyon çevreye nispeten açıksa kompleks ve değişken evre, yönetici rolünü temsil etme talebi yaratırken, hakim koalisyon çevreye kapalı ise organizasyonun tarihselci nedensel modele göre davranması muhtemel olacaktır. Halkla ilişkiler programları çevresel taleplere duyarlı olmaktan ziyade kurumsal kararlar ve bütçe tarafından şekillenmekte ve yürütölmektedir. “Kapalı” bir dominant koalisyon halkla ilişkileri bir yönetimsel fonksiyondan ziyade bir teknik olarak görmekte ve evre daha çok mücadeleci olduğunda ise bu yönelme içinde daha çok katı olmaktadır. Dolayısıyla, evre sorunu ve yönetici rolün uygulanması arasındaki ilişki azalacaktır (Lauzen ve Dozier, 1992, 216).

Uygulayıcı rol çalışmaları, halkla ilişkilerin iş tatmini, kararlara katılım, cinsiyet, feminizm, maaş gibi birtakım konuları kapsamasıyla halkla ilişkilerde profesyonelliğin gelişme göstermesine katkıda bulunmuştur. Yapılan bir çalışmada teknisyen rolden yönetici role olan geçişin uygulayıcının iş tatmin seviyesini yükselttiği bulunmuştur. Araştırmacılar uygulayıcıların kendilerini teknisyen rolünden ziyade yönetimsel takımın bir parçası olarak görene kadar halkla ilişkiler konusunun asla profesyonellik statüsü kazanamayacağını savunmuşlardır (Hong, 2003, 8-9).

Mükemmellik çalışmasına göre yönetici rolünü temsil etme halkla ilişkiler ve iletişim yönetimindeki mükemmelliğin en güçlü tek karşılıklı ilişkisidir. Dünyadaki uygulayıcıların yöneticilerden daha çok iletişim teknisyenleri olarak çalışma eğilimine rağmen, mükemmel organizasyonların uygulayıcılara bir teknisyen rolden daha çok bir yönetimsel rol oynamaya izin vermesi geniş alanda kabul görmektedir. Halkla ilişkiler teknisyenleri her halkla ilişkiler bölümünde bulunmaktadır fakat halkla ilişkiler yönetici rolünü temsil eden halkla

ilişkiler uygulayıcıları ise mükemmel halkla ilişkiler birimlerinin önemli bir unsurudur (Hong, 2003, 9).

Halkla ilişkiler uygulayıcısının yönetici rolünü temsil etmesi için gerekli olan nitelikler teknisyen rolünü temsil eden uygulayıcıların ihtiyaç duyduğu niteliklerden farklıdır. Yöneticilerin organizasyon içinde ve dışında kişilerarası iletişim etkileşimlerinde stratejik iletişim becerileri kullanmaya ihtiyaçları vardır. Bir teknisyen yazma, yayına hazırlama ve bilgiyi yayma konusuna odaklanmada kaliteli iletişim becerilerine ihtiyaç duyarken, bir yöneticinin yaptığı faaliyetlerde çoğunlukla yüksek derecede kişilerarası iletişim becerisine ihtiyaç duymaktadır (Algren ve Eichhorn, 2007, 78). Teknisyenler her bölümde bulunurken, yöneticiler en iyi bölümlerin vazgeçilmez bir parçasıdır (Gordon ve Kelly, 1999, 147).

İşletmenin iç birimleri ile çevre arasında ilişki ve diyalog kurmak, bu ilişki ve diyalogun kurulması ve devam ettirilmesi için yöntemler bulup önermek ve bu çalışmaları kontrol edip gerekli bilgileri ulaştırmak halkla ilişkiler uzmanının görevidir. Bundan dolayı halkla ilişkiler uzmanı, kendilerinden istenilen işleri zamanında ve istedikleri yöntemle nasıl sunacağını bilmesi gerekmekte ve bu yönde iyi bir algılama yeteneğine sahip olmak durumundadır. Bunlara ek olarak, bir halkla ilişkiler uzmanı araştırmacı olmalı, detaylı bir bilgiyi doğru ve hızlı bir şekilde nasıl elde edeceğini bilmeli ve çalışma ile ilgili gerekli tüm verileri elde etmelidir (Önal, 1997, 9).

Moss, Warnaby ve Newman (2000, 295-298) hangi faktörlerin kıdemli halkla ilişkiler uygulayıcı rollerini etkilediği konusunda yaptıkları araştırmada, neden bazı uygulayıcıların organizasyonlardaki stratejik karar verme sürecine daha fazla dahil olduklarını ve diğerlerinden daha fazla yönetimsel rol oynadıklarını açıklayan birçok faktör ortaya koymuşlardır. Kişi faktörü, üst yönetimin halkla ilişkiler algılaması ve beklentileri, strateji yapma sürecinin doğası bu faktörler arasındadır.

Organizasyonlar ve halk arasında aracı rolündeki halkla ilişkiler uygulayıcıları etkili olabilmek için ilgili gruplarla etkileşim halinde olmak zorundadır (Williams ve Dozier, 2008, 4).

Algren ve Eichhorn (2007, 78) başka bir araştırmada üçüncü bir rolün, aracı rolünün var olduğunu ileri sürmüştür. Bu üçüncü rol, aracılık rolü, uzman rolündeki iş görevlerinin birçoğunu içermekte fakat teknisyen rolünde tanımlanan iş faaliyetlerinin hiçbirini içermemektedir. Yönetici ve aracının yönetsel esaslı rollerindeki iş faaliyetleri şu şekilde tanımlanmıştır:

- Halkla ilişkiler programlarını planlamak ve yürütmek
- Yeni programlar yürütmek, yerine getirmek, tamamlamak
- Bütçe planlamak ve yürütmek
- Program sonuçlarını değerlendirmek
- Yönetime tavsiyede bulunmak
- Diğer kişileri denetlemek

Teknisyen faaliyetleri:

- Mesajları yaymak
- Mesajları yazmak, edit etmek ve üretmek
- Medya bağlantılarını yapmak
- Diğerleri tarafından verilen kararları yerine getirmek, uygulamak.

Yönetici olarak çalışan halkla ilişkiler profesyonelleri sofistike, geniş alanı kapsayan iletişim becerileri gerektiren sorumluluklara sahip kişilerdir. Ortaklarla, idarecilerle ve müşterilerle olan iletişimde sofistike ve etkili kişiler arası ve tartışma iletişim becerileri, iletişim kararları, program dizaynı ve yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır. Halkla ilişkiler teknisyenleri için iyi iletişim becerileri mutlaka önemlidir ancak teknisyenin yaptığı iş faaliyetleri genellikle düşük seviyede fonksiyonel iletişim davranışlarına ihtiyaç duymaktadır. Yöneticiler tarafından yapılan işlere kıyasla teknisyenlerin mesajları yayma, mesajları yazma, yayına hazırlamak ve üretme, medya bağlantısını yapma ve diğerleri tarafından verilen kararları uygulama işleri daha az stratejiktir fakat daha az önemli değildir. Bu yönetici ve teknisyen ikili sınıflandırması bir araştırma neticesinde sonuçlanmıştır ve halkla ilişkiler uygulayıcılarını sınıflandırmada

sıkça kullanılmaktadır. Araştırmacılar, profesyonel rolleri basitleştirme ve geliştirme üzerinde iki konuda çalışmışlardır. İngilteredeki halkla ilişkiler uygulayıcıları ile yakın zamanda konu ile ilgili yapılan bir çalışmada, yöneticilerin gerçekte ne yaptıkları araştırılmıştır. Yöneticiler ve teknisyenlerin yaptıkları işler arasında örtüşen işleri içeren beş boyutlu bir model geliştirilmiştir. Halkla ilişkilerin daha az dikey ve daha çok yatay hiyerarşi uyguladıkları sonucuna varılmıştır (Algren ve diğerleri, 2007, 78).

Önemli yönetici rollerinden biri girişimci rolüdür ve bu rol organizasyon ve organizasyon çevresi için fırsatlar araştırmak ve değişimler hakkında projeler başlatmak için gerekli bir roldür (Berson ve diğerleri, 2005, 3).

BÖLÜM 3

KAMU VE ÖZEL İŞLETMELERDE HALKLA İLİŞKİLER

3.1. Kamu İşletmeleri ve Halkla İlişkiler

Kamu hizmeti; “Devlet veya diğer kamu tüzel kişileri tarafından veya bunların gözetim ve denetimi altında genel, kolektif ihtiyaçları karşılamak, kamu yararını sağlamak için kamuya sunulmuş olan devamlı ve muntazam faaliyetlerdir” şeklinde tanımlanmıştır (Sezer, 2008, 149).

Bir işletmenin örgüt yapısı içinde kurulacak halkla ilişkiler birimi, yönetimin politika ve eylem kararlarında bir danışma görevi üstlenmektedir. Bu nedenden dolayı halkla ilişkiler bölümü işletmenin örgüt yapısı içinde üst yöneticiye yakın bir konumda ve de doğrudan bağlı olması gerekmektedir. Birçok kamu işletmesinde halkla ilişkiler bölümü kurumun üst yönetim düzeyinde ve üst yöneticiye yakın bir konumda bulunmakta iken bazı kamu kuruluşlarında halkla ilişkiler birimi bir genel müdür yardımcısı, bir genel sekreter veya bir müsteşar yardımcısına bağlıdır. Ancak halkla ilişkiler birimine işletmelerin örgüt yapılarında üst yöneticiye yakın konumda yer verilmesi yeterli değildir. Bu birimlerde, nitelikli ve uzman personel ve gerekli araç ve gereçlerin yer alması ve ayrıca bu birimlerin uygun bir şekilde örgütlenmesi gerekmektedir (Özdönmez ve diğerleri, 1999, 27).

Liu ve Horsley (2007, 378)’ e göre devletteki halkla ilişkiler uygulamaları, geniş bir iş kolundaki alışılmış çalışma yöntemlerinden etkilenmektedir. Bireyler bir alanda öğrendikleri bilgiyi alıp diğerine uygulayarak özel ve devlet sektöründe ve bazen de bu iki sektörün melezi olan çok çeşitli organizasyonların birçoğunda çalışmaktadırlar. Bununla birlikte, kamu sektörü çevresinin, devlet halkla ilişkilerini özel halkla ilişkilerinden ayıran, halk yararı, yasal sınırlamalar, iletişim devalüasyonu, zayıf halk algılamaları, federalizm ve mesleki gelişimde geri kalma gibi özgün sınırlamalar ve fırsatlar yarattığını ileri sürmektedir. Özel şirketler içsel ve dışsal politikalarla işlerini görürken, devlet organizasyonlarının politik faaliyetler ve ilişkilerle tanımlandığını

belirtmektedirler. Kamu sektöründe, uygulanan politikaların iletişim programları geliştirmede yaratıcılık ve yeniliği sınırlayabileceği fikrini savunmuşlardır.

Bir hizmetin kamu hizmeti sayılabilmesi için en az iki koşulun yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu koşullardan birincisi hizmetin kamuya yöneltilmiş ve kamuya yararlı olmasıdır. Diğer koşul ise hizmetin kamu işletmelerince veya ilgili kamu işletmesinin sıkı gözetimi ve denetimi altında özel hukuk kişilerince yürütülmesidir. Kamu hizmeti, idari işlem, idare sözleşme, kamu malı gibi bazı kavramların ve çoğunlukla yönetim hukukunun uygulama alanı ile yönetsel yargının görev kapsamının saptanmasında yardımcı olan bir unsurdur. Kamu hizmeti bazen “kamuya sağlanan hizmetler” bazen de “kamu kuruluşları” anlamında ifade edilmektedir (Sezer, 2008, 149).

Kamu işletmelerinin vatandaşlara hizmet etmek için kurulmaları kamu sektörünün ayırt edici bir özelliği iken özel işletmeler kar elde etmek için kurulmuşlardır. Bu nedenle, kamu işletmeleri genellikle pazar baskılarından daha çok işlerinin sosyal amacı ile ilgilenmektedir. Ancak kamu işletmeleri pazar baskılarından muaf değildir ve çoğunlukla fon ve kaynaklar için birbirlerine karşı rekabet etmektedirler. Buna karşın özel işletmeler sosyal sorumluluk programları aracılığıyla halk yararına hizmet yapabilmektedirler. Halk yararı devlet faaliyetlerine rehberlik edebilmesine rağmen yasal sınırlamalar aracılarının açıklıkla iletişim kurmalarını genellikle sınırlandırmaktadır. Aynı zamanda kamu işletmeleri yüksek derecede medya araştırması ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Ayrıca, medyada özel işletmelerin faaliyetlerinden daha çok devlet karar verme sürecinden bahsedilmektedir ve medya devlet kararlarının zamanını etkileyebilmektedir (Liu ve Horsley, 2007, 378-379).

Türkiye’de kamu hizmetlerinde müşteri odaklılığın en önemli engellerinden birisi bürokratik merkeziyetçi yapıdır ve bürokratik ve aşırı merkeziyetçi yapı halkın yönetime katılmasına engel olmaktadır. Kararların hızlı bir şekilde alınamaması, vatandaşın küçük bir işi için uzun süre bekletilmesi ve vatandaşın memnuniyetine öncelik verilmemesi aşırı bürokratik yapının olumsuz yönlerine örnek olarak verilebilir (Sezer, 2008, 158).

Saygılıoğlu ve Arı (2003, 139-140) günümüzde, kamu kurumlarının birer hizmet aracı olmaktan çıktığını, vatandaşların refah ve mutluluğunu sağlama konusunda yetersiz olduğuna ilişkin algılamaların giderek arttığını ifade etmişlerdir. Kamusal hizmet sunumu alanında karşılaşılan sorunların veya bürokratik yapının kusurlarının, statik ve dinamik görünümlere sebep olduğunu, Türkiye’de bürokratik örgütlenmenin, bir zaman sonra kamusal hizmet bekleyen vatandaşlara hizmet eden değil, hizmet edilen bir araç durumuna geldiğini belirtmişlerdir.

Sezer (2008, 158)’e göre Türk kamu bürokrasisinde sorumluluktan kaçma, sorumluluğu yayma, otoriteyi kendinde toplama ve tek adam olma, kararlarda gecikme, bürokratik sabotaj gibi olumsuz birtakım bürokratik davranışların artması, kamu hizmetlerinde toplam kaliteyi ve müşteri odaklı anlayışın benimsenmesini engellemektedir.

Ülkemizde sağlık hizmetlerinin çok büyük bir çoğunluğu kamuya bağlı hastaneler tarafından verilmektedir ve hastanelerin verdiği hizmetin sağlık hizmeti talep eden kişileri memnun etmesi açısından halkla ilişkiler birimlerinin etkin bir şekilde örgütlenmesi çok önemlidir. Kamu hastaneleri çok büyük bir kitleye hizmet sunmaktadır. Bu nedenle halkla ilişkiler birimlerinin yapısının, fonksiyonlarının ve etkinliğinin hasta memnuniyetinin sağlanmasında çok önemlidir. Fakat bu alanda yapılan araştırmaların sonuçlarına göre ülkemizde özellikle kamu hastanelerinde halkla ilişkiler fonksiyonunun hastane yönetimi organizasyonu içindeki konumunun uygun olmadığı ve halkla ilişkiler birimini yürüten kişilerin halkla ilişkiler alanındaki eğitimlerinin yetersiz olduğu ortaya çıkmıştır. Esatoğlu ve diğerleri (2002)’nin yaptıkları bir araştırmada ankete katılan yöneticilerin % 78,5’inin çalıştıkları hastanelerde halkla ilişkiler birimlerinin bulunmadığını belirttikleri ve bu birimlerin bağımsız olup olmadığı sorusuna karşı sadece % 9,5’inin bağımsız bir halkla ilişkiler birimine sahip olduğu saptanmıştır. Aynı araştırmanın çalışanların konuyla ilgili eğitimi alma durumlarıyla ilgili sorusunun sonucunda eğitim almayanların oranı %65.4 olarak belirlenmiştir. Fakat yapılan gözlem ve araştırmalar sonucunda bazı özel hastane yönetimlerinde de halkla ilişkiler birimlerinin örgütlenmesinin modern hastane yönetimine uygun olmadığı belirlenmiştir. Bazı hastanelerde halkla

ilişkiler birimleri hiyerarşik yapının çok alt basamaklarında bulunmaktadır ve birçok basamağın aşılması zorunluluğu en basit bir faaliyeti gerçekleştirme sürecinde birtakım problemlere neden olmaktadır. Dolayısıyla yapılan faaliyetler sonucunda istenilen sonuçlara ulaşılamamaktadır. Kamu hastanelerinin bürokratik yapılarının değişime ve yeniliklere uyum sağlamayı zorlaştırmaktadır ve halkla ilişkiler birimi yapılanmaları istenilen şekilde değildir. Özel hastanelerde ise halkla ilişkiler uygulayıcılarının örgüt yapısı içinde olması gereken noktada yer almaması çağdaş işletmecilik anlayışına uymamaktadır. Buna ek olarak, halkla ilişkiler birimleri kendi bünyesindeki yapılanmalarında da birtakım sorunlar yaşamaktadır. Halkla ilişkiler takım çalışmasına dayanmaktadır. Kurum içi ve kurum dışı iletişimi sağlamaktadır ve örgüt imajına ve itibarına yönelik çalışmalar gerçekleştirmektedir. Halkla ilişkiler birimi işletmenin sözcüsü durumundadır ve görev ve sorumluluklarını tam olarak gerçekleştirebilmesi için bir ekip olarak çalışmak ve diğer birimlerden de destek almak zorundadır (Yurdakul ve diğerleri, 2007, 33-34).

Kamu hizmetleri içerisinde hastanelerin sunduğu sağlık hizmetlerini günümüzde özel sektör işletmeleri de yerine getirmektedir ve bundan dolayı kamu işletmeleri tarafından vatandaşlara sunulan sağlık hizmetlerinin etkili ve yeterli olması gerekmektedir. Kamu hizmeti veren ve kamu yararına çalışan hastane işletmelerinde sağlık hizmetleri kaliteli bir biçimde sunulmalı ve hizmet talep eden kişileri tatmin etmelidir. Sağlık hizmeti veren çalışanların kendilerini olumlu yönde destekleyecek örgüt kültürü içerisinde yer almaları önem arz etmektedir. Halkla ilişkiler birimi bu amacı gerçekleştirmede çok önemli bir fonksiyona sahiptir. Halkla ilişkiler birimi kamu işletmelerinin örgütsel yapısı içerisinde yer almamaktadır ve bu durum faaliyetlerin gerçekleştirilmesini zorlaştırmaktadır. Halkla ilişkiler biriminin yerine getirmesi gereken görevler yerine getirilmediğinde, hastane hakkında yanlış görüşler, kamuoyunda çeşitli olumsuz algılamalar ve istenilmeyen bir kurumsal imaj oluşacaktır. Dolayısıyla bu durum hastanede birtakım huzursuzluklara ve hastane içinde iletişimsizlikten kaynaklanan çatışmaların etkili olmasına neden olacaktır. Bu nedenle halkla ilişkiler birimi hizmet politikasını halka duyurma, benimsetme, olumlu bir imaj oluşturma, halkın hastane hakkında düşünce, görüş ve isteklerini öğrenme ve hedef kitle ile işbirliğine gidilmesi gibi birtakım fonksiyonları sağlaması

hastanelerde oluşabilecek birçok olumsuz durumu engelleyecektir (Taşkın ve Sönmez, 2005, 8).

Kamudaki halkla ilişkiler üzerinde önemli bir çevresel sınırlama yönetim tarafından iletişime verilen önem eksikliğidir. Örneğin, bütçe kesintilerinde ve yeniden organize olma dönemlerinde halkla ilişkiler pozisyonlarında yer alan kişiler gönderilen ilk kişiler olmaktadır. Durumsallık teorisine göre halkla ilişkiler spesifik durumlara karşı esnek olmak zorundadır ve halkla ilişkiler yaklaşımlarının hepsine uyan bir anlayış yoktur. Durumsallık teorisi hem çok sınırlı hem de çok geniştir. Bu teori bütün durumlara uygulanamamaktır çünkü karmaşık durumlarda faktörlerin halkla ilişkiler davranışlarını nasıl etkilediği yalnızca bir varsayımdır (Liu ve Horsley, 2007, 379-383).

Gayarre (1992, 87) bürokratik yapıların kamu bürokrasisiyle anlamdaş sayılmaması gerektiğini çünkü bütün organizasyonların hedeflerine ulaşması için belirli miktarda düzenlemeye, yönetmeliğe ihtiyaç duydukları ve hepsinin bürokratik kültüre ait bazı faktörleri içermek zorunda olduklarını belirtmektedir.

Sezer (2008, 160) ülkemizde “bürokratizm” hastalığının genel olarak tüm kamu işletmelerinde yaygınlaştığını belirtmektedir. Devletin asıl amacının halka hizmet etmek olduğunu fakat bürokrasi ve kırtasiyeciliğin, hizmet sunulmasında ilgisizlik, kayıtsızlık ve vurdumduymazlık, hizmetin gördürülmesinde ise torpil mekanizmalarının devlet açısından olumsuz bir durumu ortaya çıkardığını ifade etmektedir. Günümüzde vatandaşın devlete olan güveninin sarsıldığını çünkü hastanelerin, mahkemelerin, eğitim kurumlarının, belediyelerin hizmetlerini zamanında ve yeterli kalitede veremediğini belirtmektedir.

Özel sektörde kar elde etme hedefinden kaynaklanan disiplin kamu işletmelerinde yoktur ve bu durum kamu işletmelerinin yönetilme ihtiyacını artırmaktadır. Siyasal ve ekonomik değişme ve iletişimdeki gelişmeler nedeniyle kamu hizmeti veren işletmelerinin bürokrasilerinin daha etkin olması gerekmektedir ve bunu sağlamak için kamu işletmelerinin kendi içine kapalı olan bir bürokratik yapıdan, vatandaş odaklı bir yapıya geçişi zorunlu

olmaktadır. Bu geçiş döneminde yeni bir hizmet kültürünün ve yeni bir kamu hizmeti etiğinin benimsenmesi konusu önem kazanmaktadır (Sezer, 2008, 159).

Budak (1995, 186) kamu sektöründe halkla ilişkilerin örgütlenmesinin özel sektöre kıyasla biraz farklı olduğunu ileri sürmektedir. Bu örgütlerin kuruluş yasaları veya yönetmelikleri halkla ilişkiler biriminin yapılanmasını da etkilemektedir. Kamu kurumlarında, vatandaşa danışma ve basını izleme etkinlikleri “Tanıma”, vatandaşı karşılama, gerekli işlemleri yapma ise “Tanıtma” olarak bilindiğini ve bu çift yönlü etkileşimin halkla ilişkilerin sınırını belirlediğini belirtmektedir.

Kamu yönetiminde Halkla İlişkiler için şu tanım ortaya çıkmaktadır:

“Kamu Yönetiminde Halkla İlişkiler, bir kamu kuruluşunun ilişkide bulunduğu toplum kesiminin güven ve desteğini sağlamak için giriştiğı, iki yönlü iletişime dayalı sonuçta kamuoyunda kuruluşun, kuruluş da toplumun istediğı yönde değişikliklerin gerçekleşmesine, böylece, kuruluş ile evre arasında olabilecek en uygun ölçekte, uyum ve denge sağlanmasına yönelik sistemli ve sürekli çabalardır.” (Bülbül, 1998, 69).

nal (1997, 889)’a göre kamu yönetimlerinin halkın istek ve şikayetlerini öğrenme ihtiyacı bir başka deyişle halkla ilişkiler uygulamaları halk-yönetim etkileşmeleri için en uygun yöntemdir. Halkın tepkileri zamanında ve doğru olarak öğrenilerek gerekli düzeltmeler ve yenilikler yapılacak ve bunun sonucunda da yönetim halkın desteğini sağlayarak iki taraf için daha mutlu ve rahat bir yaşam sağlanmış olacaktır. Dolayısıyla kamu yönetimlerinin geri beslemeye önem vermesi gerekmektedir.

Kamu hizmeti sunan işletmelerde müşteri odaklı bir yaklaşımın benimsenmesi için etkin halkla ilişkiler birimlerinin kurulması gerekmektedir. Toplumlarda demokrasi değerlerinin tüm ilkeleri ve kurumları ile yerleşmesi neticesinde bireyin kamu kuruluşları karşısındaki yeri “tebaa” ve “yönetilen” sözcükleri ile belirtilen nitelikten, “yurttaş” niteliğine ulaşmıştır (Sezer, 2008, 163).

Kamu işletmelerinin halkla sağlam bir ilişki kurabilmesi için iletişim araçlarının çeşitlendirilmesi ve halkla kamu işletmeleri arasında oluşan iletişim probleminin düzeltilmesi gerekmektedir. Çünkü farklı durumda kamu işletmelerinin halkın isteklerinden haberdar olmamakta ve çalışmalar buna uygun olarak yapılamamaktadır. Dolayısıyla halk da kamu işletmelerinin çalışmalarından haberdar olamamaktadır. Kamu işletmeleri geleneksel bürokratik örgüt kültürden uzaklaştıkça halkla ilişkiler daha başarılı olmaktadır. İşletmedeki üst düzey yöneticilerinin sahip olduğu yönetim anlayışları, davranış ve tavırları olumlu bir örgüt kültürünün oluşmasında büyük öneme sahiptir. Halkla ilişkilerin öneminin farkında olan, eğitimli ve kültürlü yöneticiler, çalıştıkları kamu işletmelerini kısa süre içinde halka benimsetebilecektir (Önal, 1997, 90-91).

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının araştırma ve analiz yetenekleri kamu sektöründe çalışan halkla ilişkiler uygulayıcılarında bulunmamaktadır. Çünkü halkla ilişkiler fonksiyonu alt seviyede veya uzman bölümler tarafından tamamlanmaktadır. Ayrıca, kamu işletmelerindeki iletişimciler uygulama sürecine daha çok katılmaktadır. Reaktif işlerle, özellikle medya işleri ile daha fazla meşgul olmaları nedeniyle bu kişiler araştırma ve analiz etme işleri için az zamanları olmaktadır. Çok çalkantılı çevrelerin daha çok proaktif çevre analizine ve gözlemine gereksinimleri vardır. Kamu sektöründeki işletmelerin çoğunlukla ekonomik yaptırımlardan çok politik yaptırımlar tarafından yürütülen işletmeler olması nedeniyle çalkantının da yapısı farklı olmaktadır ve ihtiyaç duyulan değişim net, açık ve sonucu belli olmaktadır. Bu, ani ve bazı zamanlarda radikal dışsal kargaşaya karşı yapılan çevresel gözlem ve analize neden bu kadar fazla gereksinim olmadığını göstermektedir. Literatürde bu çevresel analizin verdiği ilginç ve önemli bulgular halkla ilişkilerin daha çok kıdemli seviyelerde yapılabileceğini göstermiştir. Ayrıca bu neden kamu sektöründeki uygulayıcılara kıdemli yöneticiler tarafından az değer verildiğini anlatmakta ve bunu kısmen doğrulamaktadır (Gregory, 2008, 221).

Kamu görevlilerinin halkla olan ilişkilerindeki sorumsuz, duyarsız, ilgisiz ve saygısız tutum ve davranışları bazı sorunların oluşmasına sebep

olabilmektedir. Halkla ilişkiler konusunda sürekli ve sistemli bir eğitim programı uygulaması bu sorun çözülebilmektedir. Özel sektörde saygının ve sorumluluğun simgeleşmiş bir ifadesi olan “Müşteri daima haklıdır” ilkesi kar etme dürtüsü amacıyla oluşmuş olsa da, kamu görevlilerinin de aynı düşünceye benimsemesi için motive edilmesi, kurum içindeki yapıların düzenlenmesi ve problemlerin giderilmesi gerekmektedir. Devlet dairelerindeki “Bugün git, yarın gel” zihniyetinden uzaklaşmak için çalışma sevgisi aşılmalı, görev bilinci benimsetilmeli ve ekonomik, sosyo-ekonomik ve sosyal sorunların mümkün olduğunca çözümlenmesi gerekmektedir (Bülbül, 1998, 100-101).

Kamu yönetimimizde, çağdaşlaşmanın yanısıra geleneksel bazı uygulamalar da önemli bir yer tutmaktadır. Bazı değerlere aşırı bağlılık, bürokratik yeni gelişmeleri içeren düzenlemelere engel olmasının yanında basit işlemler için gereksiz zaman kaybına sebep olmaktadır. Bu gelenekçi davranış neticesinde halk kamu yönetiminden uzaklaşmaktadır ve örgüt için olumsuz bir imajın oluşmasına neden olabilmektedir (Bülbül, 1998, 103-104).

Örgüt içi iletişimin sağlıklı ve eksiksiz olmasının kurumdaki halkla ilişkileri olumlu şekilde etkilemektedir. Örgütsel yapının merkezi olması ve yerinden yönetimin benimsenmesi iletişimin kalitesini etkilemekte ve bu durum örgüt dışı iletişimi de etkilemektedir. Merkezi yapılarda örgüt içi iletişim tek yönlü iken yerinden yönetilen örgütlerde (ademi merkezi) ise çift yönlü iletişim hakimdir. Yerinden yönetim demokratik bir yönetim stilini simgelemektedir ve personele işi ve uzmanlığı ile ilgili yetkilerin verilmektedir. Bu nedenle halkla ilişkiler diğer örgütsel yapılara kıyasla bu tür örgütsel yapılarda daha etkili bir şekilde çalışabilmektedir (Budak, 1995, 187).

İşletmeler büyüdükçe bürokratikleşme eğilimleri de berberinde artmaktadır. Büyük örgütlerde, sözlü iletişim yerine yazılı iletişim hakimdir, kural sayısı fazladır, yetki ve sorumluluk alanları kesin çizgilerle belirlenmiştir ve yaratıcılığın desteklenmediği bir ortamdır. Bu tür bir çalışma ortamı kurumdaki çalışanın işe yabancılaşmasına sebep olabilmektedir. Örgütün bulunduğu çevrede iyi veya kötü bir üne sahip olmasında örgütte çalışan herkesin etkisi vardır. Büyüklüğün neden olduğu olumsuz bir örgütsel ortam, örgüt içi iletişimi

bozarak çalışanların yanlış haberlerle örgütün çevrede olumsuz bir izlenim yaratmasına yol açmaktadır. Halkla ilişkiler birimi büyük işletmelerde örgüt içinde koordinasyonun sağlanması, bağlılık ve doyumun artırılması yönünden çok önem taşımaktadır (Budak, 1995, 187).

Duhe (2008, 1) küçük ve orta ölçekli 622 firmada yaptığı araştırmada, firmaların çevresel karmaşıklığı büyütmesinde ve yenilik sayesinde rekabetçi avantaj kazanmasında halkla ilişkilerin potansiyel rolünü incelemiştir. Bulgular, karar verme konusunda merkezileşmeye eğilimi olan çok yönlü halkla ilişkiler birimine sahip bu firmalarda organizasyon yapısının yaratıcılığa pozitif bir etkisinin olduğunu ve sonuçta bu firmaların daha yenilikçi olduklarını göstermiştir.

Organizasyondaki karar verme yapısı genellikle organizasyonun içinde bulunduğu çevre çeşidinin bir sonucu olmaktadır. Karmaşık bir çevrede bulunan organizasyonlar az hiyerarşi ve daha çok esneklik olarak karakterize edilen karmaşık karar verme yapılarına sahip olması gerekmektedir. Karar verme merkezileşmediğinde çalışanlara daha fazla otonomi verilmektedir. Bunun yanı sıra durgun çevrelerde bulunan organizasyonlar daha çok merkezi karar verme yapısına sahip olmaktadır. Çünkü organizasyonun yaratıcı olmasına gerekli olmadığı çünkü değişime ihtiyaç olmadığı ve yeniliğin rutin düzeni bozduğu düşünülmektedir. Otoriter kültürün tersine daha çok katılımcı bir organizasyon kültürünün özelliği, karar vermede daha az planlanmış bir yaklaşımın olmasıdır. Katılımcı kültürler yeni fikirlere açık olmaktadır ve bu tür organizasyonlar yenilik ve adaptasyonu desteklemektedir. Ayrıca, katılımcı kültürlerdeki ve karmaşık çevrelerdeki organizasyonlar daha çok formal gözlemlene sistemlerine sahiptirler. Öğrenmeyi ve katılımcı karar vermeyi destekleyen kültürler daha çok yenilikçi olma eğilimindedirler (Duhe, 2008, 5).

Merkezileşmenin çok olmadığı, sorumluluğun dağıtıldığı ve modern karar verme sisteminin olduğu organizasyonlar organik yapıya sahip oldukları şeklinde bir tanımlama yapılmıştır. Bu tür yapılar, daha çok merkezileşmiş ve formalleşmiş mekanik yapılara nazaran daha çok karmaşık yapılardır, mekanik yapılar daha çok etkinliğe önem verirken organik yapılar daha çok yeniliğe

önem vermektedir. İçsel ve dışsal karmaşıklığa kapalı bir yaklaşım (organik yapılar karmaşık zamanlarda ve mekanik yapılar durgunluk zamanlarında) işletmelerin başarısı için uygun bir stratejidir. Bununla birlikte, durumsallık teorisine dayandırılan bir çalışmada, yöneticilerin karmaşık zamanlarda mekanik bir yapıya, durgunluk zamanlarında ise daha çok organik bir yapıya başvurma eğiliminde oldukları bulunmuştur. Belirsizliğin hakim olduğu bir çevrede yenilik ve adaptasyon için gerekli olan bilgileri ve anlayışları organize etmek profesyonel halkla ilişkiler uygulayıcısının önemli bir rolüdür ve halkla ilişkiler ve yaratıcılık arasında bir ilişki vardır. Ayrıca, bir işletme çevresel belirsizliklerle baş edebilmek için bilgiyi işleme yeteneğini geliştirmesi gerekmektedir (Duhe, 2008, 5-7).

Halkla ilişkiler yöneticileri, halkla ilişkilerin önemli bilgi kaynakları olarak çalıştığı karmaşık çevrelerde örgütlerin yenilik arama çabalarına yardım etmektedir ve aynı durum organizasyon içindeki karmaşık durumlarda da geçerli olmaktadır. İşletmelerin fikir üretimi için çok sınırlayıcı bir yapı olan mekanik yapı ile yenilikçi fikirlerin başarılı bir şekilde uygulamak için çok serbest ve uygun bir yapı olan organik yapı arasında doğru tercih yapmaları gerekmektedir (Duhe, 2008, 19).

Ülkemizde halkla ilişkiler çalışmaları 1960'lı yıllarda başlamıştır, serbest piyasa ekonomisi rekabeti artırmış ve bunların sonucunda da halkla ilişkiler ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Kamu yönetiminden sonra özel sektör işletmelerinde de halkla ilişkiler uygulamaları gereksinimi ortaya çıkmıştır. Halkla ilişkiler ile ilgili çalışmalar geçmişe nazaran daha çok kurumsal olmaya başlamıştır. Halkla ilişkiler uygulamaları önceleri reklamcılık ve propaganda uygulamaları ile karıştırılmıştır. Bunun sonucunda birçok zorluklarla karşılaşmış ancak problemler kısa sürede çözülmüştür. Ülkemizde halkla ilişkiler uygulamaları önce kamu sektöründe başlamıştır fakat özel sektörde daha hızlı sürede gelişmiştir. Halkla ilişkilerin benimsediği sevgi, uzlaşma, insana insanca yaklaşma anlayışı özel sektör işletmeleri açısından ayrı bir önem taşımaktadır (Bülbül, 1998, 135-136).

Kamu hastaneleri merkeziyetçi bir anlayışla ve modern işletmecilikten farklı bir anlayışla yönetilmesi, katı idari ve mevzuat yapısı, çalışanların özel girişim ve yeteneklerini kullanma olanağı vermeyen bürokratik yapı hastanelerdeki problemlerin çözümünü güçleştirmektedir. Hastane uygulamalarının planlanması ve kaynak yönetiminin merkezi yönetimin elinde olması bütün hastane işletmeleri için tek bir organizasyon ve finans yapısının öngörülmesinden kaynaklanmaktadır (Can, 2008, 302).

Türkiye'deki hastanelerin en önemli sorunlarından birisi hastanelerdeki merkeziyetçi örgütlenme ve yönetim yapısıdır. Bu sorunlara evrensel çözümler üretilebilmek için otonom örgütlenme ve yönetim anlayışı içinde katılımcı bir yönetim anlayışı benimsenmelidir (Can, 2008, 306).

3.2. Kamu ve Özel İşletmelerin Halkla İlişkiler Örgütlenmelerinin Karşılaştırılması

Halkla ilişkiler birimi, kamu ve özel sektör kuruluşlarında farklı biçimde örgütlenmektedir. Aynı zamanda, aynı sektörde bulunan işletmelerin halkla ilişkiler birimlerinin örgütsel yapısında da farklılıklar görülmektedir. Kamu sektöründeki kuruluşların halkla ilişkiler birimlerinin örgütsel yapısı, kuruluş yasaları, yönetmelikler vb. düzenlemelerle olmaktadır. Bunun aksine özel sektör işletmelerinde, örgütün büyüklüğü ve yapısı, halkla ilişkilere ayırdığı para, piyasadaki rekabet koşulları, toplumun eğitim düzeyi, hedef kitlenin niteliği, yöneticilerin halkla ilişkiler etkinliğine karşı tutumları vb. gibi etmenler halkla ilişkiler biriminin örgütlenmesini etkilemektedir. Bu sebeplerle her işletme halkla ilişkiler etkinliğini sürdürmek amacıyla örgüt yapısı içinde personel ve araç-gereç donanımı açısından farklı bir biçime sahiptir (Özdönmez ve diğerleri, 1999, 27-28).

Sezer (2008, 164) müşteri konumundaki kişilerin iş yapacakları özel kuruluşlarla ilgili olarak daha fazla seçeneğe sahip olmalarının kamu ve özel sektör arasındaki başlıca fark olduğunu belirtmiştir. Kamu hizmeti açısından bakıldığında, kime gidileceği konusunda daha az seçenek olduğunu ifade etmiştir. Bu noktada yerel yönetimin kendisini çoğunlukla, memnuniyetsiz bir

vatandaşa istenmeyen bir hizmeti sunar durumda bulunduğunu belirtmiştir. Bu nedenle yerel yönetimler personelinin de eğitilmesi ve yönlendirilmesi ihtiyaı olduğunu ve yerel yönetimlerin hizmet sunduğu kitleyi müşteri olarak görmesinin hizmette halka yakınlık ilkesi çerçevesinde önemli bir ilke olarak kabul edilebileceğini ifade etmiştir.

Kamu hizmetleri özellikleri itibariyle özel sektör işletmeleri tarafından üretilen mal ve hizmetlerden farklıdır ve bu hususta şu noktalarda karşılaştırma yapılabilmektedir:

- Kamu hizmetleri özel kesimde üretilen mal ve hizmetlerde olduğu gibi kar amacıyla değil, vatandaşların ortak toplumsal ihtiyaçlarını gidermek amacıyla sunulmaktadır
- Özel kesimde mal ve hizmet üretimi rekabet ortamında yapılmasına rağmen kamu işletmeleri tarafından sunulan hizmetler tekel özellikli olduklarından devletin bu yönden rakibi yoktur.
- Özel sektörde bulunan işletmeler, üretim alanlarını ve ürün niteliğini belirlerken, belli bir müşteri kitlesini hedef alarak uzmanlaşmaya gidebilmektedir. Bunun aksine kamu hizmeti veren işletmeler bir hizmeti verirken birden fazla müşteri grubunu göz önünde bulundurmak zorundadırlar.
- Özel kesimde yer alan işletmeler, çoğunlukla insanların maddi ihtiyaçlarıyla alakalı olan ve çeşitli yönleriyle ölçülebilir somut nitelikli mal ve hizmetler üretmelerine rağmen devletin yerine getirmek zorunda olduğu kamu hizmetlerinin somut mamullere dönüştürülebilmesi, diğerleri gibi niteliksel ve niceliksel ölçümlere konu olabilmesi ve sonuçlarının değerlendirilebilmesi güçtür.
- Özel kesim, mal ve hizmet üretimini müşterilerin istekte bulunması durumunda ve onun gereksinimlerine göre yapar. Kamu hizmetlerinin kullanımı ve tüketimi ise kamu hizmetlerinin özellikleri itibariyle müşteri kitlesinin istek ve beklentilerine aynı şekilde uygun olmayabilir (Sezer, 2008, 150-151).

Kamu kesimi özel olanlardan daha fazla kurallar ve yönergeler, kırmızı şerit ve formel kıdemlilik ve kimlik kartlarına bağlı ödüller tarafından karakterize edilmektedir ve genellikle bürokrasi özel organizasyonlardan daha fazla kamu organizasyonlarında hakim olmaktadır (Bourantas ve Papalexandris, 1993, 861-862).

Kamu ve özel sektör işletmeleri arasında birçok açıdan farklılıklar vardır. Kamu ve özel organizasyonlar aynı sınırlamalar ve mücadelelerle karşılaşmaktadırlar ve bir noktada birleşmektedirler bu nedenle tüm organizasyonlardaki yönetimin genel bir süreç olarak görülmesi gerekmektedir (Rainey ve diğerleri, 1976, 233-234).

Kamu hizmetlerinde kaliteyi etkileyen faktörlerden biri kamu hizmetlerinin sunumunda ya da hizmet sektöründe girdi ve çıktıların belirlenmesinin zor olmasıdır. Kamu sektöründe çıktıların parasal değerinin tespit edilmesi çok zor iken özel sektörde verimlilik ölçütü parasal açıdan kar olarak alınmaktadır. Kar, aynı zamanda çıktının da bir ölçütü olarak kullanılabilir ve özel işletmelerde verimliliğin belirlenmesinde kar önemli bir faktördür. Bunun aksine, kamu işletmelerinde vatandaşlara ucuz ve kaliteli hizmet götürmek parasal amaçların başında gelmektedir. Savunma, eğitim ve yargı gibi kamu giderlerinden sağlanan hizmetin ya da ürünün parasal olarak tespitinin çok zor olması örnek olarak verilebilir (Sezer, 2008, 157).

Bilgi çağında kamu hizmeti anlayışının temelini oluşturan müşteri odaklılık kavramı, küreselleşmeyle ortaya çıkan bireycilik, girişimcilik, rekabetçilik gibi piyasa temelli değerler çerçevesinde gelişen yeniden yapılanma uygulamalarının sonucunda ortaya çıkmıştır. Kamu sektöründeki savurganlık ve verimsiz kaynak kullanımı ekonomiyi ve beraberinde ülkelerin rekabet gücünü kötü yönde etkilemektedir. Özel sektör işletmelerinin yapısındaki esnek ve yalın örgütlenme, karlılık ve verimlilik gibi piyasa temelli ve insan temelli ilke ve uygulamalar kamu hizmetlerinin etkin ve verimli bir biçimde sunumunda göz önüne alınması gerekmektedir (Sezer, 2008, 148-149).

Kamu sektörü kararlarının etkilerine referans olarak kategorize edilebilecek birçok sayıda görüş vardır. Devlet, değişik ve geniş faaliyet alanı,

etkisi ve önemi nedeniyle farklı olarak görülmektedir ve ayrıca devletin özele kıyasla daha geniş alanda etkisi olmaktadır. Bunun yanında, devlet faaliyetleri farklı sembolik öneme sahiptir. Özel işletmelerden daha çok kamu işletmelerinde büyük işlere katılma, güç ve şöhret kazanma fırsatına önem verilmektedir. Ayrıca, kamu işletmeleri diğer işletmelerden daha az sır saklayabilmektedir ve çevre gözlemlemeye daha fazla bağlı olmaktadır (Rainey ve diğerleri, 1976, 238-239).

Kamu ve özel sektör işletmelerinde halkla ilişkiler amacı açısından karşılaştırıldığında kamu işletmelerinde amaç, kamu yönetiminin kamu yararı amacını desteklemesi şeklinde görülmesine rağmen özel işletmelerde kar sağlamaya yönelik olarak görülmektedir. Kamu sektöründeki işletmelerde hizmet sağlamaya kar sağlamadan daha fazla önem verilmektedir. Bu açıdan kamu ve özel sektör işletmelerinde halkla ilişkilerin amaçları şu şekilde özetlenmiştir.

Kamu kuruluşlarında halkla ilişkilerin amaçları;

- Örgütsel kimliği oluşturmak ve bunu benimsetmek,
- Halkın kamu kurumuna ilişkin yönelimlerini ölçmek ve bu doğrultuda gerekli düzenlemeleri yapmak,
- Halkın yönetimle ilgili olumlu tutumlara sahip olmasını sağlamak,
- Halkı bilgilendirmek ve kamu kurumuyla ilgili işlerinde kolaylık sağlamak,
- Kurumun hizmet politikasıyla ilgili halka bilgi vermek,
- Kuruluşlar tarafından yürütülen önemli projeler hakkında nihai kararlar verilmeden önce halka fikirlerini sunma fırsatı tanımak,
- Kararların daha doğru olmasını sağlayacak bilgilerin kamudan elde edilmesini sağlamak,
- Yasal düzenlemeler hakkında halkı bilgilendirmek ve halkın yasalara uygun davranmasını sağlamak,
- Kurumla halk arasında işbirliği yapılmasını sağlamak,

- Yasalar ve uygulamalarla ilgili sorunların saptanmasında ve çözüm sağlanmasında halkın görüşlerinden faydalanmak,
- Halkla ilişkiler vasıtasıyla kurumsal anlamda ben düşüncesi yerine biz düşüncesini örgüt üyelerine benimsetmek (Taşkın ve Sönmez, 2005:5).

Özel sektör kuruluşlarında halkla ilişkilerin amaçları;

- Kurumsallaşmayı sağlamak,
- Kaliteyi, karlılığı ve verimliliği artırmak,
- Özel girişimciliği benimsetmek,
- Karmaşık ve dinamik bir çevrede varlığını sürdüren işletmenin varlığını devam ettirebilmesi ve değişimlere uyum sağlayabilmesi için kurumun yurt içinde ve dışında saygınlığını koruyarak tanınmış bir kurum kimliği kazanmasını sağlamak,
- Toplumda örgütle ilgili olumlu bir imaj yaratmak,
- Olumlu bir imaj geliştirerek kurumun ortak sayılarını arttırmak ve örgütün finansal yönden güçlenmesine yardımcı olmak,
- Nitelikli elemanların üzerinde etkili olarak onların çalışmak için işletmeye başvurmalarını sağlamak (Taşkın ve Sönmez, 2005:5).

Kamu ve özel organizasyonlar arasındaki en temel farklılık, kamu işletmelerine devlet ve vatandaşlar tarafından sahip olunduğudur. Bu sebeple vatandaşlar özel işletmelerde olmayan haklara ve beklentilere sahip oldukları şeklinde bir düşünceye sahiptir. Ayrıca, vatandaşlar kamu yöneticilerinden daha fazla dürüstlük, doğruluk, duyarlılık ve sorumluluk beklemektedir ve gizliliğe yer yoktur (Rainey ve diğerleri, 1976, 239).

Bir kamu işletmesinde bulunan yüksek seviyeli bir yöneticinin rolleri incelendiğinde müşterileri koruma, çeşitli dış etkilerle uğraşma ve politik bir kontekste ödenek araştırma ihtiyacı ön planda olmaktadır. Yetki olduğu kadar yorumlama ve uzmanlıkla “politik beceri”nin birleştirilme ihtiyacı vardır. Buna ek olarak, yönetsel iş çalışması, dış koalisyonlarla uğraşma ve politik olarak sağduyulu kararlar verme gereksinimi kamu işletmelerinin üst yöneticilerinin

“irtibat sağlayıcı ve arabulucu” rollerini daha fazla önemli hale getirmektedir. Ayrıca, kamu işletmelerindeki yöneticiler daha az iş ve memnuniyet ihtiyacı, daha az organizasyonel sadakat, daha çok başarı ihtiyacı ve daha az yakın ilişki ihtiyacı sergilemektedirler (Rainey ve diğerleri, 1976, 240-241).

Gregory (2008, 215-221) yaptığı çalışma İngiltere’de kamu ve özel sektörde yer alan yönetim kurulu seviyesindeki uygulayıcı grupları ile ilgili ilk çalışmaların bütünsel, geçerli ve onaylanmış metodolijisini ve bunların sonuçlarını sunmaktadır. Gregory, özel ve kamu sektörlerini karşılaştırdığında, kamu sektöründeki danışma ve dahil olma yeterlikleri ile özel sektördeki yönetme, destekleme ve başkalarını anlama yeterliklerinin çakıştığını öne sürmüştür. Bununla birlikte, yapılan görüşmeler her sektörün biraz farklı olduğunu ortaya çıkarmıştır. Kamu sektöründe danışma ve halka dahil olma yeterliklerinin öneminin altı çizilirken buna karşın, özel sektörde daha çok içsel olarak odaklanmanın söz konusu olduğunu belirtmiştir. Kamu sektörü çalışmasının halkla birlikte çalışma ve yapma amacı gütmeye ile anlatılabileceğini buna karşın özel sektörün genel olarak organizasyonu hedefleri doğrultusunda içsel olarak kişilerle ilgili olmaya odaklandığını söylemiştir. Bunlara ilaveten, özel sektörde yüksek standartlar için sorumluluk alma ve kamu sektöründe hizmetin itibarını destekleme arasında örtüşme olduğunu ifade etmiştir. Kamu sektöründe halkın yararını gerçekleştirmek için organizasyonun tümünde etik kavramı üzerinde durulurken özel sektörde tüm organizasyon yerine daha çok kişisel standartlara odaklanma söz konusu olduğunu söylemiştir. Özel sektör iletişimcilerinin kendilerini organizasyonlarında etik standartlar için örnek kişiler olarak görebildikleri ve bu standartları tüm organizasyon için kişisel olarak ve bölüm içinde uygulayarak rollerini etik koruyucusu olarak sergilemeyi istediklerini belirtmişlerdir.

Bourantas ve Papalezandres (1993)’ın yaptıkları çalışma Yunanistan’daki kamu ve özel organizasyonlar arasındaki örgütsel performans farklılıklarını etkileyen bazı yönetsel görünüşleri karşılaştırmayı amaçlamaktadır. Az gelişmiş ülkelerin ekonomik ve sosyal gelişmeleri açısından önemli bir sorununun kamu sektörlerindeki verimsizlik olduğu öne sürülmektedir. Bu organizasyonlardaki yöneticilerin gelişmiş ülkelerdeki yöneticilerden daha az

eğitimli ve deneyimli oldukları ve kamu organizasyonlarının genel durumunun politik partilerin müdahaleleri ve onların müşterisel uygulamalarının daha yaygın olmasından dolayı faaliyetler ve etkiler tarafından daha çok sınırlandırıldıkları ifade edilmektedir (Bourantas ve Papalexandris, 1993, 859-60).

Verimlilik sağlayarak kar elde etmek özel sektördeki organizasyonların temel amacıdır. Örgütün karlılığını artıracak faaliyetleri öne çıkarmak ve örgütün reklam faaliyetlerini fazlalaştırmak rekabetin çok yoğun yaşandığı pazarlarda rakiplere karşı üstünlük sağlamak açısından gereklidir. Küreselleşme ile beraber rekabet ulusların sınırlarını aşarak uluslar arası boyutlara ulaşmaktadır. Bu bağlamda, özel sektörde halkla ilişkilere verilen önem aynı doğrultuda artmaktadır.

Kamu ve özel kesimdeki işletmelerin genel durumu arasında önemli farklılıklar olduğu birçok yazar tarafından tartışılmış ve desteklenmiştir. Yapısı gereği ve dış çevrenin baskısından dolayı kamu işletmelerinde özel işletmelerden daha fazla çeşitlilik, farklılık, belirsizlik ve görülemez hedefler vardır (Bourantas ve Papalexandris, 1993, 861).

Kamu sektöründeki operasyonel kampanyalar genellikle çok kısıtlı bütçelere sahiptir ve bunların birçoğu uzun dönemli sosyal değişim hakkındadır. Ayrıca, kısıtlı bütçe ve insan kaynakları, uygulayıcıların bu kaynakları konuşlandırırken yaratıcı olmak zorunda oldukları anlamına gelmektedir. Tüm bunlar özel sektör için de geçerlidir ancak bir bütün olarak bu sorunlar kamu sektöründe çok fazla hissedilmektedir ve bu nedenle yaratıcılık yeteneği çok önem taşımaktadır (Gregory, 2008, 221).

Tablo 3.1: Özel ve Kamu Sektör Özelliklerinin Yönetsel Açıdan Karşılaştırması

Özel sektör	Kamu sektörü
Stratejik/uzun dönemli bakış	Büyük bir resmi anlama
Yönetme ve destekleme, başkalarını anlama	Danışma ve dahil olma
Pozitif bir görünüşü sürdürme/devam ettirme	Baskı altında yönetme
Yüksek standartlar için sorumluluk alma	Hizmetin devamını destekleme
İletişim kurma	Sunma ve iletişim kurma
Karar verme ve uygulama	Faaliyete geçme
Şebekeleşme	Güçlü ilişkiler kurma
Araştırma ve analiz etme	---
Faaliyetleri hazırlama	---
----	Stratejileri ve görüşleri oluşturma
----	Etkileme ve ikna etme
----	Yaratma ve yaratıcı olma

Kaynak: Gregory A. (2008), "Competencies of senior communication practitioners in the UK", Public Relations Review, c. 34. S.3. ss.215-223.

Özel sektördeki iletişimciler geniş ve stratejik düşünmekte, plan yapmakta ve organizasyonel amaçlara odaklı kalmaktadırlar. Bireylere veya takımlara tavsiyede bulunmakta, koçluk sağlamakta ve mevcut bilgiyle zor kararları kısa sürede vermeye istekli olmaktadır. Buna ilaveten, seçilen eylem biçiminde başarılı şekilde faaliyet yaratmakta, güven göstermekte ve değişimlere ve başarısızlıklara pozitif olarak cevap vermektedirler. Ayrıca, kendi duygularını kontrol ederek baskıyı en iyi şekilde yönetmekte ve dahili ve harici kişilerle rahatça konuşmaktadırlar. Buna ek olarak, fikirleri geniş bakış açısıyla tartışmakta, bilgiyi kabul etme ve iletmede güçlü bir altyapı kurmakta, sözel olarak iletişim kurmakta ve yazmada ise açık ve inandırıcı bir biçimde içsel ve dışsal olarak iletişim kurmaktadırlar. Bu kişiler bilgiyi topladıkları, araştırdıkları, test ettikleri, açık analitik düşünceye kanıt gösterdikleri, karışık problemlerin ve sorunların önemli noktalarını aldıkları ve organizasyonu destekleyen belirgin kişisel değerlerle sürekli olarak hareket etmektedirler. Örgütsel iletişim standartları, kendi ve takım faaliyetleri için sorumluluk almakta, görevlerini ve hedeflerini anlamaya zaman harcamakta, zorlukları oluşturan ve bunlara neden

olan durumlara eksiksiz ve dikkatlice hazırlanmaktadırlar. Ayrıca, formal olaylara ve toplantılara hazırlanmakta, başkalarına ilgi göstermekte, onların sorunlarıyla kendini özdeşleştirmekte ve karşılıklı çözümler bulma yönünde çalışmaktadırlar (Gregory, 2008, 220-221).

Kamu sektörü iletişimcileri örgütsel stratejinin kendi sorumlulukları üzerinde olan etkisinin geniş bir anlayışını sergilemekte, hazır ve açık kararlar vermekte ve başkalarının bunu uygulamasına izin vermektedirler. Bu kişiler başarılı bir danışma ve destek sağlamak için personel, “müşteriler” ve halkla birlikte çalışmakta, uygun ve interaktif bir iletişim yöntemiyle dinleyicilerin algılamasını sağlamakta, bir şeyler yapmanın yollarını aramakta ve değişimi amaçlı fakat duyarlı bir şekilde yürütmektedirler. Ayrıca, faaliyet planları için kesin bir karar elde etmekte, organizasyonu ve geniş çapta halkı tamamlayan açık kişisel değerlerle tutarlı bir şekilde davranmakta ve geniş bir bağlantı şebekesi kurmak ve sürdürmek için geniş bir alanda bulunan kişilerle çok iyi ilişki kurmaktadırlar. Buna ilaveten, bu iletişimciler kendilerinin ve başkalarının zor olaylarla baş edebilmesini mümkün kılan yolları aramakta, açık düşünme sergilemekte, problemleri görüş açısı içinde tutmakta, geniş kapsamlı düşünmekte, açık bir şekilde kavramsallaştırmakta, bir vizyon yaratmakta ve çözümler üretmektedirler (Gregory, 2008, 220-221).

Gregory (2008, 215-223)’nın yaptığı çalışmadan elde ettiği sonuçlar tümü kamu ve özel sektör arasında büyük bir farklılık olduğunu göstermektedir. Farklılığın temel noktalarının iki tane olduğu belirtilmektedir. İş performansı odaklılığının önemli olduğu özel sektörde analiz ve araştırma davranışlarının daha çok belli ve iş odaklı olduğu, stratejik düşünmenin hakim olduğu ve özel sektördeki hazırlıkların çok açık olduğu ifade edilmektedir. Kamu sektörünün ise daha çok işbirliği, yardım ve dahil olmayı amaçlayan davranışları gerektiren sosyal işlerin üzerinde odaklandıkları belirtilmektedir.

Yağcı ve Duman (2006, 218) yaptıkları araştırmada hizmet kalitesi-müşteri memnuniyeti ilişkisini devlet, üniversite ve özel hastaneler bazında incelemişlerdir. Araştırma bulgularına göre, devlet hastanelerinde muayene öncesi hizmetler ve genel görünüm düzeyinin, özel hastanelerde ise belirlenen

bütün boyutların, üniversite hastanelerinde ise hekimlik hizmetleri düzeyinin, kişisel ihtiyaçları karşılama ve tetkik hizmetlerinin ve fiziksel görünüm düzeyinin hasta memnuniyetini önemli ölçüde etkilediği bulunmuştur.

Yağcı ve Duman (2006, 233)'a göre, hizmet kalitesi boyutlarına göre hastane türleri arasında yapılan karşılaştırmalarda hastalar en iyi hizmeti özel hastanelerden, daha sonra üniversite hastanelerinden ve daha sonra ise devlet hastanelerinden almaktadırlar. Özel hastanelerin kar amaçlı olması sebebiyle hizmet kalitesi unsurlarının uygulanması ve denetimine daha fazla önem göstermeleri sonucunun ortaya çıkabiliği belirtilmektedir. Ayrıca, üniversitelerin diğer kamu kurumlarına göre daha özerk bir yapıda olmasının hizmet kalitesinin uygulanması ve denetimini diğer kamu hastanelerine göre daha iyi kıldığı ifade edilmektedir.

BÖLÜM 4

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

4.1. Örgüt Kültürü Kavramı

Geçmişten günümüze kültür kavramı ile ilgili birçok tanımlamalar yapılmış fakat belli bir kültür tanımında birleşmek zor olmuştur. Çünkü “kültür” sözcüğü bünyesinde birçok anlamı ve kavramı barındırmaktadır.

Kültür kavramının kökeni Latincedeki “cultura” sözcüğüne dayanmaktadır. Bu kavram önceleri toprağı işleme, tarımsal ürünler ekip yetiştirme süreci anlamında kullanılmıştır. 1871 yılında antropolog Edward B. Taylor kültür kavramının ilk tanımını “bir toplum içerisinde yaşayan insanların sahip olduğu bilgi, inanç, sanat, ahlak, gelenek ve daha birçok yetenek ve alışkanlıkların oluşturdukları karmaşık bir bütün” olarak ifade etmiştir (Kaya, 2008, 120).

Genel anlamda kültür kavramı incelendiğinde bu kavramın kökeninin antropoloji biliminden geldiği görülmektedir. Antropoloji içinde kültür farklı bakış açıları içinde ele alınmıştır. Kavramsal antropolojide, kültürün “paylaşılan bilgi”, sembolik antropolojide, paylaşılan değerler sistemi”, yapısal antropoloji ve psikodinamik yaklaşımda ise “aklın kanıksanmış faaliyetlerinin toplamı” şeklinde tanımlanmaktadır (Karahan, 2009, 458).

19. Yüzyılın sonlarından itibaren sırasıyla sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, davranış bilimleri, yönetim ve örgüt teorisi alanında çalışan bilim insanlarının kültür konusuna olan ilgileri gün geçtikçe artmıştır. Kültür konusu işletmecilik ya da yönetim ile ilgili literatüre ilk olarak Elliot Jaques tarafından 1951 yılında İngiltere’de yayımlanan “Bir Fabrikanın Kültürünü Değiştirmek” (The Changing Culture of a Factory) adlı kitap ile girmiştir ancak asıl çalışmalar 1970’lerde başlamıştır ve 1980’lerden günümüze kadar bu çalışmalar devam etmektedir (Kaya, 2008, 120).

Kültür, organizasyonlarda inançların, ideolojilerin, dilin, adetlerin ve mitlerin bir birleşimi olarak ve kısaca kültür “buralarda bir şeyler yapma yolumuzdur” şeklinde tanımlanabilmektedir. Bununla beraber, bu bir şeyler yapmanın resmi yolları anlamına gelmemektedir. Kültürün katılımcıların duyguları, inançları ve davranışlarının bir ifadesi olması kültür kullanımını diğer yönetim biçimlerinden ayırt eden en önemli özelliktir (Ray, 1986, 288).

İşletmeler bir toplumdaki sosyal sistemlerden biri olarak farklı çevrelerden, kültürlerden gelen farklı görüş, düşünce, bilgi ve duygulara sahip bireylerden oluşmaktadır. Her birey bu sosyal sisteme kendi kültürünü getirerek kültürde bir farklılaşmaya neden olmaktadır. Bu farklı kültürlerin etkileşimi sonucu bir araya gelen bireyler ortak inanç ve değerler bütünü oluşturarak işletmeyi diğer işletmelerden farklı kılan kendine ait örgüt kültürünü oluşturmaktadır.

Örgüt kültürü “bir örgütün üyelerini diğerlerinden ayıran kolektif zihin programlaması” olarak tanımlanmıştır (Şahin ve Odacıoğlu, 1998, 5).

Literatürde, değerler ve inançlar gibi birçoğu kültür niteliklerine dayanarak oluşan birçok örgüt kültürü tanımları yer almaktadır. Örgüt kültürü, organizasyon içinde neyin önemli olduğu ve bazı şeylerin nasıl yapılması gerektiği ile ilgili bir anlayış sergilemektedir (Findlay ve Estabrooks, 2006, 499).

Kültür “bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihinsel programlama” olarak tanımlanmaktadır. Bir insan ait olduğu grubun türüne göre çeşitli düzeylerde ya da katmanlarda değerlendirilmektedir. Bu katmanlar şu şekilde sıralanmaktadır: Bir ülkede yaşayan tüm toplumun kültürü; bölge, etnik köken, din ve dil farklılığından kaynaklanan grupların kültürü; bireyin cinsiyet veya kuşak farklılığından doğan kültür, sosyal sınıf ve meslek farklılığından doğan kültür ve bir kimsenin çalıştığı örgütün farklılığından oluşan örgütsel kültür. Toplumsal kültür, genel kültür, diğer grupların sahip olduğu kültür ise alt kültürler olarak belirtilmektedir (Kaya, 2008, 121).

Kültürel gelenekler ve “işlerini yapma bilinci” siyasal ve ekonomik örgütlerin yaşamlarını devam ettirmelerinde önemli rol oynamaktadır ve örgütleri anlayabilmek için örgütün yaşadığı ve yaşattığı kültürü anlamak gerekmektedir (Okay, 2000, 224).

Örgüt kültürü ile çalışma ortamına kazandırılan kimlik, çalışanların o iş ortamına bağlılıklarını ve bir aidiyet duygusu ile işletmeyi sahiplenmelerini sağlamaktadır. Bu, örgüt çalışanları bulundukları iş ortamında çalışmanın toplum içinde kendilerine sağladığı prestij ve statüye bağlı olarak heyecan duymaktadır. Bir kurumda insan ile ilgili olanlar kültür olarak tanımlanabilmektedir. Kültür, örgütün gereksinimlerini ve amaçlarını destekleyen bir iş ortamını beraberinde getirmektedir. Bunun sağlanabilmesi için çalışma şartlarının stratejiler, çalışma ilişkileri, tutum ve davranışlar, roller, değer ve normlar, semboller, gelenekler ve alışkanlıklardan oluşan “kurum kültürü” sistemine dayandırılması gerekmektedir (Erdem ve Dikici, 2009, 206).

Okay (2000, 225)’ göre kurum kültürü, davranışsal normları sağlamak için biçimsel yapıyı karşılıklı olarak etkileyen bir kurum içinde paylaşılan değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir. Kurum kültürü işletmenin misyonundan, amacından, ortamından ve başarısı için gerekli olan ihtiyaçlardan ortaya çıkmaktadır (Okay, 2000, 224).

Başka bir tanımda örgüt kültürü, aynı işletmede çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve bireyler arası ilişkileri belirleyen faaliyetlerin ne şekilde yürütüldüğünü gösteren normlar denetimidir (Okay, 2000, 225)

Örgüt kültürü, çok az fikir birliği olan tartışmalı bir yapıdır. Değerler seviyesinde bunu kavramsallaştırma ve nitelik kazandırma eğilimi vardır. Organizasyonla ilgili konular hakkında organizasyon içinde birçok kişi tarafından paylaşılan spesifik bir değerler sistemi oluşmuştur (Lok ve diğerleri, 2005, 493-494).

Ada (2001, 21)'ya göre kültür, bir örgütün misyon ve stratejilerinin gerçekleştirilmesinde ve örgütsel etkinliğin, değişimin başarılmasında önemli bir faktördür, çünkü kurum kültürü, geçmişte başarıyı getirdiği için kabul edilen birtakım varsayımlardan oluşan, iş yapma metotlarını yansıtmaktadır. Örgüt kültürü, örgütte yönetimin değişimi ve performansın artırılmasını hedefleyen bir çevre yaratma işlevine sahiptir. Örgüt kültürünün, değişime direnç veya örgüte bağlı olmama gibi engelleri kaldırmaya çalışarak örgütün stratejik hedeflerinin gerçekleştirilmesinde önemli bir fonksiyona sahip olduğunu ifade etmektedir. İşletmede talepler ve stresler ortaya çıktığında, birçok yönetici güçlüklerle karşılaşp “kurbanı açıklama” yolunu tercih etmektedirler. Araştırma sonuçları, yöneticilerin çeşitli seromoni ve törenleri, hikaye ve efsaneleri, lider ve kahramanları, sembolleri kullanarak “kurban suçlamayan” sağlıklı bir örgüt kültürü oluşturabileceklerine işaret etmektedir. Örgüt kültürü, çalışanların daha iyi yönetilmesinde ve iş çevresinde karşılaşılabilecek problemlerin çözülmesinde yardımcı bir role sahiptir.

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan tanımlarda iki ortak nokta vardır. Bunlardan ilki, her bir kültürün eşi bulunmayan örgüt tarihinin bir fonksiyonu olduğudur Bundan dolayı “sosyal zamm” işlevi gören örgüt kültürleri eşsizdir. Örgüt kültürlerinin bilişsel bir bileşeni olduğu yönündeki düşünce, ikinci ortak noktadır. Diğer bir anlatımla, örgüt kültürü, örgüt üyelerinin zihinsel aktivitelerinde var olmaktadır. Bu bilişsel bileşen “örgütün psikolojik kültürü” olarak tanımlanmıştır (Murat ve Açıkgöz, 2007, 3).

Aydoğan (2004, 6)'a göre tüm çalışanlar tarafından benimsenen örgüt kültürü üst yönetim tarafından yaratılmış da olabilir zaman içinde kendiliğinden de gelişmiş olabilir. Yüksek performans ve uzun dönemde başarıyı hedefleyen yöneticiler ve liderler örgütsel davranışa açıklık getiren örgüt kültürünü anlamaları ve kontrol etmeleri gerekmektedir.

Günümüzde, iletişim örgütler açısından çok önemlidir ve aynı zamanda çok ihtiyaç duyulan bir kavramdır. Örgüt kültürü, organizasyonda bireyler arasında iletişimi sağlamasının yanı sıra örgüte yeni katılan üyelerin örgütü

benimseme sürecinde de çok önemli bir rol üstlenmektedir. Buna ilaveten, örgüt kültürü örgüt ve örgüt üyeleri arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirmektedir.

Nasıl ki her bireyin kendine özgü bir kişiliği varsa, her örgütün de kendine has ve onu diğer örgütlerden farklı kılan bir kişiliği vardır. Örgütün sahip olduğu birtakım farklı karakteristik özellikler, örgüt yapıları, yönetim anlayışı sahip olduğu kültürü onu diğer örgütlerin kültürlerinden farklılaştırmaktadır. Örgüt kültüründeki özellikler örgütün verimliliğini, etkinliğini ve dolayısıyla personelin performansını etkilemektedir.

Kurumsal kültür, bir işletmenin, bölümün, takımın ortak değerleri, sembolleri, inanışları ve davranışlarından oluşmaktadır. Kültür, işyerinde konu üzerinde çalışırken veya bir fabrikada bir ürün üretirken ortak bir yol izlenmesine olanak sağlayan ortak bir düşünce tarzı gerektirmektedir (Goffee ve Jones, 2002: 35).

Bireyler kendi özelliklerini ve amaçlarını örgüte taşımaktadır ve başlangıçta gösterdikleri her türlü tutum ve davranış, kendi değer ve alışkanlıklarının devamı olmaktadır. Bireyin içinden geldiği kültür ortamı, örgütte geçerli olan değerler sistemi ile benzer özellikler gösteriyor ise, uyum sorunları çok az olacaktır. Aksi durumda, iki değerler sistemi arasında temel farklılıklar var ise, örgüt ve birey arasında bir kültürel çatışma oluşacaktır (Berberoğlu, 1990, 159).

İşletmeler, rekabetin çok yoğun yaşandığı ve değişimin çok hızlı olduğu bir çevrede varlıklarını ettirebilmek için rakiplerine karşı bir rekabet avantajına sahip olmak zorundadırlar. İşletmeleri başarılı kılan ve çok önemli bir yere sahip faktörlerden biri her işletmenin sahip olduğu o işletmeye ait kimlik, iş yapış şekli ve paylaşılan değerlerden oluşan kültürdür. Bu kavram, işletme literatüründe “firma kültürü”, “işletme kültürü”, “organizasyon kültürü” veya “örgüt kültürü” olarak tanımlanmaktadır (Çırpan ve Koyuncu, 1998, 223).

Güçlü bir örgüt kültürünün önemli olmasının iki nedeni bulunmaktadır. Bunlardan ilki, güçlü kültürler kültür-strateji uyumunu daha kolay

gerçekleştirmektedir. Bir stratejinin başarıyla uygulanabilmesi için uygun bir kültürel temele ihtiyaç vardır ve bu nedenle örgüt stratejisinde ve yapısında bir değişiklik yapılması gerektiğinde kültürün temelini oluşturan değerler göz önünde bulundurulmalıdır. İkinci neden, örgüt kültürü çalışanların işletmeye daha fazla bağlanmasını sağlamaktadır. Bireyin işine duyduğu ilgiyi, sadakati ve örgütsel değerlere duyduğu inancı içeren bireyin örgütle kurduğu psikolojik bağ örgütsel bağlılık olarak tanımlanmaktadır (Murat ve Açıkgöz, 2007, 8).

Durğun (2006, 118)'na göre güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmak bireysel, grupsal ve bir bütün olarak örgütsel başarı için temel kabul edilmektedir. Örgüt çalışanları arasında davranışsal kontrol sağlayan, kimliğin kaynağını oluşturan ve istikrarı destekleyen örgüt kültürünün, diğer yönden değişime, ilerlemeye, çeşitliliğe ve işbirliğine engel olabildiğini, bir tür körlük ve etnik bir benmerkezcilik yaratabildiğini belirtmektedir. Çünkü örgüt kültürünün örgüt çalışanlarına 'normal' kabul edilen eylem kodları sağlarken, bu kodlara uymayan faaliyetlerin de 'anormal' olarak görülmesine neden olabildiğini ifade etmektedir. Uzun yıllar içinde oluşan ve örgüt çalışanlarının zihinlerinde içselleştirilen örgüt kültürünün değişime direnç gösteren bir özelliğe sahip olduğunu söylemiştir.

Etkin örgütler, mükemmel olmanın önemini arttıran iç kültürlerle sahiplerdir. Çoğunlukla her örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışanlarının desteğini, etkin katılımını ve performanslarını en yüksek düzeye çıkarmalarını beklemektedir. Örgüt kültürü, amaçların gerçekleştirilebilmesi için tüm çalışanların kabiliyet ve kapasitelerini ortak bir noktada birleştirerek, tüm örgüt üyelerinin bir bütün olarak en önemli olan amaca yoğunlaşmalarına fırsat vermektedir. Örgütün iç ve dış faktörler ile ilişkilerini düzenleyen tüm özellikler "kültür" olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların örgüt kültürüne uyum sağlamaları gerekmektedir. Genel olarak kültür, insanların yapmalarının zorunlu olduğu şeylerin ne olduğu ve ne tür davranışların kendilerinden beklendiği konularında duygu ve sevgi kazandırmaktadır. Örgütte oluşturulacak kültür, bireylerin verimlerinin artmasında etkili olmaktadır. Çünkü kültür, örgüt içindeki güçleri birbirine bağlayan, güçlendiren, hiyerarşideki rolleri tutan ve yukarıdan aşağıya

doğru uzanan bir manyetik alan olduğunu varsayarsak, bir bütün olarak örgütsel verimliliğe etkisi kolayca anlaşılmaktadır (Öge, 2006, 81).

Erdem ve Dikici (2009, 211) bir kurumun kişiliği kabul edilen kurumsal kültürün, son yıllardaki gelişmelerle daha fazla önem kazanmaya başladığını belirtmiştir. Kurumların kendilerine has bir kültür oluşturmalarının başlıca nedeninin, kültürün iş hayatındaki olayları, çalışanları ve müşteri ilişkileri üzerinde çok etkili olması olduğunu söylemiştir. Kurumların, varlıklarını ve amaçlarını devam ettirebilmek için kurum kültürüne önem vermek zorunda oldukları ve eğer bir kurumun güçlü bir kurum kültürüne sahip ise başarıya daha çabuk ve kolay ulaşacağını belirtmiştir.

Örgütte amaçlara en iyi şekilde ulaşabilmek için insanların malzemelerin, makine ve teçhizatın eşgüdümü olarak uyumlaştırılması gerekmektedir. Buna ilaveten, örgütte faaliyetlerin aksamadan yürütülebilmesi için görevlerin tanımlanması, örgüt politikalarının saptanması, uygun eleman seçimi, örgütte bireyler, gruplar ve bölümler arasında iletişimin nasıl yürütüleceği, yönetim anlayışına göre olaylar karşısında bireylerin nasıl davranacakları ve benzeri birtakım konuların da detaylı bir şekilde ortaya konması gerekmektedir. Her örgütün belirli bir kültüre sahip olması gerekmektedir. Fakat örgütlerde var olan kültürün değiştirilmesi yerine geliştirilmesinin daha çok tercih edilmektedir. Örnek olarak Türk işletmelerinde, bir Amerikan kültürü ya da Japon kültürünün benimsetilmeye çalışılması, o işletmeye yabancı bir elbisenin giydirilmesine benzetilmektedir. Vehbi Koç bunu anılarında “Amerika’daki işletmelerde, çalışanlar iş saatleri esnasında, herhangi çay ve kahve molası vermemekte, böylece iş herhangi bir aksamaya meydan verilmeden, sürüp gitmektedir. Dönüşte aynısını kendi işletmelerimde, uygulamak istedim. Ancak, çay kahve içmeğe alışmış olan çalışanlarda iş verimliliğin düştüğünü belirledik. Bunun üzerine ülkemize özgü kültürün önemini bir kez daha anlamış olduk.” şeklinde ifade etmiştir. Ülkemiz açısından değerlendirildiğinde, gerçekte var olan kültür daha çok hissedilmektedir ve bu kültürün, akılcı, anlaşılabilir, uygun, bilimsel mantık çerçevesinde uygulanıyor olması önemli taşımaktadır (Ada, 2001, 24).

Berberoğlu (1990, 155) yönetsel politikaların, ilkelerin, rollerin daha çok organizasyonun amaç ve gereksinmelerinden etkilendiğini, tutum, davranış, değer, norm, gelenek ve alışkanlıkların ise organizasyonun faaliyetleri ile ilgili olmakla birlikte, ulusal kültür özelliklerinden büyük ölçüde etkilendiğini ifade etmektedir. Bu farklılığın temel kaynağının, amaç ve gereksinmelerin farklı farklı oluşu olduğunu, bir üniversite ile bir sanayi işletmesindeki çalışma ortamının ve uyulması istenen politikaların, ilkelerin, rollerin ve benzeri özelliklerin farklı olmasının buna örnek olarak verilebileceğini söylemektedir. Buna karşılık, örneğin Türk insanının genel kültür özelliklerinden gelen gelenek, değer, inanış ve alışkanlıkların her iki tür organizasyonda benzerlik gösterebileceğini belirtmektedir.

İra (2004, 1-3) Dokuz Eylül Üniversitesi öğretim elemanlarının örgütsel kültüre ilişkin algılamalarını belirlemek amacıyla yaptığı araştırmada, yüksekokulda çalışan öğretim elemanlarının katılım derecelerinin yani örgüte bağlılık alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma derecelerinin daha fazla çıkmasına, yüksekokullarda bulunan öğretim elemanı sayısının az olmasından dolayı oluşan güçlü ilişkiler ve güçlü bir kültürün neden olduğu sonucuna varmıştır. Güçlü bir örgüt kültürünün, örgüt üyeleri üzerinde yazılı kurallardan veya üstlerin otoritesinden daha etkili olabileceğini söylemiştir. Eğer örgüt kültürü yeterince güçlü bir etkiye sahipse, örgüt kültürünün işletmenin bütününe çalışmalarıyla ve çalışanlarıyla bir arada tutacağını, uyumlu bir ortamın, çalışanların morali ve verimliliği üzerinde olumlu etkiye sahip olacağını, böyle bir ortamda insan ilişkilerinin aktif olacağını, insanlar ve toplulukların birbirine bağlanacağını ve eşgüdüm ve işbirliğine fırsat veren ilişkilerin meydana geleceğini belirtmiştir (İra, 2004, 3).

Özkalp (1999, 456) tarafından Eskişehir’de örgüt kültürünün varlığını ve korunmasına ilişkin olarak uygulanabilecek programların yöneticiler tarafından nasıl karşılanacağını saptamak amacıyla, bölgede mevcut dört büyük işletmede, orta ve üst düzey yöneticiler üzerinde bir anket çalışmasını gidilerek bir araştırma yürütülmüştür. Kültürün korunmasındaki önemli faktörlerden biri demokratik ve katılımlı yönetim düşüncesi olduğu ve burada yöneticinin düşüncelerini çalışanlarla paylaşmasının söz konusu olduğu belirtilmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin %93.2'si yani 82 kişi katılımlı veya paylaşımcı yönetimin önemini vurgulamışlardır. Bu araştırma sonuçlarına dayanarak kültürün gelişimini sağlayan şeyin yöneticilerin değer ve tutumlarından kaynaklandığı söylenmektedir. Bu değer ve tutumların tutarlı bir biçimde örgüt içerisinde yer almasının, yöneticilerin çalışanlara ön yargılı biçimde davranmayıp, onlarla çeşitli kararları paylaşmasının örgütün başarısını ve dolayısıyla da örgütsel kültürün gelişimini olumlu yönde etkileyebileceği öne sürülmüştür (Özkalp, 1999, 467-468).

Örgüt kültürü yönetim ve organizasyon çalışmalarının ve uygulamalarının önemli konularından biridir. Yöneticilerin önemli konularından biri astlarının fikirlerini yönetmek ve onları anlamaya çalışmaktır. Bütün yönetim kültür içinde meydana gelmektedir ve bu kültür örgüt kültürünü de içermektedir. Ancak sosyal seviyede, endüstriyel alt organizasyon seviye kültürü de içermektedir. 1980'li yıllar örgütsel yaşama ve yönetsel faaliyete olan ilgideki artışı ve ayrıca fikirlerin, inançların ve değerlerin merkezi olduğu daha az etkili bir kontrol mekanizması olan bürokrasi ve resmi hiyerarşi içindeki işletmelerin yeni formlarındaki gelişmeyi yansıtmaktadır (Alvesson, 2005, 14)

İşletmenin başarısı büyük oranda çalışanlarının işletme amaçları doğrultusunda bütünleşmelerine bağlı olmaktadır ve bu bütünleşmeyi işletme kültüründen bağımsız olarak düşünmek olanaksızdır. İşletmenin bütününe hakim olan kültür, işletme içerisinde çalışanların davranışlarını, iş yapış biçimlerini ve alışkanlıklarını etkilemektedir (Çırpan ve Koyuncu, 1998, 223).

Örgüt kültürü, o örgütte çalışan insanların davranışlarının tümünü etkileyebilmektedir. Etkisi büyük ve karmaşık olan örgüt kültürü, kurumun neyi temsil ettiğini, nasıl kaynaklarını ayırdığını, kurumsal yapıyı, kullandığı sistemleri, çalıştırdığı insanları, iş ve çalışanlar arasındaki uyumu, ortaya çıkan sonuçları ve ödülleri, problemler ve olanaklar olarak neyin tanımlandığını ve onların nasıl ele alındığını yansıtmaktadır (Okay, 2000, 249).

İşletmelerin benimsediği değer, tutum, inanış, alışkanlık, gelenek ve benzeri kültür özellikleri sosyal faaliyetlerine de yansımaktadır. Toplantı, tören,

benzeri faaliyetler organizasyon üyelerinin birbirleriyle ve dış çevre ile ilişkilerini yoğunlaştırmaktadır ve beraberinde bireyin örgüt kültürü ile bütünleşmesini sağlamaktadır (Şahin ve Odacıoğlu, 1998, 5).

Özkalp (1999, 469)'a göre yöneticilerin örgüt kültürünün korunmasına ilişkin programlara verdiği destek çok önemlidir ve bu konu gelecekte daha da önemli olacaktır. Bazı işletmelerde buna benzer programlar uygulanmaya çalışılsa da yetersiz olduğunu söylemektedir. Modern örgütlerin katılımcı yönetim tarzlarını benimsediğini ve buna bağlı olarak da bu tür programlara olan desteğin gün geçtikçe arttığını belirtmektedir. Bunun sonucu olarak örgüt kültürünün çalışanlar tarafından daha fazla desteklenebileceğini ve özellikle kamu işletmelerinde bu tür faaliyetlerin artmasının kültürel bağlılığı ve dayanışmayı olumlu yönde etkileyebileceğini ifade etmektedir.

Hasanoğlu (2004, 54)'na göre yöneticiler örgüt kültürünün yönetsel etkinlik için kullanılmasında en önemli aktörlerdir. Türk özel sektöründe ve özellikle Türk kamu yönetiminde “Örgüt Kültürü”nün gereğinin yöneticiler tarafından anlaşılamamış olmasının başarısızlığın önemli nedenlerinden birisi olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle Kaya (2008, 137) örgüt kültürünü yönetmek durumunda olan yöneticilerin, öncelikle örgüt kültürünün önemini kavrayarak, örgüt stratejisine, teknolojisine, iş görenlerin beklentilerine uygun; örgütün dış çevresinde meydana gelen değişimle uyumlu örgütsel kültürü oluşturmaları ve gerekli değişimler için de çaba göstermeleri gerektiğini belirtmiştir. Örnek olarak, örgüt yöneticileri veya liderlerin örgüt üyelerince paylaşılması gereken değer, tutum, norm, inanç ve davranışların neler olması gerektiğini, hangi gelenek, sembol ve kahramanların önemli olduğunu kesin olarak belirlemeleri gerektiğini ifade etmiştir.

4.2. Örgüt Kültürü ile İlgili İlk Çalışmalar

Örgüt kültürü, yönetim düşüncesinin gelişiminde ilk kez neo-klasik dönemde fark edilmiştir ve günümüzde durumsallıktan öte “mükemmeliyetçi yaklaşım”ın bir uzantısıdır. Gerçekte örgüt kültürü, işletmelerin faaliyete

başladıkları ilk günden bu yana var olmuştur. Kültür kavramı, çok uzun zamandır antropoloji ve sosyoloji araştırmalarında önemli bir rol oynamıştır. Buna rağmen, örgüt kültürü kavramı oldukça yakın bir geçmişe sahiptir. Çünkü 1970’li yılların sonuna kadar işletmelerde sosyal sisteme karşı olan ilgi yetersizdi. Ayrıca paylaşılan normlar, değerler, varsayımlar dikkate alınmamaktaydı ve bu kavramın önemi dönemin araştırmacıları tarafından göz ardı edilmişti. Özellikle 1970’li yılların sonunda örgüt araştırmacıları kültür kavramını yeniden keşfederek ve örgütsel davranışı kültür ve bununla ilgili kavramlarla açıklamaya çalışmışlardır. Amerikan şirketlerinin özellikle Japon şirketlerinin kadar iyi performans gösterememelerini açıklamaya çalışan araştırmalar örgüt kültürü kavramının gerçekte ön plana çıkan unsur olduğu belirtmişlerdir (Boylu ve Sökmen, 2006, 2).

Örgütün biçimsel olamayan yapısını analiz ederek kültür ve yönetimi üzerine odaklanan ilk önemli çalışma 1978 yılında T.J. Peters tarafından “Symbols, Patterns and Settings” adıyla yapılan çalışmadır. Bu çalışmayı 1979 yılında Pettigrew’in “On Studying Organizational Cultures” adlı araştırma izlemiştir. Bu araştırmada Pettigrew örgüt kültürünün çalışanların düşünme, değerlendirme ve karar verme sebeplerini açıklayan bilişsel sistemlerden oluştuğunu ileri sürmektedir. Kültür, örgütün işleyişini tanımlayan karmaşık değerler, varsayımlar ve inançlar bütünüdür. Aynı yıllarda Japon firmalarının başarılarına sebep olan kültürel nedenler araştırılmaya başlanmıştır ve Japon firmalarını ve başarılı Amerikan firmalarını inceleyen birtakım kitaplar yazılmıştır. 1981’de Pascale ve Athos’un “The Art of Japanese Management”, Deal ve Kennedy’nin “Corporate Culture” ve 1982’de Peters ve Waterman’ın “In Search of Excellence” adlı kitapları büyük ses getirmiştir (Aydoğan, 2004, 4-5).

Aydoğan (2004, 14) örgüt kültürü kavramının 1980’lerden sonra ortaya atılan Z Kuramı ve Mükemmellik Yaklaşımı ile birlikte ortaya çıktığını belirtmektedir. Bu yaklaşımlar güçlü inanç ve değerler sistemine sahip güçlü kültürleri olan işletmelerin daha başarılı olduklarını ve mükemmellik özelliklerini ortaya koymaktadır

Örgütsel kültür, işletmenin geçmişi ile geleceği arasında bir köprü olarak görülmektedir. Bu yönden düşünüldüğünde, eğer geçmişte oluşmuş kültürel içerikler ve biçimler gelecekte karşılaşılabilecek yeni sorunların çözümünü ortaya koyabilirse işletme yaşama şansına sahip olacaktır. Örgütsel kültürün oluşumunda rol oynayan en önemli unsurlardan biri olan yönetici, örgütsel kültürü koruma ve geliştirme sürecinde işletme içinde yol gösterici bir role sahiptir (Topaloğlu ve Kara, 2004, 123).

Findlay ve Estabrooks (2006) yaptıkları çalışmada örgüt kültürü hakkında üç görüş açısını kullanmışlardır. Bunlar modern, sembolik-yorumlamalı ve postmodern görüş açılarıdır. Modern görüşün dayanak noktası objektif ve fiziksel bir gerçeklik olduğunun şüpheli olduğu inancıdır. Modern görüşteki araştırmacılar kültürün biraz değiştirilebilir bir değişken olduğunu savunmaktadır. Bunun aksine, sembolik-yorumlamalı ve postmodern görüşü benimseyen araştırmacılar ise tek bir objektif gerçekliğin var olmadığını daha ziyade gerçekliğin objektif olarak ve sosyal olarak kurulduğunu öne sürmüşlerdir. Çok yönlü gerçeklerin kabul edildiği belirtilmektedir. Bu araştırmacılar, genellikle kültürü bir metafor olarak veya organizasyonu anlamının bir yolu olduğu düşünmektedir. Post modern araştırmacılar kültürlerin belirsiz, tutarsız ve değişimde değişmez bir durumda oldukları yönlerinde odaklanırken, sembolik-yorumlamalı araştırmacılar, örgütsel gerçekler veya çok yönlü gerçeklerin nasıl sosyal olarak kurulduğuna odaklanmışlardır (Findlay ve Estabrooks, 2006, 501).

Topaloğlu ve Kara (2004, 122)'ya göre örgütsel kültür içerisinde yöneticilerin sorumluluk anlayışı, yeniliklere karşı açık olması, iş görenler arasında uyum sağlayabilmesi, iş görenleri ile aralarındaki ilişkilerin olumlu olması ve başarılı iş görenlerini motive etmek amacıyla ödüllendirmesi, örgüt üyelerinin örgütsel kültürü anlamalarını ve paylaşımlarını sağlamaktadır. İşletme içinde örgütsel kültürün paylaşılması verimliliğin artmasını sağlayan önemli bir faktör olduğunu ifade etmiştir.

Örgüt kültürü araştırmalarında bulunan örgüt kültürü boyutlarında önemli derecede çakışmanın olduğu varsayılmaktadır. İş-Sosyal Odak boyutunda,

örgüt üyelerinin örgütsel işe ve kişisel ve sosyal ihtiyaçlarına odaklanma arasındaki karşılaştırma sıklıkla yapılmakta, bu iki, farklı boyutlar örgüt kültürünü şekillendirmektedir. Güvenliğe karşı risk boyutunda (güvenlik-risk), analizlerde özellikle değişken bir çevrede varlığını devam ettirmek için riske olan tepki önemlidir. Son derece farklı program ve prosedürler edinmede dikkatli ve muhafazakar olma eğilimi vardır. Bir diğeri ise, özellikle yeni mücadeleler ve fırsatlarla karşılaşıldığı zaman ürünleri ve prosedürleri değiştirmeye olan yatkınlıktır. Önemli pozisyonlardaki kişileri veya grupları belirten merkezileşmiş prosedürler, organizasyonun faaliyetleri ve programları üzerinde önemli etkilere sahip olabilmektedir. Buna karşıt olarak, karar vermede ademi-merkezleşmenin bireylere veya iş gruplarına kendi durumları hakkında karar verme izni verebilmektedir (Reynolds, 1986, 335-336).

Çırpan ve Koyuncu (1998, 227-228) gıda sektöründe faaliyet gösteren, 1800 personeli istihdam eden bir aile şirketine işletme kültürünün alt kademe yöneticileri üzerindeki etkilerini araştırmıştır. İşletme 50 yıllık bir tarihe sahip olmasına rağmen halen ilk kurucuları fiili olarak iş başındadırlar. Bu nedenle işletme kültürünün oluşmasında ve gelişmesinde işletme sahiplerinin büyük ölçüde etkisi olduğunu belirtmişlerdir. İşletmenin belli bir büyüklüğe ulaşmasına rağmen profesyonel yöneticilerin henüz işletmenin üst kademelerine ulaşamadıklarını ve şirketin bir kısmının yabancılara satılmış olmasının bu durumu değiştirmediğini söylemişlerdir. Bir aile şirketi olması sebebiyle çalışanların teknik bilgilerine danışılrsa bile karar alma sürecinde otokratik bir yaklaşım sergilendiği ve üst yönetimin veya sahiplerin işletmenin genel politika ve stratejilerini ve işletme içi uygulamaları belirlediklerini ortaya koymuşlardır. İşletmenin yeni aldığı elemanları iki aylık bir deneme sürecine tabi tutulduğunu ve bu süre sonunda ilk amir tarafından yapılan değerlendirme göz önüne alınarak elemanın işte kalıp kalmamasına karar verildiğini ifade etmişlerdir. Elemanın şirket kültürünü benimseme derecesinin değerlendirme sonucunu belirlediğini, işletmede mevcut değerleri benimsemiş, kabullenmiş olanların istihdam edildiğini ve örgüt kültürüyle uyuşmayan çalışanların işletmeye kazandırılmaya çalışıldığını veya işletme dışına itildiğini belirtmişlerdir. Görüşülen yöneticilerin en baştan bu şirketin uygulamalarını benimsedikleri, kendi kültür ve geleneklerine uyum sağladığını düşündükleri için bu şirkete başvurdıklarını ve

çalışmayı sürdürdüklerini ifade etmişlerdir. Bir yönetici çalışanların işletme kültürünü benimsemeleri ve kendilerini buna uydurmak zorunda olduklarını şu şekilde ifade etmiştir:

“...Burada hakim olan bir çalışma disiplini vardır. Buna ayak uydurabilen kalır, uyduramayan ise gider...”

Örgüt kültürü araştırmalarında bulunan örgüt kültürü boyutlarından biri olan sitabilite-yenilik boyutunda, bir şeyler yapmanın yaratıcı yeni yollarını araştırma eğilimi değişim ve faaliyete karşı olan eğilimden daha az farklıdır. En uç noktada, çok iyi yapılandırılmamış yeni prosedürleri benimsemede bir isteksizlik olabilmektedir. Buna karşıt bir uç noktanın yeni ve farklı ürünleri, hizmetlerin ve prosedürlerin değişmez bir araştırmasıdır. Biçimsel-biçimsel olmayan prosedürler boyutunda, tüm prosedürler ve karar verme için formel bir mekanizmaya sahip olma eğilimine işaret edilmektedir. Yüksek derecede formalizasyonun kapsamlı, detaylı kurallar ve prosedürler ve ayrıntılı formlar ve yazılı belgelerin tüm eylemlerin doğruluğunu kanıtlaması ile ilgilidir. Minimum formalizasyonda ise, sözel tartışmalarda ve önemli konularda onaylama varken önemsiz konularda ise çok az tartışma olmakta veya olmamaktadır (Reynolds, 1986, 335-336).

Örgütsel yapı, işletmenin insan kaynaklarının ilgilendiği ve düzenlendiği amaca yönelik bir yoldur. Bir kuruluşun yapısı, çevresinin değişme hızına bağlı olarak sert ya da esnek olabilmektedir. Ayrıca, yapının diğer önemli bir yönü ise büyük ve önemli kararların nerede alındığının saptanmasıdır. Bazı örgütlerde tüm önemli kararlar üst yönetim tarafından alınırken diğer firmalarda daha düşük düzeydeki yöneticiler önemli kararları almaya yetkili olmaktadır. Örgütsel özellikler örgüt kültürünü etkilemektedir. Çünkü örgütler hacim ve karmaşıklık bakımından değişiklik gösterebilmektedir. İşletme içerisindeki kişisel özgürlüğü ve otonomiye etkileyen karar alma yetkilerinin merkezileşmemesi işletmeleri farklılaştırmaktadır ve bunların dereceleri örgüt kültürünün şekillenmesinde etkili olmaktadır (Okay,2000, 237).

Örgütsel katılımcıların bir kontrol biçimi olarak kültür kullanımından bahsedilmektedir. Aynı konuda, örgütsel kültürün yöneticilerin örgütün rotasını yönetmek için kullanabileceği kritik bir kilit nokta olabileceği belirtilmektedir (Ray, 1986, 288).

Organizasyonel çevre, grup davranışlarını etkilemekte ve çalışanların beklentilerine rehberlik eden değerleri, politikaları ve prosedürleri çevrelemektedir. Bu, verimlilik, iş memnuniyeti, hasta memnuniyeti, personeli elde tutma, örgüt bağlılığı ve bireylerin kendi birimlerinde ne çalışmaktan hoşlandıkları ile ilgili beklentileri ile direkt olarak birleştirilmektedir. Esneklik, sorumluluk, standartlar, ödüller, açıklık ve takım bağlılığı gibi 6 önemli örgütsel ortamın yönleri tanımlanmıştır. Bunlardan her biri organizasyonun başarısına katkıda bulunmaktadır. Daha önce yapılan çalışmalar, eğitimsel programları ve yenilikleri yerine getirmeden ziyade tek birim kültürünü anlama ihtiyacına önem vermişlerdi. Aynı organizasyon içinde örgüt kültürü birimler arası farklılık göstermektedir. Literatürde örgüt kültürünün açık bir şekilde çok yönlü olduğu ve bu kültürün bireysel ve grup davranışları, hasta bakımı, değişim süreci, iş memnuniyeti ve sonuçta örgüt başarısı üzerinde çok önemli bir etkisi olduğu gösterilmiştir (Wilso ve diğerleri, 2005, 28).

4.3. Hastane İşletmelerinde Örgüt Kültürü

Kültür, organizasyonun uygun, tutarlı ve birleşik bir tarz içinde fırsatlar ve mücadelelerde rol oynamasına fırsat vermektedir ve dolayısıyla, kültür bir sağlık organizasyonunun stratejisi ve amaçları arasında kritik bir bağlantı kurmaktadır. Örgüt kültürünün ortaya çıkması ve kurulması, organizasyonun amacı, misyonu ve fonksiyonları hakkında ortak bir konsensus yaratmaktadır. Kültür görünürlüğünde ve değiştirilme veya yönetilme yeteneğinde farklı en az üç seviyede var olmaktadır. Kültür, seromoniler, adetler ve mitler gibi örgütsel yaşamı karakterize eden açık olarak yapılan faaliyetleri içeren, çok sık görülen ve kolay bulunan sembolleri sahiptir. Birçok sağlık kuruluşu sürekli kalite gelişimi ile tutarlı davranış normlarını ve değer aşılamlarını kolaylaştırmak için ödül ve tanıtma programları ve ayrıntılı bir şekilde seramoniler hazırlamaktan ziyade toplam kalite yönetimini izleyerek gelişmektedir. Grupların temelini

oluşturan inanç ve davranış sistemlerini yansıtan değerler, kültürün ikincil sembolleridir. Her zaman açık olmamasına rağmen, değerler formal olarak organizasyonun misyonlarında ve yıllık raporlarında ve örgüt liderlerinden gelen formal iletişimlerde açık seçik belirtilmektedir. Kültürün üçüncü seviyesi, organizasyon üyelerinin ne düşündüğü ve belirli durumlarda nasıl davrandıkları hakkında bilgi veren temel tahminleri ve varsayımları içermektedir. Bu temel tahminlere genel olarak güçlü bir şekilde sahip olunmaktadır ve organizasyon üyelerine görünür değillerdir ve bu nedenle değişime çok fazla dirençli olmaktadır. Kültür sadece organizasyon yaşamının görünür faaliyetlerini değil fakat ayrıca organizasyon iştirakçilerinin motivasyonlarının ve fikirlerinin temelini oluşturan bir tanımlama ve anlatma temeli sağlamaktadır (Rondeau ve Wagor, 1998, 1-2).

Hem akademisyenler hem de uygulayıcılar örgüt kültürünün organizasyonun tüm verimliliğine nasıl katkıda bulunduğunu merak etmektedir. Organizasyonlar güçlü ve canlı kültürler yarattığı zaman uzun süre daha yüksek performans sağladıkları fikri hakimdir. Kültür, çalışanların inançlarını, davranışlarını ve tavırlarını yöneten ve rehberlik eden bir sosyal kohezyon çeşidi sağlamaktadır. Ayrıca güçlü bir kültür çalışanlar için örgütsel olayların bir anlamı olmasını, hangi faaliyetlerin önemli olduğuna karar vermesini, iletişim ve işbirliğini geliştirmeyi ve rol belirsizliğini azaltmayı sağlamaktadır. Buna ilaveten, güçlü kültürler organizasyonların stratejik hedeflerini başarmalarına yardım etmektedir. Bundan dolayı, sürekli değişen müşteri taleplerine ve beklentilerine karşı duyarlı kalmak isteyen sağlık kuruluşları müşteri hizmeti ve personel gelişimi üzerinde duran bir kültürü beslemeleri gerekmektedir (Rondeau ve Wagor, 1998, 1).

Örgüt kültürü hakkındaki tartışmaların çoğu organizasyonda hakim olan kültürü işaret etmektedir. Bununla beraber, hastaneler ve sağlık hizmetleri veren karmaşık organizasyonlar birçok alt kültürü kapsamaktadır. Bu alt kültürler organizasyon tarafından biçimsel olarak desteklenmiş olan öz değerlere direnen karşı kültürler olan dominant kültürün değerlerine, inançlarına, tahminlerine veya fonksiyonlarına bağlı olabilmektedir. Doktorlar diğer sağlık hizmeti tedarikçilerinden onları kesin olarak ayıran belli bir değer sistemine güçlü bir

şekilde bağlıdır. Alt kültürler ve karşı kültürlerin varlığı kolayca tolere edilebilmektedir ve desteklenebilmektedir çünkü örgütsel alt birimler farklı ihtiyaçlar ve hedeflere sahip olmaktadır (Rondeau ve Wagor, 1998, 2).

Örgüt kültürü ve performans arasındaki ilişkinin özelliğini açıklamak için güçlü kültür perspektifi, stratejik uygunluk perspektifi ve adaptasyon perspektifi olmak üzere üç perspektif tanımlanmaktadır. Güçlü kültürler, ortak öz değerler ve tahminler grubuna çoğunluğunun inandığı örgüt üyelerinin bulunduğu organizasyonlarda bulunmaktadır. Güçlü bir kültür bir sosyal kontrol çeşidi olma fonksiyonuna sahiptir ve çalışanların davranışlarına rehberlik eden bir mekanizma sağlayabilmektedir. Güçlü kültürler şu öğelere sahip olarak tanımlanmıştır: açık/net ve bütünleştirilmiş şirket felsefesi ve misyonu; güvenen ve güvenilir liderler; üst yönetime girişe fırsat veren açık iletişim kanalları; verimlilik ve kişilere verilen önem; müşteri ve müşteri değerlerine verilen önem; çalışanlar arasında güçlü bir bağlılık anlayışı ve iş memnuniyeti; ve bireysel, grup ve organizasyonel başarıya önem veren paylaşılmış faaliyetler. Kültürel uygunluk yüksek performanslı organizasyonlarda önemli bir unsurdur ve mükemmel organizasyonlarda ortak olan birçok sayıda kültürel karakteristikler bulunmaktadır. Uygun olmayan örgüt kurallarına katı bir şekilde uymaya gereksinim duyan güçlü bir kültüre sahip olan organizasyonlar daha fazla personel memnuniyetsizliği, çatışma ve sonuçta, düşük organizasyonel performans yaşayabilmektedir. Ayrıca, eğer kültür organizasyon üyelerinin sahip oldukları manevi alanlarında uygulama yapma isteklerini kırırsa, güçlü kültürler örgüt üyelerini etik olmayan veya illegal faaliyetlere yönlendirebilmekte veya onları benzer faaliyetlerden koruyabilmektedir. Buna ek olarak, güçlü kültürler çalışanların kültürleri tarafından şekillendirilen zihinsel modelleri sınırlandırabilmektedir. Örneğin, eğer bir sağlık kuruluşunun kültürü verimlilik ve etkinliğe önem verirse, örgüt üyeleri tüm problemleri verimlilik ve etkinlikle ilgili görebilecektir ve diğer sonuçları gözden kaçırabilecektir. Kültürel değerlere güçlü bir şekilde sahip olunursa, örgüt iştirakçileri arasında “grupsal düşünme” oluşabilecektir. Eğer organizasyonlar kendi sektörleri ve çevrelerine uygun olmayan normative stratejileri ve amaçları düşünmeden izlerlerse, güçlü kültürlerdeki organizasyonlar verimsiz olabilecektir (Rondeau ve Wagor, 1998, 2-3).

Stratejik uygunluk perspektifine göre bir organizasyon kültürü sadece organizasyonun yerine getirmek istediği amaçları ve stratejileri ile tutarlı olursa etkili olacaktır. Kültürlerin rekabet avantajı sağlayan sektör özellikleriyle benzer bir uyum sağlaması gerekmektedir ve bu nedenle, hizmet kalitesi temelinde rekabet etmek isteyen sağlık kuruluşları güçlü müşteri merkezli değerlere önem veren kültürleri beslemesi gerekmektedir. Adaptasyon perspektifinde ise sadece organizasyonların çevresel değişime cevap vermesine yardım eden kültürler mükemmel performansla ilişkilendirilecektir. Adapte olabilen bir kültür, girişimsel değerlerinin, risk almanın, yeniliğin ve tecrübenin gelişmesine yardımcı olmaktadır. Adapte olamayan kültürler ise daha çok bürokratik ve hiyerarşik olma ve kurallar aracılığıyla kontrole önem verme eğiliminde olmaktadır. Güçlü uyumsal kültürlerdeki sağlık organizasyonları farklı paydaşların ihtiyaçlarına proaktif olarak cevap verebilmelerine karşın uyumsal kültürdeki sağlık kuruluşları birçok ortak özelliklere sahip olmaktadır. Uyumsal bir kültür çalışanların güvenini ve risk almayı cesaretlendirmekte, değişime önem vermekte ve pazar fırsatlarını ve çevresel tehlikeleri değiştirmeye odaklanmaktadır (Rondeau ve Wagor, 1998, 3).

Adaptasyon perspektifi organizasyonların pazar ve çevresel değişimlerine hızlı cevap vermesine olanak veren bir kültürü savunmaktadır. Bu açıdan, girişimsel ve gelişimsel kültür en iyisi olacaktır. Bununla beraber, hiçbir kültür çeşidi bir diğerinden “daha iyi” değildir çünkü sağlık kuruluşlarının birçoğu bazı kapsamlarda dört kültürün hepsine birden sahip olmaktadır. CEO’lar, hastanelerinde bulunan yaygın kültür çeşitlerinin grup kültürleri ve rasyonel kültürler olduğunu rapor etmiştir. Hiyerarşik kültür, rapor edilen en az kültür çeşididir. Tek “doğru” bir kültür yoktur ve dört çeşit kültür çeşidi bir organizasyonda farklı derecelerde var olabilmektedir. (Rondeau ve Wagor, 1998, 4).

4.4. Örgüt Kültür Tipleri

Örgüt kültürü belirlenen bir zaman diliminde, belirli standartlar içinde ortaya konabilecek bir kavram değildir çünkü organizasyonların içinde

bulunduğu çevre unsurları farklı seviyelerde örgütleri etkileyerek güçlü veya zayıf, esnek veya gelenekçi örgüt kültürleri ortaya çıkarabilmektedir. Örgüt kültürü ve organizasyonunun iç çevresi bir arada düşünüldüğünde, iç çevre örgüt kültürü ile aynı anlamı ifade etmektedir. İç çevre olarak tanımlanan her şey örgüt kültürü kapsamında ele alınmaktadır. Örgüt kültürünü etkileyen bir iç çevre faktörü olan yönetim biçiminin organizasyon içindeki çalışma ilişkilerini yansıtması, örgüt kültürünün bir parçası olduğunu göstermektedir. Bu yönde, hem örgüt kültürünün içinde hem de onun oluşumunu etkileyen çevre unsurlarını yönetim biçimi ve yöneticileri olarak yorumlamak mümkündür (Berberoğlu ve diğerleri, 1998, 33-34).

Rekabetçi değerler yaklaşımının “kültürel açıdan sağlıklı bir örgüt” düşüncesine dayanarak, bir örgüt bünyesinde bütün tipolojilerin bazı özelliklerini barındırması gerekmektedir. Örgütün yapısında tek bir tipolojinin özelliklerinin ağır basması örgütlerin başarısızlığına neden olmaktadır ve örgütleri zor durumlara sokmaktadır. Buna karşın, tüm tipolojilerden bazı özelliklere sahip olan örgütlerde farklı tipolojik özelliklerin mutlaka aynı oranda olması gerekmemektedir. Kültürel açıdan sağlıklı örgütlerin yapısında farklı tipolojilerin özellik, değer ve inançları bulunmaktadır. Bu tipolojilerden birisinin örgütte az da olsa ağır basması oldukça doğal bir durumdur (Murat ve Açıkgöz, 2007, 2).

Eğer örgüt içinde çalışanların çoğunluğu bazı temel değerleri paylaşıyorlarsa bu kültür baskın kültür olarak tanımlanabilir. Delta havayolları çalışanlarının birçoğunun, disiplinli çalışma, işletmeye bağlılık ve müşteriye hizmet gibi değerleri onaylaması ve benimsemesi baskın kültüre örnek olarak verilebilir. İşletme çalışanlarınca benimsenen bu değerler tarafından oluşturulan baskın kültür örgütsel davranışı belirlemektedir. Bir örgütün kültüründen söz ediliyorsa gerçekte o kültür örgütün baskın kültürü olmaktadır (Güçlü, 2003, 150).

Yönetmel uygulamalar işletmelerde var olan örgütsel kültürün şekillenmesinde ve çalışanların verimliliği üzerinde önemli etkilere sahiptir. Bu doğrultuda, yönetmel davranışlar işletmelerde uygulanan örgütsel kültür çeşitleri üzerinde kendisini göstermektedir (Topaloğlu ve Kara, 2004, 124).

Kaya (2008, 118-144) örgüt kültürü tipolojileri konusunda yapılan ilk çalışmalardan birinde örgütlerin kültürünü anlamak ve açıklamak için örgütsel değerlere odaklanılarak değerlerin, kahramanların, adet ve geleneklerin görülebileceğini ve örgüt içindeki kültürel ağın örgüt kültürünün yansımaları olduğunu ifade etmektedir. Örgüt kültürünü oluşturan temel değerlere odaklanarak “dış koşullara uyum”/”kurum içi bütünleşme”, “esneklik”/”uyumluluk” boyutlarına bağlı olarak kültürlerin sınıflaması yapılmış ve katılım, uygunluk, uyumluluk ve misyon örgüt kültürleri belirlenmiştir. Örgüt kültürü tipleri tatmin yönelimli, proje yönelimli, rol yönelimli ve insan yönelimli örgüt kültürleri olarak sınıflandırılmıştır.

Geliştirilen örgütsel kültür modelinde örgütteki işlem maliyetlerinin kontrolü için pazar, bürokrasi ve klan olarak üç farklı kontrol mekanizması vardır ve bu örgütsel kontrol yaklaşımı, örgütsel kültür sınıflamalarında referans olarak alınmaktadır. Rekabetçi değerler modelinde, bir uçta iç odaklılık diğer uçta dış odaklılığın yer aldığı bir eksen, bir tarafta esneklik ve dinamizmin, diğer tarafta durağanlık ve kontrolün bulunduğu diğer bir eksenin kesmesiyle oluşan klan kültürü, hiyerarşi kültürü, adhokrasi kültürü ve pazar kültürü olarak dört örgüt kültür tipi bulunmaktadır. (Erdem, 2007, 65).

Literatürde kültür, güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak sınıflandırılmıştır. Ayrıca yapılan çalışmalar sonucunda kontrol, işbirliği, yetenek ve gelişme olarak dört tür örgüt kültürü de belirlenmiştir. Bunlara ek olarak, karizmatik, paranoid, çekinik, ihtiyatlı ve bürokratik olmak üzere beş tür örgüt kültürü tanımlanmıştır (Bakan, 2008, 20).

Çırpan ve Koyuncu (1998, 224) örgüt kültürünün, sahip olduğu bazı özelliklere göre sınıflandırıldığını belirtmişlerdir. Bu özelliklerden ilki kültürün türdeş olmasıdır. Organizasyonların türdeş bir kültüre sahip oldukları gibi yanlış bir kanı vardır fakat böyle bir bakış açısı, antropolojik bir yaklaşım göstermektedir. Eğer kültürün türdeşliği kabul edilirse, böyle bir görüş organizasyonların analizi açısından kolaylık sağlayacaktır. Örgüt kültürü, üyelerin tüm örgüt üyelerince paylaşılması arzu edilen ortak algıları kapsamaktadır fakat bu her zaman mümkün olmamaktadır. Bu sebeple, bir

organizasyon içerisinde birtakım alt kültürler de var olabilmektedir. Baskın kültür çoğunlukla örgüt üyelerinin çoğu tarafından paylaşılan değerleri içermektedir. Bu kültür içinde yer alan ve örgüt kültürünü oluşturan değerler örgüte bağlılık, verimlilik, tüketiciye saygı gibi değerlerdir. Bu değerlerin işletmede herkes tarafından paylaşılması istenmektedir ve zorunlu tutulmaktadır. Güçlü ve zayıf kültür işletme kültürünün yapısını belirleyen kavramlardır. Bunlardan ilki, değerlerin örgüt çalışanlarınca ne oranda kabul edildiğini, diğeri ise değerlerin işletme çalışanlarınca ne oranda uygulandığını göstermektedir. İki temel faktör olan yönlendirme ve ödüllendirme faktörleri değerlerin kabul edilme derecesini etkilemektedir. Yönlendirme ile çalışanlara kültürel değerler aktarılarak iş görenlerin neyin önemli neyin önemsiz olduğunu öğrenmektedir. Buna ilaveten ödül sistemleri kullanılarak kültürel değerlerin kabul edilme derecesi artırılmış olacaktır ve uygulama derecesi ödül sisteminin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. İş görenler, işletme kültürüne uygun davrandıkları zaman ödüllendirilmektedir ve böylece bu davranışların işletme içerisinde uygulanma oranı da artmaktadır.

Wallach (1983) değerler ve inançlara odaklanarak örgütlerin kültürünü bürokratik, yenilikçi ve destekleyici kültür olarak sınıflandırmıştır. Örgüt kültürü boyutları süreç/sonuç eğilimli; kişi/iş eğilimli; dar görüşlülük/profesyonelizm; açık/kapalı sistem; gevşek/katı kontrol; normatif/pragmatik olarak belirtilmiştir. Başka araştırmacılar örgüt kültürünün boyutlarını agresiflik, gelişme, yüzleşme, planlama eğilimi, sonuç eğilimi, kişi eğilimi, takım eğilimi ve iletişim olarak ortaya koymuşlardır (Kaya, 2008, 123-124).

Örgüt kültürü konusunda en çok tartışılan konulardan birisi güçlü ve zayıf kültür kavramlarıdır. Örgütler tarafından açıkça düzenlenmiş ve paylaşılmış değerler güçlü kültürü oluşturmaktadır. Güçlü örgütlerde çalışanlar kültürün temel değerlerine sıkı bir şekilde bağlı iken zayıf kültürlerde bunun aksi bir durum vardır. Ayrıca, zayıf kültürlerde, çalışanlar örgütün temel değerleri üzerinde tam bir anlaşma sağlayamamaktadır ve çalışanlar arasındaki bağ güçlü değildir (Güçlü, 2003, 150).

Bakan (2008) yaptığı araştırmada “yenilikçi”, “rekabetçi” ve “toplumcu” kültür isimlerini kullanmıştır. Yenilikçi kültür; yenilikçiliğe, gelişmeye, risk almaya, yeni düşüncelere açık olmaya, yeni rekabet koşullarına uyum sağlamaya ve büyümeye önem veren değerlerden oluşan bir kültür çeşididir. İnsanları bir arada tutan değerlere sahip olan yenilikçi kültürün hakim olduğu işletmeler dinamik ve güçlü işletmelerdir. Rekabet avantajı sağlamak için üretkenliğe, yoğun çalışmaya ve amaçlara ulaşabilmek için görevi sadakatle yerine getirmeye önem veren kültür ise rekabetçi kültürdür. Bu kültürde, işletmenin rekabet gücünü koruyacak ve artıracak faaliyetler, amaçlar ve başarılar işletmeyi bir arada tutan önemli değerlerdir. Toplumcu kültürde ise; işletme geniş bir aile gibi düşünülmekte, insan kaynaklarına önem verilmekte, sosyal diyalogların kuvvetlendirilmekte, geleneklere uygun davranışlarda bulunulmakta ve sadakatle örgüte bağlanma önemli bir değer olarak kabul edilmektedir. Ayrıca “Toplumcu kültürel yapı, yüksek sosyallik ve yüksek dayanışma düzeyindedir. Çalışanların kendilerini organizasyonla özdeşleştirme düzeyleri yüksektir.” fikri savunulmuştur (Bakan, 2008, 21-22).

Tüm örgütler iyi veya kötü, güçlü veya zayıf bir kültüre sahiplerdir. Fakat paylaşılmış özgün bir kültüre sahip olan örgütler varlıklarını sürdürebilmekte ve rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmektedir. Japon işletmeleri bu durumun en iyi örneğini sergilemektedir. Örgüt kurucuları, örgüt kültürünün oluşturulmasında büyük role sahiptir. Ayrıca, insan kaynakları uygulamaları kültürün paylaşılması ve pekiştirilmesinde önem taşımaktadır (Güçlü, 2003, 157).

İşletmeler gerek ulusal gerekse global düzeyde belirledikleri amaçlarına ulaşarak başarılı olabilmeleri için rekabet üstünlüğünü elde edecek faaliyetleri uygulamaları gerekmektedir. İşletmeler rekabet üstünlüğü kazanmak için yaratıcı ve yenilikçi bir anlayışla aynı sektörde bulunan rakiplerine kıyasla bir fark yaratmaları gerekmektedir. İşletmelerin, temel örgüt değerleri olarak yaratıcılık ve yenilikçiliği benimseyerek rekabet avantajı kazanabilmeleri için toplumcu bir kültür anlayışını benimsemesi ve uygulaması gerekmektedir. Toplumcu bir kültürde bütün çalışanların katılımı gönüllü olarak sağlanmakta, işletme bir aile ve çalışanlar da bu ailenin bireyleri olarak kabul edilmektedir (Bakan, 2008, 24).

Wallach (1983)'ın Organizasyonel Kültür İndeksi büyük organizasyonlar içinde alt kültürleri belirlemek için uygun bir çalışmadır. Bu nedenle, cevap kategorileri “benim organizasyonum” dan ziyade “benim bölgem” veya “benim hastanem” olarak değiştirilerek ana kültür (hastane kültürü) ve alt kültürler her iki anlayışı ölçmek için Organizasyonel Kültür İndeksini uyarlamak mantıklı sayılmaktadır. Bu alt kültürler ana kültürler gibi benzer unsurlar, özellikler ve fonksiyonlar içermektedir (Lok ve diğerleri, 2005, 501).

Lok ve diğerleri (2005, 490-491) yaptıkları çalışmada örgüt kültürü, örgüt alt kültürleri, liderlik stili ve bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Kültürün ve liderlik stili ile bağlılığa olan etkisi önceden belirlendiğini fakat farklı kültür çeşitleri ve liderlik stillerinin bağlılıkla nasıl ilişkili olduğu hakkında ayrıntı eksikliği olduğunu ifade etmişlerdir. Bu çalışma özellikle örgütsel alt kültürleri fikrine ve bu kültürlerin bağlılıkla nasıl bağlantısı olduğuna odaklanmıştır. Sydney Metropolitan bölgesindeki hastanelerden alınan 258 hemşire anketinin sonuçları algılanan alt kültürün bağlılıkla güçlü bir ilişkisi olduğunu göstermiştir. Ayrıca sonuçlar, belirli tip liderlik stillerinin ilişkin güçlerini ve bağlılık ile beraber spesifik alt kültür çeşitlerini belirlemiştir. Bürokratik alt kültürlerin negatif bir ilişkiye sahip olmakla beraber yenilikçi ve destekleyici alt kültürlerin her ikisinin de net bir pozitif ilişkiye sahip olduklarını ileri sürmüşlerdir.

Yapıcı ve pozitif kültürler katılıma ve öz-gerçekleştirmeye değer verirken pasif savunan veya agresif savunan kültürler onların statülerini korumaktadır ve onların değişme becerilerini engellemektedir. Mükemmel bir kültür, iş memnuniyetini olumlu yönde etkilemekle beraber özsaygıyı ve örgütsel hedefleri başarmayı arttırmaktadır. Özeni negatif şekilde etkileyen bir alt kültür çoğu kez değişime dirençli olabilmektedir. Ayrıca personelin yabancılaşmasına ve işyerine olan bağlılığının azalmasına neden olabilmektedir (Wilson, McCormack ve Ives, 2005, 28).

Önceleri örgüt kültürü tek, birleşik, homojen ve tekil kültür olarak düşünülmekteydi. “Qua” organizasyonlar farklı kültürlerle sahip olabilmesine rağmen, şimdi birçoğu çok yönlü kültürlerle sahiplerdir. Örgütsel alt kültürler fikri organizasyonel kültür fikrini bozmamaktadır. Aslında, kavramsal olarak alt

kültür, kültürün bir alt kümesi olmaktadır. Alt kültürler de ayırt edici değerler, davranış modelleri, uygulamalar ve yapay dokular içermektedir ve bu unsurlar ve bunların biçimleri her alt kültürü diğer alt kültürlerle ve ana kültüre her ikisine nazaran ayırt edici yapmaktadır. Alt kültürler ana kültürler gibi bürokratik, yenilikçi ve destekleyici alt kültürler olarak sınıflandırabilmektedir. Alt kültür profilleri Wallach(1983)'ın organizasyonel kültür indeksi gibi bir çalışmayla belirlenebilmektedir (Lok ve diğerleri, 2005:494-495).

Örgüt kültürü, organizasyon ve organizasyon çevresi arasında uygunluğu ve adaptasyonu arttıran organizasyonun stratejik bir varlığı olması gerekmektedir. Wallach(1983) üç ayrı örgüt kültürü tanımlamaktadır. Yenilikçi kültürlerde mücadele ve risk almak normdur, bürokratik kültürlerde sorumluluk ve otorite çizgileri kesindir ve destekleyici kültürlerde ise iş ortamı tipik olarak arkadaşça ve yardımsever olmaktadır (Berso ve diğerleri, 2005, 2).

Wallach (1983) örgütsel kültür indeksi vasıtasıyla kültüre nitelik kazandırma temeline dayanarak bir tipoloji geliştirmiştir. Bürokratik, yenilikçi ve destekleyici kültür şeklinde üç boyut ele alınmıştır. Bürokratik kültürde güç ve kontrol, sorumluluk ve otoritenin açıkça belirlenmektedir ve yüksek derecede sistemleştirme ve formalite etrafında şekillenmektedir. Çok bürokratik bir kültür, “güç yönlü, dikkatli, sağlam, düzenli, prosedürlü ve hiyerarşik” gibi ayırt edici özelliklerle karakterize edilmektedir (Wallach, 1983, 32). Yenilikçi kültürler değişim, girişimcilik, heyecan ve dinamizm gibi değerleri yansıtmaktadır. Bu kültürün hakim olduğu ortamlarda risk, mücadele, yaratıcılık ve tecrübe kabul edilmektedir ve ayrıca çevre teşvik edici fakat mücadelecidir (Wallach, 1983, 33). Bunlara ilaveten, destekleyici kültürlerde geniş bir aile ile uyumlu ilişkiler ve insan değerleri odak noktası olmaktadır. Bu kültürdeki ilgili değerler “güvenen, adil, güvenli, sosyal, teşvik edici, ilişki yönlü ve işbirlikçi” dir (Wallach, 1983, 33-34). Kültürün yaratıcılık, iş memnuniyeti, ayrılma eğilimi ve personel ihtiyaçları ile olan ilişkisini araştırmak için Organizasyonel Kültür İndeksi kullanılmıştır. Hastanelerin spesifik kontekstinde, hemşirelik hizmet departmanlarının çoğunluğunun doğasında bürokratik bir kültürün olduğu bulunmuştur. Diğer araştırmalarda ise kültür çeşitleri personel değişim hızı ilişkilendirilmiştir (Lok ve diğerleri, 2005, 494).

4.4.1. Bürokratik Kültür Özellikleri

Bürokratik yapıdaki organizasyonlarda faaliyetleri yapma tarzı personelin belirli değerler ve davranışlar veya belirli iletişim tarzlarını varsaymasına neden olmaktadır, bu, düşünme ve uygulama tarzlarını yaratmaya dönüşmektedir. Bürokratik kültür organizasyon yapısını yasallaştırmaktadır ve aynı zamanda değişim sürecindeki başlıca engellerden biridir (Gayarre, 1992, 84).

Bürokratik kültürün hakim olduğu şirketlerde kurallar ve standartlar çoktur ve çalışanların davranışı bu kurallar tarafından belirlenmektedir. Bu kültür tipi eski ve kitlesel malzeme üreten şirketlerde görülmemektedir (Okay, 2000, 229).

Hine (2004) yaptıkları araştırmada görüşme yapılan tüm yöneticilerin bürokratik organizasyon içinde gerçekten ne oluyorsa onun sadece hep bir kısmının bilinebileceği düşüncesini paylaştığını ifade etmiştir. Yöneticilerin kendi pozisyonlarıyla diğerlerinin pozisyonlarını karşılaştırdıklarını ve mukayese ettiklerini ve organizasyonel örneklerin farkında olduklarını belirtmiştir. Geçmişte olan olayların, terfi yönetme kriteri gibi, yeni olayların yorumlanmasında örnek olabileceğini söylemiştir. Ayrıca, bürokratik organizasyonlarda organizasyonel değişimin farklı biçimlerinin tehdit ve fırsatlarının görüşülmesine ihtiyaç olduğunu ve örgüt içinde ilişkilerin iyi halde tutulmak zorunda olduğunu ifade etmiştir (Hine, 2004, 230-231).

Güçlü (2003: 148)'ye göre Türk kamu sektöründe egemen olan bürokratik kültür, tüm çalışanların birtakım sembollere, değerlere, davranış kalıplarına ve varsayımlara uygun davranmasını zorunlu kılmaktadır. Yöneticinin odasından geri geri çıkılması, protokole aşırı özen gösterilmesi, üstlerin görüldüğü anda ayağa kalkılıp ceket düğmelerinin iliklenmesi gibi davranışlar bürokratik kültürün getirdiği tipik davranışlara örnek olabilmektedir.

Hasanoğlu (2004, 54)'e göre kamu yönetiminde merkeziyetçi yönetim kırtasiyeciliği artırmakta, acil gereksinimlerin karşılanmamasına yol açmakta; hizmet ve yatırımlarda yerindelik olasılığını azaltmakta; yerel halkın kendisini çok yakından ilgilendiren ve etkileyen kamu hizmetleriyle bağlantısını

koparmakta, halk katılımını azaltmakta, kamu kaynaklarının, günün iktidar partisi hesabına daha yanlış kullanımına yol açmakta, bunun yerel düzeyde denetimine olanak tanımamaktadır Ayrıca bu nedenlere bağlı olarak hizmet etkinliği kaybolmakta ve kıt kaynaklar verimli kullanılmamaktadır. Merkezîyetçi yönetim kaliteli bir kamu yönetiminin en belirgin ilkeleri olan demokratik olma, saptanmış standartlara ve hukuka uygun olma ve saydam ve verimli olma ilkelerini sağlayamamaktadır.

Kurumsal bir emir-komuta modeli olan hiyerarşi tehdit altındadır ancak bunun geçerli bir nedeni vardır. Hiyerarşinin oluşturduğu yönetim katmanları geçmiş dönemde başarıyı getirmiş olmasına rağmen günümüzde bilgi naklinin, öğrenmenin ve çeşitli pazar taleplerine karşı çabuk tepki verme yeteneğinin önemi artmış ve başarıya ulaşmada kilit faktörler haline gelmiştir. Bu nedenle günümüzde bürokrasi işletmelerin başarı hızını kesmektedir. Buna bağlı olarak birçok firma olduğundan daha sade bir örgüt biçimi almaktadır. Geçmişte çalışanlar arasında kesin bazı ayrımların göstergesi olan kurumsal rütbelerin görüldüğü firmalar günümüzde, melez işlevli çalışma gruplarından, ön saflarda girişimcilerden, görev güçleri ve benzerlerinden meydana gelen firmalara dönüşmektedir. Bu yapıdaki bir işgücü için bürokrasi son derece gereksiz olmaktadır (Goffee ve Jones, 2002, 33).

Hiyerarşi kurumsallaşmış otoritedir ve bu uzmanlaşma ve iş bölümü kişilerin alternatif anlaşmalar yapmalarından çok, daha büyük bir uyum ve geçerlikle beraber yaşamalarına olanak sağlanan yerlerdeki eşitsizlikleri doğrulamaktadır. Hiyerarşinin yöneticiler ve yönetilenlerle beraber bir ortaklık yarattığı inancı onların yaşamda kalmaları için önemli olmaktadır. Hiyerarşiler var olan kuralları devam ettirmek ile ilgilidirler. Günümüzde hiyerarşiler bilim ve uzmanlığa güvenmektedir ve ayrıca doğru işte doğru insanın doğru kararı vermede en çok yetenekli kişi olduğunu kabul etmektedir. Bu sebeple, hiyerarşiler var olan sosyal düzenle beraber daha iyi işi elde tutmak için yeni bilgiler araştırmaktadır (Thompson ve Wildavsky, 1986, 283).

Eğer yöneticiler risklere karşı dikkatli iseler sadece sezgisel hükümleri temel alan bir rol oynayabileceklerdir. Birinin somut bilgisinin veya çalıştırma

yeteneğinin sınırları arkasında ne varsa, bu, bürokratik çalışanların tecrübelerinde olan ortak bir güçsüzlük hissinin sebebi olabilmektedir (Hine, 2004, 232).

Bürokrasiler birlik kurallar ve düzenlemeler sayesinde devam ettirilirken girişimsel yönetimde tüm kohezyon ortak bilgi sayesinde devam ettirilmektedir. Bu nedenle, karşılıklı dayanışma halinde birbirleriyle bağlantı ve iletişim kuran kişilerin bulunduğu gruplarla çalışma yapmaya ihtiyaçları olmaktadır. Ayrıca, yaratıcılık, karar verme ve ortak bilginin oluşturulması için serbest ifadelere elverişli alanlara ihtiyaç vardır. Fırsatların bloke edilmemesi için metodolojinin daha açık olarak ortaya koyulması gerekmektedir (Gayarre, 1992, 90).

Hasanoğlu (2004, 56)'na göre Türk Kamu Yönetiminde başarısızlığın önemli nedenlerinden birisi "Örgüt Kültürü"nün öneminin yöneticiler tarafından anlaşılamamış olmasıdır. Teoride örgüt kültüründen söz edilmesine rağmen uygulamada insan kaynakları işletmelerin en değerli varlıkları olarak görülüp gözetilmemektedir. Ayrıca Türkiye'de klasik yönetim anlayışına sahip işletmelerde, her birimin diğerlerinden bağımsız bir "krallık" ilan etmiş olması, kamu yönetiminin verimli, hızlı ve etkin bir şekilde çalışabilmesine mani olmaktadır

Bürokrasinin deterministik özelliğinin davranışları biçimlendirdiğini kabul eden bir görüş vardır. Bu karmaşık bir determinizmdir çünkü bürokratik araçların statü ihtiyaçları olduğu kadar organizasyonun düzenlemesini ve operasyonel zorunlulukları yapmak karışık bir durumdur (Hine,2004, 233).

Yaratıcılık tekrar edilmiş denemeler ve hatalar gerektirirken bürokratin mantıklılığı kaybetme korkusuna eğilimi olmaktadır. Bürokratlar, standartlaşma aracılığıyla verimliliği yükseltme amacıyla oldukları için tüm durumlarda aynı şekilde davranma eğilimi göstermektedir. Bu nedenle, girişimci kültürde olduğu gibi her durumun bir istisna olduğunu düşünmek onlar için kolay olmamaktadır. Bürokratik organizasyonlardaki değişime direnmenin temel sebeplerinden biri bu sorun olmaktadır (Gayarre, 1992, 87).

Sürdürülebilir ve gelişebilen kariyerler içinde ve arasında, geçimlerin güçlenebildiği ve kişisel statülerin kurulabildiği büyük bürokratik organizasyonlar şirket olarak tanımlanmaktadır. Bürokratik organizasyonlar birçoğumuzun iş yaşamının kontektstini ve çevresini oluşturmaktadır. Hem organizasyonun çıkarlarını hem de çalışanların çıkarlarını güvence altına almak için birlikte çalışılmaktadır. Bununla birlikte, yabancılaşma ve güçsüzlük deneyimi birlikte oluşan başarısızlıktan kaçınırken aynı zamanda başarılı bir kariyer için kıt kaynaklar nedeniyle rekabet edilmektedir (Hine, 2004, 234).

Kritik kaynakları yöneten kişilerin organizasyon içinde önemli faaliyetlere karar verdikleri yapılar, bürokrasi olarak kabul edilmektedir. Bu tür organizasyon yapısında güce ulaşma ve gücü kullanmak için yarışmanın zorunlu olduğu politik aktivitelerin bulunduğu durumlar görülebilmektedir. Bu yapıdaki bir organizasyonda hayatta kalmak politik bir iştir. On yıllık sosyolojik araştırmalarda, bürokrasilerin formal veya aracı rasyonelliğin kurumsal ifadeleri olarak ortaya çıkabildiği, kıt kaynakların payı üzerinde politik pazarlık etmek için kontrolün kullanıldığı, gücün akıcı yapısı içinde sosyal kuralların görüşüldüğü sonuçlarına ulaşılmıştır. Kaynakların müsrif kullanımı, uygun olmayan terfilerin ve uygun olmayan operasyonel stratejiler bu politik sürecin alt rasyonel sonuçlarını etkilemektedir. Bürokratik düzenlemenin ve kontrolün arkasında gerçekte mantıksız insan güdüsü bulunmaktadır. Bununla beraber, örgütün genel durumu içinde kişilerin çeşitli manevi çabalarını onaylayacak kritik iş etiklerini formüle etmedeki başarısızlık eleştirilmektedir. Akıl ve duygu arasındaki hiyerarşik ilişkinin sadece yerlerinin değiştirilmesi tartışılmaktadır çünkü bu ilişkinin tekrar incelenmesi gerekmektedir. 'Kantian' sözcüğü duygulardan sorumlu tutulamayacağımızı ifade etmektedir çünkü tam olarak onlar üzerinde kontrole sahip olunmamaktadır (Hine,2004, 234).

Yönetim (kamu memurları) ve kontrol (politikacılar ve onların karar vermeleri) arasındaki ayrıma bağlı olarak hedefler ve verimlilik ölçümünün her ikisinin de kısa dönemli ve değişken olması sebebiyle kamu işletmeleri politik etkilerdeki değişime karşı daha çok duyarlı olmaktadır. Aynı şekilde, kamu organizasyonlarının karar verme konusunda özel organizasyonlardan daha az

otonomi ve esnekliğe sahip olduğu sonucuna varılmıştır (Claver ve diğerleri,1999, 455).

Kamu yönetimindeki bürokrasi kendilerine ait olan ve örgüt üyeleri tarafından kullanılan spesifik hedefleri, ilgileri ve dilleri olması nedeniyle bağımsız bir organizasyon olarak davranmaktadır. Bu yönde, çalışanlar üzerinde yüksek bir otorite olduğu zaman bu değerler ortaya çıkar gibi görünmesine rağmen kategorik olarak bürokratik kültürün olumsuz bir şey olduğu söylenemez fakat bu pasifliğe, mekanizme ve yeni fikirlerde yetersizlik gibi negatif özelliklere götürebilmektedir. Bu hususta, bürokratik bir kültür zararlı bir durgunluğu belirtmektedir ve genellikle yenilikçi bir süreç ihtiyacında olmaktadır. Bürokratik kültürdeki günlük alışılmış çalışma yöntemleri güvenlik ve uymacılığa götürmektedir ve bu yüzden bu iş alışkanlıklarındaki değişiklik endişeye ve rahatsızlığa sonuçlanacağı neden olmaktadır (Claver ve diğerleri,1999, 458).

Yaratıcılık yönetsel ve organizasyonel başarı için önemli bir kavramdır çünkü yaratıcı kişiler hatayı fırsata dönüştürebilmektedir, daha az uyma-itaat eğilimindedirler ve diğerlerinden daha fazla doğal ve enerjik kişilerdir. Ayrıca, bir organizasyonun farklı hiyerarşik seviyelerinde yaratıcılık ihtiyaçları farklılık gösterebilmektedir. Büyük bir muhasebe firmasının en üst yöneticisinin yeniden inceleme sürecini kontrol etmesi, takımın yaratıcı kolu olması ve tüm yıllık hesap denetiminin sonuçlarına karar vermesi buna örnek olarak verilebilir. Buna karşın, daha düşük hiyerarşik seviyelerde, yönetici/şef ve kıdemli/personel seviyedeki muhasebeciler oldukça açık ve değişmeyen ana noktaları izlemek zorunda olmaktadır (Koberg ve Hood,1991:266).

Bürokratik eğilimin genel özellikleri şu şekilde ifade edilmektedir (Claver ve diğerleri,1999, 459):

- Yönetim stili otoriterdir, yüksek derecede kontrol vardır.
- İletişim azdır, yönetim genellikle yukarıdan aşağı şeklindedir.
- Bireyler denge ararlar, bireylerin inisiyatif için sınırlı alanları vardır ve kurallara uyma doğrultusunda yönlendirilirler.

- Karar verme süreci merkezi ve yinelemelidir.
- Yenilikçi süreçlere başlamakta isteksizlik vardır.
- Yüksek derecede uymacılık vardır.
- Bu inançlar değişime karşı son derece isteksizdir.

4.4.2. Yenilikçi Kültür Özellikleri

Stanleigh (2008, 38) yeniliğin, organizasyonların eski paradigmalarını terk ettikleri ve önemli ilerlemeler yaptıkları işbirlikçi bir süreç olduğunu ve yenilikçi fikirlerin mantıksız talepler, hedefler ve zaman baskılarını içeren birçok kaynaktan geldiğini ifade etmektedir. Bir organizasyonun yeniliği geliştirmek ve yenilikten yararlanmayı gerçekleştirmek için yeniliği kendi iş ilerleme stratejileriyle birleştirmek zorunda olduğunu belirtmektedir. Yeniliğe birçok engelin olduğunu, yaratıcı fikirlerin test edilmek ve yerine getirilmek zorunda olduklarını, aksi durumda yenilik yapanların daha fazla fikir üretemeyeceklerini öne sürmektedir. Yenilikçi fikirlerin uygulama için çalışmaya ihtiyaç duydukları, en iyi çözümün bir vizyon, bir görüş, bir rüya veya sadece bir dilek olduğu fakat bir kişi için bunun gerçekleştirmenin çok kompleks olduğu ileri sürülmektedir.

Yenilik kültürü yaratmak için yönetim stilinden ölçme sistemlerine kadar hemen hemen organizasyonun tüm bölümlerinde değişiklikler yapılması gerekmektedir. Ancak bu dönüşümlerin aniden oluşmamaktadır. Bazı başarılı organizasyonların yenilikçi kültür yaratmada kullandıkları 5 strateji şu şekilde anlatılmıştır:

- Herkesin sorumlu yapılması gerekmektedir. Çünkü üst yönetimdeki birkaç kişi tüm organizasyonun aktivitelerini imkan dahilinde planlayamaz bu yüzden çalışanlara kendi faaliyetleri için onları sorumlu yapan birtakım haklar, sorumluluklar, ödüller vermek gerekmektedir.
- Çalışanları yenilik yapmaları için teşvik edilmesi ve o doğrulukta onları ödüllendirilmesi gerekmektedir. Şirketler yardım için dışarıya yönelmede hızlıdır, gerçekte organizasyon içinde işi yapacak yeteneklere sahiplerdir.

- Katı süreçleri açık ve net iş amaçlarıyla yerin değiştirilmesi gerekmektedir.
- Personelin yarışmaya davet edilmesi gerekmektedir.
- Öz güçlere ve dış kaynaklara odaklanmak gerekmektedir. Çevik ve rekabetçi kalmak için yeniliği kullanmanın başka bir yolu rekabetçi türev alıcılara odaklanmak gerekmektedir (Create of Innovation, 2002: 8).

Bilgi çalışanlarının anlamlı işlere ihtiyacı varken yenilikçi organizasyonların ise anlamlı işlere ihtiyaçları vardır. Eğer organizasyonun amacı yapılan veya sağlanan hizmetlerle sınırlandırılırsa, daha çok yenilikçi ve başarılı olmada çok önemli bir engelle karşılaşılacaktır. Yenilikle güdülen amaçlara dayanarak çalışan bir organizasyona sahip olmak rekabet avantajı açısından önem taşımaktadır. Yenilikçi bir kültürü yaratmak ve sürdürmek için uzun dönemli bir plan geliştirmek önemlidir. Bu, devam eden öğrenme sürecini yönetmeye ve ihtiyaç olan yeni kaynakları ve stratejileri geliştirmeye yardımcı olmaktadır. Bunun için, amaçlar yönünde ilerlemeyi, ihtiyaç olan değişiklikleri, sürekli gelişmeyi, ihtiyaç olan yeni bilgi araçlarını geliştirmeyi, sürekli düzenlemeyi ve iş hedefleriyle tekrar düzenlemeyi sağlayan bir sürece ihtiyaç vardır. Bu amaçlara ulaşmak için, şirket yöneticilerinin, kişilerin itaat değil bağlılık uyandıran bir çevre yaratmak için yeniliği besleyen yönlerde kendilerini güvende hissettikleri bir çevreyi geliştirmeleri gerekmektedir. Böylece her birey kişisel sorumluluklar alarak bu kültüre katkıda bulunacaktır (McDermott, 1998, 3-6).

Tüm başarılı organizasyonların başarısı yeni fikirlerin yaratılmasına ve bu fikirlerin kullanılmasına bağlıdır ve fikirlerin yaratılmasında başarılı olunabileceği gibi başarısız da olunabilmektedir. Birçok fikre sahip olunabilir fakat bunların bütünüyle izlenmesi sürecinde yetersiz kalınabilmektedir. Yenilikte ürün yeniliği ve fikir ve süreç yeniliği olmak üzere iki kontekste ihtiyaç duyulmaktadır. Bunlar, geleceğin ürünlerini ve hizmetlerini biçimlendirecek fikirlerin pazar yerinde etkili fiyatlı ürünlere ve servislere nasıl çevrilebileceğini göstermektedir. Yeni ürün fikirleri bir şeyler oluşturmanın yeni yolları için fikir ve süreç yeniliği önemlidir. Yenilik yönetilmek zorundadır ve önemli kararları vermek için kişi bir pozisyonda

olmadıkça bir şey yönetiyor olmayacaktır. Yenilikte verimli olmak için karar verme yaklaşımının nasıl olduğu anlaşılmalıdır (Bainbridge, 2004, 30).

Yenilikçi olarak karakterize edilen organizasyonlar kendilerinin ve müşterilerinin ihtiyaçlarına ve fırsatlarını gözeterek karlı operasyonları başarmak ve bunu sürdürmeye odaklı olmaktadır. Bu organizasyonlar daima kendilerini yeniden keşfetmenin yollarını aramaktadır ve yeni çeşitte ve nesilde ürünler ve hizmetler sunmaktadır. Yenilik kültürüne sahip olan organizasyonlar yeni değer eklenmiş ürünler, hizmetler ve fikirler yaratma kabiliyetleri temeline dayanarak yönetimin performansını ölçmektedir. Yönetim, çalışanından bağımsız hareket etmek yerine çalışanı ile birlikte yenilik sürecine katılmaktadır (Stanleigh,2008, 40).

Yenilikleri yaratmak için yönetim çalışanlarını dinlemek ve onlara daha sık sorular sormak zorundadır. Çalışanlar vizyonları ve hedefleri ve organizasyonun vizyonları ve hedeflerini daha iyi anlayabilmek için ayrıntılara inmek ve yönetimi dinlemek zorundadırlar (Stanleigh,2008, 40-41).

Çalışanlara düşünmeleri için daha çok zaman verildiği takdirde onlardan daha iyi fikirler alınabilecektir. Yaratıcılık, uygulama olmadan faydasız olacaktır. İşletme hakim olan yenilikçi kültür çalışanları yeni fikirler yaratmaları için motive edecektir. Ayrıca, yenilikçi süreci kullanmalarını ve vizyonlarını yerine getirmek için ihtiyaçları olan desteği almalarını sağlayacaktır. Yenilik kültürünün nasıl oluşturulacağı hakkındaki düşünceler şu şekilde belirtilmiştir:

- Bölümler ve tüm yönetim seviyeleri arasındaki iletişimi açılmalı.
- Farklı geçmişleri ve deneyimleri olan kişiler işe alınmalı ve “klonlama-kopyalama” dan sakınılmalı.
- Çalışanlar iş yaparken yeni yollar bulmaları konusunda teşvik edilmeli ve onlar karar verme konusunda yetkilendirilmeli.
- Dışarıda müşterileri, tedarikçileri, partnerleri ve çevreyi kapsayan bir organizasyon yaratılmalı.

- Araştırma faaliyetlerini teşvik etmek ve çalışanlara deneyimleri için bağımsız zaman sağlanmalı.
- Çalışanların ölçülmüş riskler(düşük maliyetli riskler) almalarına ve fırsatları yakalamalarına izin verilmeli.
- Nerede yaratılırsa yaratılsın, bir yarar üzerindeki herhangi bir fikri değerlendirmek için süreçler yaratılmalı.
- Organizasyonda yaratıcılık operasyonel fonksiyonlardan ayrılmalı ve tanımlanmalı
- Takım oluşturmayı geliştirmek için sık sık yaratıcı grup teknikleri kullanılmalı ve yeni fikirler yaratılmalı (Stanleigh,2008, 41).

Günümüzde birçok organizasyon global olarak iş görmektedir ve yenilik herhangi bir şehirde veya ülkede herhangi bir yerde oluşabilmektedir. Geleneksel olarak, yenilik yerel bir sorundur ve başka bir işletme yerine transfer edilememektedir. Yenilik grupları, gelişim takımları gibi bir servis veya hizmetteki yenilik üzerinde çalışmaktadır. Yerel organizasyonlarının süreçlerle ilgili yenilik uygulamaları sonrasında gelişen iletişim yeniliğinin bir yerden bir yere aktarılmasını sağlamaktadır. Günümüzde internet, telekonferans ve video konferansı gibi teknolojiler kullanılarak iletişim süreci devam etmektedir” (Stanleigh,2008, 41).

Bir firmanın yenilikçi bir kültürü örgütlerinde aşlamak için uygulanan süreç güçlendirme, bağlılık ve sorumluluk şeklinde özetlenmektedir. Öncelikle enerjik, karizmatik kişilerden oluşan seçilmiş bir grup tanımlanmaktadır ve onlara liderlik rolleri verilmektedir. Örgütün farklı seviyelerinden oluşan bu gruba bir mücadele dürtüsünün verilmekte, başarı için doğru araçlarla güçlendirilmekte ve hızlı hareket etmeleri ve risk almaları için teşvik edilmektedir. Bu kombinasyon, örgütte hiç tecrübe edilmeyen bir yaratıcılık, bağlılık gücü ve enerji yaratmaktadır ve örgüt stratejilerine, çalışanlarına ve kültürlerine uygulanmaktadır (A Chemical Week Custom Publication, 2004, Röportaj).

Yıkıcı veya bozucu olarak algılanabilen yenilikler yeni düşünme ve yeni büyümeye sebep olan katalizatörler olarak rol oynamaktadır. Bu yenilikler, bazı

yerleşik endüstri liderlerinin görüşü olan korkunun bir kaynağı olmasından ziyade büyümenin bir kaynağı olarak görülmesi gerekmektedir. Bozucu yenilikler özellikle organizasyonlara başarılı büyüme fırsatları yaratmak için yeni yollar aramada faydalı olabilmektedir (A Chemical Week Custom Publication, 2004, Röportaj).

4.4.3. Destekleyici Kültür Özellikleri

Destekleyici kültürler işbirlikçi, uyumlu ve güvenilir ortamları oluşturarak pozitif personel davranışlarına neden olmaktadır. Hemşirelerle ilgili yapılan bir araştırma güvenilir bir iş ortamının daha çok örgütsel bağlılık ve verimlilik ile pozitif bir şekilde ilişki kurulabildiğini göstermektedir. Bu çeşit bir alt kültür organizasyona karşı daha çok pozitif duygulara neden olmaktadır ve bu yüzden bürokratik alt kültürden daha güçlü bağlılık anlayışı yansıtmaktadır. Destekleyici iş çevresi daha fazla bağlılık ve bağlanma ile sonuçlanırken, bürokratik uygulamalar sık sık düşük personel bağlılığıyla sonuçlanmaktadır. Yenilikçi kültürler teşvik edici ve çekici ortamlar sağlamaktadır. Ayrıca bu kültürler çalışanların organizasyonel birim hakkında pozitif duygulara sahip olmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla, algılanan destekleyici ve yenilikçi kültürler, bürokratik kültürlerden daha güçlü bağlılık ilişkisine sahip olacakları öngörülmektedir (Lok ve diğerleri, 2005: 496).

İş memnuniyeti, grubun onayından, grubun onaylamasından ve grubun desteğinden güçlü bir şekilde etkilenmektedir ve bu karakteristik özellikler Wallach (1983)'ın destekleyici kültür tanımlamalarına uymaktadır (Wilson, McCormack ve Ives, 2005, 34).

4.5. Halkla İlişkiler ve Örgüt Kültürü İlişkisi

Örgütler içinde bulundukları modern toplumlar içerisinde, toplumsal yaşamı çeşitli şekillerde etkilemektedir ve bireylerin refah ve mutluluklarında önemli bir role sahiptir. Bundan dolayı, örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri ve hedeflerini gerçekleştirmeleri için örgütün etkili ve verimli bir biçimde yönetilmesi gerekmektedir (Topaloğlu ve Kara, 2004, 124).

İnsanların toplumsal ilişkilerinde; kültür donanımı çok önemlidir ve örgüt içi iletişimde de kültür önemli bir role sahiptir. Bu nedenle her işletmenin personel iletişimine yönelik stratejiye ve temel politikalara sahip olması gerekmektedir. İşletmeler halkla ilişkiler uzmanlarının stratejileri oluşturma görevini yerine getirmektedir ve strateji ve politikalar, işletmelerin yapısı, faaliyet alanı, büyüklüğü, yönetim felsefesi, örgüt kültürü gibi önem taşımaktadır (Ada, 2001, 23).

Gelişen yönetim anlayışı, işletmelerde örgütsel kültürün oluşturulmasını ve yöneticilerin bu kültürü yönetsel davranışlarla bir araya getirmelerini zorunlu kılmaktadır. Günümüzde işletmelerin örgüt kültürü oluşturmaları, örgütleri birbirinden ayıran ve ayakta kalmalarını sağlayan önemli bir faktördür. Bundan dolayı, işletmeler örgüt içindeki kültürel değerleri iş görenlerin benimsemesini ve gelişmesini sağlamak için bir takım faaliyetleri uygulamak durumundadır. Değişen koşullar karşısında piyasada daha da güçlü durumda olan işletmeler, işletme içinde örgütsel kültürü oluşturabilen işletmelerdir (Topaloğlu ve Kara, 2004, 139).

Halkla ilişkiler faaliyetlerinin verimli bir biçimde etkin olmasında kültür kavramı önemli bir rol oynamaktadır ve her örgüt kendine özgü bir kültüre sahiptir. Örgütleri, cansız ve sosyolojik olguların dışında düşünmek olanaksızdır. Ayrıca, örgütsel kültür, örgütün bireyleri tarafından paylaşılan bir değerler bütünüdür. Bir birey yeni bir örgüte girdiği zaman kendi değer ve inançlarını beraberinde getirmektedir ancak bu değerler ve inançlar, bireyin örgüt içinde başarı olmasında ve uyum sağlamasında yeterli değildir. Birey, örgütsel değerleri ve genel olarak örgütte işlerin nasıl yürüdüğünü öğrenmek ve uyum sağlamak zorundadır ve bu süreci hızlandıran, destekleyen birim halkla ilişkiler birimidir. Hem örgüt içi hem de örgüt dışı halkla ilişkiler faaliyetlerinde, kültür kavramı ve halkla ilişkiler faaliyetleri ilişkilendirilmektedir (Ada, 2001, 20).

Hasanoğlu (2004, 48-49)'na göre halkla ilişkiler kavramının içerdiği yaklaşımları şekillendiren uygulamalara ve teorideki gelişmelere bakıldığında özellikle 1980'li yıllardan bu yana halkla ilişkiler örgüt kültürü, etik, sosyal sorumluluk gibi kavramlarla ilişkilendirilmektedir. Siyasal alandaki gelişmelere

paralel olarak liderlere, firmalara, iş dünyasına karşı son yıllarda artan güvensizlik, sorunlu ekonomik koşullar, artan çevre sorunları gibi global çapta sorunlar değersel yaklaşımlara olan yönelimin nedenlerindendir.

Örgüt kültürünün, yönetim stratejisi, karar verme, insan kaynakları, ahlaki algılama ve iletişim gibi organizasyonel aktiviteler üzerinde çok büyük etkileri vardır. Son yıllarda kültürel yaklaşım anlayışıyla yapılan halkla ilişkiler araştırmalarına olan bilimsel ilgide bir artış olmuştur (Hong, 2003, 11).

Sabuncuoğlu (1998, 38)'na göre kültür ve halkla ilişkiler ilişkisi iki noktada kurulmaktadır. Halkla ilişkilerin ulusal kültürlerle olan ilişkisi değerlendirildiğinde organizasyonlar içinde faaliyet gösterdikleri ulusların kültürlerinden etkilenmektedirler. Örgütsel kültür halkla ilişkiler ile kültür arasındaki ikinci bağlantı noktasıdır. Hem iç halkla ilişkiler çalışmalarının bir belirleyicisi olan ve bireyleri etkileyen ulusal kültürün hem de organizasyonda paylaşılan örgütsel kültürün etkilerinin incelenmesi gerekmektedir. Organizasyondaki çalışan davranışını yönlendirmek, bir örgütsel kimlik yaratmak, iş görenleri belirli örgütsel hedeflere kilitlemek, toplam kalite yönetimi gibi yeni yönetsel modelleri hayata geçirmek konusunda bir araç olarak görülen örgüt kültürü kavramı halkla ilişkiler faaliyetleri açısından çok önemlidir (Hasanoğlu, 2004, 49-50).

Şahin ve Odacıoğlu (1998, 5)'na göre çok karmaşık iş gören boyutuna sahip hastanelerde, iş görenlerin kültürel değerleri ile deklare ettiği kültür arasındaki çatışma noktalarının saptanmasına yönelik araştırma sürecinde, örgütsel kültürün oluşturulma sürecinde ve iş görenlere deklarasyonunda halkla ilişkiler sürecinin kullanımı örgütsel performansı arttırıcı bir yaklaşım olabilmektedir.

Farklı kültürler, farklı sosyal, politik ve ekonomik sistemler farklı halkla ilişkiler teorileri ve uygulamaları gerektirmektedir. Küresel ekonomik sisteme bağlı olarak organizasyonlar çok geniş alanda kültürün çok geniş bir alanı ile yüzleşmektedir ve birçok kişi halkla ilişkiler aktivitelerini global olarak görmektedir. Kültürün halkla ilişkilerde önemli bir faktör olduğu düşüncesi yeni değildir. Organizasyonel süreçte örgüt kültürünün önemi ortaya çıkmıştır ve

halkla ilişkiler araştırmacıları ve profesyonelleri çalışmalarında kültürü önemli bir değişken olarak ele almaya başlamıştır. Halkla ilişkiler uygulayıcıları ve araştırmacıları, örgüt kültürünün araştırma çalışmalarının önemli bir kategorisi olduğu ve yorumlayıcı bir yaklaşımdan ötürü örgüt kültürü hakkındaki araştırmalara geniş anlamda önem verilmediği düşüncesini paylaşmaktadır (Hong, 2003, 2).

Kültür içsel ve dışsal olarak halkla ilişkiler uygulamalarıyla ilişkilidir. Çünkü örgüt kültürü içsel örgüt değişkeni olarak, organizasyonun halkla ilişkiler uygulamalarına hem doğrudan hem de dolaylı olarak etki etmektedir. Organizasyondaki güç sahipleri, CEO ve önemli kademedeki yöneticiler, çevredeki önemli unsurları belirleyerek bu unsurları iletişim için hedeflemektedirler. Eğer halkla ilişkiler uygulayıcıları hakim koalisyon üyeleri olurlarsa, bu uygulayıcılar halkla ilişkiler tahminlerinin ve organizasyondaki önemli unsurların belirlenmesinde ve organizasyon tarafından uygulanan halkla ilişkiler modelleri ve iletişim çeşitleri üzerinde direkt bir etkiye sahip olabilecektir. Eğer halkla ilişkiler uygulayıcıları hakim olan koalisyonun bir parçası değilse, halkla ilişkiler konusunda eğitimsiz olan örgüt liderleri iletişimde etik olmayan kararlar verebilecektir ve halkla olan ilişkilerini tehlikeye atabilecektir. Büyük sosyal güçler olan ekonomik, politik, gelişme yapıları ve sosyal kültürler direkt veya dolaylı olarak halkla ilişkiler uygulamalarını etkilemektedir ve sınırlandırmaktadır (Vasquez ve Taylor, 1999, 435).

Örgütlerde halkla ilişkiler/iletişim çalışmalarının amaçlara ulaşabilmesi için, örgütlerin, işletme ve yönetim bilgilerine sahip olması gerekmektedir. Halkla ilişkiler ve kültür bağlantısının uygun biçimde kurulması örgütün amaçlarına ulaşması ve başarılı olabilmesi açısından gereklidir. Topluma sunulan bilgiler, toplumdan gelen tepkilerle, bir geri bildirim süreci içinde değerlendirilerek örgüt-çevre-kültür etkileşimi sağlanabilecektir. Bu nedenle işletmeler varlıklarını sürdürebilme çabalarını bu anlayış içerisinde değerlendirilmesi gerekmektedir. Günümüzde işletmecilik alanındaki gelişmeler ve yenilikler, işletmeciliğin uluslar arası ve ulusal alanda gerçekleştirdiği hızı, “tüketici, çevre, toplum” üçgenine karşı yüklediği sorumluluklar çok önem taşımaktadır. Bu hızlı gelişmeler sadece halkla ilişkiler faaliyetleriyle örgüt kültürü içerisinde, iç ve dış

çevrede incelenip değerlendirilebilecektir. İşletmelerin kimlik ve prestijleri “örgüt kültürü ve yapısı” ile daima ve yakından alakalıdır (Ada, 2001, 26).

Bakan (2008, 13) yaptığı çalışmada farklı “liderlik” ve “örgüt kültürü” türlerine ilişkin yöneticilerin algılamaları ile demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelenmiştir. Araştırma bulguları; yöneticilerin bazı demografik özellikleri ile farklı “liderlik” ve “örgüt kültürü” türlerine ilişkin algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğunu açığa çıkarmıştır.

Son yirmi yıl içinde liderlik ve yönetim teorilerinde insan faktörüne önem veren yaklaşımlar daha çok öne çıkmaktadır. İnsan, her türlü mal ve hizmet üretimi için çok önemli bir unsurdur ve işletmelerin en önemli amaçlarından biri olan verimliliğin en üst seviyeye çıkması için işletme çalışanlarının işlerinde istekli ve motive olmuş bir şekilde çalışmaları gerekmektedir. Başhekim yardımcılarının değerlendirmelerine göre SSKB hastanelerinde motivasyon araçlarının istenilen seviyede değildir ve geliştirilmeye ihtiyaç duyulmaktadır (Ağırbaş ve diğerleri, 2005, 347-348).

Tengilimoğlu (2005, 23) liderlik davranışları boyutları, liderlik davranışları özellikleri ile iş doyumu arasındaki ilişki ve liderlik davranışları özelliklerinin iş doyumu üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren 8 örgütte çalışan 596 kişiye anket uygulaması yapmıştır. Araştırmanın bulgularına göre; iş doyumu ile liderlik davranışları özellikleri arasında aynı yönlü ilişki bulunmuştur. Stepwise regresyon analizi sonuçlarına göre; yeniliklere açık olma, çalışma gereksinimlerini tanımlama, çabuk karar alma, iyi çalışmaları takdir etme ve amaçların belirgin olması özelliklerini iş doyumu üzerinde etkili bulunmuştur. Tengilimoğlu (2005, 42)’na göre gerek kamu ve gerekse özel işletmelerde çalışan iş görenlerin eğitim düzeyinin ile birlikte çalışanların farklı beklenti ve ihtiyaçlarına cevap verebilme zorunluluğu nedeni ile yöneticilerin liderlik davranışlarında değişikliğe gidilmesini zorunlu hale getirmiştir. Yöneticiler çalışanları yönetme yerine yönlendiren ve çalışanların kendi kendilerinin liderleri olmaya teşvik eden, katılımcı bir yönetim anlayışı geliştirmelidir.

Ağırbaş ve diğerleri (2005, 326) SSKB (Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı) hastanelerinde görev yapan başhekim yardımcılarının, çalıştıkları hastanelerde mevcut olan motivasyon araçlarından beklentilerinin ne kadar karşılandığı ve mevcut motivasyon araçlarının işten tatmin olma durumları üzerinde önemli bir etkiye sahip olup olmadığını araştırmışlardır. Yapılan analizler sonucunda başhekim yardımcılarının yaptıkları işten memnun olma dereceleri üzerinde bireysel özelliklerden çok örgütsel özelliklerin daha önemli rol oynadığı görülmüştür.

İşletmelerin kültürel yapılarının oluşmasında toplumsal değerlerden oluşan ulusal kültürün önemli bir rolü vardır ve oluşan örgüt kültürün birçok özelliği ulusal kültür ile benzerlik taşımaktadır. İşletmelerde otoriter yönetici tipinin ortaya çıkmasında toplumdaki otoriter kişilik rolleri çok önemli bir role sahiptir. Her toplum farklı gelenekler, tarihsel birikimler ve inanç sistemlerine sahiptir ve buna bağlı olarak farklı etik değerlerle donatılmaktadır. İşletmeler kendilerini oluşturan iç çevrelerin ve bulundukları dış çevrelerin etik değerlerinin etkisi altında bulunmaktadır (Erdem ve Dikici, 2009, 207).

Ercil ve diğerleri (2006, 18) organizasyon kültürü ve örgüt kültürünün bireyler üzerindeki etkileriyle ilgili birtakım görüşler ileri sürmüşlerdir: “Kültürün başlangıcı bir anda mı başlamaktadır? Gerek örgüt kültürü ya da ulusal kültür gerekse alt kültürlerin oluşumu da bu andan sonra başlar. Çatallaşmanın her iki ucunda da yeniden diğer insanların destekleri ve davranışları belirginleşir ve yeni çatallaşmaya kadar bu alanda salınırlar. Bu salınım, her seferinde kendine benzer özellik içindedir. Bu nokta, pek çok insanın “sistemlerin aynı başlangıçta aynı davranışları sergileyecekleri” yanılgısını da açıklamaktadır. Aynı şartlarda aynı örgüt yapısıyla, aynı sektörde aynı zamanda kurulmuş örgütlerin birbirlerinden farklılaşmalarının altındaki gerçekte burada yatmaktadır”

Örgüt kültürünü yönetmek durumunda olan yöneticilerin örgüt kültürünün çalışanların örgütsel stratejilere nasıl destek vereceklerini algılayabilmeleri için öncelikle örgüt kültürünü kavramaları gerekmektedir. Bunu sağlamak isteyen yöneticilerin, örgütsel kültürün bireysel ve örgütsel davranışlar üzerindeki etkisini algılamaları gerekmektedir. Bireylerin hem kendi iç hareketliliğine bağlı

davranışları hem de bireyler arası ve gruplar arası davranışlarının tamamı örgüt kültürü ile yakından alakalıdır (Topaloğlu ve Kara, 2004, 124).

Örgüt kültürü ve prensipleri bireyin davranışlarını etkilemekte ve davranışlarını şekillendirmektedir. Aynı zamanda bu, liderin liderlik tarzı için de geçerli olmaktadır. Askeri liderlik tarz bir yaklaşımı ast üst ilişkilerinin esnek olduğu bir işletmede başarılı olmasının mümkün olamayacağı bu duruma örnek olarak verilebilir. Buna benzer olarak, bir fabrika şefinin sahip olduğu liderlik tarzı askeri bir kurumda başarısız olabilecektir. Zamanın kısıtlı ve görevin riskli olduğu durumlarda otokratik liderlik tarzının daha başarılı olduğu, buna karşın zamanın çok ve görevin riskli olmadığı durumlarda demokratik tarzın daha verimli olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda, örgütlerin iş alanları liderlik tarzını doğrudan etkilemektedir (Erdem ve Dikici, 2009, 210).

Mükemmel halkla ilişkiler katılımcı, organik ve açık organizasyonlarda daha fazla bulunduğu iddiası desteklenmektedir. Sonuçlara göre kültür halkla ilişkilerde mükemmellik için ne bir ihtiyaç ne de yeterli bir durumdur ancak katılımcı bir kültür mükemmel halkla ilişkiler için besleyici bir ortam yaratmaktadır (Hong, 2003, 12).

Sriramesh, Grunig ve Dozier (1996, 229-253) yazdıkları makalede organizasyonel kültür literatürünü incelemişlerdir. Kültürün nicel olarak ölçülebileceğine dayanarak literatürdeki kültür kavramlarını temel alarak 48 soruluk anket geliştirmişlerdir. Amerika, Kanada ve İngiltere'deki 321 şirketteki 4631 çalışana anket uygulamışlardır. Faktör analizinin kültürü katılımcı ve otoriter olarak iki boyutta ortaya koyduğunu belirtmişlerdir. Katılımcı kültür mükemmel halkla ilişkiler için ne bir ihtiyaç ne de yeterli bir durum olduğunu, otoriter kültürlerin mükemmel halkla ilişkileri imkansız yapmadığını çünkü Excellence faktör ile negatif bir ilişkisi olmadığını öne sürmüşlerdir. Aynı zamanda, katılımcı bir kültürün mükemmel halkla ilişkiler için otoriter kültürden daha destekçi ve yetiştirici bir ortam sağladığını belirtmişlerdir. Bununla birlikte, katılımcı bir kültürün eğer halkla ilişkiler bölümünün halkla ilişkileri bir yönetimsel rol içinde uygulama bilgisine ve yeteneklerine sahip değilse mükemmel bir halkla ilişkiler bölümü sağlamayacağını ifade etmişlerdir. Ayrıca,

mükemmel halkla ilişkileri uygulayabilecek bilgiye sahip olan bir birimin otoriter bir kültürde olabileceğini belirtmişlerdir. Bununla beraber, halkla ilişkiler bölümlerinin bilgilerini otoriter bir kültürden daha çok katılımcı bir kültürde uygulamayı kolay bulduklarını söylemişlerdir.

Acharya (1985) halkla ilişkiler uygulayıcılarının halkla ilişkiler rollerinin belli çevresel faktörlere bağlı olarak farklı olabileceğini öne sürmüştür. Acharya'nın yaptığı çalışmanın sonuçları, iletişim teknisyenlerinin durgun ve tehdit etmeyen çevrelerdeki organizasyonlarda, iletişim kolaylaştırıcı rollerinin durgun olmayan, az tehdit edici çevrelerdeki organizasyonlarda, uzman rollerinin durgun olmayan ve tehdit edici çevrelerdeki organizasyonlarda, problem çözme süreç kolaylaştırıcı rollerinin ise durgun ve yüksek derecede tehdit edici çevrelerdeki organizasyonlarda hakim olduğunu göstermiştir. Daha çok yönetici-teknisyen rol tipoloji rollerini kullanılarak uygulayıcılar durgun olmayan, tehdit edici veya her iki çevredeki organizasyonlarda yönetici rolünü daha çok üstlenmektedir. Durgun ve tehdit etmeyen çevrelerdeki organizasyonlarda ise uygulayıcılar daha çok teknisyen rolünü temsil etmektedir (Hong, 2003, 14).

İletişim yönetici rolü, yönetsel sorumlulukla ilgili olan iletişim yönetici rolleri, monitör ve değerlendirici, çok önemli politikalar ve strateji danışmanı, sıkıntıları yatıştıran/problem çözücü; sorun yönetim uzmanı olarak 5 gruba ayrılmaktadır. Ayrıca iletişim teknisyeni olarak adlandırılan bir teknik yön de bulunmaktadır. Kıdemli iletişim yöneticileri sadece bölümleri yönetmemektedir aynı zamanda medya ilişkileri ve şirket kazançları gibi çok riskli ve kompleks iletişim işleri olarak sayılabilen işlerin uygulamasında kişisel olarak yer almaktadır (Gregory, 2008, 216).

Berson, Oreg ve Dvir (2005) yaptıkları çalışmada örgüt kültürünün CEO'nın değerleri ve örgüt performansı arasında aracılık ettiğini kabul etmişlerdir. 26 şirketten aldıkları verilerle modellerini desteklemişlerdir. Girişimci kültürlerin CEO'ların kendi kendini yönetme değerleri ve şirket satış büyümesi arasında aracılık ettiğini, bürokratik kültürlerin CEO'ların güvenlik değerleri ve turnoverları arasında aracılık ettiğini, destekleyici kültürlerin ise CEO'ların

turnover ve yardımseverlikleri arasında aracılık ettiğini ifade etmişlerdir (Berson ve diğerleri, 2005, 1).

Son yıllarda kültürün yönetim stilleri üzerindeki etkisi hakkındaki tartışmalar artmaktadır. Watson ve Sallot (2001)'un yaptıkları bu çalışma doğrudan halkla ilişkiler üzerindeki kültürel etkileri ölçmemiştir ve bu yüzden Japonya'daki kültür, halkla ilişkiler ve yönetim stilleri arasındaki olası bağlantılar sadece varsayılabilir. Japonya'da ileride yapılacak halkla ilişkiler çalışmaları 1995 senesindeki uluslararası halkla ilişkiler uygulama meta analizinde önerilen kişisel etki ve kültürel tercüman modelleri gibi spesifik kültürel değişken etkileri ölçebilecektir (Watson ve Sallot, 2001, 399).

Yönetici liderler çalışanların yeni iş fırsatları yakalamaları için yaratıcılık, yeni fikirler üzerinde durma ve fırsat araştırma ile tanımlanan yaratıcı kültürden yararlanmaktadır. Organizasyonun risk alma ve yeni pazarlara girmeye verdiği önemi gösteren satışlardaki büyüme, yaratıcı kültürün en genel sonuçlarından biridir. Yaratıcı kültürler değişken durumlara ve risklere rehberlik ederken, bürokratik kültürler kuralları fazlalaştırmakta ve belirsizliği azaltmaktadır. Bürokratik kültürler kurallar, prosedürler, sorumluluklar ve otorite odaklanmaktadır. Destekleyici kültür, fırsatların ve yapının gelişmesini sağlamakta, güven vermekte, teşvik etmeye ve çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkilere önem vermektedir. Bundan dolayı yöneticiler destekleyici kültürü beslemeye ihtiyaç duymaktadır. Yaratıcı ve destekleyici kültürlerin her ikisinin de çalışanlara geçerlilik ve beslenme sağlamasıyla personel memnuniyeti artmaktadır ve iş devir hızı düşmektedir. Destekleyici kültürler, çalışanlara mükemmel eğitim ve terfi programları sağlayarak yetenekli personelleri tutmayı teşvik etmektedir (Berson ve diğerleri, 2005, 4).

Koberg ve Hood (1991, 265) sekiz büyük muhasebe firmasında yaptıkları çalışmada bürokratik, yenilikçi ve destekleyici olarak üç tip organizasyon kültürünün farklı hiyerarşik seviyelerde (ortaklar, yöneticiler/denetçiler, kıdemli muhasebeciler/personel muhasebeciler) ve farklı fonksiyonel birimlerde (hesapları kontrol eden, vergilendiren, yönetim danışma gibi birimler) bir arada olma durumunu incelemişlerdir.

Kültür, bazı sosyal birim veya grup üyelerinin ortaklaşa sahip oldukları bireysel inançları, değerleri ve normları içermektedir. Wallach organizasyonel kültür çeşitlerini bürokratik, yenilikçi ve destekleyici olarak üç gruba ayırmıştır. Bu kültürler organizasyon içinde birimden birime farklılık göstermektedir. Wallach bu kültürlerin tüm organizasyonda farklı derecelerde ortak olduğunu düşünmektedir (Koberg ve Hood, 1991, 265-266).

Bu araştırmada, halkla ilişkiler uygulayıcı rol modellerinin Wallach (1983)'in bürokratik, yenilikçi ve destekleyici unsurlarını içeren örgüt kültürü kuramı ile ilişkilendirilmesine çalışılacaktır. Hastane işletmelerinde örgüt kültürü kuramı unsurlarının halkla ilişkiler uygulayıcı rol modellerini farklı hastanelerde farklı şekillerde (farklı düzeylerde) etkileyebileceği düşünülmektedir.

Bunun dışında, hastanelerin sahip oldukları birtakım özelliklerin (büyüklük, kamu ve özel hastane olması gibi unsurlar) halkla ilişkiler uygulayıcı rol modellerini ne ölçüde etkilediği araştırılacaktır

Wallach Cultural Match adlı çalışmasında örgüt kültürünü bürokratik, yenilikçi ve destekleyici örgüt kültürü şeklinde üç boyutta ele almıştır (Wallach, 1983, 4-5):

Bürokratik Kültür: Bürokratik kültürler hiyerarşiktir ve bölümlerden oluşmaktadır. Sorumluluk ve otorite çizgileri nettir. İşler organize edilmiş ve sistemattir, bu kültürler genellikle kontrol ve güce bağlıdır. Bu kültürün hakim olduğu şirketler durağan, tedbirli ve çoğunlukla olgunlaşmış şirketlerdir. Bürokrasinin yoğunluğu organizasyonun güç odaklı, tedbirli, sağlam, güvenilir, düzenlenmiş, planlanmış, yapılanmış, yöntemli ve hiyerarşik olduğu anlamına gelmektedir. Bu kültür, durgun bir pazarda büyük bir pazar payına sahip bir şirket için uygundur. Çok iyi eğitilmiş personel ve etkin bir sistem ve prosedürlerle sağlam bir yapı başarılı olmaktadır. Güçlü bir bürokratik kültür yaratıcı ve hırslı kişileri cezbetmemesi muhtemeldir.

Yenilikçi Kültür: Yenilikçi kültürler dinamik ve heyecan vericidir. Girişimci ve hırslı kişiler için yenilikçi kültürün hakim olduğu çevreler uygundur. Bu

evreler çalışmak için yaratıcı yerlerdir, mücadele ve riskle doludur. Teşvik sürekli­dir. Yenilikçi kültüre sahip bir şirkette yer alan kişi enerjik, girişken, mücadeleci, teşvik edici, yaratıcı, sonuç odaklı ve risk alan kişidir. Bununla beraber yenilikçi çevreler çalışması kolay yerler değildir. Stres, başarma amacıyla varolan sürekli baskının rutin mesleki tehlikesidir. Ayrıca aile-iş-dinlenme zamanını bu kültür çevresinin beklentileri ile dengelemek zordur.

Destekleyici Kültür: Destekleyici kültürler çalışmak için sıcak ve karışık yerlerdir. Kişiler arkadaş canlısı, dürüst ve birbirine yardımcıdır. Açık, uyumlu çevrelerdir, hemen hemen geniş bir aileye benzemektedir. Çok destekleyici bir çevredeki bir şirket güvenilir, eşit, sosyal, destekleyici, açık, ilişi odaklı ve işbirliği yapan bir şirkettir.

BÖLÜM 5

YÖNTEM

5.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Bu araştırmanın temel amacı; hastane işletmelerindeki halkla ilişkiler uygulayıcı rol modelleri üzerindeki organizasyon kültür etkilerini incelemektir. Bu bağlamda, İstanbul ilinde bulunan kamu, özel ve üniversite hastanelerinde çalışan doktor, hemşire, teknik ve idari personel ve halkla ilişkiler uygulayıcıları üzerinde yapılan araştırmada aşağıdaki 3 soruya cevap aranmıştır.

1. Hastane işletmelerinde halkla ilişkiler rol modelleri ile bürokratik, destekleyici ve yenilikçi örgüt kültürü arasında ilişki var mıdır?
2. Kamu hastaneleri ile özel hastaneler arasında örgütsel kültür farklılığı var mıdır?
3. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının yerine getirdikleri roller bakımından kamu ve özel hastaneler arasında herhangi bir farklılık var mıdır?

Yapılacak olan tez çalışması kapsamında gerçekleştirilecek olan uygulama ile öncelikle kamu ve özel hastanelerde halkla ilişkiler rol modellerinden hangilerinin mevcut olduğu araştırılacaktır. İkinci olarak araştırma yaptığımız hastanelerde hakim olan örgüt kültürleri belirlenecek ve hastanelerde baskın olan örgüt kültürleri ile halkla ilişkiler uygulayıcılarının yerine getirdikleri rol modelleri arasında herhangi bir ilişki olup olmadığı araştırılacaktır. Aralarında pozitif ilişki olduğu ortaya konulursa, işletmeler kendi performanslarını olumlu yönde etkileyecek olan rol modellerinin daha kolay gelişebileceği örgüt kültürünü oluşturmaya çalışacaklar ve/veya bu örgüt kültürünü destekleyeceklerdir. Bu tez çalışması ile hem hastaneler hem de halkla ilişkiler uygulayıcıları açısından yol gösterici bilgiler elde etmek amaçlanmaktadır.

5.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Tez çalışmasının hazırlanması sırasında ortaya çıkabilecek en önemli kısıtlar zaman ve maliyet kısıtlarıdır. Çalışmanın genel çerçevesinin belirlenmesinde ve özellikle de çalışmanın uygulama bölümünde oldukça etkili olan bu faktörler, çalışmanın Türkiye'deki hastanelerin tamamını yansıtabilecek kadar kapsamlı olmasına engel olabilecektir. Bu kısıtlar sonucunda uygulama İstanbul ilinde faaliyette bulunan 75 kamu ve özel hastanede çalışan halkla ilişkiler uygulayıcılarını ve doktor, hemşire, idari ve teknik personelden oluşan diğer hastane çalışanlarını kapsayacak nitelikte olacaktır. Ancak hazırlanacak olan tez çalışması, literatür taraması ve güncel verilerle desteklenecek olduğundan, bu durum, tez çalışmasından beklenen faydanın elde edilmesi açısından bir sorun yaratmayacaktır.

Bunlara karşın, İstanbul ilinin Türkiye'nin nüfus bakımından en büyük şehri olması, Türkiye'nin her kesiminden gelmiş kitlelerin bulunması, dolayısıyla İstanbul'da her kesime hitap edebilme imkanının bulunması ve bu ildeki hastane işletmelerinin sayısının diğer şehirlere kıyasla çok fazla olması anket çalışmasının İstanbul ilinde yapılma nedenlerindendir.

Çalışmanın ikinci kısıtı ise, ankete katılan doktor, hemşire, idari personel, teknik personel ve halkla ilişkiler uygulayıcılarında alınan bilgilerin doğruluğudur. Katılımcıların anket sorularını doğru anlamaları için gerekli çaba gösterilmiştir. Ancak, katılımcıların tüm soruları dürüstçe cevaplamamış olma ihtimali de bulunmaktadır.

5.3. Araştırmanın Metodolojisi

Bu çalışma metodolojik açıdan, çalışmanın içeriğine, zaman ve maliyet planlarına da sadık kalınarak, teorik kısım ve uygulama kısmı olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır.

Buna göre; çalışmanın ilk dört bölümünü oluşturan teorik bölümde, ikincil veri kaynaklarından yararlanılarak, halkla ilişkiler ve örgüt kültürü literatürü ile birlikte tez çalışmasının konusu gereği kamu ve özel işletme ve hastaneler

literatürleri de taranarak elde edilen sonuçlardan faydalanılmıştır. Bu bağlamda yararlanılan kaynaklar, kitaplar, dergiler, makaleler, tezler, araştırma sonuçları, kongre kitapçıkları, internet siteleri, web sayfaları, konuyla ilgili her türlü bilimsel çalışma ve yayınlar şeklinde sıralanabilir. Tüm kaynakların taranması ile tez çalışmasının teorik kısmı tamamlanarak, çalışmanın uygulama kısmına temel oluşturulmuş ve uygulama sonucu elde edilen sonuçların değerlendirilip yorumlanması safhalarında kullanılmaya hazır duruma getirilmiştir.

Tez çalışmasının uygulama bölümünde ise; İstanbul ilindeki kamu ve özel hastanelerde bulunan doktor, hemşire, teknik personel, idari personel ve halkla ilişkiler uygulayıcılarından seçilen bir örneklem üzerinde bir anket çalışması yapılarak birincil kaynaklardan veri elde edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen veriler uygun analizlerle değerlendirilip değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlar, çalışmanın teorik kısmından da yararlanılarak yorumlanmıştır.

5.4. Veri Toplama Yöntemi

Hazırlanan anket çalışması, Nisan 2009-Mayıs 2009 tarihleri arasında, İstanbul ilindeki kamu, özel ve üniversite hastanelerindeki halkla ilişkiler uygulayıcıları, doktor, hemşire, idari ve teknik personele uygulanmıştır. Anketlerden elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for the Social Science) programı kullanılarak analiz edilmiştir.

5.5. Anket Formunun Hazırlanması

Hastanelerde halkla ilişkiler uygulayıcı rol modelleri ve örgüt kültürüne ilişkin kuramlardan ve önceki araştırma bulgularından yararlanılarak, araştırma sorularına cevap bulmaya yönelik iki anket hazırlanmıştır. Halkla ilişkiler rol modeli anketi 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, Broom ve Dozier (1995)'in halkla ilişkiler uygulayıcı rol modeli kullanılarak, kamu, özel ve üniversite hastanelerindeki halkla ilişkiler uygulayıcılarının en çok hangi rolü sergiledikleri belirlenmeye çalışılmıştır. İkinci bölüm ise, demografik bilgileri belirlemeye yönelik oluşturulmuştur.

Halkla ilişkiler rol modeli: Bu bölümdeki sorular, Broom ve Dozier (1995)'in Halkla İlişkiler Uygulayıcı Rol Modeli'nden ve Hong (2003) tarafından Güney Kore ve Amerika'da halkla ilişkiler uygulayıcıları üzerinde uygulanan anket çalışmasından yola çıkılarak hazırlanmıştır. Sorular 4 unsurdan oluşmaktadır: “uzman reçeteci rolü, iletişim teknisyeni rolü, iletişim kolaylaştırıcı rolü, problem çözme kolaylaştırıcı”. Her bir unsur, likert ölçeği kullanılarak; 5 duruma göre incelenmiştir. Anket katılımcılarından bu bölümde yer alan yargılara; “5=tamamen katılıyorum”, “4=katılıyorum”, “3=kararsızım”, “2=katılmıyorum”, “1=kesinlikle katılmıyorum” ifadelerini göz önünde bulundurarak cevap vermeleri istenmiştir.

Halkla ilişkiler rol modeli demografik bilgiler: Bu bölümde bireylerin cinsiyet, yaş, eğitim, iş tecrübesine ilişkin sorular bulunmaktadır.

Örgüt kültürü anketi ise 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, Wallach (1983)'in örgüt kültürü indeksi kullanılarak, kamu, özel ve üniversite hastanelerinde hakim olan örgüt kültürü belirlenmeye çalışılmıştır. İkinci bölüm ise, demografik bilgileri belirlemeye yönelik oluşturulmuştur.

Örgüt kültürü indeksi anketi: Bu bölümdeki sorular, Wallach(1983)'in Örgüt Kültürü İndeksi'nden yola çıkılarak hazırlanmıştır. Sorular 3 unsurdan oluşmaktadır: “bürokratik kültür, destekleyici kültür, yenilikçi kültür”. Her bir unsur, likert ölçeği kullanılarak; 4 duruma göre incelenmiştir. Katılımcılardan bu bölümde yer alan yargılara; “3=tamamen tanımlıyor”, “2=oldukça tanımlıyor”, “1=biraz tanımlıyor”, “0=tanımlamıyor” ifadelerini göz önünde bulundurarak cevap vermeleri istenmiştir.

Örgüt Kültürü Demografik bilgiler: Bu bölümde bireylerin cinsiyet, yaş, eğitim, görev, iş tecrübesine ilişkin sorular bulunmaktadır.

5.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Bu bölümde, çalışmanın dayandırıldığı araştırma modeli ve araştırma hipotezlerine yer verilmektedir.

5.6.1. Araştırmanın Modeli

Çalışmanın temeli, Broom ve Smith (1979)'ın halkla ilişkiler uygulayıcı rol modeli ve Wallach (1983)'in örgüt kültürü indeksi ağırlıklı olmak üzere, ikincil veri kaynaklarına ve anket çalışmasına dayanmaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı, hastane işletmelerindeki halkla ilişkiler uygulayıcılarının üstlendikleri rollerle hastane işletmelerindeki örgüt kültürü arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek, ayrıca, kamu hastaneleri ile özel hastaneler arasında gerek halkla ilişkiler uygulayıcılarının üstlendikleri roller bakımından gereksede, bu hastanelerdeki örgüt kültürü bakımından bir farklılık bulunup bulunmadığını ortaya çıkarmaktır.

5.6.2. Araştırmanın Hipotezleri

Örgüt kültürü organizasyonlardaki kişilerin güçlerini etkilemektedir. Örgütsel güç sahipleri, onların dünya görüşlerinin ve halkla ilişkiler fonksiyonuna olan tavırlarının oluşturduğu yönetim felsefesi organizasyon içindeki halkla ilişkiler rollerinin güçlü belirleyicileri olabilmektedir. Açık veya kapalı hakim birleşme güçlü bir şekilde halkla ilişkiler modellerine ve uygulayıcıların oynadıkları rollere etki etmektedir (Hong, 2003, 12).

Topaloğlu ve Kara (2004, 1) örgütsel kültürün yöneticilerin yönetsel davranışları üzerindeki etkilerini ortaya koymak üzere, Ankara'da bulunan A Grubu Seyahat Acentalarına anket uygulamışlardır. Uygulanan anketler sonucunda, yöneticilerin demografik özellikleri, örgütsel kültürü oluşturan unsurlar, örgütte var olan kültür anlayışları ve yöneticilerin yönetsel davranışlarına ilişkin sonuçlara ulaşmışlardır. Seyahat acentalarının yönetsel açıdan örgütsel kültür arayışları içinde en fazla Görev merkezli örgütsel kültürü uyguladıkları ortaya çıkmıştır. Görev merkezli örgütsel kültürün işletme içinde katılımcılığa ve işin en iyi ve en kaliteli yapılaş şeklinin önemli olduğu bir kültür çeşidi olduğunu ifade etmişlerdir. Bu kültürün iş görenlerin yönetime katılmalarını sağladığını ve işletmenin verimliliğini artırdığını belirtmişlerdir. İşletme faaliyetlerinin en iyi ve en kaliteli şekilde yerine getirilmesinin iş görenlerin görevleri sırasında katılımcı ve paylaşımcı olmasına bağlı olduğunu

ve bu nedenle davranışların yönlendirilmesinde bu örgütsel kültür çeşidinin yapılandırılması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. A Grubu Seyahat Acentalarında uygulanan yaygın kültür anlayışının “Görev Merkezli Örgütsel Kültür” olduğunu, araştırma sonuçlarının, görev merkezli örgütsel kültüre ulaşılmasının, işletmelerin demokratik bir anlayışa sahip olduklarını göstermiştir. Bundan dolayı, yönetsel davranışlarda da demokratik bir tutum sergiledikleri ve A Grubu Seyahat acentalarında baskın olan Görev merkezli örgütsel kültürün yöneticilerin yönetsel davranışlarının şekillenmesinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Örgüt kültürünün boyutları hem davranışsal hem de yapısal öğeleri içermektedir. Yönetimin desteği liderlik davranışı ile bağlantılı iken diğer boyutlar örgütün yapısıyla bağlantılıdır. Eğer kullanılan teknoloji fazla gelişmiş değilse ve karar alma süreci merkezileşmişse çalışanların girişimci davranışları beklenemeyecektir. Fonksiyonel yapılar matris yapılarla karşılaştırıldığında fonksiyonel yapılar daha formal iletişim modelleri yaratmaktadır. Örgüt kültürü çalışanların tutum ve davranışlarının yansıması olmaktadır ancak örgütün yapısal değişkenleri de önemli etkenler arasındadır (Aydoğan, 2004, 8).

Çırpan ve Koyuncu (1998, 227-228) gıda sektöründe faaliyet gösteren bir aile şirketinde işletme kültürünün alt kademe yöneticileri üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla araştırma yapmışlardır. Bu işletmede sermaye sahiplerinin kültürü oluşturanlar olduğunu, şirkette çalışanların tamamının bu kültürü benimsemek zorunda olduklarını belirtmişlerdir. Kültürü benimsemeyen iş görenlerin işi terk etmek dışında bir seçenekleri olmadığını, alt kademe yöneticileri için de durumun bundan farklı olmadığını ifade etmişlerdir. Bir başka deyişle, alt kademe yöneticilerinin iş yapış biçimlerinin, davranışlarının, değerlerinin, tutumlarının, hatta bir ölçüde inançlarının işletme kültürüyle uyumlu olduğunu belirtmişlerdir.

Daha çok yönetici-teknisyen rol tipoloji rolleri kullanılarak uygulayıcılar durgun olmayan, tehdit edici veya her iki çevredeki organizasyonlarda yönetici rolünü daha çok temsil etmektedir (Hong, 2003, 14).

Bürokratik işletmelerde fonksiyonel yapılar, iş tanımları ve süreçleri yazılı olmaktadır. Uzmanlaşmanın gerektirdiği işbölümü, rol kültürünün ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Bu kültürün hakim olduğu işletmelerde, birimlerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri diğer birimlerle olan ilişkilerinin ve iletişimlerinin iyi düzeyde olmasına bağlı olmaktadır. Bireysel kararlar keyfi alınmayıp yazılı yetki ve sorumluluk tanımları çerçevesinde kalması gerekmektedir. Bu işletmelerdeki roller tanımlanmaktadır ve kural ve prosedürlere uygun olabilecek şekilde hazırlanmaktadır. Bu kültüre sahip olan işletmelerin bilinen en olumsuz yönlerinden birisi, bölümler arasında iletişim kopukluğundan kaynaklanan sorunların müşteriye yansımasıdır (Okay, 2000, 228).

Wallach (1983, 32) Cultural Match adlı çalışmasında bürokratik örgüt kültürlerinin hiyerarşik ve bölümlerden oluştuğunu, sorumluluk ve otorite çizgilerinin net olduğunu, işlerin organize edilmiş ve sistematik olduğunu, bu kültürlerin genellikle kontrol ve güce bağlı olduğunu ifade etmiştir. Bunlara ek olarak, bu kültürün hakim olduğu şirketlerin durağan, tedbirli ve çoğunlukla olgunlaşmış şirketler olduğunu, bürokrasinin yoğunluğunun organizasyonun güç odaklı, tedbirli, sağlam, güvenilir, düzenlenmiş, planlanmış, yapılanmış, yöntemli ve hiyerarşik olduğu anlamına geldiğini belirtmiştir. Ayrıca, bu kültür, durgun bir pazarda büyük bir pazar payına sahip bir şirket için uygun olduğunu, çok iyi eğitilmiş personel ve etkin bir sistem ve prosedürlerle sağlam bir yapının başarılı olduğunu, güçlü bir bürokratik kültürün yaratıcı ve hırslı kişileri cezptetmemesinin muhtemel olduğunu ifade etmiştir.

Wallach (1983, 33) Cultural Match adlı çalışmasında destekleyici örgüt kültürünün çalışmak için sıcak ve karışık yerler olduğunu, kişilerin arkadaş canlısı, dürüst ve birbirine yardımcı olduklarını belirtmiştir. Buna ek olarak, destekleyici örgüt kültürüne sahip işletmelerin açık, uyumlu çevreler olduğunu, hemen hemen geniş bir aileye benzediğini, çok destekleyici bir çevredeki bir şirketin güvenilir, eşit, sosyal, destekleyici, açık, ilişki odaklı ve işbirliği yapan bir şirket olduğunu ifade etmiştir.

Yeniliği destekleyen bir kültürdeki organizasyonlar çoğu kez müşteri odaklı, değer dürtülü ve stratejik olmaktadır. Bu organizasyonlar işletme

stratejilerini çalışanlar, müşteriler, partnerler, satıcılar, tedarikçiler ve danışmanlar aracılığıyla geliştirilmesini sağlamaktadır. Daha iyi rekabet edebilmek için neye ihtiyaç duyuyorlarsa bunun için kıyaslama yaparak pazar trendlerini yeniden incelemekte ve belirlemektedir. Yenilik değişim, gelişme çağında olan görüşler, yeni bilgiler, metotlar, uygulamalar ve paradigmalar yaratmakta ve yeni ürünler geliştirmeye, yeni pazarlarda müşterilere hizmet etmeye, daha etkili bir şekilde rekabet etmeye ve daha büyük kazançlar sağlamaya yardım etmektedir. Yenilik tüm seviyedeki çalışanların teknik, ekonomik, çevresel, politik, sosyal ve rekabetçi bilgideki artışla başa çıkmalarına yardım etmektedir ve yenilikçi kültürler tüm seviyedeki çalışanların yeni şeyler denemelerine fırsat vermektedir. Her boyutta uyma-itaat ihtiyacında ısrar eden kültürlerde bunu gerçekleştirmeye engel vardır ve deneme yapan bireyler eğer başarısız olurlarsa çoğu kez cezalandırılmaktadır (Stanleigh,2008, 38-40).

Wallach (1983, 33) Cultural Match adlı çalışmasında yenilikçi kültürlerin dinamik ve heyecan verici olduğunu, girişimci ve hırslı kişiler için yenilikçi kültürün hakim olduğu çevrelerin uygun olduğunu belirtmiştir. Yenilikçi kültürün hakim olduğu çevrelerin çalışmak için yaratıcı yerler olduğunu, mücadele ve riskle dolu ve teşviğin sürekli olduğunu ifade etmiştir. Buna ek olarak, yenilikçi kültüre sahip bir şirkette yer alan kişinin enerjik, girişken, mücadelecisi, teşvik edici, yaratıcı, sonuç odaklı ve risk alan kişi olduğunu belirtmiştir. Bununla beraber, yenilikçi çevrelerin çalışması kolay yerler olmadığını, stresin, başarma amacıyla var olan sürekli baskının rutin mesleki tehlikesi olduğunu ifade etmiştir. Aile-iş-dinlenme zamanını bu kültür çevresinin beklentileri ile dengelemenin zor olduğunu belirtmiştir.

Geliştirilen tipolojiye göre, halkla ilişkiler yöneticileri iletişim politika kararlarını vermektedir. Bu kişiler halkla ilişkiler çalışmalarının başarısı ve başarısızlığı için hem kendileri hem de organizasyondaki diğer kişiler tarafından sorumlu tutulmaktadır. Yöneticiler diğer kişiler tarafından hakim koalisyon üyeleri arasında halkla ilişkiler problemlerini çözmeyi kolaylaştıran halkla ilişkiler uzmanı olarak kabul edilmektedir (Lauzen ve Dozier, 1992, 209).

Yönetimsel roller halkla ilişkiler uygulayıcılarının çalıştığı organizasyondaki karar verme ortamı ile yakından ilgilidir. Yönetici rolünü temsil eden halkla ilişkiler uygulayıcıları politika kararları vermekte ve programın başarısı ve başarısızlığı ile sorumlu olmaktadır. Bu uygulayıcılar kısa dönemli, teknik problemler yerine uzun dönemli ve dış eğilimli olanlarla ilgili olmaktadır (Berkowitz ve Hristoduulakis, 1999, 93-94).

Yöneticiler politika kararlarını vermekte ve halkla ilişkiler program sonuçlarından sorumlu tutulmaktadır (Kelleher, 2001, 304).

Bu bulgular ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

- H₁: Yönetici Rol Skoru Ortalamanın Üzerinde Olan Hastaneler ile Yönetici Rol Skoru Ortalamanın Altında Olan Hastaneler Arasında Bürokratik Kültür Yaklaşımları Açısından Fark Vardır.
- H₂: Yönetici Rol Skoru Ortalamanın Üzerinde Olan Hastaneler ile Yönetici Rol Skoru Ortalamanın Altında Olan Hastaneler Arasında Destekleyici Kültür Yaklaşımları Açısından Fark Vardır.
- H₃: Yönetici Rol Skoru Ortalamanın Üzerinde Olan Hastaneler ile Yönetici Rol Skoru Ortalamanın Altında Olan Hastaneler Arasında Yenilikçi Kültür Yaklaşımları Açısından Fark Vardır.

Geliştirilen tipolojiye göre, halkla ilişkiler teknisyenleri halkla ilişkiler mesajlarının üretimini ele almakta, fotoğraf çekmekte, diğerlerinin yazdıklarını yayına hazırlamakta ve başkaları tarafından verilen politika kararlarını uygulamaktadır. Teknisyen rolünü temsil etme, iletişim politika kararlarını verme ile ilgili olmamaktadır (Lauzen ve Dozier, 1992, 209).

Daha çok yönetici-teknisyen rol tipoloji rolleri kullanılarak halkla ilişkiler uygulayıcıları durgun ve tehdit etmeyen çevrelerdeki organizasyonlarda daha çok teknisyen rolünü temsil etmektedir (Hong, 2003, 14).

Teknisyen rolünü temsil eden halkla ilişkiler uygulayıcıları yönetim karar verme sürecine katılmamaktadır. Sadece kendi bölümlerinin iç fonksiyonları için

gerekli olan program kararlarını vermektedir. Bu uygulayıcılar günlük, düşük seviyeli fonksiyonel sorunlarla ilgilenmekte ve başkaları tarafından verilen kararların uygulaması için gerekli düşük seviyeli iletişim tekniklerini yürütmektedir (Berkowitz ve Hristoduulakis, 1999, 93-94).

Teknisyen rolünü temsil eden halkla ilişkiler uygulayıcıları organizasyon içinde yüzeysel bir bölümde yer almaktadır (Berkowitz ve Hristoduulakis, 1999, 93-94). Halkla ilişkiler teknisyenleri başkaları tarafından alınan politika kararlarını yerine getiren iletişim ürünlerini üreten düşük seviyeli mekanikleri yürütmektedir (Kelleher, 2001, 304).

Bu bulgular ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

- H₄: Teknisyen Rol Skoru Ortalamanın Üzerinde Olan Hastaneler ile Teknisyen Rol Skoru Ortalamanın Altında Olan Hastaneler Arasında Bürokratik Kültür Yaklaşımları Açısından Fark Vardır.
- H₅: Teknisyen Rol Skoru Ortalamanın Üzerinde Olan Hastaneler ile Teknisyen Rol Skoru Ortalamanın Altında Olan Hastaneler Arasında Destekleyici Kültür Yaklaşımları Açısından Fark Vardır.
- H₆: Teknisyen Rol Skoru Ortalamanın Üzerinde Olan Hastaneler ile Teknisyen Rol Skoru Ortalamanın Altında Olan Hastaneler Arasında Yenilikçi Kültür Yaklaşımları Açısından Fark Vardır.

Gereğinden fazla merkeziyetçi bir yapıya sahip olan kamu yönetimlerindeki yöneticiler, gerekli bilgilerin verilmesini ve zaman zaman açıklamalar yapılmasını daima bir üst yöneticiye bırakmaktadır ve bu açıklama hiçbir zaman yapılmamaktadır. Çoğu zaman yetki ve sorumlulukların kesin biçimde belirlenmiş olmaması veya biçimsel olarak verilmiş gibi gözükken bazı yetkilerin kullanılmasının biçimsel olmayan yollarla engellenmesi kamuda çalışan yöneticilerin insiyatif kullanmalarını engellemektedir. Ayrıca, zamanla bu yetenekleri körelen yöneticiler, izin verilse dahi halkı aydınlatmaktan çekinmektedir ve giderek bu bir alışkanlık ve umursamazlık haline dönüşmektedir (Onal, 1997, 86).

Kaya (2008, 137) kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgütsel kültürünün analizi ve kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi konulu araştırmasında 45 kamu kuruluşu ve 112 özel sektör kuruluşundan elde ettiği verilerden birçok bulguya ulaşmıştır. Kamu kuruluşları ile özel sektör kuruluşlarının örgüt kültürlerinin 40 kültür değişkeninin yarısından fazlasında farklılık gösterdiği; bu farklılıkların özellikle “gelişme eğilimi”, “profesyonizm eğilimi” ve “bürokrasi eğilimi” kültür boyutları açısından ortaya çıktığı görülmektedir. Diğer bir deyişle, özel sektör kuruluşlarının kamu sektörü kuruluşlarına göre daha çok gelişme eğilimli, daha profesyonel kültüre sahip iken kamu kuruluşları özel sektör kuruluşlarına göre daha fazla bürokratik kültüre sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Kamu kuruluşlarında bürokratik kültürün özel sektör kuruluşlarına göre daha fazla görülmesi bulgusu, Erdem’in (2007) kamu hastaneleriyle özel sektör hastanelerini karşılaştırdığında kamu hastanelerinin özel hastanelere göre daha fazla hiyerarşi kültürünü yansıttıkları bulgusuyla paralellik arz etmektedir (Kaya, 2008, 137).

Erdem (2007, 73) örgüt kültürü tipleri ile hastane çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemek için yaptığı araştırmada çalışanların hastanelerini daha çok hiyerarşi kültürü ile ilişkilendirdikleri sonucuna ulaşmıştır. Hiyerarşi kültürü puanları tüm hastane türlerinde diğer örgüt kültürü tipi puanlarından daha yüksektir. Hiyerarşi kültürü biçimsel kuralları, bürokrasiyi, yukarıdan aşağıya tek yönlü iletişimi, istikrar ve durağanlığı vurgulayan mekanik örgütleri temsil etmektedir. Bunlara ek olarak, hiyerarşi kültürü açısından hastane türleri arasında farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır. Üniversite ve devlet hastaneleri özel sağlık kuruluşlarına göre hiyerarşi kültürü açısından daha öndedirler. Mülkiyete göre karşılaştırıldığında da kamu hastanelerinin özel hastanelere göre daha çok hiyerarşi kültürünü yansıttıkları bulunmuştur. Bu bağlamda, kamu hastanelerinin özel sağlık kuruluşlarına göre, klasik anlamdaki bürokratik örgütlere daha yakın oldukları söylenebilmektedir.

Örgüt kültürü örgüt üyelerinin yaratıcılıklarını etkileyebilmektedir. Çok yüksek kontrollü olan bürokratik kültür tedbirli kişileri teşvik etmektedir. Olumsuz açıdan bakıldığında ise bürokratik kültür bireysel yaratıcılığı

sınırlandırabilmektedir. Buna karşıt olarak, yaratıcı bir kültür özgünlüğü ve yaratıcılığı desteklemektedir.

Bu bulgular ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H₇: Hastanenin Sahiplik Yapısı ile Bürokratik Kültür Düzeyi Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır.

H₈: Hastanenin Sahiplik Yapısı ile Destekleyici Kültür Düzeyi Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır.

H₉: Hastanenin Sahiplik Yapısı ile Yenilikçi Kültür Düzeyi Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır.

H₁₀: Hastanenin Sahiplik Yapısı ile Yönetici Rol Düzeyi Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır.

H₁₁: Hastanenin Sahiplik Yapısı ile Teknisyen Rol Düzeyi Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır.

5.7. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi, ölçeğin tutarlılığını ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Çalışmada kullanılan anket çalışmasının güvenilirliğinin test edilmesinde, güvenilirlik analizlerinde sıkça kullanılan katsayılardan biri olan alfa katsayısı (Cronbach's Alpha) kullanılmıştır. Alfa katsayısı 0-1 arasında pozitif bir değerdir ve ağırlıklı standart değişimi gösterir. Bir başka ifade ile; ölçekte yer alan ifadelerin bir bütünü oluşturup oluşturmadığını, aralarındaki homojenlik derecesini, ifadeler arasındaki benzerliği ve yakınlığı gösterir. İfadeler arasındaki korelasyon ne kadar yüksek çıkarsa, alfa katsayısının da yüksek çıkma ihtimali o kadar yüksektir. Analiz sonucunda ölçeğin güvenilir olduğunu söyleyebilmek için alfa katsayısının 0.60'dan yüksek bir değer alması gerekmektedir (Nakip, 2006, 145).

Tablo 5.1: Halkla İlişkiler Değişkenlerinin Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alfa	İfade Sayısı
,917	21

Sonuç olarak, araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik analizi yapılmış ve hesaplanan alfa katsayısı Tablo 5.1'de sunulmuştur. Çalışmada halkla

ilişkiler uzmanlarına uygulanan anketin test güvenilirliğini saptamak amacıyla halkla ilişkiler uzmanları arası korelasyon kat sayısına bakılmış ve Cronbach Alpha değeri 0.917 olarak bulunmuştur.

Bu tablo ışığında halkla ilişkiler uzmanlarına uygulanan anketin güvenilirliğinin çok yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 5.2: Halkla İlişkiler Madde-Toplam İstatistikleri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalama	Madde Silindiğinde Ölçek Varyans	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyon	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
"Hastanemizde, İletişim Politikaları İle İlgili Kararları Veririm"	76,77	147,745	,651	,911
"Hastanemizde, Medya Bağlantıları Ve Politikaları İle İlgili Kararları Alırım"	76,96	148,147	,667	,910
"Hastane Yönetiminin Karar Verme Sürecinde Önemli Bir Etkiye Sahibim"	76,76	151,239	,604	,912
"Hastanemizde, Halkla İlişkiler Materyallerinin (Broşür-Bülten- El Kitabı Vs) Hazırlanmasının Teknik Yönleriyle İlgilenirim"	76,49	154,145	,509	,914
"Hastanemizde, Halkla İlişkilere Dair Önemli Kararları Alırken Yönetimin Katkı Ve Katılımını Talep Ederim"	76,32	153,248	,556	,913
"Hastanemizde, Halkla İlişkiler Problemlerini Çözmek Amacıyla Yapılacak Faaliyetleri Planlar Ve Önerilerde Bulunurum"	76,32	152,707	,699	,911
"Hastane Yönetimi İle Yapılan Toplantılarda, Sistematik Bir Halkla İlişkiler Planlama Sürecine İhtiyaç Olduğunu Belirtirim"	76,73	155,441	,415	,916
"Hastane Yönetimini Halkla İlişkilerin Örgütsel Politikaları, Prosedürleri Ve Faaliyetleri Hakkında Bilgilendiririm"	76,53	157,009	,458	,915
"Hastanemizde, Başkaları Tarafından Hazırlanan Halkla İlişkiler Materyallerinin Yazım Ve İmla Hatalarını Düzeltme İşi İle İlgilenirim"	76,96	148,958	,573	,913
"Hastane Yönetiminin İçsel Ve Dışsal Çevredeki Görüşleri Duyabilmesini Sağlayacak Ortamlar - Fırsatlar Yaratırım"	76,51	154,361	,561	,913
"Hastanemizde, Halkla İlişkiler Materyali Olarak Broşür, Kitapçık Ve El İlanlarının Üretimi İle İlgilenirim"	76,59	153,057	,483	,915
"Hastanemizde, Halkla İlişkiler Problemlerini Teşhis Eder Ve Bunları İlgili Kişilere Açıklarım"	76,25	152,759	,701	,911
"Hastanemizde, Halkla İlişkiler Programlarının Başarısı Ve Başarısızlığı İle İlgili Olarak Diğer Çalışanlar Beni Sorumlu Tutmaktadır"	77,07	149,225	,580	,913
"Hastanemiz Yöneticileri İle Halkla İlişkiler Konusunda Çalışırken Problemlerin Çözümü İçin Alternatif Yaklaşımlar Geliştiririm"	76,36	155,396	,657	,912
"Hastanemizde, Halkla İlişkiler Materyalleri İçin Gerekli Fotoğraf Ve Grafikleri Hazırlarım"	76,85	157,748	,310	,919
"Kamuoyunun Değişik Kesimlerinin Görüşlerini Yansıtan Anket Sonuçlarını Bilgilendirme Amaçlı Olarak Yönetime İletirim"	76,68	156,653	,425	,916
"Hastanemizde, Halkla İlişkiler Programlarının Başarısı Ve Başarısızlığı İle İlgili Sorumlulukları Üstlenirim"	76,47	148,577	,739	,909
"Hastanemiz Hakkında Önemli Bilgiler İçeren Halkla İlişkiler Materyallerinin Hazırlayan Kişiyim"	76,59	150,300	,612	,912
"Hastane İle Kamuoyu Arasındaki İletişim Problemlerini Tespit Etmek Amacıyla Gerekli Denetimleri Yaparım"	76,67	153,739	,529	,914
"Tecrübem Ve Eğitimimden Dolayı, Diğer Çalışanlar Halkla İlişkiler Problemlerini Çözmede Beni Hastanenin Uzmanı Olarak Görürler"	76,52	150,118	,695	,910
"Hastanemiz Yöneticilerinin Halkla İlişkiler Problemlerini Çözme Becerilerini Geliştirmede Onlara Yardımcı Olurum"	76,40	154,595	,529	,914

Reliability Statistics tablosundan faktörün güvenilirliğinin ($\alpha = 0,917$) çok yüksek bir değer olduğu görülmektedir. Bununla birlikte alfa katsayısı yalnız başına yeterli değildir. Sağlıklı bir değerlendirme yapabilmek için faktördeki her bir sorunun bu katsayıya katkısının incelenmesi gerekir.

Bunun için Item – Total Statistics tablosunun Cronbach's Alpha if Item Deleted (Madde Silindiğinde Cronbach Alfa) sütunundaki değerlere bakılmalıdır. Dikkat edilirse tüm maddelerin korelasyon katsayıları pozitif değerlidir ancak "Hastanemizde, Halkla İlişkiler Materyalleri İçin Gerekli Fotoğraf Ve Grafikleri Hazırlarım" maddesinin silinmesi halinde ölçeğin güvenilirlik katsayısının 0,919 düzeyine yükseleceği görülecektir. Bu sonuç bize söz konusu maddenin anketten çıkartılması durumunda güvenilirliğinin 0,919 düzeyine ulaşacağını göstermektedir. Böylelikle "Hastanemizde, Halkla İlişkiler Materyalleri İçin Gerekli Fotoğraf ve Grafikleri Hazırlarım" maddesi anketten çıkartılarak alfa değeri yeniden hesaplanır.

Ayrıca "Hastanemizde, Halkla İlişkiler Programlarının Başarısı ve Başarısızlığı İle İlgili Sorumlulukları Üstlenirim" maddesi, ölçek güvenilirliğini tek başına en çok arttıran madde olarak nitelendirilebilir.

Tablo 5.3: Halkla İlişkiler Değişkenlerinin Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alfa	İfade Sayısı
,919	20

"Hastanemizde, Halkla İlişkiler Materyalleri İçin Gerekli Fotoğraf Ve Grafikleri Hazırlarım" maddesi çıkartıldıktan sonra Cronbach Alpha değeri 0.919 düzeyine yükselmiş ve anketin güvenilirliğinin arttığı gözlenmiştir.

Tablo 5.4: Halkla İlişkiler Madde-Toplam İstatistikleri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalama	Madde Silindiğinde Ölçek Varyans	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyon	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
"Hastanemizde, İletişim Politikaları İle İlgili Kararları Veririm"	73,19	138,100	,667	,913
"Hastanemizde, Medya Bağlantıları Ve Politikaları İle İlgili Kararları Alırım"	73,37	138,724	,674	,913
"Hastane Yönetiminin Karar Verme Sürecinde Önemli Bir Etkiye Sahibim"	73,17	141,686	,613	,914
"Hastanemizde, Halkla İlişkiler Materyallerinin (Broşür-Bülten- El Kitabı Vs) Hazırlanmasının Teknik Yönleriyle İlgilenirim"	72,91	145,275	,485	,917
"Hastanemizde, Halkla İlişkilere Dair Önemli Kararları Alırken Yönetimin Katkı Ve Katılımını Talep Ederim"	72,73	143,523	,570	,915
"Hastanemizde, Halkla İlişkiler Problemlerini Çözmek Amacıyla Yapılacak Faaliyetleri Planlar Ve Önerilerde Bulunurum"	72,73	143,036	,715	,913
"Hastane Yönetimi İle Yapılan Toplantılarda, Sistematik Bir Halkla İlişkiler Planlama Sürecine İhtiyaç Olduğunu Belirtirim"	73,15	145,640	,428	,918
"Hastane Yönetimini Halkla İlişkilerin Örgütsel Politikaları, Prosedürleri Ve Faaliyetleri Hakkında Bilgilendiririm"	72,95	147,105	,477	,917
"Hastanemizde, Başkaları Tarafından Hazırlanan Halkla İlişkiler Materyallerinin Yazım Ve İmla Hatalarını Düzeltme İşi İle İlgilenirim"	73,37	140,048	,560	,916
"Hastane Yönetiminin İçsel Ve Dışsal Çevredeki Görüşleri Duyabilmesini Sağlayacak Ortamlar - Fırsatlar Yaratırım"	72,92	145,021	,557	,915
"Hastanemizde, Halkla İlişkiler Materyali Olarak Broşür, Kitapçık Ve El İlanlarının Üretimi İle İlgilenirim"	73,00	144,162	,463	,918
"Hastanemizde, Halkla İlişkiler Problemlerini Teşhis Eder Ve Bunları İlgili Kişilere Açıklarım"	72,67	143,009	,720	,913
"Hastanemizde, Halkla İlişkiler Programlarının Başarısı Ve Başarısızlığı İle İlgili Olarak Diğer Çalışanlar Beni Sorumlu Tutmaktadır"	73,48	139,902	,581	,915
"Hastanemiz Yöneticileri İle Halkla İlişkiler Konusunda Çalışırken Problemlerin Çözümü İçin Alternatif Yaklaşımlar Geliştiririm"	72,77	145,934	,657	,914
"Kamuoyunun Değişik Kesimlerinin Görüşlerini Yansıtan Anket Sonuçlarını Bilgilendirme Amaçlı Olarak Yönetime İletirim"	73,09	147,059	,429	,918
"Hastanemizde, Halkla İlişkiler Programlarının Başarısı Ve Başarısızlığı İle İlgili Sorumlulukları Üstlenirim"	72,88	139,242	,742	,911
"Hastanemiz Hakkında Önemli Bilgiler İçeren Halkla İlişkiler Materyallerinin Hazırlayan Kişiyim"	73,00	141,784	,579	,915
"Hastane İle Kamuoyu Arasındaki İletişim Problemlerini Tespit Etmek Amacıyla Gerekli Denetimleri Yaparım"	73,08	144,588	,517	,916
"Tecrübem Ve Eğitimimden Dolayı, Diğer Çalışanlar Halkla İlişkiler Problemlerini Çözmede Beni Hastanenin Uzmanı Olarak Görürler"	72,93	140,604	,705	,912
"Hastanemiz Yöneticilerinin Halkla İlişkiler Problemlerini Çözme Becerilerini Geliştirmede Onlara Yardımcı Olurum"	72,81	145,073	,533	,916

İkinci defa hesaplanan Item – Total Statistics tablosunun Cronbach's Alpha if Item Deleted sütunundaki değerler, herhangi bir maddenin ölçekten çıkartılmasının faktörün güvenilirliğini arttırmayacağını, aksine düşüreceğini göstermektedir. Bu çerçevede kalan yirmi maddenin tamamının ölçülmek istenen olguyu başarıyla ölçtüğü sonucuna varılabilir.

Ayrıca "Hastanemizde, Halkla İlişkiler Programlarının Başarısı ve Başarısızlığı İle İlgili Sorumlulukları Üstlenirim" maddesinin, yine ölçek güvenilirliğini tek başına en çok arttıran madde olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5.5: Örgüt Kültürü Değişkenlerinin Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alfa	İfade Sayısı
,910	24

Çalışmada hastane çalışanlarına uygulanan anketin test güvenilirliğini saptamak amacıyla hastane çalışanları arasındaki korelasyon kat sayısına bakılmış ve Cronbach Alpha değeri 0.910 olarak bulunmuştur.

Bu tablo ışığında hastane çalışanlarına uygulanan anketin güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 5.6: Örgüt Kültürü Madde-Toplam İstatistikleri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalama	Madde Silindiğinde Ölçek Varyans	Düzeltilmiş Madde- Toplam Korelasyon	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
"Hastanemizde İnisiyatif Kullanma Yönetim Tarafından Teşvik Edilmektedir"	46,73	135,036	,331	,910
"Hastanemizde, Personelin Kendi Arasında İşbirliği Yapması"	46,31	130,297	,594	,905
"Hastanemizde Faaliyetler Hiyerarşik Bir Sıra (Ast Ve Üst İlişkisinin Yukarıdan Aşağıya Doğru İnen Sıralaması) Gözetilerek Yürütülmektedir"	46,23	135,359	,380	,909
"Hastanemizde, Personelden Prosedürlere (İşlemsel Süreçlere) Uymaları Beklenmektedir"	45,76	137,046	,366	,909
"Hastanemizde, Yönetim Kişiler Arası İlişkilerin Geliştirilmesini Desteklemektedir"	46,31	128,365	,669	,903
"Hastanemizde, Personelden Yaptıkları İşleri Başarı İle Sonuçlandırmaları Beklenmektedir"	45,77	137,338	,342	,909
"Hastanemizde, Çalışanların Yaptıkları İşlerde Yaratıcı Olmaları Teşvik Edilmektedir"	46,33	128,958	,639	,904
"Hastanemizde Personeli Her Konuda Destekleyen Bir Yönetim Anlayışı Vardır"	46,49	127,796	,664	,903
"Hastanemizde Personel Arasındaki Sosyal İlişkilerin (Doğum Günü, Ziyaretler Vb.) Geliştirilmesine Önem Verilmektedir"	46,82	130,471	,481	,908
"Hastanemizde İşler Planlı Ve Programlı Bir Şekilde Yapılmaktadır"	46,21	130,293	,642	,904
"Hastanemizde Personel İşini İyi Yapma Konusunda Yoğun Baskı Altındadır"	46,77	138,603	,123	,916
"Hastanemizde Her Şey Düzenli Ve Kurallara Uygun Olarak Yapılmaktadır"	46,14	130,148	,660	,904
"Hastanemizde Personelin Gösterdiği Çabalar Ve Gayretler Teşvik Edilmektedir"	46,45	127,325	,704	,902
"Hastanemizde Her Şey Belirli Bir Düzene Oturtulmuştur"	46,29	128,499	,685	,903
"Hastanemizde Personelin İşlerinde Kişisel Özgürlüğe Sahip Olmalarına Önem Verilmektedir"	46,60	129,789	,580	,905
"Hastanemizde Personele Eşit Muamele Yapılmaktadır"	46,56	129,047	,573	,905
"Hastanemizde Güvenilir Bir İş Ortamı Vardır"	46,09	130,464	,642	,904
"Hastanemizde Personelden Azimli Ve Mücadeleci Olmaları Beklenmektedir"	45,91	135,150	,448	,908
"Hastanemizde Girişkenlik -Yeni Uygulamalara Ve Fikirlerle Öncülük Etmek Teşvik Edilmektedir"	46,34	128,821	,678	,903
"Hastanemizde İdari Yapı Sağlam Ve Oturmuştur"	46,12	129,931	,658	,904
"Hastanemizde Personelden İşlerinde Son Derece Tedbirli Ve Dikkatli Olmaları Beklenmektedir"	45,78	135,757	,446	,908
"Hastanemizde Herkes Birbirine Güven Duymaktadır"	46,36	129,432	,632	,904
"Hastanemizde Personel Enerjik Ve Canlıdır"	46,14	132,122	,580	,905
"Hastanemizde Güce Dayalı Bir Ast-Üst İlişkisi Vardır"	46,83	137,072	,178	,915

Reliability Statistics tablosundan faktörün güvenilirliğinin ($\alpha = 0,910$) çok yüksek bir değer olduğu görülmektedir. Bununla birlikte alfa katsayısı yalnız başına yeterli değildir. Sağlıklı bir değerlendirme yapabilmek için faktördeki her bir sorunun bu katsayıya katkısının incelenmesi gerekir.

Bunun için Item – Total Statistics tablosunun Cronbach's Alpha if Item Deleted (Madde Silindiğinde Cronbach Alfa) sütunundaki değerlere bakılmalıdır. Dikkat edilirse tüm maddelerin korelasyon katsayıları pozitif değerlidir ancak "Hastanemizde Personel İşini İyi Yapma Konusunda Yoğun Baskı Altındadır" ve "Hastanemizde Güce Dayalı Bir Ast-Üst İlişkisi Vardır" maddelerinin silinmesi halinde ölçeğin güvenilirlik katsayısının 0,915 veya 0,916 düzeyine yükseleceği görülecektir. Bu sonuç bize söz konusu maddelerin anketten çıkartılması durumunda anket güvenilirliğinin artacağını göstermektedir. Böylelikle bu maddeler anketten çıkartılarak alfa değeri yeniden hesaplanır.

Ayrıca "Hastanemizde Personelin Gösterdiği Çabalar Ve Gayretler Teşvik Edilmektedir" maddesi, ölçek güvenilirliğini tek başına en çok arttıran madde olarak nitelendirilebilir.

Tablo 5.7: Örgüt Kültürü Değişkenlerinin Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alfa	İfade Sayısı
,923	22

"Hastanemizde Personel İşini İyi Yapma Konusunda Yoğun Baskı Altındadır" ve "Hastanemizde Güce Dayalı Bir Ast-Üst İlişkisi Vardır" maddeleri çıkartıldıktan sonra Cronbach Alpha değeri 0.923 düzeyine yükselmiş ve anketin güvenilirliğinin arttığı gözlenmiştir.

Tablo 5.8: Örgüt Kültürü Madde-Toplam İstatistikleri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalama	Madde Silindiğinde Ölçek Varyans	Düzeltilmiş Madde- Toplam Korelasyon	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
"Hastanemizde İnisiyatif Kullanma Yönetim Tarafından Teşvik Edilmektedir"	43,69	125,211	,364	,924
"Hastanemizde, Personelin Kendi Arasında İşbirliği Yapması"	43,28	121,253	,597	,919
"Hastanemizde Faaliyetler Hiyerarşik Bir Sıra (Ast Ve Üst İlişkisinin Yukarıdan Aşağıya Doğru İnen Sıralaması) Gözetilerek Yürütülmektedir"	43,19	126,614	,356	,924
"Hastanemizde, Personelden Prosedürlere (İşlemsel Süreçlere) Uymaları Beklenmektedir"	42,72	128,077	,350	,923
"Hastanemizde, Yönetim Kişiler Arası İlişkilerin Geliştirilmesini Desteklemektedir"	43,27	119,511	,666	,918
"Hastanemizde, Personelden Yaptıkları İşleri Başarı İle Sonuçlandırmaları Beklenmektedir"	42,73	128,420	,321	,924
"Hastanemizde, Çalışanların Yaptıkları İşlerde Yaratıcı Olmaları Teşvik Edilmektedir"	43,29	120,057	,637	,918
"Hastanemizde Personeli Her Konuda Destekleyen Bir Yönetim Anlayışı Vardır"	43,45	118,383	,690	,917
"Hastanemizde Personel Arasındaki Sosyal İlişkilerin (Doğum Günü, Ziyaretler Vb.) Geliştirilmesine Önem Verilmektedir"	43,78	121,065	,500	,922
"Hastanemizde İşler Planlı Ve Programlı Bir Şekilde Yapılmaktadır"	43,18	121,132	,653	,918
"Hastanemizde Her Şey Düzenli Ve Kurallara Uygun Olarak Yapılmaktadır"	43,10	121,060	,667	,918
"Hastanemizde Personelin Gösterdiği Çabalar Ve Gayretler Teşvik Edilmektedir"	43,41	118,287	,713	,917
"Hastanemizde Her Şey Belirli Bir Düzene Oturtulmuştur"	43,25	119,389	,696	,917
"Hastanemizde Personelin İşlerinde Kişisel Özgürlüğe Sahip Olmalarına Önem Verilmektedir"	43,56	120,560	,594	,919
"Hastanemizde Personele Eşit Muamele Yapılmaktadır"	43,52	119,596	,598	,919
"Hastanemizde Güvenilir Bir İş Ortamı Vardır"	43,05	121,404	,647	,918
"Hastanemizde Personelden Azimli Ve Mücadeleci Olmaları Beklenmektedir"	42,87	126,194	,436	,922
"Hastanemizde Girişkenlik -Yeni Uygulamalara Ve Fikirlerle Öncülük Etmek Teşvik Edilmektedir"	43,30	119,765	,685	,918
"Hastanemizde İdari Yapı Sağlam Ve Oturmuştur"	43,09	120,750	,671	,918
"Hastanemizde Personelden İşlerinde Son Derece Tedbiri Ve Dikkatli Olmaları Beklenmektedir"	42,75	126,868	,428	,922
"Hastanemizde Herkes Birbirine Güven Duymaktadır"	43,33	120,294	,643	,918
"Hastanemizde Personel Enerjik Ve Canlıdır"	43,11	123,079	,580	,920

İkinci incelemede dikkat edilirse, hala bazı maddelerin çıkartılmasının çalışmanın güvenliğini arttıracakları ortaya çıkmaktadır. Bu aşamadan sonra, çıkartılması durumunda çalışmanın güvenliğini arttıracak olan maddeler çıkartılarak güvenilirliğin artırılması sağlanabilir ancak bu artış düzeyi göz ardı edilebilecek boyuttur.

Ayrıca "Hastanemizde Personeli Her Konuda Destekleyen Bir Yönetim Anlayışı Vardır", "Hastanemizde Personelin Gösterdiği Çabalar Ve Gayretler Teşvik Edilmektedir" ve "Hastanemizde Her Şey Belirli Bir Düzene Oturtulmuştur" maddelerinin, çalışmanın güvenilirliğini en çok arttıran maddeler olduğu da ortaya çıkmaktadır.

5.8. Anakütlenin Belirlenmesi ve Örneklem Süreci

Araştırmanın anket bölümünün örneklemini, İstanbul ilindeki 75 kamu, özel ve üniversite hastanelerindeki doktor, hemşire, teknik personel, idari personel ve halkla ilişkiler uygulayıcıları oluşturmaktadır. İstanbul ilinde faaliyet gösteren yaklaşık 180 hastane işletmelerinden 75 hastane işletmesinde anket uygulaması yapılmıştır. Toplam 714 örgüt kültürü anketi, 75 halkla ilişkiler rol modeli anketi cevaplanmıştır.

BÖLÜM 6

ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRMELER

Beşinci bölümde belirtilen hipotezler, hazırlanan bir anket çalışması ile analiz edilemeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamında İstanbul ilinde bulunan kamu, özel ve üniversite hastanelerinde çalışan doktor, hemşire, teknik ve idari personel ve halkla ilişkiler uygulayıcılarına uygulanan anket çalışması sonucunda elde veriler analiz edilmiştir. Bu bölümde, araştırma sonucunda elde edilen bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

6.1. Örgüt Kültürü Demografik Bilgiler

Çalışmanın bu bölümünde ilk olarak örgüt kültürü anket çalışmasına katılan doktor, hemşire, idari personel, teknik personelin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, görevi, kaç yıldır araştırma yapılan hastanede çalıştıkları gibi demografik özellikleri ayrıntılı olarak incelenmektedir. Buna ek olarak, hastane işletmesindeki toplam personel sayısı, halkla ilişkiler birimindeki personel sayısı, hastanenin sahiplik yapısı ve hastane ölçeği gibi demografik özellikler de incelenmektedir.

6.1.1. Cinsiyete Göre Dağılım

Ankete katılan hastane personelinin (doktor, hemşire, idari personel, teknik personel) cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 6.1’de yer almaktadır.

Tablo 6.1: Deneklerin Cinsiyete Göre Dağılımı

CİNSİYET	DENEK SAYISI (n)	ORAN (%)
Kadın	424	59,4
Erkek	290	40,6
Toplam	714	100,0

Toplam denekler arasında kadın cevaplayıcıların oranı %59.4, erkek cevaplayıcıların oranı ise %40.6’dır.

6.1.2. Yaşa Göre Dağılım

Ankete katılan hastane personelinin (doktor, hemşire, idari personel, teknik personel) yaşlarına göre dağılımı Tablo 6.2’de yer almaktadır.

Tablo 6.2: Deneklerin Yaşlara Göre Dağılımı

YAŞ GRUPLARI	DENEK SAYISI (n)	ORAN (%)	GEÇERLİ ORAN (%)
18 – 20	27	3,8	3,8
21 – 25	156	21,8	22,2
26 – 30	188	26,3	26,7
31 – 35	126	17,6	17,9
36 – 40	93	13,0	13,2
41 – 45	57	8,0	8,1
46 – 50	32	4,5	4,6
51 – 55	14	2,0	2,0
55 Yaşından Fazla	10	1,4	1,4
Yanıt Vermek İstemiyor	11	1,5	-
Toplam / Baz	714	714	703

Tablo 6.2’de görüldüğü gibi görüşülen hastane personelinin %3,8’inin 18 – 20 yaşları arasında olduğu belirlenirken %21,8’inin 21 – 25, %26,3’ünün 26 – 30, %17,6’sının 31 – 35 ve %13’ünün de 36 – 40 yaşları arasında olduğu belirlenmiştir. 50 yaş üzerindeki personelin oranının %3,4 ve 55 yaş üzerindeki personelin oranının %1,4 düzeyinde olduğu da ortaya çıkmıştır.

6.1.3. Eğitim Durumuna Göre Dağılım

Ankete katılan hastane personelinin eğitim durumlarına göre dağılımı Tablo 6.3’de yer almaktadır.

Tablo 6.3’de görüldüğü üzere; araştırmaya katılan hastane personelinin %40,3’lük çoğunluğunun lise mezunu, üçte birinin ise üniversite mezunu olduğu ortaya çıkmıştır. Lise mezunlarının büyük çoğunluğu idari & teknik personel iken doktorların beşte ikisinin, hemşirelerin yarısının ve idari & teknik personelin dörtte birinin üniversite mezunu olduğu belirlenmiştir. Görüşülen doktorlar

arasında ilköğretim veya lise mezunlarına rastlanmazken yüksek lisans mezunlarının çoğunun ve doktora mezunlarının neredeyse tamamının da doktorlar olduğu göze çarpmaktadır.

Tablo 6.3: Deneklerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

EĞİTİM DURUMU	Doktor		Hemşire		İdari & Teknik Personel		Toplam	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
İlköğretim Mezunu	-	-	-	-	57	14,3	57	8,0
Lise Mezunu	-	-	60	38,2	228	57,3	288	40,3
Üniversite Mezunu	63	39,6	78	49,7	98	24,6	239	33,5
Yüksek Lisans Mezunu	42	26,4	19	12,1	14	3,5	75	10,5
Doktora Mezunu	54	34,0	-	-	1	0,3	55	7,7
Toplam	159	100,0	157	100,0	398	100,0	714	100,0

6.1.4. Görevlere Göre Dağılım

Ankete katılan hastane personelinin görevlerine göre dağılımı Tablo 6.4'de yer almaktadır.

Tablo 6.4: Deneklerin Görevlere Göre Dağılımı

GÖREV TANIMLARI	DENEK SAYISI (n)	ORAN (%)
Doktor / Başhekim	159	22,3
Hemşire	157	22,0
İdari & Teknik Personel	398	55,7
Toplam	714	100,0

Çalışma süresince görüşülen hastane personelinin %22,3'ü doktor ve %22'si hemşire iken %55,7'lik çoğunluğu idari & teknik elemanlardır. Çalışmada görüşülen hastane personelinin ayrıntılı görev dağılımı müteakip tabloda mevcuttur.

Tablo 6.5: Deneklerin Ayrıntılı Olarak Görevlere Göre Dağılımı

GÖREV TANIMLARI	DENEKSAYISI(n)	ORAN(%)
Doktor / Başhekim	159	22,3
Hemşire	157	22,0
Hasta Kabul Yetkilisi	53	7,4
Güvenlik Görevlisi	40	5,6
Hasta Danışmanı / Danışma Görevlisi	32	4,5
Temizlik Şefi / Personeli	41	5,7
Vezne Sorumlusu	10	1,4
Hasta Bakıcı	8	1,1
Hostes	10	1,4
Memur	29	4,1
İdari Personel / İdari Amir	32	4,5
Elektrik Teknisyeni / Teknik Sorumlu	23	3,2
Muhasebe Şefi / Elemanı	15	2,1
Bilgi İşlem	14	2,0
Personel Müdürü / Şefi	3	0,4
Sekreter / Tıbbi Sekreter	12	1,7
Santral Operatörü	12	1,7
Ünite / Servis Sorumlusu	18	2,5
Satın Alma Müdürü	3	0,4
Eczane Sorumlusu	2	0,3
Veri Giriş Elemanı	15	2,1
Yardımcı Sağlık Personeli	9	1,3
Şoför	4	0,6
Anestezi Teknikeri	2	0,3
Danışman	2	0,3
Diğer	9	1,2
Toplam	714	100,0

6.1.5. Çalışılan Süreye Göre Dağılım

Ankete katılan hastane personelinin araştırma yapılan hastane işletmesinde çalıştıkları süreye göre dağılımı Tablo 6.6'da yer almaktadır.

Tablo 6.6: Deneklerin Çalışılan Süreye Göre Dağılımı

SÜRE	Doktor		Hemşire		İdari & Teknik Eleman		Toplam	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Bir Yıldır	28	17,6	33	21,0	127	31,9	188	26,3
İki Yıldır	27	17,0	38	24,2	69	17,3	134	18,8
Üç Yıldır	29	18,2	18	11,5	57	14,3	104	14,6
Dört Yıldır	21	13,2	18	11,5	40	10,1	79	11,1
Beş Yıldır	12	7,5	10	6,4	26	6,5	48	6,7
6 – 10 Yıldır	26	16,4	22	14,0	45	11,3	93	13,0
11 – 15 Yıldır	10	6,3	14	8,9	16	4,0	40	5,6
15 Yıldan Fazla	6	3,8	4	2,5	18	4,5	28	3,9
Toplam	159	100,0	157	100,0	398	100,0	714	100,0

Tablo 6.6’da görüldüğü üzere; görüşülen hastane personelinin %70’ten fazlasının en fazla dört yıldır halen çalışmakta oldukları hastanede görev yaptıkları ortaya çıkmıştır. Beş yıldan daha uzun zamandır halen görev yapmakta oldukları hastanede çalıştıklarını belirten kesimin oranı %22,5 düzeyinde iken yaklaşık her on hastane personelinden birinin de on yıldır aynı işletmede görev yapmakta olduğu ortaya çıkmıştır. On beş yıldan daha uzun zamandır halen görev yapmakta oldukları hastanede çalıştıklarını belirten kesimin oranı ise %3,9 düzeyindedir.

6.1.6. Hastane Ölçeğine Göre Dağılım

Araştırma yapılan hastane işletmelerinin ölçeklerine göre dağılımı Tablo 6.7’de yer almaktadır.

Tablo 6.7: Deneklerin Hastane Ölçeğine Göre Dağılımı

HASTANE ÖLÇEĞİ	FREKANS	ORAN(%)
Küçük Ölçekli	106	14,8
Orta Ölçekli	359	50,3
Büyük Ölçekli	249	34,9
Toplam	714	100,0

Tablo 6.7’de görüldüğü gibi görüşmelerin yarısı orta ölçekli hastanelerde, %34,9’u büyük ölçekli hastanelerde ve %14,8’i de küçük ölçekli hastanelerde gerçekleştirilmiştir.

6.1.7. Hastanenin Sahiplik Yapısına Göre Dağılım

Araştırma yapılan hastane işletmelerinin sahiplik yapısına göre dağılımı Tablo 6.8’de yer almaktadır.

Tablo 6.8: Görüşme Yapılan Deneklerin Görev Yaptıkları Hastanenin Sahiplik Yapısına Göre Dağılımı

HASTANENİN SAHİPLİK YAPISI	Frekans	ORAN(%)
Özel Hastane	471	66,0
Devlet Hastanesi	204	28,6
Üniversite Hastanesi	39	5,5
Toplam	714	100,0

Tablo 6.8’de görüldüğü üzere; görüşmelerin üçte ikilik çoğunluğu özel hastane personeli ile, %28,6’sı devlet hastanesi personeli ile ve %5,5’i de üniversite hastanesi personeli ile gerçekleştirilmiştir.

6.1.8. Toplam Personel Sayısına Göre Dağılım

Araştırma yapılan hastane işletmelerinin toplam personel sayısına göre dağılımı Tablo 6.9’da yer almaktadır.

Tablo 6.9: Bulguların Toplam Personel Sayısına Göre Dağılımı

PERSONEL SAYISI	Frekans	ORAN	GEÇERLİ ORAN
1 – 50 Çalışan	24	3,4	3,9
51 – 100 Çalışan	72	10,1	11,6
101 – 150 Çalışan	87	12,2	14,0
151 – 200 Çalışan	94	13,2	15,1
201 – 250 Çalışan	79	11,1	12,7
251 – 300 Çalışan	51	7,1	8,2
301 – 350 Çalışan	36	5,0	5,8
351 – 400 Çalışan	44	6,2	7,1
401 – 500 Çalışan	25	3,5	4,0
501 – 600 Çalışan	19	2,7	3,1
601 – 1000 Çalışan	41	5,7	6,6
1001 – 2000 Çalışan	31	4,3	5,0
2000'den Fazla Çalışan	18	2,5	2,9
Bilmiyorum	93	13,0	-
Toplam / Baz	714	714	621

Tablo 6.9'da görüldüğü gibi görüşülen hastane çalışanlarının %13'ünün hastane işletmesindeki toplam personel sayısı hakkında bilgi sahibi olmadığı ortaya çıkarken %3,4'lük bir kesimin hastanelerinde 1 – 50 arası personelin çalıştığını belirttiği görülmüştür. Hastanelerinde 51 – 100 arası personelin çalıştığını belirten kesimin oranı %10,1, 101 – 150 arası personelin çalıştığını belirten kesimin oranı %12,2, 151 – 200 arası personelin çalıştığını belirten kesimin oranı %13,2 ve 201 – 250 arası personelin çalıştığını belirten kesimin oranı %11,1 düzeyindedir. Buna karşılık hastanelerinde 500'den fazla çalışan olduğunu belirten hastane personelinin oranı %15,2, binden fazla çalışan olduğunu belirten hastane personelinin oranı %6,8 ve iki binden fazla çalışan olduğunu belirten hastane personelinin oranı da %2,5 düzeyindedir.

6.1.9. Çalışılan Birimdeki Personel Sayısına Göre Dağılım

Araştırma yapılan hastane işletmelerinin toplam personel sayısına göre dağılımı Tablo 6.10'da yer almaktadır.

Tablo 6.10: Bulguların Çalışılan Birimdeki Personel Sayısına Göre Dağılımı

PERSONEL SAYISI	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Bir Kişi	18	2,5	2,6
İki Kişi	26	3,6	3,8
Üç Kişi	54	7,6	7,9
Dört Kişi	56	7,8	8,2
Beş Kişi	47	6,6	6,9
Altı Kişi	59	8,3	8,7
Yedi Kişi	33	4,6	4,9
Sekiz Kişi	27	3,8	4,0
Dokuz Kişi	19	2,7	2,8
On Kişi	58	8,1	8,5
11 – 15 Kişi	80	11,2	11,8
16 – 20 Kişi	59	8,3	8,7
21 – 30 Kişi	54	7,6	7,9
31 – 50 Kişi	48	6,7	7,1
50 Kişiden Fazla	42	5,9	6,2
Yanıt Vermek İstemiyor	34	4,8	-
Toplam / Baz	714	714	680

Görüşülen hastane personeline çalıştıkları birim ya da bölümde kaç personelin bulunduğu sorulmuştur. Tablo 6.10'da görüldüğü üzere; elde edilen yanıtlara göre görüşülen personelin %2,5'inin bölüm veya birimlerinde yalnız çalıştıkları ortaya çıkmıştır. Birim veya bölümlerinde iki kişinin çalıştığını belirten hastane personelinin oranı %3,6, üç kişinin çalıştığını belirten hastane personelinin oranı %7,6, dört kişinin çalıştığını belirten hastane personelinin oranı %7,8 ve beş kişinin çalıştığını belirten hastane personelinin oranı da %6,6 olarak belirlenmiştir.

Ayrıca, görüşülen her beş hastane personelinden ikisi çalıştıkları birim veya bölümde on kişiden fazla çalışan olduğunu dile getirirken, her sekiz kişiden birinin çalıştıkları birim veya bölümde otuzdan fazla çalışan olduğunu belirttikleri, buna karşın çalıştıkları birim veya bölümde elliden fazla çalışan olduğunu belirten hastane personelinin oranının da %5,9 düzeyinde olduğu ortaya çıkmıştır.

6.2. Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Demografik Bilgileri

Örgüt kültürü anket çalışmasına ait demografik bilgilere ek olarak, halkla ilişkiler rol modeli anket çalışmasına katılan halkla ilişkiler uygulayıcılarının cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kaç yıldır halkla ilişkiler uzmanı olarak çalıştıkları, kaç yıldır söz konusu hastanede halkla ilişkiler uzmanı olarak çalıştıkları gibi demografik özellikleri detaylı olarak incelenmektedir. Ayrıca hastanelerdeki yatak sayısı, çalışılan birimdeki personel sayısı, hastane türü ve hastane ölçeği gibi demografik bilgiler de ayrıntılı bir şekilde incelenmektedir.

6.2.1. Cinsiyete Göre Dağılım

Ankete katılan halkla ilişkiler uzmanlarının cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 6.11’de yer almaktadır.

Tablo 6.11: Deneklerin Cinsiyete Göre Dağılımı

CİNSİYET	Frekans	Yüzde
Kadın	49	65,3
Erkek	26	34,7
Toplam	75	100,0

Görüşülen halkla ilişkiler uzmanlarının yaklaşık üçte ikisi kadın, üçte biri ise erkektir.

Toplam denekler arasında bayan cevaplayıcıların oranı %65.3, erkeklerin oranı ise %34,7’dir.

6.2.2. Yaşa Göre Dağılım

Ankete katılan halkla ilişkiler uzmanlarının yaşlarına göre dağılımı Tablo 6.12’de yer almaktadır.

Tablo 6.12: Deneklerin Yaşlara Göre Dağılımı

YAŞ	Frekans	Yüzde
20 – 25	6	8,0
26 – 30	15	20,0
31 – 35	29	38,7
36 – 40	13	17,3
41 – 50	9	12,0
51 – 65	3	4,0
Toplam	75	100,0

Tablo 6.12’de görüldüğü gibi görüşülen halkla ilişkiler uzmanlarının dörtte üçü 26 – 40 yaşları arasındadır. 26 yaşından daha küçük halkla ilişkiler uzmanlarının oranı %8 düzeyinde iken 40 yaşın üzerindeki halkla ilişkiler uzmanlarının oranı %16 seviyesindedir.

6.2.3. Eğitim Durumuna Göre Dağılım

Ankete katılan halkla ilişkiler uzmanlarının eğitim durumlarına göre dağılımı Tablo 6.13’de yer almaktadır.

Tablo 6.13: Deneklerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

MEZUN OLUNAN BÖLÜM	Frekans	Yüzde
İletişim (Halkla İlişkiler Dahil)	41	54,7
Diğer	34	45,3
Toplam	75	100,0

Tablo 6.13’de görüldüğü üzere; görüşülen halkla ilişkiler uzmanlarının %54,7’lik çoğunluğunun iletişim (halkla ilişkiler dahil) bölümü mezunu olduğu belirlenirken %45,3’lük kesimin de iletişim dışındaki çeşitli bölümlerden mezun oldukları ortaya çıkmıştır. Çalışma sırasında lise mezunu halkla ilişkiler uzmanlarına da rastlanmıştır.

6.2.4. Halkla İlişkiler Uzmanı Olarak Çalışma Süresine Göre Dağılım

Ankete katılan kişilerin halkla ilişkiler uzmanı olarak çalışma süresine göre dağılımı Tablo 6.14’de yer almaktadır.

Tablo 6.14: Deneklerin Halkla İlişkiler Uzmanı Olarak Çalışma Süresine Göre Dağılımı

SÜRE	Frekans	Yüzde
Bir Yıldır	6	8,0
İki Yıldır	15	20,0
Üç Yıldır	7	9,3
Dört Yıldır	5	6,7
Beş Yıldır	13	17,3
6 – 10 Yıldır	14	18,7
11 – 15 Yıldır	10	13,3
15 Yıldan Fazla	5	6,7
Toplam	75	100,0

Tablo 6.14’de görüldüğü gibi görüşülen halkla ilişkiler uzmanlarının %8’inin bir, %20’sinin iki, %9,3’ünün üç, %6,7’sinin ise dört yıllık halkla ilişkiler uzmanlığı geçmişi olduğu ortaya çıkmıştır. Beş yıldır halkla ilişkiler uzmanı olarak çalışan kesimin oranı %17,3 düzeyindeyken beş yıldan daha uzun süredir halkla ilişkiler uzmanı olarak çalışan kesimin oranının %38,7 olduğu belirlenirken her beş halkla ilişkiler uzmanından birinin de on yıldan daha uzun süredir halkla ilişkiler uzmanı olarak çalıştığı öğrenilmiştir.

6.2.5. Araştırma Yapılan Hastanede Çalışma Süresine Göre Dağılım

Ankete katılan kişilerin araştırma yapılan hastanede halkla ilişkiler uzmanı olarak çalışma süresine göre dağılımı Tablo 6.15’de yer almaktadır.

Tablo 6.15: Deneklerin Araştırma Yapılan Hastanede Halkla İlişkiler Uzmanı Olarak Çalışma Süresine Göre Dağılımı

SÜRE	Frekans	Yüzde
Bir Yıldır	12	16,0
İki Yıldır	23	30,7
Üç Yıldır	11	14,7
Dört Yıldır	7	9,3
Beş Yıldır	12	16,0
6 – 10 Yıldır	6	8,0
10 Yıldan Fazla	4	5,3
Toplam	75	100,0

Tablo 6.15’de görüldüğü üzere; görüşülen halkla ilişkiler uzmanlarının yaklaşık yarısı çalıştıkları hastanede son iki yıldır halkla ilişkiler uzmanı olarak görev aldıklarını belirtmiştir. Çalışmakta oldukları hastanede son üç yıldır halkla ilişkiler uzmanı olarak görev aldığını belirten kesimin oranı %14,7 iken çalışmakta oldukları hastanede son dört yıldır halkla ilişkiler uzmanı olarak görev aldığını belirten kesimin oranı %9,3 düzeyindedir. Her on halkla ilişkiler uzmanından üçünün de çalışmakta oldukları hastanede en az beş yıldır halkla ilişkiler uzmanı olarak görev aldıkları ortaya çıkmıştır.

6.2.6. Hastanelerin Sahiplik Yapısına (Türüne) Göre Dağılım

Anket çalışması yapılan hastanelerin sahiplik yapısına göre dağılımı Tablo 6.16’da yer almaktadır.

Tablo 6.16: Bulguların Hastanelerin Sahiplik Yapısına Göre Dağılımı

HASTANE TÜRÜ	Frekans	Yüzde
Özel Hastane	56	74,7
Devlet Hastanesi	17	22,7
Üniversite Hastanesi	2	2,7
Toplam	75	100,0

Tablo 6.16’da görüldüğü üzere; görüşmelerin dörtte üçlük çoğunluğu özel hastanelerin halkla ilişkiler uzmanları ile, %22,7’si devlet hastanelerin halkla

ilişkiler uzmanları ile ve %2,7'si de üniversite hastanelerin halkla ilişkiler uzmanları ile gerçekleştirilmiştir.

6.2.7. Hastane Ölçeğine Göre Dağılım

Anket çalışması yapılan hastanelerin ölçeklerine göre dağılımı Tablo 6.17'de yer almaktadır.

Tablo 6.17: Bulguların Hastane Ölçeğine Göre Dağılımı

HASTANE ÖLÇEĞİ	Frekans	Yüzde
Küçük Ölçekli	21	28,0
Orta Ölçekli	37	49,3
Büyük Ölçekli	17	22,7
Toplam	75	100,0

Tablo 6.17'de görüldüğü gibi görüşmelerin yaklaşık yarısı orta ölçekli hastanelerde, %28'i küçük ölçekli hastanelerde ve %22,7'si de büyük ölçekli hastanelerde gerçekleştirilmiştir.

6.2.8. Hastanedeki Yatak Sayısına Göre Dağılım

Anket çalışması yapılan hastanelerdeki yatak sayısına göre dağılımı Tablo 6.18'de yer almaktadır.

Tablo 6.18: Bulguların Hastanedeki Yatak Sayısına Göre Dağılımı

YATAK SAYISI	Özel Hastane		Devlet Hastanesi		Üniversite Hastanesi		Toplam	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
10-30 Yatak	8	14,3	3	17,6	-	-	11	14,7
31-50 Yatak	18	32,1	1	5,9	-	-	19	25,3
51-100 Yatak	19	33,9	-	-	-	-	19	25,3
101-200 Yatak	9	16,1	6	35,3	-	-	15	20,0
200'den Fazla Yatak	2	3,6	7	41,2	2	100,0	11	14,7
Toplam	56	100,0	17	100	2	100,0	75	100,0

Tablo 6.18'de görüldüğü üzere; görüşme yapılan hastanelerin %14,7'sinin 10-30 arası yatağa sahip olduğu ortaya çıkarken görüşme yapılan hastanelerin dörtte birinin 31 – 50, bir başka dörtte birlik kesiminin 51 – 100 ve

beşte birinin de 101 – 200 arası yatağa sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca görüşme yapılan hastanelerin %14,7'sinin de iki yüzden fazla yatağa sahip olduğu öğrenilmiştir.

Görüşme yapılan üniversite hastanelerinin tamamı iki yüzden fazla yatağa sahip iken görüşme yapılan devlet hastanelerinin büyük çoğunluğunun yüzden fazla yatağa sahip olduğu öğrenilmiştir. Görüşme yapılan özel hastaneler içerisinde ise yüzden daha az yatağa sahip hastanelerin oranı bir hayli fazladır.

6.3. Örgüt Kültürü

Anket çalışmasının bu bölümünü, Wallach(1983)'in örgüt kültürlerini belirlemeye yönelik sorular oluşturmaktadır. Bunlar; bürokratik kültür, destekleyici kültür ve yenilikçi kültürdür. Her bir faktör için, önceki araştırma bulgularına ve literatür araştırmasına dayandırılarak sekizer yargı hazırlanmıştır. Örgüt kültürlerini belirlemek üzere hazırlanan 24 yargı, 4'lü Likert tipi ölçekle değerlendirilmiştir.

Anket sonucunda elde edilen verilerin sınıflandırılması için, SPSS programı kullanılarak faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi, bir grup değişken arasında ilişkilere dayanarak verilerin daha hızlı ve özet bir biçimde sunulmasını sağlayan çok değişkenli bir analiz türüdür. Bir tür sınıflandırma yöntemi olan faktör analizi, değişkenler arası ilişkileri inceler, daha az sayıda değişkene dönüştürülmesinde yardımcı olur (Nakip, 2006:423).

Deneklerden elde edilen veriler ışığında gerçekleştirilen faktör analizinin uygunluğunun test edilmesinde KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) Örneklem ve Barlett'in Küresellik testi kullanılmıştır.

Tablo 6.19: Örgüt Kültürünün KMO Örneklem ve Bartlett'in Küresellik Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü		,945
Bartlett's	Yaklaşık Ki-Kare	7,049,370
Küresellik Testi		
	Sd (Serb. Derecesi)	276
	Anlamlılık	,000

Veri setinin Faktör Analizi için uygun olup olmadığının değerlendirilmesinde korelasyon matrisine de bakılabilir. Yapılan KMO Testi sonucu olan 0,945 değeri, baz kabul edilen 0,5 değerinden yüksek olduğu için veri setinin faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir. Değişkenler arası anlamlılığı ölçmek için de Bartlett Testi'ne bakılır. Bartlett Testi'nde ortaya çıkan anlamlılık düzeyi (sig.) 0,000'dır ve bu değer değişkenler arasında yüksek korelasyonlar bulunduğunu göstermektedir.

KMO ve Bartlett Testi sonuçlarına göre veri setinin Faktör Analizine uygun olduğu söylenebilir.

6.4. Halkla İlişkiler

Anket çalışmasının bu bölümünü, Broom ve Smith(1979)'ın halkla ilişkiler uygulayıcı rollerini belirlemeye yönelik sorular oluşturmaktadır. Bunlar; uzman reçeteci rolü, iletişim teknisyeni rolü, problem çözme kolaylaştırıcı rolü (sorun giderme uzmanı) ve iletişim kolaylaştırıcı (iletişim sağlayıcı)dır. Her bir faktör için, önceki araştırma bulgularına ve literatür araştırmasına dayandırılarak sekizer yargı hazırlanmıştır. Örgüt kültürlerini belirlemek üzere hazırlanan 21 yargı, 5'li Likert tipi ölçekle değerlendirilmiştir.

Deneklerden elde edilen veriler ışığında gerçekleştirilen faktör analizinin uygunluğunun test edilmesinde KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) Örneklem ve Bartlett'in Küresellik testi kullanılmıştır.

Tablo 6.20: Halkla İlişkilerin KMO Örneklem ve Bartlett'in Küresellik Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü		,827
Bartlett's Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	932,561
	Sd (Serb. Derecesi)	210
	Anlamlılık	,000

Veri setinin Faktör Analizi için uygun olup olmadığının değerlendirilmesinde korelasyon matrisine de bakılabilir. Yapılan KMO Testi sonucu olan 0,827 değeri, baz kabul edilen 0,5 değerinden yüksek olduğu için veri setinin faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir. Değişkenler arası anlamlılığı ölçmek için de Bartlett Testi'ne bakılır. Bartlett Testi'nde ortaya çıkan anlamlılık düzeyi (sig.) 0,000'dır ve bu değer değişkenler arasında yüksek korelasyonlar bulunduğunu göstermektedir.

KMO ve Bartlett Testi sonuçlarına göre veri setinin Faktör Analizine uygun olduğu söylenebilir.

6.5. Faktör Analizi Sonuçları

Faktör Analizi, birbiri ile ilişkili çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren çok değişkenli istatistik tekniklerinden biridir. Bu yöntemde, değişkenler arasındaki en yüksek varyansı açıklayan birinci varyans hesaplanır. Kalan maksimum miktardaki varyansı açıklamak için ikinci faktör hesaplanır ve bu durum böyle devam eder. Faktör analizinde amaç değişken sayısını azaltmak ve değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkartarak değişkenleri sınıflandırmaktır.

6.5.1. Örgüt Kültürü Faktör Analizi Sonuçları

Tablo 6.21: Açıklanan Toplam Varyans

Değişken	Başlangıçtaki Özdeğerler			Karesi Alınmış Girilenlerin Çevrilmiş Toplamları		
	Toplam	%of Varyans	Kümülatif %	Toplam	% of Varyans	Kümülatif %
1	6,354	52,949	52,949	3,226	26,884	26,884
2	,898	7,483	60,432	2,380	19,831	46,715
3	,731	6,095	66,527	2,377	19,812	66,527
4	,583	4,862	71,389			
5	,523	4,360	75,749			
6	,493	4,110	79,859			
7	,474	3,951	83,810			
8	,436	3,635	87,445			
9	,413	3,444	90,890			
10	,398	3,320	94,210			
11	,376	3,130	97,340			
12	,319	2,660	100,000			

Tablo 6.21'den üç faktörün söz konusu olduğu görülmektedir. Faktörlerin ilkinin toplam varyansın %26,884'ünü açıkladığı görülmektedir. İlk iki faktörün birlikte toplam varyansın %46,715'ini; üç faktörün ise toplam varyansın %66,527'sini açıkladığı saptanmıştır.

Tablo 6.22: Çevrilmiş Bileşen Matrisi(a)

	Bileşen		
	1	2	3
14	,775	,207	,293
12	,756	,244	,189
10	,736	,277	,172
20	,709	,153	,332
7	,236	,831	,149
19	,323	,570	,434
13	,501	,517	,355
16	,268	,217	,770
5	,232	,299	,734
22	,332	,186	,723
15	,203	,324	,673
8	,349	,411	,567

Rotasyonun amacı anlamlı faktörler elde etmektir. Dönüştürülmüş Faktör Matrisi Faktör Analizinin nihai sonucudur. Matriste değişkenler ile faktörler arasındaki korelasyonlar görülmektedir. Bir değişkenin hangi faktöre ait olduğunu bulmak için, faktörler ile arasındaki ilişkisinin mutlak değer bazında büyüklüğüne bakılır.

Bu tablodan elde edilen bilgiye göre 10, 12, 14 ve 20 kodlu maddelerin birinci faktör ile; 7, 13 ve 19 kodlu maddelerin ikinci faktör ile ve 5, 8, 15, 16 ve 22 kodlu maddelerin de üçüncü faktör ile yakın ilişki içerisinde olduğu söylenebilir.

Bu aşamadan sonra yapılması gereken, her bir faktörün ilişki içerisinde olduğu sorulara bakarak tüm soruları niteler şeklinde adlandırılmasıdır. Elde edilen sonuçlara göre birinci faktör Bürokratik Kültür, ikinci faktör Yenilikçi Kültür ve üçüncü faktör de Destekleyici Kültür olarak adlandırılacaktır.

6.5.2. Halkla İlişkiler Faktör Analizi

Tablo 6.23: Açıklanan Toplam Varyans

Değişken	Başlangıçtaki Özdeğerler			Karesi Alınmış Girilenlerin Çevrilmiş Toplamları		
	Toplam	% of Varyans	Kümülatif %	Toplam	% of Varyans	Kümülatif %
1	5,725	47,706	47,706	4,580	38,166	38,166
2	1,834	15,287	62,993	2,979	24,828	62,993
3	,806	6,715	69,708			
4	,715	5,961	75,669			
5	,535	4,459	80,129			
6	,499	4,156	84,285			
7	,461	3,840	88,125			
8	,430	3,584	91,709			
9	,320	2,663	94,372			
10	,300	2,502	96,874			
11	,205	1,712	98,587			
12	,170	1,413	100,000			

Tablodan iki faktörün söz konusu olduğu görülmektedir. Faktörlerin ilkinin toplam varyansın %38,166'sını açıkladığı görülmektedir. İki faktörün ise birlikte toplam varyansın %62,993'ünü açıkladığı saptanmıştır.

Tablo 6.24: Çevrilmiş Bileşen Matrisi

	Bileşen	
	1	2
S.12	,863	,083
S.14	,813	,080
S.01	,758	,136
S.06	,752	,246
S.05	,718	,142
S.17	,715	,385
S.20	,686	,314
S.13	,598	,275
S.11	,053	,907
S.09	,242	,789
S.18	,291	,747
S.04	,182	,735

Bu tablodan elde edilen bilgiye göre 1, 5, 6, 12, 13, 14, 17 ve 20 kodlu maddelerin birinci faktör ile; 4, 9, 11 ve 18 kodlu maddelerin de ikinci faktör ile yakın ilişki içerisinde olduğu söylenebilir.

Bu aşamadan sonra yapılması gereken, her bir faktörün ilişki içerisinde olduğu sorulara bakarak tüm soruları niteler şeklinde adlandırılmasıdır. Elde edilen sonuçlara göre birinci faktör Yönetici Rolü ve ikinci faktör de Teknisyen Rolü olarak adlandırılacaktır.

6.5.3. Bürokratik Kültür 1. Aşama

Tablo 6.25: Bileşik Güvenilirlik

Latent Değişkeni	Boyutlar	Cronbach's alpha	D.G. rho (PCA)	Durum Sayısı	Kritik Değer	Özdeğerler
LV1	8	0,755	0,824	3,191	0,683	2,154
						1,214
						0,536
						0,467
						0,326
						0,290
						0,263
						0,212

Tablo 6.26: Çapraz-Yükler

Cross-loadings (Monofactorial manifest variables / 1):	
	LV1
S.03	0,451
S.04	0,410
S.10	0,757
S.12	0,776
S.14	0,821
S.20	0,769
S.21	0,514
S.24	0,348

Tablo 6.27: Diskriminant Sürekliliği

Diskriminant sürekliliği (Karesi alınmış korelasyonlar < AVE) (Boyut 1):		
	LV1	Ortalamaların Oransal Değişimi (AVE)
LV1	1	0,400
Ortalamaların Oransal Değişimi (AVE)	0,400	0

6.5.4. Bürokratik Kültür 2. Aşama**Tablo 6.28: Bileşik Güvenilirlik**

Latent değişkeni	Boyutlar	Cronbach's alpha	D.G. rho (PCA)	Durum sayısı	Kritik değer	Özdeğerler
LV1	4	0,841	0,894	2,663	0,693	1,882
						0,331
						0,291
						0,265

Tablo 6.29: Çapraz-Yükler

Çapraz yükler:	
	LV1
S.10	0,801
S.12	0,811
S.14	0,874
S.20	0,800

Tablo 6.30: Diskriminant Sürekliliği

Diskriminant sürekliliği (Karesi alınmış korelasyonlar < AVE) (Boyut 1):		
	LV1	Ortalamaların Oransal Değişimi (AVE)
LV1	1	0,676
Ortalamaların Oransal Değişimi (AVE)	0,676	0

Maddelerin Bürokratik Kültür'e uygunluğunun test edildiği analizde Cronbach Alpha güvenilirlik katsayı 0,755 ve analize giren değişkenlerin tek boyutluluğunu gösteren rho katsayısı da 0,824 olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre bu bölüme dair güvenilirliğin ve değişkenler arasındaki ilişkinin seviyesinin yüksek olduğu söylenebilir.

Söz konusu maddelerin, Bürokratik Kültür ile güçlü bir ilişki içerisinde olup olmadığını belirten çapraz yük katsayılarının (LV1), 0,7 seviyesinin üzerinde olması gerekmektedir. Bu aşamada çapraz yük katsayısı 0,7'nin altında olan maddeler çıkartılarak Bürokratik Kültür'ü oluşturan maddeler yeniden belirlenmiştir.

Bu bölüme dair Cronbach Alpha ve rho değerlerinin, çapraz yük katsayısı 0,7'den düşük olan maddeler çıkartıldıktan sonra (2. Aşamada) yükseldiği görülmektedir.

Ayrıca bu bölüme ait süreklilik değerinin de 0,5 değerinden yüksek olması gerekmektedir. İlk aşamada 0,4 olarak belirlenen süreklilik seviyesinin, maddeler çıkartıldıktan sonra 0,676 seviyesine yükseldiği göze çarpmaktadır.

Bu sonuçlara göre de Bürokratik Kültür'ün 10, 12, 14 ve 20 numaralı maddeler ile güçlü bir ilişki içerisinde olduğu ve bu ilişkinin güvenilirlik ve süreklilik katsayılarının da yüksek olduğu söylenebilir.

6.5.5. Destekleyici Kültür: 1. Aşama

Tablo 6.31: Bileşik Güvenilirlik

Bileşik güvenilirlik:						
Latent değişkeni	Boyutlar	Cronbach's alpha	D.G. rho (PCA)	Durum Sayısı	Kritik değer	Özdeğerler
LV1	8	0,855	0,888	3,191	0,856	3,430
						0,774
						0,621
						0,496
						0,432
						0,410
						0,352
						0,337

Tablo 6.32: Çapraz-Yükler

Çapraz yükler:	
	LV1
S.02	0,637
S.05	0,736
S.08	0,759
S.09	0,644
S.15	0,725
S.16	0,743
S.17	0,679
S.22	0,722

Tablo 6.33: Diskriminant Sürekliliği

Diskriminant sürekliliği (Karesi alınmış korelasyonlar < AVE) (Boyut1):		
	LV1	Ortalamaların Oransal Değişimi (AVE)
LV1	1	0,500
Ortalamaların Oransal Değişimi (AVE)	0,500	0

6.5.6. Destekleyici Kültür 2.aşama

Tablo 6.34: Bileşik Güvenilirlik

Bileşik güvenilirlik:						
Latent değişken	Boyutlar	Cronbach's alpha	D.G.rho (PCA)	Durum sayısı	Kritik değer	Özdeğerler
LV1	5	0,821	0,875	2,576	0,872	2,550
						0,524
						0,467
						0,433
						0,384

Tablo 6.35: Çapraz-Yükler

Çapraz yükler:	
	LV1
S.05	0,724
S.08	0,776
S.15	0,760
S.16	0,805
S.22	0,748

Tablo 6.36: Diskriminant Sürekliliği

Diskriminant Sürekliliği (Karesi alınmış korelasyonlar < AVE) (Boyut 1):		
	LV1	Ortalamaların Oransal Değişimi (AVE)
LV1	1	0,582
Ortalamaların Oransal Değişimi (AVE)	0,582	0

Maddelerin Destekleyici Kültür'e uygunluğunun test edildiği analizde Cronbach Alpha güvenilirlik katsayı 0,855 ve analize giren değişkenlerin tek boyutluluğunu gösteren rho katsayısı da 0,888 olarak belirlenmiştir. Bu

sonuçlara göre bu bölüme dair güvenilirliğin ve değişkenler arasındaki ilişkinin seviyesinin yüksek olduğu söylenebilir.

Söz konusu maddelerin, Destekleyici Kültür ile güçlü bir ilişki içerisinde olup olmadığını belirten çapraz yük katsayılarının (LV1), 0,7 seviyesinin üzerinde olması gerekmektedir. Bu aşamada çapraz yük katsayısı 0,7'nin altında olan maddeler çıkartılarak Destekleyici Kültür'ü oluşturan maddeler yeniden belirlenmiştir.

Bu bölüme dair Cronbach Alpha ve rho değerlerinin, çapraz yük katsayısı 0,7'den düşük olan maddeler çıkartıldıktan sonra (2. Aşamada) biraz düştüğü ancak hala çok yüksek bir seviyede olduğu görülmektedir.

Ayrıca bu bölüme ait süreklilik değerinin de 0,5 değerinden yüksek olması gerekmektedir. İlk aşamada 0,5 olarak belirlenen süreklilik seviyesinin, maddeler çıkartıldıktan sonra 0,582 seviyesine yükseldiği göze çarpmaktadır.

Bu sonuçlara göre de Destekleyici Kültür'ün 5, 8, 15, 16 ve 22 numaralı maddeler ile güçlü bir ilişki içerisinde olduğu ve bu ilişkinin güvenilirlik ve süreklilik katsayılarının da yüksek olduğu söylenebilir.

6.5.7. Yenilikçi Kültür 1. Aşama

Tablo 6.37: Bileşik Güvenilirlik

Bileşik güvenilirlik:						
Latent değişken	Boyutlar	Cronbach's Alpha	D.G.rho (PCA)	Durum sayısı	Kritik değer	Özdeğerler
LV1	8	0,764	0,856	2,884	0,746	2,172
						1,228
						0,675
						0,506
						0,415
						0,373
						0,341
						0,261

Tablo 6.38: Çapraz Yükler

Çapraz yükler:	
	LV1
S.01	0,453
S.06	0,341
S.07	0,790
S.11	0,240
S.13	0,796
S.18	0,479
S.19	0,796
S.23	0,624

Tablo 6.39: Diskriminant Sürekliliği

Diskriminant sürekliliği (Karesi alınmış korelasyonlar < AVE) (Boyut 1):		
	LV1	Ortalamaların Oransal Değişimi (AVE)
LV1	1	0,361
Ortalamaların Oransal Değişimi (AVE)	0,361	0

6.5.8. Yenilikçi Kültür 2.Aşama**Tablo 6.40: Bileşik Güvenilirlik**

Bileşik güvenilirlik:						
Latent değişken	Boyutlar	Cronbach's alpha	D.G.rho (PCA)	Durum sayısı	Kritik değer	Özdeğerler
LV1	3	0,779	0,872	2,232	0,814	1,695
						0,405
						0,340

Tablo 6.41: Çapraz-Yükler

Çapraz yükler:	
	LV1
S.07	0,820
S.13	0,851
S.19	0,827

Tablo 6.42: Diskriminant Sürekliliği

Diskriminant sürekliliği (Karesi alınmış korelasyonlar < AVE) (Boyut 1):		
	LV1	Ortalamaların Oransal Değişimi (AVE)
LV1	1	0,694
Ortalamaların Oransal Değişimi (AVE)	0,694	0

Maddelerin Yenilikçi Kültür'e uygunluğunun test edildiği analizde Cronbach Alpha güvenilirlik katsayı 0,764 ve analize giren değişkenlerin tek boyutluluğunu gösteren rho katsayısı da 0,856 olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre bu bölüme dair güvenilirliğin ve değişkenler arasındaki ilişkinin seviyesinin yüksek olduğu söylenebilir.

Söz konusu maddelerin, Yenilikçi Kültür ile güçlü bir ilişki içerisinde olup olmadığını belirten çapraz yük katsayılarının (LV1), 0,7 seviyesinin üzerinde olması gerekmektedir. Bu aşamada çapraz yük katsayısı 0,7'nin altında olan maddeler çıkartılarak Yenilikçi Kültür'ü oluşturan maddeler yeniden belirlenmiştir.

Bu bölüme dair Cronbach Alpha ve rho değerlerinin, çapraz yük katsayısı 0,7'den düşük olan maddeler çıkartıldıktan sonra (2. Aşamada) yükseldiği görülmektedir.

Tablo 6.44: Çapraz-Yükler

Çapraz yükler:	
	LV1
S.01	0,754
S.03	0,687
S.05	0,671
S.06	0,768
S.07	0,572
S.08	0,551
S.10	0,590
S.12	0,804
S.13	0,671
S.14	0,743
S.16	0,410
S.17	0,777
S.19	0,542
S.20	0,772
S.21	0,655

Tablo 6.45: Diskriminant Sürekliliği

Diskriminant sürekliliği (Karesi alınmış korelasyonlar < AVE) (Boyut 1):		
	LV1	Ortalamaların Oransal Değişimi (AVE)
LV1	1	0,453
Ortalamaların Oransal Değişimi (AVE)	0,453	0

6.5.10. Yönetici Rolü 4. Aşama

Tablo 6.46: Bileşik Güvenilirlik

Bileşik güvenilirlik						
Latent değişken	Boyutlar	Cronbach's alpha	D.G. rho (PCA)	Durum sayısı	Kritik değer	Özdeğerler
LV1	8	0,891	0,915	5,871	0,940	4,373
						0,939
						0,637
						0,504
						0,401
						0,323
						0,215
						0,127

Tablo 6.47: Çapraz-Yükler

Çapraz yükler:	
	LV1
S.01	0,789
S.05	0,725
S.06	0,749
S.12	0,813
S.13	0,723
S.14	0,740
S.17	0,795
S.20	0,768

Tablo 6.48: Diskriminant Sürekliliği

Diskriminant sürekliliği (Karesi alınmış korelasyonlar < AVE) (Boyut 1):		
	LV1	Ortalamaların Oransal Değişimi (AVE)
LV1	1	0,583
Ortalamaların Oransal Değişimi (AVE)	0,583	0

Maddelerin Yönetici Rolü'ne uygunluğunun test edildiği analizde Cronbach Alpha güvenilirlik katsayı 0,907 ve analize giren değişkenlerin tek boyutluluğunu gösteren rho katsayısı da 0,922 olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre bu bölüme dair güvenilirliğin ve değişkenler arasındaki ilişkinin seviyesinin yüksek olduğu söylenebilir.

Söz konusu maddelerin, Yönetici Rolü ile güçlü bir ilişki içerisinde olup olmadığını belirten çapraz yük katsayılarının (LV1), 0,7 seviyesinin üzerinde olması gerekmektedir. Bu aşamada çapraz yük katsayısı 0,7'nin altında olan maddeler çıkartılarak Yönetici Rolü'nü oluşturan maddeler yeniden belirlenmiştir.

Bu bölüme dair Cronbach Alpha ve rho değerlerinin, çapraz yük katsayısı 0,7'den düşük olan maddeler çıkartıldıktan sonra (4. Aşamada) yükseldiği görülmektedir.

Ayrıca bu bölüme ait süreklilik değerinin de 0,5 değerinden yüksek olması gerekmektedir. İlk aşamada 0,453 olarak belirlenen süreklilik seviyesinin, maddeler çıkartıldıktan sonra 0,583 seviyesine yükseldiği göze çarpmaktadır.

Bu sonuçlara göre de Yönetici Rolü'nün 1, 5, 6, 12, 13, 14, 17 ve 20 numaralı maddeler ile güçlü bir ilişki içerisinde olduğu ve bu ilişkinin güvenilirlik ve süreklilik katsayılarının da yüksek olduğu söylenebilir.

6.5.11. Teknisyen Rolü 1.aşama

Tablo 6.49: Bileşik Güvenilirlik

Bileşik güvenilirlik						
Latent değişken	Boyutlar	Cronbach's alpha	D.G.rho (PCA)	Durum sayısı	Kritik değer	Özdeğerler
LV1	6	0,829	0,877	3,711	1,221	4,028
						1,069
						0,920
						0,556
						0,461
						0,293

Tablo 6.50: Çapraz-Yükler

Çapraz yükler:	
	LV1
S.02	0,550
S.04	0,760
S.09	0,804
S.11	0,845
S.15	0,626
S.18	0,813

Tablo 6.51: Diskriminant Sürekliliği

Diskriminant sürekliliği (Karesi alınmış korelasyonlar < AVE) (Boyut 1):		
	LV1	Ortalamaların Oransal Değişimi (AVE)
LV1	1	0,549
Ortalamaların Oransal Değişimi (AVE)	0,549	0

6.5.12. Teknisyen Rolü 3. Aşama

Tablo 6.52: Bileşik Güvenilirlik

Bileşik güvenilirlik:						
Latent değişken	Boyutlar	Cronbach's alpha	D.G.rho (PCA)	Durum sayısı	Kritik değer	Özdeğerler
LV1	4	0,840	0,896	3,057	1,214	3,333
						0,603
						0,562
						0,357

Tablo 6.53: Çapraz-Yükler

Çapraz yükler	
	LV1
S.04	0,737
S.09	0,862
S.11	0,886
S.18	0,792

Tablo 6.54: Diskriminant Sürekliliği

Diskriminant Sürekliliği (Karesi alınmış korelasyonlar < AVE) (Boyut 1)		
	LV1	Ortalamaların Oransal Değişimi (AVE)
LV1	1	0,675
Ortalamaların Oransal Değişimi (AVE)	0,675	0

Maddelerin Teknisyen Rolü'ne uygunluğunun test edildiği analizde Cronbach Alpha güvenilirlik katsayı 0,829 ve analize giren değişkenlerin tek boyutluluğunu gösteren rho katsayısı da 0,877 olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre bu bölüme dair güvenilirliğin ve değişkenler arasındaki ilişkinin seviyesinin yüksek olduğu söylenebilir.

Söz konusu maddelerin, Teknisyen Rolü ile güçlü bir ilişki içerisinde olup olmadığını belirten çapraz yük katsayılarının (LV1), 0,7 seviyesinin üzerinde olması gerekmektedir. Bu aşamada çapraz yük katsayısı 0,7'nin altında olan maddeler çıkartılarak Teknisyen Rolü'nü oluşturan maddeler yeniden belirlenmiştir.

Bu bölüme dair Cronbach Alpha ve rho değerlerinin, çapraz yük katsayısı 0,7'den düşük olan maddeler çıkartıldıktan sonra (3. Aşamada) yükseldiği görülmektedir.

Ayrıca bu bölüme ait süreklilik değerinin de 0,5 değerinden yüksek olması gerekmektedir. İlk aşamada 0,549 olarak belirlenen ve zaten optimum düzeyin üzerinde olan süreklilik seviyesinin, maddeler çıkartıldıktan sonra 0,675 seviyesine yükseldiği göze çarpmaktadır.

Bu sonuçlara göre de Yönetici Rolü'nün 4, 9, 11 ve 18 numaralı maddeler ile güçlü bir ilişki içerisinde olduğu ve bu ilişkinin güvenilirlik ve süreklilik katsayılarının da yüksek olduğu söylenebilir.

6.6. T-Test

H_0 : Yönetici Rol Skoru Ortalamasının Üzerinde Olan Hastaneler ile Yönetici Rol Skoru Ortalamasının Altında Olan Hastaneler Arasında Bürokratik Kültür Yaklaşımları Açısından Fark Yoktur

H_1 : Yönetici Rol Skoru Ortalamasının Üzerinde Olan Hastaneler ile Yönetici Rol Skoru Ortalamasının Altında Olan Hastaneler Arasında Bürokratik Kültür Yaklaşımları Açısından Fark Vardır

Tablo 6.55: Grup İstatistikleri

	Yönetici Rolü	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Bürokratik Kültür Skoru	Yönetici Rolü Düşük	40	-,0848006	,46310529	,07322338
	Yönetici Rolü Yüksek	35	,1804894	,55508182	09382595

Tablo 6.56: Bağımsız Örneklem t-testi

		Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği t-testi						
		F	Anlamlılık	T	Serb. der	Anlamlılık (2-yönlü)	Ortalama Farkı	Standart Hata Farkı	Farkların 95% Güven Aralığı	
Bürokratik Kültür Skoru	Varyansların eşitliği varsayılmıştır	036	850	-2,256	3	,027	-,26529004	,11758371	-,49963403	-,03094604
	Varyansların eşitliği varsayılmamıştır			-2,229	6,517	,029	-,26529004	,11901669	-,50288006	-,02770001

Tablodan görüldüğü üzere halkla ilişkiler uygulayıcılarının yerine getirdikleri rollerden yönetici rol modeli ile hastanelerin bürokratik örgüt kültürü algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını ortaya koyan t Testi'nin anlamlılık düzeyi 0,029 olarak belirlenmiştir. Bu değer 0,05 değerinden düşük olduğu için “Yönetici Rol Skoru Ortalamanın Üzerinde Olan Hastaneler ile Yönetici Rol Skoru Ortalamanın Altında Olan Hastaneler Arasında Bürokratik Kültür Yaklaşımları Açısından Fark Yoktur” şeklindeki H_0 hipotezi reddedilir. Bir başka deyişle yönetici rol modeli ile hastanelerin bürokratik örgüt kültürü algılamaları arasında anlamlı bir ilişki olduğundan söz edilebilir.

Bu sonuçlara göre yönetici rolü seviyesi düşük olan hastanelerin bürokratik kültür düzeyinin (Ort, -0,0848006) yönetici rolü seviyesi yüksek olan hastanelerin bürokratik kültür düzeyine (Ort. 0,1804894) kıyasla anlamlı bir şekilde daha düşük olduğu söylenebilir.

H_0 : Yönetici Rol Skoru Ortalamanın Üzerinde Olan Hastaneler ile Yönetici Rol Skoru Ortalamanın Altında Olan Hastaneler Arasında Destekleyici Kültür Yaklaşımları Açısından Fark Yoktur

H_1 : Yönetici Rol Skoru Ortalamanın Üzerinde Olan Hastaneler ile Yönetici Rol Skoru Ortalamanın Altında Olan Hastaneler Arasında Destekleyici Kültür Yaklaşımları Açısından Fark Vardır

Tablo 6.57: Grup İstatistikleri

	Yönetici Rolü	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Destekleyici Kültür Skoru	Yön. Rolü Düşük	40	-,2287643	,52111591	,08239566
	Yön. Rolü Yüksek	35	,3127067	,53175298	,08988266

Tablo 6.58: Bağımsız Örneklem t-testi

		Levene Testi		Ortalamalar Eşitliği t-testi						
		F	Anlamlılık	T	ddf	SAnlamlılık (2-yönlü)	Ortalama Farkı	Standart Hata Farkı	Farkların 95% Güven Aralığı	
Destekleyici Kültür Skoru	Varyansların eşitliği varsayılmıştır	,717	.,400	-4,447	773	.,000	-,54147104	,12176778	-,78415387	-,29878822
	Varyansların eşitliği varsayılmamıştır			-4,441	771,274	.,000	-,54147104	,12193415	-,78458463	-,29835745

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının yerine getirdikleri rollerden yönetici rol modeli ile hastanelerin destekleyici örgüt kültürü algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını ortaya koyan t Testi'nin anlamlılık düzeyi 0,000 olarak belirlenmiştir. Bu değer 0,05 değerinden düşük olduğu için “Yönetici Rol Skoru Ortalamanın Üzerinde Olan Hastaneler ile Yönetici Rol Skoru Ortalamanın Altında Olan Hastaneler Arasında Destekleyici Kültür Yaklaşımları Açısından Fark Yoktur” şeklindeki H_0 hipotezi reddedilir. Bir başka deyişle yönetici rol modeli ile hastanelerin destekleyici örgüt kültürü algılamaları arasında anlamlı bir ilişki olduğundan söz edilebilir.

Bu sonuçlara göre yönetici rolü seviyesi düşük olan hastanelerin destekleyici kültür düzeyinin (Ort. -0,2287643), yönetici rolü seviyesi yüksek olan hastanelerin destekleyici kültür düzeyine (Ort. 0,3127067) kıyasla anlamlı bir şekilde daha düşük olduğu söylenebilir.

H_0 : Yönetici Rol Skoru Ortalamanın Üzerinde Olan Hastaneler ile Yönetici Rol Skoru Ortalamanın Altında Olan Hastaneler Arasında Yenilikçi Kültür Yaklaşımları Açısından Fark Yoktur.

H_1 : Yönetici Rol Skoru Ortalamanın Üzerinde Olan Hastaneler ile Yönetici Rol Skoru Ortalamanın Altında Olan Hastaneler Arasında Yenilikçi Kültür Yaklaşımları Açısından Fark Vardır.

Tablo 6.59: Grup İstatistikleri

	Yönetici Rolü	N			
Yenilikçi Kültür Skoru	Yön.Rolü Düşük	40	-,0441149	,48375977	,07648914
	Yön.Rolü Yüksek	35	,0541524	,45745350	,07732375

Tablo 6.60: Bağımsız Örneklem t-testi

		Levene Testi		Ortalamalar Eşitliği t-testi						
		F	Anlam lılık	T	Serb. Der.	Anlamlılık (2-yönlü)	Ortalama Farkı	Standart Hata Farkı	Farkların 95% Güven Aralığı	
Yenilikçi Kültür Skoru	Varyansların eşitliği varsayılmıştır	,132	,718	-,900	73	,371	-,09826735	,10917504	-,31585290	,11931820
	Varyansların eşitliği varsayılmamıştır			-,903	72,541	,369	-,09826735	,10876374	-,31505627	,11852157

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının yerine getirdikleri rollerden yönetici rol modeli ile hastanelerin yenilikçi örgüt kültürü algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını ortaya koyan t Testi'nin anlamlılık düzeyi 0,369 olarak belirlenmiştir. Bu değer 0,05 değerinden yüksek olduğu için “Yönetici Rol Skoru Ortalamanın Üzerinde Olan Hastaneler ile Yönetici Rol Skoru Ortalamanın Altında Olan Hastaneler Arasında Yenilikçi Kültür Yaklaşımları Açısından Fark Yoktur” şeklindeki H_0 hipotezi reddedilemez. Bir

başka deyişle yönetici rol modeli ile hastanelerin yenilikçi örgüt kültürü algılamaları arasında anlamlı bir ilişki olduğundan söz edilemez.

Ayrıca yönetici rolü seviyesi düşük olan hastanelerin yenilikçi kültür düzeyinin (Ort. -0,0441149), yönetici rolü seviyesi yüksek olan hastanelerin yenilikçi kültür düzeyine (Ort. 0,0541524) kıyasla daha düşük olduğu ancak bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı söylenebilir.

H_0 : Teknisyen Rol Skoru Ortalamanın Üzerinde Olan Hastaneler ile Teknisyen Rol Skoru Ortalamanın Altında Olan Hastaneler Arasında Bürokratik Kültür Yaklaşımları Açısından Fark Yoktur

H_1 : Teknisyen Rol Skoru Ortalamanın Üzerinde Olan Hastaneler ile Teknisyen Rol Skoru Ortalamanın Altında Olan Hastaneler Arasında Bürokratik Kültür Yaklaşımları Açısından Fark Vardır

Tablo 6.61: Grup İstatistikleri

	Teknisyen Rolü	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Bürokratik Kültür Skoru	Tek. Rolü Düşük	29	-,0785130	,63511930	,11793869
	Tek. Rolü Yüksek	46	,1130866	,42704074	,06296372

Tablo 6.62: Bağımsız Örneklem t-testi

		Levene Testi		Ortalamalar Eşitliği t-testi						
		F	Anlam lılık	T	Serb. Der	Anlam lılık (2-yönlü)	Ortalama Farkı	Standart Hata Farkı	Farkların 95% Güven Aralığı	
Bürokratik Kültür Skoru	Varyansların eşitliği varsayılmıştır	2,311	,133	-1,563	73	,122	-,19159965	,12255154	-,43584451	,05264521
	Varyansların eşitliği varsayılmamıştır			-1,433	44,011	,159	-,19159965	,13369355	-,46103942	,07784012

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının yerine getirdikleri rollerden teknisyen rol modeli ile hastanelerin bürokratik örgüt kültürü algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını ortaya koyan t Testi'nin anlamlılık düzeyi 0,159 olarak belirlenmiştir. Bu değer 0,05 değerinden yüksek olduğu için

“Teknisyen Rol Skoru Ortalamasının Üzerinde Olan Hastaneler ile Teknisyen Rol Skoru Ortalamasının Altında Olan Hastaneler Arasında Bürokratik Kültür Yaklaşımları Açısından Fark Yoktur” şeklindeki H_0 hipotezi reddedilemez. Bir başka deyişle teknisyen rol modeli ile hastanelerin bürokratik örgüt kültürü algılamaları arasında anlamlı bir ilişki olduğundan söz edilemez.

Ayrıca teknisyen rolü seviyesi düşük olan hastanelerin bürokratik kültür düzeyinin (Ort. -0,0785130), teknisyen rolü seviyesi yüksek olan hastanelerin bürokratik kültür düzeyine (Ort. 0,1130866) kıyasla daha düşük olduğu ancak bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı söylenebilir.

H_0 : Teknisyen Rol Skoru Ortalamasının Üzerinde Olan Hastaneler ile Teknisyen Rol Skoru Ortalamasının Altında Olan Hastaneler Arasında Destekleyici Kültür Yaklaşımları Açısından Fark Yoktur.

H_1 : Teknisyen Rol Skoru Ortalamasının Üzerinde Olan Hastaneler ile Teknisyen Rol Skoru Ortalamasının Altında Olan Hastaneler Arasında Destekleyici Kültür Yaklaşımları Açısından Fark Vardır.

Tablo 6.63: Grup İstatistikleri

	Teknisyen Rolü	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Destekleyici Kültür Skoru	Tek. Rolü Düşük	29	-,2028035	,55346888	,10277659
	Tek. Rolü Yüksek	46	,1668579	,57096349	,08418397

Tablo 6.64: Bağımsız Örneklem t-Testi

		Levene Testi		t-test for Equality of Means						
		F	Anlam İlişkili	T	Serb Der.	Anlam İlişkili (2-yönlü)	Ortalama Farkı	Standart Hata Farkı	Farkların 95% Güven Aralığı	
Destekleyici Kültür Skoru	Varyansların eşitliği varsayılmıştır	,232	,632	-2,763	73	,007	-,36966146	,13380616	-,63633676	-,10298616
	Varyansların eşitliği varsayılmamıştır			-2,782	61,070	,007	-,36966146	,13285319	-,63531163	-,10401129

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının yerine getirdikleri rollerden teknisyen rol modeli ile hastanelerin destekleyici örgüt kültürü algılamaları arasında

istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını ortaya koyan t Testi'nin anlamlılık düzeyi 0,007 olarak belirlenmiştir. Bu değer 0,05 değerinden düşük olduğu için “Teknisyen Rol Skoru Ortalamasının Üzerinde Olan Hastaneler ile Teknisyen Rol Skoru Ortalamasının Altında Olan Hastaneler Arasında Destekleyici Kültür Yaklaşımları Açısından Fark Yoktur” şeklindeki H_0 hipotezi reddedilir. Bir başka deyişle teknisyen rol modeli ile hastanelerin destekleyici örgüt kültürü algılamaları arasında anlamlı bir ilişki olduğundan söz edilebilir.

Bu sonuçlara göre teknisyen rolü seviyesi düşük olan hastanelerin destekleyici kültür düzeyinin (Ort. -0,2028035), teknisyen rolü seviyesi yüksek olan hastanelerin destekleyici kültür düzeyine (Ort. 0,1668579) kıyasla anlamlı bir şekilde daha düşük olduğu söylenebilir.

H_0 : Teknisyen Rol Skoru Ortalamasının Üzerinde Olan Hastaneler ile Teknisyen Rol Skoru Ortalamasının Altında Olan Hastaneler Arasında Yenilikçi Kültür Yaklaşımları Açısından Fark Yoktur.

H_1 : Teknisyen Rol Skoru Ortalamasının Üzerinde Olan Hastaneler ile Teknisyen Rol Skoru Ortalamasının Altında Olan Hastaneler Arasında Yenilikçi Kültür Yaklaşımları Açısından Fark Vardır.

Tablo 6.65: Grup İstatistikleri

	Teknisyen Rolü	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Yenilikçi Kültür Skoru	Tek. Rolü Düşük	29	-,0452521	,42039305	,07806503
	Tek. Rolü Yüksek	46	,0313707	,50264328	,07411071

Tablo 6.66: Bağımsız Örneklem t-testi

		Levene Testi		Ortalamalar Eşitliği t-Testi						
		F	Anlam lılık	T	Serb. Der	Anlam lılık (2- yönlü)	Ortalama Farkı	Standart Sapma Farkı	Farkların 95% Güven Aralığı	
Yenilikçi Kültür Skoru	Varyansların eşitliği varsayılmıştır	2,050	,156	-,683	73	,496	-,07662275	,11210395	-,30004559	,14680010
	Varyansların eşitliği varsayılmamıştır			-,712	67,233	,479	-,07662275	,10764082	-,29146101	,13821552

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının yerine getirdikleri rollerden teknisyen rol modeli ile hastanelerin yenilikçi örgüt kültürü algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını ortaya koyan t Testi'nin anlamlılık düzeyi 0,479 olarak belirlenmiştir. Bu değer 0,05 değerinden yüksek olduğu için “Teknisyen Rol Skoru Ortalamanın Üzerinde Olan Hastaneler ile Teknisyen Rol Skoru Ortalamanın Altında Olan Hastaneler Arasında Yenilikçi Kültür Yaklaşımları Açısından Fark Yoktur” şeklindeki H_0 hipotezi reddedilemez. Bir başka deyişle teknisyen rol modeli ile hastanelerin yenilikçi örgüt kültürü algılamaları arasında anlamlı bir ilişki olduğundan söz edilemez.

Ayrıca teknisyen rolü seviyesi düşük olan hastanelerin yenilikçi kültür düzeyinin (Ort. -0,0452521), teknisyen rolü seviyesi yüksek olan hastanelerin yenilikçi kültür düzeyine (Ort. 0,0313707) kıyasla daha düşük olduğu ancak bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı söylenebilir.

6.7. Anova Testi

H_0 : Hastanenin Sahiplik Yapısı ile Bürokratik Kültür Düzeyi Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur..

H_1 : Hastanenin Sahiplik Yapısı ile Bürokratik Kültür Düzeyi Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır..

Tablo 6.67: Bürokratik Kültür Skoru

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Minimum	Maksimum
Özel Hastane	56	,0636710	,54172054	,07239045	-2,07570	1,35685
Devlet Hastanesi	19	-,0337089	,46421837	,10649900	-,80747	,77372
Toplam	75	,0390014	,52187124	,06026050	-2,07570	1,35685

Tablo 6.68: Varyansların Homojenliği Testi

Bürokratik Kültür Skoru			
Levene İstatistiği	Serb. Der1	Serb. Der2	Anlamlılık
,009	1	73	,925

Varyansların Homojenliği Testinde elde edilen 0,925 değeri 0,05 değerinden yüksek olduğu için varyansların homojen olduğu söylenebilir. Bu sonuç bize Varyans Analizi'nden elde edeceğimiz sonuçların sağlıklı olacağı bilgisini vermektedir.

Tablo 6.69: Anova

Bürokratik Kültür Skoru					
	Karelerin Toplamı	Serb. Der.	Ortalamaların Karesi	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	,135	1	,135	,491	,486
Gruplar İçi	20,019	73	,274		
Toplam	20,154	74			

ANOVA Tablosu, hastanenin sahiplik yapısı ile bürokratik kültür düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmektedir. Elde edilen 0,491 F değerine karşılık gelen anlamlılık düzeyi olan 0,486, 0,05 değerinden büyük olduğu için H_0 hipotezimiz reddedilemez. Bir başka deyişle hastanenin sahiplik yapısı ile bürokratik kültür düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenemez.

Bu sonuçlara göre de;

- Bürokratik kültür düzeyinin hastanenin sahiplik yapısından etkilenmediği,
- Aralarında anlamlı bir ilişki olmasa da özel hastanelerdeki bürokratik kültür düzeyinin devlet hastanelerine kıyasla daha yüksek olduğu söylenebilir.

H_0 : Hastanenin Sahiplik Yapısı ile Destekleyici Kültür Düzeyi Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur..

H_1 : Hastanenin Sahiplik Yapısı ile Destekleyici Kültür Düzeyi Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır..

Tablo 6.70: Destekleyici Kültür Skoru

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Minimum	Maksimum
Özel Hastane	56	,0327963	,55750495	,07449973	-1,55647	1,07933
Devlet Hastanesi	19	-,0022331	,68983222	,15825837	-,88951	1,22445
Toplam	75	,0239222	,58906348	,06801919	-1,55647	1,22445

Tablo 6.71: Varyansların Homojenliği Testi

Destekleyici Kültür Skoru			
Levene İstatistiği	Serb. Der.1	Serb. Der. 2	Anlamlılık
1,658	1	73	,202

Varyansların Homojenliği Testinde elde edilen 0,202 değeri 0,05 değerinden yüksek olduğu için varyansların homojen olduğu söylenebilir. Bu sonuç bize Varyans Analizi'nden elde edeceğimiz sonuçların sağlıklı olacağı bilgisini vermektedir.

Tablo 6.72: Anova

Destekleyici Kültür Skoru					
	Karelerin Toplamı	Serb. Der.	Ortalama ların Karesi	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	,017	1	,017	,050	,825
Gruplar İçi	25,660	73	,352		
Toplam	25,678	74			

ANOVA Tablosu, hastanenin sahiplik yapısı ile destekleyici kültür düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmektedir. Elde edilen 0,050 F değerine karşılık gelen anlamlılık düzeyi olan 0,825, 0,05 değerinden yüksek olduğu için H_0 hipotezimiz reddedilemez. Bir başka deyişle hastanenin sahiplik yapısı ile destekleyici kültür düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenemez.

Bu sonuçlara göre de

- Destekleyici kültür düzeyinin hastanenin sahiplik yapısından etkilenmediği,
- Aralarında anlamlı bir fark olmasa da özel hastanelerdeki destekleyici kültür düzeyinin devlet hastanelerine kıyasla daha yüksek olduğu söylenebilir.

H_0 : Hastanenin Sahiplik Yapısı ile Yenilikçi Kültür Düzeyi Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

H_1 : Hastanenin Sahiplik Yapısı ile Yenilikçi Kültür Düzeyi Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır.

Tablo 6.73: Yenilikçi Kültür Skoru

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Minimum	Maksimum
Özel Hastane	56	,0137541	,47805261	,06388247	-1,03448	,90597
Devlet Hastanesi	19	-,0336574	,46072776	,10569820	-,99990	,52905
Toplam	75	,0017432	,47108468	,05439617	-1,03448	,90597

Tablo 6.74: Varyansların Homojenliği Testi

Yenilikçi Kültür Skoru			
Levene İstatistiği	Serb. Der.1	Serb. Der. 2	Anlamlılık
,000	1	73	,982

Varyansların Homojenliği Testinde elde edilen 0,982 değeri 0,05 değerinden yüksek olduğu için varyansların homojen olduğu söylenebilir. Bu sonuç bize Varyans Analizi'nden elde edeceğimiz sonuçların sağlıklı olacağı bilgisini vermektedir.

Tablo 6.75: Anova

Yenilikçi Kültür Skoru					
	Karelerin Toplamı	Serb. Der.	Ortalamaların Karesi	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	,032	1	,032	,142	,707
Gruplar İçi	16,390	73	,225		
Toplam	16,422	74			

ANOVA Tablosu, hastanenin sahiplik yapısı ile yenilikçi kültür düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmektedir. Elde edilen 0,142 F değerine karşılık gelen anlamlılık düzeyi olan 0,707, 0,05 değerinden yüksek olduğu için H_0 hipotezimiz reddedilemez. Bir başka deyişle hastanenin sahiplik yapısı ile yenilikçi kültür düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenemez.

Bu sonuçlara göre de;

- Yenilikçi kültür düzeyinin hastanenin sahiplik yapısından etkilenmediği,
- Aralarında anlamlı bir fark olmasa da özel hastanelerdeki yenilikçi kültür düzeyinin devlet hastanelerine kıyasla daha yüksek olduğu söylenebilir.

H_0 : Hastanenin Sahiplik Yapısı ile Yönetici Rolü Düzeyi Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

H_1 : Hastanenin Sahiplik Yapısı ile Yönetici Rolü Düzeyi Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır.

Tablo 6.76: Yönetici Rolü Skoru

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Minimum	Maksimum
Özel Hastane	56	,1434981	,84586340	,11303325	-2,49775	1,81205
Devlet Hastanesi	19	-,4229418	1,29306868	,29665030	-4,16210	1,35160
Total	75	,0000000	1,00000000	,11547005	-4,16210	1,81205

Tablo 6.77: Varyansların Homojenliği Testi

Yönetici Rolü Skoru			
Levene İstatistiği	Serb. Der.1	Serb. Der.2	Anlamlılık
3,238	1	73	,076

Varyansların Homojenliği Testinde elde edilen 0,076 değeri 0,05 değerinden yüksek olduğu için varyansların homojen olduğu söylenebilir. Bu sonuç bize Varyans Analizi'nden elde edeceğimiz sonuçların sağlıklı olacağı bilgisini vermektedir.

Tablo 6.78: Anova

Yönetici Rolü Skoru					
	Karelerin Toplamı	Serb. Der.	Ortalama ların Karesi	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	4,552	1	4,552	4,785	,032
Gruplar İçi	69,448	73	,951		
Toplam	74,000	74			

ANOVA Tablosu, hastanenin sahiplik yapısı ile yönetici rolü düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmektedir. Elde edilen 4,785 F değerine karşılık gelen anlamlılık düzeyi olan 0,032, 0,05 değerinden düşük olduğu için H_0 hipotezimiz reddedilir. Bir başka deyişle hastanenin sahiplik yapısı ile yönetici rolü düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir.

Bu sonuçlara göre de;

- Yönetici rolü düzeyinin hastanenin sahiplik yapısından etkilendiği,
- Özel hastanelerdeki yönetici rolü düzeyinin devlet hastanelerine kıyasla anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu söylenebilir.

H_0 : Hastanenin Sahiplik Yapısı ile Teknisyen Rolü Düzeyi Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

H_1 : Hastanenin Sahiplik Yapısı ile Teknisyen Rolü Düzeyi Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır.

Tablo 6.79: Teknisyen Rolü Skoru

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Minimum	Maksimum
Özel Hastane	56	-,0211078	1,05121796	,14047491	-3,03759	1,28723
Devlet Hastanesi	19	,0622124	,85385584	,19588796	-2,02919	1,27323
Toplam	75	,0000000	1,00000000	,11547005	-3,03759	1,28723

Tablo 6.80: Varyansların Homojenliği Testi

Teknisyen Rolü Skoru			
Levene İstatistiği	Serb. Der.1	Serb. Der.2	Anlamlılık
1,093	1	73	,299

Varyansların Homojenliği Testinde elde edilen 0,299 değeri 0,05 değerinden yüksek olduğu için varyansların homojen olduğu söylenebilir. Bu sonuç bize Varyans Analizi'nden elde edeceğimiz sonuçların sağlıklı olacağı bilgisini vermektedir.

Tablo 6.81: Anova

Teknisyen Rolü Skoru					
	Karelerin Toplamı	Serb. Der.	Ortalamaların Karesi	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	,098	1	,098	,097	,756
Gruplar İçi	73,902	73	1,012		
Toplam	74,000	74			

ANOVA Tablosu, hastanenin sahiplik yapısı ile teknisyen rolü düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmektedir. Elde edilen 0,097 F değerine karşılık gelen anlamlılık düzeyi olan 0,756, 0,05 değerinden yüksek olduğu için H_0 hipotezimiz reddedilemez. Bir başka deyişle hastanenin sahiplik yapısı ile teknisyen rolü düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenemez.

Bu sonuçlara göre de;

- Teknisyen rolü düzeyinin hastanenin sahiplik yapısından etkilenmediği,
- Aralarında anlamlı bir fark olmasa da özel hastanelerdeki teknisyen rolü düzeyinin devlet hastanelerine kıyasla daha düşük olduğu söylenebilir.

SONUÇ

Günümüzde, halkla ilişkiler çalışmalarının kamuda ve özel sektörde özellikle de sağlık sektöründe uygulanması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Ancak sağlık sektörüne bakıldığında halkla ilişkiler henüz olması gereken yerde değildir. Son yıllarda hastanelerde halkla ilişkiler birimleri kurulmakla beraber, bazı hastanelerde bu birimlerin fonksiyonunun sadece danışma işlevi ile sınırlı kalması halkla ilişkiler faaliyetlerinin hedefine ulaşmasına engel olmaktadır. Bundan dolayı da, sağlık hizmeti alıcılarının memnuniyeti istenilen düzeyde olamamaktadır. İşletmelerin, hedef kitlelerinin istek ve beklentilerinden uzak olması yeterli ve kaliteli hizmetin sağlanamamasına neden olmaktadır. Buna bağlı olarak, hedef kitlenin istek ve beklentilerinin tam olarak karşılanamaması işletmenin amacına ulaşamayarak başarısız olmasına yol açmaktadır.

Örgüt içindeki yönetsel faaliyetlerde iş görenler ve örgüt kültürünün dikkate alınması, bu işletmelerin diğer örgütler karşısında büyük avantaja sahip olmasını ve sonuç olarak da başarılı olmasını sağlayacaktır. Organizasyonların başarısı büyük ölçüde örgütsel kültüre bağlı olmaktadır çünkü örgüt kültürü örgüt üyelerini birbirine bağlamakta ve bir arada tutmakta; onlara canlılık ve yeni bir ruh aşılamaktadır. Bir işletmenin ürünleri-hizmetleri, üretim süreçleri, teknolojisi ve daha birçok avantaj taklit edilebilmektedir fakat işletmelerin örgüt kültürünün taklit edilebilmesi çok güç olmaktadır. Bu nedenle, günümüzde, yöneticiler akademisyenler ve yönetim danışmanları rekabet avantajı sağlamada örgütsel kültürün önemi son yıllarda daha fazla vurgulamaktadırlar. İşletmeler yaşamlarını sürdürebilmek ve performanslarını artırmak için sahip oldukları örgüt kültürünü bir araç olarak kullanmaktadır, bu anlayışta bir artış olmuştur. Bunun yanı sıra örgüt kültürünün anlaşılması, değiştirilmesi ve yönetilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Örgüt kültürü, toplumların, grupların ve organizasyonların başarılarında ve başarısızlıklarında önemli bir etkiye sahiptir. Çünkü örgüt kültürü bir işletmede çalışanların algılamalarına ve davranışlarına rehberlik etmekte ve yönlendirmektedir (Kaya, 2008, 136).

Örgüt kültürü, işletme içinde tüm faaliyetlerin yapılış biçimlerini etkilediği gibi örgütsel performans üzerinde etkili olabilen halkla ilişkiler fonksiyonunun şekillenmesinde de etkili olabilmektedir. Örgüt kültürünün taşıdığı özellikler halkla ilişkiler uygulamalarını farklı şekillerde etkilemekte ve desteklemektedir.

Özel sektör kuruluşlarının ve kamu işletmelerinin farklı örgütsel kültür özelliklerine sahip oldukları kabul edilmektedir. Fakat hangi konularda farklılıklar olduğu ve bu farklılıkların özellikle halkla ilişkiler uygulayıcıları üzerindeki etkilerinin ne olduğu konusunda yapılan çalışmaların yetersiz olduğu söylenebilir.

Bu nedenle, bu çalışma; hastane işletmelerindeki halkla ilişkiler uygulayıcı rol modelleri üzerindeki örgüt kültür etkilerini incelemek amacıyla yapılmıştır. Bu araştırma, İstanbul ilinde faaliyet gösteren toplam 180 özel, kamu ve üniversite hastanelerinin 75'indeki doktor, halkla ilişkiler uygulayıcısı, hemşire, teknik ve idari personel üzerinde uygulanmıştır.

Bu bağlamda, bu çalışmada üç temel soruya cevap aranmıştır. Hastane işletmelerinde halkla ilişkiler uygulayıcılarının üstlendikleri rol modelleri ile yine hastanelerde görülen bürokratik, destekleyici ve yenilikçi örgüt kültürleri arasında bir ilişki olup olmadığı, kamu hastaneleri ile özel hastaneler arasında örgütsel kültür farklılığının olup olmadığı ve ayrıca halkla ilişkiler uygulayıcılarının yerine getirdikleri roller bakımından kamu ve özel hastaneler arasında bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır.

Birinci ve ikinci grup hipotezlerin test edilmesi sonucunda halkla ilişkiler uygulayıcıları rol modellerinden yönetici rol modeli ile hastanelerde hakim olan bürokratik örgüt kültürü algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuca göre, bürokratik kültürün hakim olduğu hastanelerde halkla ilişkiler uygulayıcı rol modellerinden yönetici rol modelinin daha baskın olduğu/daha çok temsil edildiği ortaya çıkmıştır. Uzmanlaşmanın gerektirdiği işbölümünün hakim olduğu bürokratik kültürlerde, bölümlerin faaliyetlerini aksatmadan sürdürebilmeleri diğer bölümlerle ilişkilerinin ve iletişimlerinin iyi düzeyde olmasına bağlıdır. Yönetici rolündeki halkla ilişkiler uygulayıcısının sahip olduğu

yüksek derecede kişilerarası iletişim becerisi bürokratik kültürlerdeki kişilerin büyük bir uyum içinde çalışmalarını desteklemektedir. Belirli kurallar ve düzenlemelerin hakim olduğu bürokratik kültürler halkla ilişkiler uygulayıcılarının yönetici rolünü sergilemesi için uygun bir ortam yaratmakta, etkin bir sistem ve prosedürlerle sağlam bir yapı oluşturarak hastane işletmelerini başarılı kılmaktadır.

Ayrıca teknisyen rolü seviyesi düşük olan hastanelerin bürokratik kültür düzeyinin (Ort. -0,0785130), teknisyen rolü seviyesi yüksek olan hastanelerin bürokratik kültür düzeyine (Ort. 0,1130866) kıyasla daha düşük olduğu ancak bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı söylenebilir.

Bunun aksine, halkla ilişkiler uygulayıcılarının üstlendikleri rol modellerinden teknisyen rol modeli ile hastanelerdeki bürokratik örgüt kültürü algılamaları arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Teknisyen rolünü temsil eden halkla ilişkiler uygulayıcılarının günlük, düşük seviyeli fonksiyonel problemlerle ilgilendikleri ve başkaları tarafından verilen kararların uygulanması için gerekli düşük seviyeli iletişim teknikleri yürüttüklerinden dolayı bu halkla ilişkiler uygulayıcılarının bürokratik kültürlerde daha çok teknisyen rolünü sergiledikleri düşünülmektedir. Her ne kadar, teknisyen rolünün daha az yerine getirildiği hastanelerdeki bürokratik kültür düzeyi (Ort. -0,0785130), teknisyen rolünün daha çok yerine getirildiği hastanelerdeki bürokratik kültür düzeyine (Ort. 0,1130866) kıyasla daha düşük olsada bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

Teknisyen rolünü temsil eden halkla ilişkiler uygulayıcıları her halkla ilişkiler bölümünde bulunabilir çünkü bu roldeki uygulayıcı birimin temel görevlerini yerine getiren kişidir ancak teknisyen rolünün etkin ve başarılı bir halkla ilişkiler bölümü için yeterli bir rol olmadığı söylenebilir.

Öte yandan, halkla ilişkiler uygulayıcılarının üstlendikleri rol modellerinden yönetici rol modeli ile hastanelerdeki destekleyici örgüt kültürü algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bir başka deyişle, destekleyici kültürün hakim olduğu hastanelerde halkla ilişkiler uygulayıcı rol

modellerinden yönetici rol modelinin daha baskın olduğu/daha çok temsil edildiği ortaya çıkmıştır. Destekleyici örgüt kültürüne sahip hastane işletmelerinin açık, uyumlu, destek veren, ilişki odaklı ve işbirliği yapan işletmeler olması halkla ilişkiler uygulayıcılarının yönetici rolü sergilemeleri için uygun bir ortam yaratmaktadır. Yönetici rolünü temsil eden halkla ilişkiler uygulayıcısı iletişim politika kararlarını veren ve bölüm çalışmalarının başarısı ve başarısızlığı ile sorumlu tutulan kişilerdir. Dolayısıyla bu kültür, halkla ilişkiler uygulayıcılarının yönetime katılmalarına fırsat veren bir ortam yaratmaktadır.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının üstlendikleri rol modellerinden teknisyen rol modeli ile hastanelerdeki destekleyici örgüt kültürü algılamaları arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Destekleyici kültürün hakim olduğu hastanelerde halkla ilişkiler uygulayıcı rol modellerinden teknisyen rol modelinin daha baskın olduğu/daha çok temsil edildiği ortaya çıkmıştır. Teknisyen rolünü temsil eden halkla ilişkiler uygulayıcısı her işletmede temel görevleri yapmaktadır. Geleneksel iletişim sanatı ve teknisyen rolü halkla ilişkiler fonksiyonunda temel teşkil etmektedir ve bundan dolayı önemli bir roldür. Destekleyici kültürlerin halkla ilişkiler uygulayıcılarının hem yönetici hem de teknisyen rolü sergilemeleri için uygun ortamlar olduğu söylenebilir. Bundan dolayı destekleyici kültür her iki rolün oluşumunu destekleyen bir ortam yaratmaktadır.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının üstlendikleri rol modellerinden yönetici rol modeli ile hastanelerdeki yenilikçi örgüt kültürü algılamaları arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Aynı şekilde, teknisyen rol modeli ile hastanelerin yenilikçi örgüt kültürü algılamaları arasında da herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Yenilikçi kültürün hakim olduğu çevrelerin çalışmak için yaratıcı, mücadele ve riskle dolu, teşviğin sürekli olduğu, dinamik ve heyecan verici yerler olduğu düşünülürse, hastane işletmelerinin yenilikçi kültürün oluşabilmesi için uygun bir yapı olmadığı, bu kültürün farklı işletme yapılarında uygun olabileceği söylenebilir. Dolayısıyla yenilikçi kültür hastanelerde halkla ilişkiler uygulayıcılarının yönetici ve teknisyen rollerini sergilemelerini destekleyen bir ortam yaratmamaktadır.

Literatürdeki benzer çalışmalara bakıldığında, örgüt kültürü ile yöneticilerin yönetsel davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla Topaloğlu ve Kara (2004) tarafından yapılan bir araştırmada örgütsel kültürün yöneticilerin yönetsel davranışlarının şekillenmesinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı yönde, Çırpan ve Koyuncu (1998) tarafından yapılan başka bir araştırmada alt kademe yöneticilerinin yönetsel davranışlarında örgüt kültürünün etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonuçlar, bu çalışmanın sonuçlarını kısmen desteklemekte ve yakın bir sonuç ortaya çıkmaktadır.

Üçüncü grup hipotezlerin test edilmesi sonucunda hastanelerin sahiplik yapısı ile hastanelerde hakim olan bürokratik kültür düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Elde edilen sonuçlar; hastanelerdeki bürokratik örgüt kültürünün hastanenin sahiplik yapısından etkilenmediğini göstermiştir. Ancak, aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmasa da özel hastanelerdeki bürokratik kültür düzeyi devlet hastanelerindeki bürokratik kültür düzeyine kıyasla daha yüksek çıkmıştır. Gerek hastane işletmelerinin sahip olduğu karmaşık örgüt yapısı gerekse bu işletmelerde yürütülen faaliyetlerin insan hayatı ile ilgili olması ve bu bakımdan büyük önem arz etmesi, bu işletmelerde faaliyetlerin aksamadan ve sistemli bir şekilde yürütülmesini zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle hastane işletmelerinde işbölümü ve uzmanlaşma son derece önemlidir. Bürokratik kültürlerde işlerin organize edilmiş ve sistematik olması, güç odaklı, tedbirli, sağlam, planlanmış, yapılanmış ve güvenilir kültürler olması, bu unsurlara önem veren özel hastane işletmelerinde bu tür bir kültürün (bürokratik kültürün) hakim olmasına neden olabilmektedir. Bürokratik kültürün genelde durgun pazarlarda büyük bir pazar paylarına sahip işletmeler için uygun olması ve hastane işletmelerinin içinde bulunduğu endüstriyel şartlar bakımından buna benzerlik göstermesi bir diğer neden olabilir. Ayrıca, bürokratik kültürlerin çok iyi eğitilmiş personel, etkin bir sistem ve prosedürlerle etkin çalışıyor olması bu unsurları benimseyen özel hastane işletmelerinin sağlam bir yapı oluşturmaya ve sonuçta başarılı olmasına neden olabilmektedir.

Hastanelerin sahiplik yapısı ile destekleyici örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Elde edilen sonuçlar; hastanelerdeki destekleyici örgüt

kültürünün hastanenin sahiplik yapısından etkilenmediğini göstermiştir. Ancak, aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmasa da özel hastanelerdeki destekleyici kültür düzeyi devlet hastanelerindeki destekleyici kültür düzeyine kıyasla daha yüksek çıkmıştır. Gerek hastane işletmelerinin sahip olduğu Literatürde özel sektör kuruluşlarının kamu kuruluşlarına göre daha çok gelişme eğilimli, daha profesyonel kültüre sahip oldukları (Kaya,2008) bulgusu bu araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Destekleyici kültürdeki iş ortamı arkadaşça ve yardımseverdir. Ayrıca bu kültürde geniş bir aile ile uyumlu ilişkiler ve insan değerleri önemlidir. Bu kültürdeki ilgili değerler “güvenen, adil, sosyal, teşvik edici, iki yönlü ve işbirlikçi” dir. Özel hastane işletmelerinin müşteri odaklı olması, insan ilişkilerine ve müşteri (hasta) memnuniyetine çok önem verilmesi bu işletmelerde destekleyici kültürün oluşmasına neden olmaktadır.

Hastanelerin sahiplik yapısı ile yenilikçi kültür düzeyi arasında da anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Son yıllarda kamu hastanelerinin de özel hastanelerle arasındaki açığı kapatmak için çaba göstermesi ve gelişme göstermesi aradaki farkın açılmasını engellemiş ve bu durum istatistiksel olarakda hastaneler arasında bir fark bulunamamasına neden olmuştur. Elde edilen sonuçlar; yenilikçi örgüt kültürünün hastanelerin sahiplik yapısından etkilenmediğini göstermiştir. Ancak, aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmasa da özel hastanelerdeki yenilikçi kültür düzeyi devlet hastanelerindeki yenilikçi kültür düzeyine kıyasla daha yüksek çıkmıştır. Yenilikçi kültürler değişim, girişimcilik, heyecan ve dinamizm etrafındaki değerleri yansıtmaktadır. Yeniliği destekleyen bir kültürdeki organizasyonlar çoğu kez müşteri odaklı, değer dürtülü ve stratejiklerdir. Bu kültürdeki işletmeler daha iyi rekabet edebilmek için neye ihtiyaç duyuyorlarsa bunun için pazar trendlerini yeniden incelemekte ve belirlemektedirler. Özel hastane işletmelerinde müşteri odaklı ve stratejik yaklaşım bu işletmelerde yenilikçi kültürün oluşmasına / daha belirgin hale gelmesine neden olabilmektedir. En hızlı değişen çevre faktörü olan teknolojinin değişim hızını yakalamak hastane işletmeleri için çok önemlidir. Hastane işletmeciliğinde yeni yaklaşımlara, anlayışlara, yeniliklere açık olmak bu işletmeler için çok önemlidir.

Literatürdeki benzer çalışmalara bakıldığında işletmenin türü ile örgüt kültürü arasında önemli bir ilişki olduğu yönüne görüşler bulunmaktadır. Yapılan bir araştırmada (Kaya, 2008) özel sektör kuruluşlarının kamu sektörü kuruluşlarına göre daha çok gelişme eğilimli, daha profesyonel kültüre sahip iken kamu kuruluşlarının özel sektör kuruluşlarına göre daha fazla bürokratik kültüre sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı yönde yapılan başka bir araştırmada da (Erdem, 2007) kamu hastanelerinin özel hastanelere göre daha fazla hiyerarşi kültürü yansıttıkları bulgularına ulaşılmıştır. Literatürdeki bu sonuçlar yaptığımız çalışmanın sonuçlarını desteklememektedir.

Öte yandan, hastanelerin sahiplik yapısı ile halkla ilişkiler uygulayıcılarının yönetici rolünü temsil etme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuca göre; halkla ilişkiler uygulayıcılarının yönetici rolünü temsil etme düzeyinin hastanenin sahiplik yapısından etkilendiği, özel hastanelerdeki halkla ilişkiler uygulayıcılarının yönetici rolünü temsil etme düzeyinin devlet hastanelerine kıyasla anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Özel hastane işletmeleri halkla ilişkiler uygulayıcılarının yönetici rolü sergilemelerine imkan veren bir ortam yaratmaktadır. Özel hastane işletmeleri, halkla ilişkiler uygulayıcılarının önemli sorunları tartışmalarına, stratejik planlamaya katılmalarına, yeni programları uygulamalarına ve yönetim karar verme sürecine sıklıkla katılmalarına fırsat veren bir ortam yaratarak bu uygulayıcıların birimlerinde daha çok yönetici rolünü sergilemelerine neden olmaktadır.

Hastanelerin sahiplik yapısı ile halkla ilişkiler uygulayıcılarının teknisyen rolünü yerine getirme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuçlara göre; halkla ilişkiler uygulayıcılarının teknisyen rolünü temsil etme düzeyinin hastanenin türünden etkilenmediği, aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmasa da özel hastanelerdeki halkla ilişkiler uygulayıcılarının teknisyen rolünü yerine getirme düzeyinin devlet hastanelerine kıyasla daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Özel hastane işletmelerinde halkla ilişkiler uygulayıcılarının teknisyen rolünü yerine getirme düzeyinin devlet hastanelerine kıyasla daha düşük çıkması, özel hastanelerde halkla ilişkiler uygulayıcılarının yönetici rolünü yerine getirme düzeyinin kamu hastanelerine kıyasla anlamlı bir

şekilde daha yüksek olması bulgusunu desteklemektedir. Kamu hastanelerinde halkla ilişkiler uygulayıcıları daha çok teknisyen rolünü yerine getirmektedirler. Bu rolü yerine getiren halkla ilişkiler uygulayıcısı, yazmak, yayına hazırlamak ve bilgiyi yaymak için kaliteli iletişim becerilerine ihtiyaç duymaktadır. Teknisyenler başkaları tarafından alınan politika kararlarını yerine getirmektedir. Bu uygulayıcılar yönetim karar verme sürecine katılmazlar, sadece kendi bölümlerinin iç fonksiyonları için gerekli olan program kararlarını vermektedirler.

Sonuç olarak, bu çalışma; önemli bir hizmet işletmesi olan hastane işletmelerindeki örgüt kültürlerinin belirlenmesi ve halkla ilişkiler uygulayıcı rollerinin hangi örgüt kültürlerinde daha çok hakim olduğunun tespit edilmesi açılarından önemlidir. Ayrıca, araştırma sonuçları, hastane işletmelerindeki halkla ilişkiler birimlerinin yeniden yapılandırılmasında ve mevcut örgüt kültürünün geliştirilmesinde yol gösterici olabilir.

Hastane işletmelerinde etkin bir halkla ilişkiler birimi ve başarılı bir halkla ilişkiler yönetimi için destekleyici örgüt kültürünün oluşturulması sağlanmalıdır. Çünkü yaptığımız araştırma sonuçlarına göre destekleyici kültür halkla ilişkiler uygulayıcılarının hem teknisyen hem de yönetici rollerini sergileyebildikleri en uygun ortamı yaratmaktadır.

Hastane işletmelerinin karmaşık örgüt yapısı ve verilen hizmetin insan hayatı ile ilgili olması sebebiyle taşıdığı önem düşünüldüğünde bu işletmelerin içindeki işlerin, faaliyetlerin ve hizmetlerin aksamadan sürdürülebilmesi ve en üst düzeyde hizmet kalitesinin sağlanabilmesi büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle, halkla ilişkiler uygulayıcılarının temsil ettikleri yönetici ve teknisyen rol modellerinin etkin bir şekilde sergilenebileceği, bu rollerin hepsinin gelişebileceği bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır. Teknisyen rolünü temsil eden uygulayıcının yaptığı işler yönetici rolündeki uygulayıcının yaptığı işlerden daha az stratejiktir ancak daha az önemli değildir. Bu nedenle hastane işletmelerinde halkla ilişkiler birimlerinde teknisyen rolü de güçlendirilmelidir. Ayrıca, hastane işletmeleri kendi performanslarını olumlu yönde etkileyecek olan rol modellerinin gelişebileceği örgüt kültürünü desteklemelidirler.

Bu çalışmada, hastane işletmelerinde halkla ilişkiler birimlerinde halkla ilişkiler uygulayıcılarının temsil ettiği yönetici ve teknisyen rol modelleri ve bu hastanelerde mevcut olan örgüt kültürü incelenip durum tespiti yapılmıştır. Elde ettiğimiz bulgular hastane işletmelerinde halkla ilişkiler birimlerinin yeniden yapılandırılmasında ve/veya var olan örgüt kültürünün geliştirilmesinde yol gösterici olabilir. Yaptığımız bu çalışmada hastane işletmelerinde araştırma ve uygulama yapılmıştır. Bundan sonraki çalışmalarda farklı sektörlerde ve /veya farklı işletmelerde halkla ilişkiler uygulayıcısı rollerinde örgüt kültürü etkileri araştırılabilir. Yaptığımız alışma bundan sonraki çalışmalara temel oluşturmaktadır. Ayrıca, daha sonraki çalışmalarda halkla ilişkiler uygulayıcılarının hangi tip örgüt kültürlerinde başarılı ve etkin oldukları araştırılabilir. Buna ek olarak, örgüt kültürü ve halkla ilişkiler uygulayıcılarının performans düzeyleri arasındaki ilişki incelenebilir. Daha geneli temsil eden sonuçlara ulaşılabilmesi için, araştırmanın Türkiye'nin farklı illerini kapsayacak bir biçimde de yürütülmesi gerekmektedir.

KAYNAKLAR

- Acharya L. (1985), "Public Relations Environments", *Journalism Quarterly*, S.62 ss.577-584.
- Acuner, A.M., T. Yalçın, S. Karagöz, Ö.R. Önder (2002), "Bazı Yönleri ile Halkla İlişkiler Çalışmalarının Değerlendirilmesi: Sosyal Sigortalar Kurumu Hastaneleri Örneği", 5. *Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu*, Eskişehir.
- Ada, N. (2001), "Halkla İlişkiler Faaliyetleri ve Örgütlerde Kültür Kavramı İlişkisi", *Ege Akademik Bakış Ekonomi, İşletme, Uluslar arası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi*, c.1. S.2. ss.20-27.
- Ağırbaş, İ., Y. Çelik, H. Büyükkayıkçı (2005), "Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: SSK Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, c.8. S.3. ss. 326-350.
- Algren M., K.C.Eichhorn (2007), "Cognitive communication competence with public relations practitioners: examining gender differences between technicians and managers", *Public Relations Review*, c.33. S.1. ss. 77-83.
- Alvesson, M. (2002), *Understanding Organizational Culture*, London: Sage Publications.
- Aslantekin, F., B. Göktaş, M. Ulusen, R. Erdem (2007), "Sağlık hizmetlerinde kalite deneyimi: Dr. Ekrem Hayri Üstündağ Kadın Hastalıkları ve Doğum Hastanesi örneği," *Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi*, c.2. S.6. ss.55-71.
- Avery, E.J., R.W. Lariscy (2007), "Public relations practitioners' relationships with media and each other as moderators of excellent health information and the local public health agenda", *Public Relations Journal*, c.1..S.1.
- Aydoğan, Z. F. (2004), "Örgüt Kültürü ve İklimi", *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, S. 2. ss.203-215.
- Bainbridge, A. (2004), "Supporting an innova culture", *Engineering Management Journal*, c.14. S.5. ss.28-32.

- Bakan, İ. (2008), ““Örgüt Kültürü” ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması”, *KMU İİBF Dergisi*, c.10. S.14. ss.13-40.
- Berberoğlu, G. N. (1990), “Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı”, *Eskişehir Üniversitesi İİBF Dergisi*, c.8. S.1-2. ss.153-161.
- Berkowitz, D., I. Hristodoulakis (1999), “Practitioner Roles, Public Relations Education, and Professional Socialization: An Exploratory Study”, *Journal of Public Relations Research*, c.11. S.1 ss.91-103.
- Berson, Y., S. Oreg, T. Dvir (2005), “Organizational culture as a mediator of CEO values and organizational performance”, *Academy of Management Best Conference Paper BFS:FF1-6*.
- Broom, G.M., G.D. Smith (1979), “Testing the practitioner’s impact on clients”, *Public Relations Review*, c.5. S.3. ss.47-59.
- Broom, G.M. ve D.M. Dozier (1986), “Advancement for public relations role models”, *Public Relations Review*, c.12. S.1. ss.37-56.
- Broom, G.M. ve D.M. Dozier (1995), Evolution of the manager role in public relations practice, *Journal of Public Relations Research*, c.7. ss.3-26.
- Bourantas, D., N. Papalexandris (1993), “Differences in leadership behavior and influence between public and private organizations in Greece”, *The International Journal of Human Resources Management*, c.4. S.4, ss.859-871.
- Boylu, Y., A. Sökmen (2006), “Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespit Edilmesi: Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama”, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.17.
- Budak, G.,G. Budak (1995), *Halkla İlişkiler (Davranışsal Bir Yaklaşım)*, İstanbul: Beta Basım.
- Bülbül, A. Rıdvan (1998), *Halkla İlişkiler*, Konya: Damla Kitabevi.
- Can, Ali (2008), “Örgüt Kültürünün Hastanelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Uygunluğunun Testine Yönelik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, c.13. S.3. ss.293-307.
- Claver, E., J.Llopis, J.L. Gasco, H. Molino, F.J.Conca (1999), “Public administration from bureaucratic culture to citizen-oriented culture”,

- The International Journal of Public Sektor Management*, c.12. S.5. ss.455-464.
- Create of innovation (2002), *USA Today*, December, ss.8.
- Culbertson, Hugh M. (1991), "Role Taking and Sensitivity: Keys to Playing and Making Public Relations Roles" In L.A. Grunig ve J.E. Grunig, *Public Relations Research Annual*, c.3 ss.37-63.
- Cutlip S.M., A.H. Center ve G.M. Broom (1997), *Effective Public Relations (7.baskı)*, New Jersey: Prentice-Hall Company.
- Çırpan, H., M. Koyuncu (1998), "İşletme kültürünün alt kademe yöneticileri üzerindeki etkisi: bir örnek olay çalışması," *Öneri Dergisi*, c.2. S.9. ss.223-230.
- Dozier, D.M. (1992), "The Organizational Roles of Communications and Public Relations Practitioners", J.E. Grunig (Ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, ss.327-355.
- Duhe, S.C. (2008), "Public relations and the path to innovation: are complex environments good for business?", *Public Relations Journal*, c.2. S.3. ss.1-25.
- Durğun, S. (2006), "Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim", *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, c.3. S.2. ss.112-132.
- Ercil, Y., D. Varoğlu, N. Basım, S.E. Şensoy (2006), "Organizasyon Kültürünün ve Bireyler Üzerindeki Etkilerinin Açıklanmasında Kaotik Bir Yol", *Journal of İstanbul Kültür University*, S.3. ss.13-22.
- Erdem, R. (2007), "Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Elazığ il merkezindeki hastaneler üzerinde bir araştırma", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, c.2. S.2. ss.63-79.
- Erdem, O., A. M. Dikici (2009), "Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, c.8. S.29. ss.198-213.
- Ersoy, K., B. Aksoy (2000), "Sağlık İşletmelerinde Halkla İlişkilerin Bugünü ve Yarını: Mevcut Durum ve Gelecek İçin Öneriler", 3. *Ulusal Sağlık İşletmeleri ve Hastane Yönetimi Sempozyum Kitabı*, ss.488-496, Ankara.
- Esatoğlu, A.E., Büyükkayıkçı, A. Köksal (2002), "Sosyal Sigortalar Kurumu Hastanelerinde Halkla İlişkiler Uygulamaları ve Karşılaşılan Sorunlar",

- Ed. E. Göktürk, A. Şahin, Y. Odacıoğlu, 5. *Ulusal Sağlık ve Hastane Yönetimi Sempozyumu (Bildiriler Kitabı)*, Eskişehir, ss.313-323.
- Findlay, S.S., C.A. Estabrooks (2006), "Mapping the organizational culture research in nursing: a literature review", *Journal of Advanced Nursing*, c.56. S.5. ss.498-513.
- Fraser P.Seitel (1989), *The Practice of Public Relations* (4. Baskı), Ohio: Merrill Publishing Company.
- Gayarre, J.L. (1992) "From bureaucratic company to entrepreneurial management: a process of change the international executives", *The International Executive*, c. 34. S.1. ss.81-101.
- Gordon C. G., K.S. Kelly (1999), "Public Relations Expertise and Organizational Effectiveness: A Study of U.S. Hospitals", *Journal of Public Relations Research*, c.11. S.2. ss.143-165.
- Göktaş, B., G. Aslan, F. Aslantekin, R. Erdem (2005), "Örgüt kültürü ve Dr. Ekrem Hayri Üstündağ Kadın Hastalıkları ve Doğum Hastanesi Örneği," *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, c.8. S.3. ss.351-372.
- Gregory, A. (2008), "Competencies of senior communication practitioners in the U.K.: an initial study," *Public Relations Review*, c.34. S.3. ss.215-223.
- Grunig J.E. ve diğerleri (1991), *Excellence in public relations and communication management: Initial data report*. San Francisco: International Association of Business Communicators Research Foundation.
- Güçlü, N. (2003), "Örgüt kültürü", *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, s.6. ss. 147-159.
- Güneş, A. (2009), "Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Halkla İlişkiler Kavramının Tanımı Yeri ve Önemi Üzerine Bir Yaklaşım", *Ç.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, c.10. S.1. ss.72-73.
- Hasanoğlu, M. (2004), "Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi", *Sayıştay Dergisi*, S.52. ss. 43-52.
- Hine, J.A.H.S. (2004), "Success and failure in bureaucratic organizations: the role of emotion in managerial morality", *Business Ethics: A European Review*, c.13. S.4. ss.229-242.
- Hogg, G., D. Doolan (1999), "Playing the part practitioners roles in public relations", *European Journal of Marketing*, c.33. S.5/6. ss.597-611.

- Hong, Y. (2003), "Influence of Culture On Public Relations Practitioner Roles: A Cross-National Comparative Study, The U.S. and South Korea", *Master Tezi*, California State University, USA.
- Ira, N. (06.09.2004), "Örgütsel kültür (Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği)", *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, Malatya.
- Jefkins, F. (1993), *Planned Press and Public Relations*(3.baskı), London: Blackie Academic & Professional.
- Karahan, A. (2008), "Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.20. ss.457-479.
- Kazancı, M. (1997), *Kamuda ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler* (2.baskı), Ankara: Turhan Yayınları.
- Kaya, H. (2008), "Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma", *Maliye Dergisi*, S.155. ss.119-144.
- Kelleher, T. (2001), "Public relations roles and media choice", *Journal of Public Relations Research*, c.13. S.14. ss.303-320.
- Koberg, C.S., J.N. Hood (1991), "Cultures and creativity within hierarchical organizations", *Journal of Business and Psychology*, c.6. S.2. ss.265-271.
- Lauzen, M.M., D.M. Dozier (1992), "The missing link: the public relations manager role as mediator of organizational environments and power consequences for the function", *Journal of Public Relations Research*, c.4. S.4. ss.205-220.
- Liu, B.F., J.S. Horsley (2007), "The government communication decision wheel: toward a public relations model for the public sector", *Journal of Public Relations Review*, c. 19. S.4. ss.377-393.
- Lok, P., R. Westwood, J. Crawford (2005), "Perceptions of organizational subculture and their significance for organizational commitment", *Applied Psychology: An International Review*, c.54. S.4. ss.490-514.
- McDermott, B. (1998), "Sowing the seeds of corporate innovation", *Journal of Quality and Participation*, C.21. S.6. ss.18.

- Moss D., G. Warnaby, A. J. Newman (2000), "Public Relations Practitioner Role Enactment at the Senior Management Level Within U.K. Companies", *Journal of Public Relations Research*, c.12.S.4. ss.277-307.
- Murat, G., B.Açıkgöz (2007), "Yöneticilerin Örgüt Kültürünün Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği", *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, c.3. S.5. ss.1-20.
- Nakip, M. (2006), *Pazarlama Araştırmaları, Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Okay, A. (2000), *Kurum Kimliği*, Ankara: Media Cat Kitapları.
- Öge, S. (2002), "Kültürel Yaklaşım Boyutuyla Örgütsel İklim", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.7. ss.79-89.
- Önal, G. (1997), *Halkla İlişkiler*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Özdönmez, M., A. Akesen, A. Ekizoğlu (1999), *Halkla İlişkiler*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayın AB Ofset.
- Özkalp, E. (1999), "Örgütlerde Kültürel Sorunlar ve Örgüt Kültürünün Korunmasında ve Geliştirilmesinde Uygulanabilecek Programlara İlişkin Eskişehir'de Yapılan Bir Araştırma", *Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, c.15, S.1-2, ss.437-472.
- Piekos J.M., E.F. Einsiedel (1990), "Roles and program evaluation among Canadian public relations practitioners", *Journal of Public Relations Review*, c.2. S.1. ss.95-113.
- Rainey, H.G., R.W. Backoff, C.H. Levine (1976), "Comparing public and private organizations", *Public Administration Review*, c.36. S.2. ss.233-243.
- Ray, C.A. (1986), "Corporate culture: the last frontier of control", *Journal of Management Studies*, c.23. S.3. ss.287-297.
- Reynolds, P.D. (1986), "Organizational culture as related to industry position and performance a preliminary report", *Journal of Management Studies*, c.23. S.3. ss.333-345.
- Rondeau, K.V., T.H.Wagor (1998), "Hospital chief executive officer perceptions of organizational culture and performance", *Hospital Topics*, c.76. S.2. ss.14.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (2004), *İşletmelerde Halkla İlişkiler (7.baskı)*, İstanbul: Aktüel Yayınları.

- Seçim, Hikmet (1994), *Hastanelerde Halkla İlişkiler*, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Seçim, H., A. Asne, R. Geylan, H. Gürgen, N. Karakoç (1995), *Halkla İlişkiler*, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Sezer, Ö. (2008), "Kamu Hizmetlerinde Müşteri (Vatandaş) Odaklılık: Türkiye’de Kamu Hizmeti Anlayışı Açısından Bir Değerlendirme", *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, c.4. S.8. ss.147-171.
- Sriramesh K., J.E. Grunig, D.M. Dozier (1996), "Observation and Measurement of Two Dimensions of Organizational Culture and Their Relationship to Public Relations", *Journal of Public Relations Research*, c.8 S.4 ss.229-261.
- Stanleigh, M. (2008), "Guide to innovation", *Industrial Engineer*, c.40. S.6. ss.38-41.
- Şahin, Ü., Y. Odacıoğlu (1998), "Hastane İşletmeciliğinde Örgütsel Performansı Artırıcı Bir Uygulama Olarak Halkla İlişkilerin Önemi", <http://www.merih.net>.
- Şahin, Ü., D. Tanrukurt, "Hastane İşletmeciliğinde Halkla İlişkilerin Önemi ve Medya ile İlişkilere Yönelik Bir Araştırma", <http://www.google.com.tr>.
- Taşkın, E. S. Sönmez (2005), "Kurumsal İmaj Oluşturmada Halkla İlişkilerin Rolü ve Bir Alan Araştırması", *İktisat ve Girişicilik Üniversitesi Akademik Bakış Uluslar arası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, S.7 ss.1-27.
- Tengilimoğlu, D. (2005), "Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, S.1. ss.23-45.
- Terry, V. (2001), "Lobbyiest and their stories: classic public relation practitioner role models as functions of Buntean human motivations", *Journal of Public Relation Research*, c.13. S.3. ss.235-263.
- Thompson, M., A.Wilddavsky (1986), "A cultural theory of information bias in organizations", *Journal of Management Studies*, c.23. S.3. ss.273-286.
- Topaloğlu, M., D. Kara (2004), "Örgütsel Kültürün Yöneticilerin Yönetmel Davranışları Üzerindeki Etkileri (A Grubu Seyahat Acentalarında Bir

- Uygulama)", *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, S.2. ss.121-141.
- Toth, E.L., S.A.Serini, D.K.Wright, A.G.Emig (1998), "Trends in public relations roles:1990-1995", *Public Relations Review*, c.24. S.2. ss.145-163.
- Vasquez, G.M., M. Taylor (2000), "What Cultural Values Influence American Public Relations Practitioners?", *Public Relations Review*, c.25. S.4. ss.433-449.
- Wallach, J.E. (1983), "Individuals and organizations: Cultural Match", *Training and Development Journal*, February, ss.29-36.
- Watson, D.R., L.M. Sallot (2001), "Public relations practice in Japan: an exploratory study", *Public Relations Review*, c.27 s.4. ss.389-402.
- Williams, L.C., D.M.Dozier (2008), "Triangular communication the who, why and how", *Public Relations Journal*, c.2. S.3. ss.1-12.
- Wilson, V.J., B.G. McCormack, G. Ives (2005), "Understanding the workplace culture of a special care nursery", *Journal of Advanced Nursing*, c.50. S.1. ss.27-38.
- Yağcı, M.İ., T. Duman (2006), "Hizmet Kalitesi-Müşteri Memnuniyeti İlişkisinin Hastane Türlerine Göre Karşılaştırılması: Devlet, Özel ve Üniversite Hastaneleri Uygulaması", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, c.7. S.2. ss.218-238.
- Yurdakul, N.B., G.Coşkun, B. Öksüz (2007), "Hastanelerde Halkla İlişkiler: İzmir İli Özel Hastaneler Örneklerinde Halkla İlişkiler Birimlerinin Yapı-İşlev ve Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, c.2. S.1. ss.31-46.
- Yücetürk, E. (1991), "Hastanelerde Halkla İlişkiler Çalışmalarının Önemi ve Yeterliklerin Saptanması Yönünden Bolu Devlet Hastanesinde Bir Araştırma", *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

EKLER

EK 1: HALKLA İLİŞKİLER ANKETİ

Sayın Katılımcı:

Bu anket, kamu, özel ve üniversite hastanelerdeki halkla ilişkiler uygulayıcılarının üstlendikleri roller hakkında araştırma yapmak amacıyla hazırlanmıştır. Elde edilen veriler bilimsel çalışmaya veri oluşturacaktır. Göstereceğiniz ilgiye şimdiden teşekkür ederim.

Tez Danışmanı Yard.Doç.Dr.Mehmet TURAN

Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Öğretim Görevlisi Diğdem ESKİYÖRÜK

Çukurova Üniversitesi Karataş Turizm İşletmeciliği ve
Otelcilik Y.O.

HALKLA İLİŞKİLER UYGULAYICI ROL MODELİ

ANKET SORULARI

Aşağıdaki ifadelere katılıp katılmadığınızı lütfen işaretleyiniz:

1= kesinlikle katılmıyorum 2= katılmıyorum 3= kararsızım 4= katılıyorum 5= tamamen katılıyorum

No	Sorular	Puanlama				
1	Hastanemizde, İletişim Politikaları İle İlgili Kararları Veririm	1	2	3	4	5
2	Hastanemizde, Medya Bağlantıları Ve Politikaları İle İlgili Kararları Alırım	1	2	3	4	5
3	Hastane Yönetiminin Karar Verme Sürecinde Önemli Bir Etkiye Sahibim	1	2	3	4	5
4	Hastanemizde, Halkla İlişkiler Materyallerinin (Broşür-Bülten- El Kitabı Vs) Hazırlanmasının Teknik Yönleriyle İlgilenirim	1	2	3	4	5
5	Hastanemizde, Halkla İlişkilere Dair Önemli Kararları Alırken Yönetimin Katkı Ve Katılımını Talep Ederim	1	2	3	4	5
6	Hastanemizde, Halkla İlişkiler Problemlerini Çözmek Amacıyla Yapılacak Faaliyetleri Planlar Ve Önerilerde Bulunurum	1	2	3	4	5
7	Hastane Yönetimi İle Yapılan Toplantılarda, Sistematik Bir Halkla İlişkiler Planlama Sürecine İhtiyaç Olduğunu Belirtirim	1	2	3	4	5
8	Hastane Yönetimini Halkla İlişkilerin Örgütsel Politikaları, Prosedürleri Ve Faaliyetleri Hakkında Bilgilendiririm	1	2	3	4	5

9	Hastanemizde, Başkaları Tarafından Hazırlanan Halkla İlişkiler Materyallerinin Yazım Ve İmla Hatalarını Düzeltme İşi İle İlgilenirim	1	2	3	4	5
10	Hastane Yönetiminin İçsel Ve Dışsal Çevredeki Görüşleri Duyabilmesini Sağlayacak Ortamlar - Fırsatlar Yaratırım	1	2	3	4	5
11	Hastanemizde, Halkla İlişkiler Materyali Olarak Broşür, Kitapçık Ve El İlanlarının Üretimi İle İlgilenirim	1	2	3	4	5
12	Hastanemizde, Halkla İlişkiler Problemlerini Teşhis Eder Ve Bunları İlgili Kişilere Açıklarım	1	2	3	4	5
13	Hastanemizde, Halkla İlişkiler Programlarının Başarısı Ve Başarısızlığı İle İlgili Olarak Diğer Çalışanlar Beni Sorumlu Tutmaktadır	1	2	3	4	5
14	Hastanemiz Yöneticileri İle Halkla İlişkiler Konusunda Çalışırken Problemlerin Çözümü İçin Alternatif Yaklaşımlar Geliştiririm	1	2	3	4	5
15	Hastanemizde, Halkla İlişkiler Materyalleri İçin Gerekli Fotoğraf Ve Grafikleri Hazırlarım	1	2	3	4	5
16	Kamuoyunun Değişik Kesimlerinin Görüşlerini Yansıtan Anket Sonuçlarını Bilgilendirme Amaçlı Olarak Yönetime İletirim	1	2	3	4	5
17	Hastanemizde, Halkla İlişkiler Programlarının Başarısı Ve Başarısızlığı İle İlgili Sorumlulukları Üstlenirim	1	2	3	4	5
18	Hastanemiz Hakkında Önemli Bilgiler İçeren Halkla İlişkiler Materyallerinin Hazırlayan Kişiyim	1	2	3	4	5
19	Hastane İle Kamuoyu Arasındaki İletişim Problemlerini Tespit Etmek Amacıyla Gerekli Denetimleri Yaparım	1	2	3	4	5
20	Tecrübem Ve Eğitimimden Dolayı, Diğer Çalışanlar Halkla İlişkiler Problemlerini Çözmede Beni Hastanenin Uzmanı Olarak Görürler	1	2	3	4	5
21	Hastanemiz Yöneticilerinin Halkla İlişkiler Problemlerini Çözme Becerilerini Geliştirmede Onlara Yardımcı Olurum	1	2	3	4	5

Lütfen aşağıdaki soruları yanıtlayınız.

Hastanenizdeki yatak sayısı ()

Çalıştığınız birim yada bölümdeki personel sayısı ()

Eğitiminiz:

İletişim (Halkla ilişkiler dahil) ()

Diğer..... ()

Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()

Yaşınız ()

Kaç yıldır bu işletmede Halkla İlişkiler Uzmanı olarak görev yapmaktasınız? ()

Kaç yıldır Halkla İlişkiler uzmanı olarak çalışmaktasınız? ()

EK 2: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ANKETİ

Sayın Katılımcı:

Bu anket, kamu, özel ve üniversite hastanelerinde hakim olan örgüt kültürünü araştırmak amacıyla hazırlanmıştır. Elde edilen veriler bilimsel çalışmaya veri oluşturacaktır. Göstereceğiniz ilgiye şimdiden teşekkür ederim.

Tez Danışmanı Yar.Doç.Dr.Mehmet TURAN
Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Öğretim Görevlisi Diğdem ESKİYÖRÜK
Çukurova Üniversitesi Karataş Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik
Y.O.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İNDEKSİ

ANKET SORULARI

Aşağıdaki ifadelerin **organizasyonunuzu ne derece tanımladığını** lütfen işaretleyiniz:

0= tanımlamıyor 1= biraz tanımlıyor 2= oldukça tanımlıyor 3= tamamen tanımlıyor.

No	SORULAR	Puanlama			
1	Hastanemizde İnisiyatif Kullanma Yönetim Tarafından Teşvik Edilmektedir.	0	1	2	3
2	Hastanemizde, Personelin Kendi Arasında İşbirliği Yapması	0	1	2	3
3	Hastanemizde Faaliyetler Hiyerarşik Bir Sıra (Ast Ve Üst İlişkisinin Yukarıdan Aşağıya Doğru İnen Sıralaması) Gözetilerek Yürütülmektedir.	0	1	2	3
4	Hastanemizde, Personelden Prosedürlere (İşlemsel Süreçlere) Uymaları Beklenmektedir.	0	1	2	3
5	Hastanemizde, Yönetim Kişiler Arası İlişkilerin Geliştirilmesini Desteklemektedir	0	1	2	3
6	Hastanemizde, Personelden Yaptıkları İşleri Başarı İle Sonuçlandırmaları Beklenmektedir.	0	1	2	3
7	Hastanemizde, Çalışanların Yaptıkları İşlerde Yaratıcı Olmaları Teşvik Edilmektedir.	0	1	2	3
8	Hastanemizde Personeli Her Konuda Destekleyen Bir Yönetim Anlayışı Vardır.	0	1	2	3
9	Hastanemizde Personel Arasındaki Sosyal İlişkilerin (Doğum Günü, Ziyaretler Vb.) Geliştirilmesine Önem Verilmektedir.	0	1	2	3
10	Hastanemizde İşler Planlı Ve Programlı Bir Şekilde Yapılmaktadır.	0	1	2	3
11	Hastanemizde Personel İşini İyi Yapma Konusunda Yoğun Baskı Altındadır.	0	1	2	3
12	Hastanemizde Her Şey Düzenli Ve Kurallara Uygun Olarak Yapılmaktadır.	0	1	2	3
13	Hastanemizde Personelin Gösterdiği Çabalar Ve Gayretler Teşvik Edilmektedir.	0	1	2	3

14	Hastanemizde Her Şey Belirli Bir Düzene Oturtulmuştur.	0	1	2	3
15	Hastanemizde Personelin İşlerinde Kişisel Özgürlüğe Sahip Olmalarına Önem Verilmektedir.	0	1	2	3
16	Hastanemizde Personele Eşit Muamele Yapılmaktadır.	0	1	2	3
17	Hastanemizde Güvenilir Bir İş Ortamı Vardır.	0	1	2	3
18	Hastanemizde Personelden Azimli Ve Mücadeleci Olmaları Beklenmektedir.	0	1	2	3
19	Hastanemizde Girişkenlik -Yeni Uygulamalara Ve Fikirlere Öncülük Etmek Teşvik Edilmektedir.	0	1	2	3
20	Hastanemizde İdari Yapı Sağlam Ve Oturmuştur.	0	1	2	3
21	Hastanemizde Personelden İşlerinde Son Derece Tedbirli Ve Dikkatli Olmaları Beklenmektedir.	0	1	2	3
22	Hastanemizde Herkes Birbirine Güven Duymaktadır.	0	1	2	3
23	Hastanemizde Personel Enerjik Ve Canlıdır.	0	1	2	3
24	Hastanemizde Güce Dayalı Bir Ast-Üst İlişkisi Vardır.	0	1	2	3

Lütfen aşağıdaki soruları yanıtlayınız.

Hastane işletmesindeki toplam personel sayısı ()

Çalıştığınız birim yada bölümdeki personel sayısı ()

Eğitim durumu:

İlköğretim ()

Lise ()

Üniversite ()

Yüksek Lisans ()

Doktora ()

Diğer.....

Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()

Yaşınız ()

Göreviniz.....

Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz? ()

EK3: HALKLA İLİŞKİLER FAKTÖR ANALİZİ

Faktör 1: Uzman Reçeteci

- 1.İletişim politika kararlarını veririm.
- 13.Halkla ilişkiler programlarının başarısı ve başarısızlığı ile sorumlu olarak organizasyondaki kişileri gözlemlerim.
- 17.Organizasyonumun halkla ilişkiler programlarının başarısı ve başarısızlığı ile ilgili sorumluluk alırım.
- 20.Tecrübem ve eğitimimden dolayı diğerleri halkla ilişkiler problemlerini çözmede beni organizasyonun uzmanı olarak görürler.

Faktör 2: Problem Çözme Süreci Kolaylaştırıcı-Sorun Giderme Uzmanı

- 3.Yönetimin karar verme sürecinde bir catalyst olarak görev yaparım.
- 5.Önemli halkla ilişkiler kararları verilirken yönetimin katılımını teşvik ederim.
- 6.Halkla ilişkiler problemlerini çözmede yapılacak faaliyetleri planlar ve öneride bulunurum.
- 7.Yönetimle yapılan toplantıda, sistematik bir halkla ilişkiler planlama sürecini izleme ihtiyacına işaret ederim.
- 12.Halkla ilişkiler problemlerini tanıtarım ve organizasyondaki diğer kişilere. bunları anlatırım.
- 14.Yöneticilerle halkla ilişkiler konusunda çalışırken halkla ilişkiler problemlerini çözmek için alternatif yaklaşımların taslağını çizerim.
- 21.Yöneticilerin halkla ilişkiler problemlerini çözme ve problemlerden kaçınma yeteneklerini arttırmaya çalışırım.

Faktör 3: İletişim Kolaylaştırıcı

- 8.Yönetimi halkla ilişkilerin organizasyonel politikaları, prosedürleri ve faaliyetleri ile ilgili bilgilendiririm.
- 10.Yönetimin içerdeki ve dışarıdaki halkın görüşlerini duyması/bilmesi için fırsatlar yaratırım.
- 16.Yönetimi halkın fikirleri konusunda bilgili kılmak için halkın görüşleri anket sonuçlarını rapor ederim.

19.Organizasyon ve halk arasındaki iletişim problemlerini tanılamak için iletişim audits lerini yönetirim.

Faktör 4: İletişim Teknisyeni

2.Medya bağlantılarını ve basın çalışmalarını yönetirim.

4.Halkla ilişkiler materyallerini üretme teknik görünümlerini ele alırım.

9.Organizasyonda başkaları tarafından yazılan gramer ve yazım materyallerini yeniden yazar ve idare ederim

11.Broşür, pamphlets ve diğer yayınları üretirim.

15.Halkla ilişkiler materyalleri için fotoğraf ve grafik hazırlarım.

18.Organizasyona önemli konularda bilgi sunan halkla ilişkiler materyallerini yazan kişiyim.

EK 4: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ FAKTÖR ANALİZİ

Faktör 1: Bürokratik Kültür

- 4. Yöntemli
- 3. Hiyerarşik
- 10. Planlanmış
- 12. Sıralanmış
- 14. Düzenlenmiş
- 20. Sağlam-güvenilir
- 21. Tedbirli-dikkatli
- 24. Güç Odaklı

Faktör 2: Yenilikçi Kültür

- 1. Risk alan
- 6. Sonuç odaklı
- 7. Yaratıcı
- 11. Baskıcı
- 13. Teşvik edici
- 18. Mücadeleci
- 19. Girişken
- 23. Enerjik, canlı

Faktör 3: Destekleyici Kültür

- 2. İşbirliği yapan
- 5. İlişki odaklı
- 8. Destekleyici
- 9. Sosyal
- 15. Kişisel Özgürlük
- 16. Eşit
- 17. Güvenli
- 22. Güvenilir

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Diğdem ESKİYÖRÜK
Ünvanı : Öğretim Görevlisi
Doğum Tarihi : 05.06.1977
Doğum Yeri : Adana
E-posta : dtecer@cu.edu.tr

EĞİTİM DURUMU

2004-2010	ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ, ADANA Ph.D. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
2002-2004	ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ, ADANA Yüksek Lisans, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
1997-2001	BİLKENT ÜNİVERSİTESİ, ANKARA Turizm ve Otel İşletmeciliği İşletme Bilgi Yönetimi
1995-1997	BİLKENT ÜNİVERSİTESİ, ANKARA Yabancı Dil Hazırlık Programı

YABANCI DİL : İngilizce, Almanca

İŞ DENEYİMİ

Aralık 2003-devam ediyor ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ, ADANA
 Öğretim Görevlisi
 Karataş Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O.
 Konaklama İşletmeciliği Bölümü

Eylül 2001-Nisan 2002	HOTEL MAVİ SÜRMELİ, ADANA Satış ve Halkla İlişkiler Sorumlusu
Ocak 2000-Mayıs 2000	SEYHAN OTELİ, ADANA Stajyer, Ön Büro Bölümü
Haziran 1998-Ağustos1998	HOTEL MERİT MERSİN, ADANA Stajyer, Kat Hizmetleri Bölümü

SERTİFİKALAR

11-15 Temmuz 2008	Eğitim Becerileri Kursu Sertifika Programı
Mayıs 2002-Şubat 2003	ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ, ADANA İngilizce Öğretmenliği Sertifika Programı

DİĞER FAALİYETLER

Yükseköğretim Değişim Programı Birim ve Alt Birim Koordinatörlüğü
Staj Komisyon Üyeliği
Ç.Ü. Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi Akademik Kurulu Üyeliği