

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ ALGILAMALARINA YÖNELİK AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

Atila KARAHAN*

ÖZET

Yöneticilik ve örgüt kültürü, işletmelerde faaliyet süreçlerinin oluşturulması, yönetimi ve değiştirilmesinin belli başlı belirleyicileridir. Yöneticilik örgütlerde, çalışanların yönetilmesini, örgüt kültürü de yönlendirilmesini ve kontrolünü sağlamaktadır. Yöneticilik ve örgüt kültürü örgüt düzeyinde birbirlerini tamamlayıcı olmaları yönüyle büyük öneme sahiptirler.

Sağlık hizmetlerinin en önemli alt sistemlerinden birisi olan hastanelerin yönetimi zor ve karmaşıktır. Bu nedenle, örgüt kültürünün hastanelerde oluşturulması ve yöneticinin de hastanede nasıl bir örgütsel kültür oluşturmak istediği, nasıl bir örgütsel kültüre sahip olmak istediği, örgüt kültürüne hastanenin hangi kademesinden nasıl başlanabileceği gibi sorulara cevap bulmaları gerekmektedir. Çünkü yöneticinin hastanenin başarıya ulaşmasında hizmetin sunumunda görevli personelin sahip olduğu ve örgütte paylaştığı tutum, değer ve davranışlardan oluşan örgütsel kültürü bilmeleri gerekmektedir.

Bu çalışmanın amacı Afyon Kocatepe Üniversitesi (AKÜ) Hastanesi'nde görev yapan personelin örgüt kültürünü ve hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki etkinliklerini belirlemeye yöneliktir.

Anahtar kelimeler: Örgüt kültürü, yöneticilik.

ABSTRACT

Management and organization culture are determinant factors which are determine the process time of an organization, its management and its changing. While management provides managing of the staff in an organization, organizational culture provides controlling and directing of the staff. Management and organizational culture have great importance which are completing each other for any organization.

Management of the hospitals which are basic sub-systems of health sector is difficult and complex. For that reason, it is essential to answer such questions, building an organizational culture in hospitals, which organizational structure is required for management of the hospital, at which stage does these culture starts etc. Because, in order to achieve an hospital, manager of the hospital must know organizational culture which is formed by behavior of servicing staff, their shares, and their rights.

The aim of this study is determining effectiveness of staff and managers who work in Afyon Kocatepe University (AKÜ) Hospital on construction of personal organizational culture and organizational culture.

Keywords: Organizational culture, management.

GİRİŞ

Örgütler, belli özelliklere sahip insan grubunun bir araya gelmesi ile oluşmuş ve kendilerine has kültürlere sahip ve çevreleri ile sürekli bir iletişim halinde olan yapılardır. Tutum ve davranışların yönlendirici etkisi, mal ve hizmetlerin üretilmesinde insan faktörünün ön planda olduğu hizmet işletmelerinde örgüt kültürü daha da önem taşımaktadır. Özellikle hizmet işletmelerinde insan

* Yrd. Doç. Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi Afyon Sağlık Yüksek Okulu

boyutunun iyi bir biçimde planlanması ve yönetimi ancak işletme için en uygun örgüt kültürü ile gerçekleştirilebilir.

Yönetici, işletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için çalışanlarını uyumlu ve koordineli bir biçimde işletmenin amaçları doğrultusunda çalıştıran kişi olarak ifade edilebilir. Diğer bir ifadeyle yönetici, kişiler arası ilişkileri yöneten kişi olarak ta ifade edilebilir.

Yöneticilik, diğer işletmelere göre hastane işletmelerinde daha da önemlidir. Özellikle sektördeki emek yoğun yapı ile, üretim ve tüketiminin eş zamanlı olması özelliklerinin ortaya çıkardığı politik faktörler hastane yöneticilerinin önemini daha da artırmıştır. Çünkü örgüt kültürünün ortaya çıkarılması, yaşatılması ve değiştirilmesini kapsayan oluşum sürecinde yöneticilerin etkin rol oynadığı bilinmektedir. Bu etki hizmetin yapısı ve özellikleri bakımından hastane işletmelerinde daha da belirleyici olmaktadır.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Bu bölümde; örgüt kültürü kavramına değinilecek, daha sonra örgüt kültürünün tanımı incelendikten sonra örgüt kültürünün önemi ve örgüt kültürünün oluşumu açıklanacaktır.

Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü kavramına değinmeden önce genel anlamda kültür kavramını ele alacak olursak; kültür kavramının temeli antropoloji biliminden gelmektedir. Antropoloji içinde kültür farklı bakış açıları ile ele alınmıştır. Kavramsal antropolojide, kültür “paylaşılan bilgi”, sembolik antropolojide, “paylaşılan değerler sistemi”, yapısal antropoloji ve psikodinamik yaklaşımda ise “aklın kanıksanmış faaliyetlerinin toplamıdır” şeklinde tanımlanabilir (Smircich, 1983, s.348 **akt. Baytok 2006, s.5).

Kültür kavramında olduğu gibi, örgüt kültürü kavramının da tanımlanmasında zorluklar yaşanmaktadır. Bunun sebepleri arasında; kavramın farklı bilim dallarında çalışan araştırmacılar tarafından kendi bilim dalları açısından tanımlanması (Vural, 2003, s.40) ve coğrafi bölge, hiyerarşik düzey, çalışma grupları (Hofstede, 1981, s.1) örgütün tarihi, çalışanların kişiliği, örgüt içi iletişim özellikleri (Sadri ve Less, 2001, s.854 **akt. Baytok, 2006, s.10) düzeyinde çalışabilecek bir konu olması sayılabilir.

Örgüt kültürü, örgütsel gelişimin ve başarının sürdürülmesi için paylaşılan değerler, inançlar, beklentiler, normlar, el sanatları, güzel sanatlar, tarihi eserler ve sayıtların bir araç olarak kullanılması şeklinde tanımlanmıştır (Horward, 1997, s.3).

Literatürde örgüt kültürünün çok sayıda tanımı yapılmıştır. Schwartz ve Davis'e (1981) göre örgüt kültürü, örgütteki grup ve bireylerin davranışlarını önemli ölçüde şekillendiren normların oluşmasını sağlayan ve örgüt üyelerince paylaşılan inançlar ve beklentiler bütünüdür (Brawn vd., 1994, s.808). Kavramla ilgilenmiş olan bilim insanlarının bir bölümü örgüt kültürünü yaygın olarak paylaşılan ve insanların işte nasıl davranacağıyla ilgili olan inançlar ile hangi amaç ve görevlerin önemli olduğunun ayırt edilmesini sağlayan değerlerin

oluşturduğu bir küme olarak ele almaktadır. Literatürde yer alan diğer bir bakış açısına göre ise örgüt kültürü; bir örgütte zaman içinde gelişen ortak inançlar ve değerler şeklinde tanımlanmaktadır (Gordon vd., 1992, s.784).

Örgüt Kültürünün Önemi

Örgüt kültürü, örgüt üyelerini birbirine ve örgütü de topluma bağlayan önemli bir sosyal bağdır. Bir örgüt, ancak organizasyon yapısı içinde yer alan üyelerinin uyum içinde benimsenmiş ortak amaçlar, standartlar, değerler, felsefe ve ideolojileri paylaşması halinde amaçlarını gerçekleştirebilir (Eren, 1997, s.373). Bu amaçla, örgüt üyeleri arasında işsel bağlılığı oluşturmak için ortak dil, ifade ve kavramları oluşturan, kişilerin güçlerini, statülerini, yükselmelerini, birbirleri ile ilişkilerini düzenleyen ve tüm örgütsel olaylara anlam vermelerini sağlayan güç örgüt kültürüdür (Özkara, 1999, s.84 **akt.Baytok, 2006, s.12).

Örgüt kültürünü ve dinamiklerini anlamak, örgütte karşılaşılan ancak anlam verilemeyen birçok olağandışı insan davranışının anlamlı hale gelmesini, çözümlenmesini (Schein, 1992, s.4) ve gerçekte organizasyonun nasıl çalıştığını anlamamızı sağlar (Wilkins, 1983, s.25). Çünkü kültür, sembolik anlamlarla örgütteki tüm faaliyetleri kontrol eder (Weick, 1987, s.125; Sadri ve Lees, 2001, s.853). Örgüt kültürü aynı zamanda bir organizasyonun yönetim sisteminin kurulması, yönetilmesi ve değiştirilmesinin de temel belirleyicisidir (Pool, 2000, s.33). Çünkü başarılı teknoloji kurma yenilik yaratma, iş tatmini, örgütsel başarı, takım etkinliği, strateji, misyon ve vizyon oluşturma, örgüt kültürü dikkate alınmadan yapılsa başarısız olur. Bu nedenle Kotter ve Heskett (1992) yönetsel davranışı belirleyen dört faktör arasında, ilk faktör olarak örgüt kültürünü vurgulamışlardır (Riegle, 2001, s.3).

Wilkins (1983, s.25)'e göre özellikle farklılaşma fırsatları, rekabet stratejisinde değişim, hızlı büyüme, örgüt içi gruplar arasında çalışmalar ve personel azaltma gibi durumlarla karşı karşıya kalan örgütlerin, ciddi olarak örgüt kültürlerine eğilmeleri gerektiğini belirtmektedir. Örgüt kültürü, çalışanların davranışlarının yönlendiricisi olduğundan, performans, ürün ve hizmet kalitesi üzerinde de etkilidir (Simpson ve Cacioppe, 2001, s.394 **akt.Baytok, 2006, s.13).

Örgüt Kültürünün Oluşumu

Her örgüt herhangi bir şekilde oluşmuş tek bir yapıya sahiptir. Bir filtre gibi üyeleri örgütte tutan bu yapı, çalışanlar tarafından ortak olarak yapılan davranışlar bütünüdür ve örgüt üyelerinin hareketlerinde ve düşüncelerinde kendiliğinden oluşmuş benzer bilgi birikimleri olup, kişilerin davranışları için benzer yöntemler geliştiren ve onlara işleyişle ilgili problemlerin detayları hakkında bilgi veren özelliklerdir. Örgütsel kültürün oluşumunda, personelin sisteme uygun davranması kaygısının dışında temelde dışsal baskılar, sosyal değerler ve spesifik örgütsel faktörlerden etkilenmektedir (İnanoğlu, 1998, s.10).

Örgüt kültürünün oluşumu dinamik bir öğrenme sürecidir. Bu nedenle kültürün başlaması ile evrimleşmede başlar. Her ne kadar güçlü kültürlerin homojen bir yapıda ve durağan olduğu kabul edilse de, bu kültürün tekrarlardan

oluşan ve değişmeyen faaliyetler olduğu anlamına gelmez (Gagliardi, 1986, s.124 **akt, Baytok, 2006, s.26).

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

- Davranış için güvenlik oluşturmak,
- Birbirine ait olma duygusunun ve genel bütünleşmesini geliştirilmesi,
- Biz duygusunun desteklenmesi,
- Temel değerlerin güçlendirilmesi ve onaylanması
- Bir ait olma duygusunun oluşturulması (bütünün parçası olma, tündengelim),
- Kurum içerisinde güçlü bir beraberlik oluşturulması,
- Kurum içerisinde kişiler arası mesafenin en aza indirilmesi,
- Çalışanların daha hızlı entegrasyonu,
- Ortaklık oluşturmak,
- Duygusal bütünleşmenin desteklenmesi,
- Gelişim sürecinin açıklanması için bir mekanizma olması

HASTANELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE HASTANE YÖNETİCİLERİNİN ÖRGÜTSEL KÜLTÜR OLUŞTURMADAKİ ROLLERİ

Bu bölümde hastanelerdeki örgüt kültürü ve hastane yöneticilerinin kültürel liderlik rolü açıklanacaktır.

Hastanelerde Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü her örgütte olduğu gibi hastaneler için de önemlidir. Hastanelerin önemli hedeflerinden olan kaliteli sağlık bakım hizmeti sunmak, büyük ölçüde personelin tutum ve davranışlarına bağlıdır. Bu nedenle personelin sahip olduğu tutumlar ile örgütsel davranışı birleştirecek ve onları kaliteli sağlık hizmetine yönlendirecek bir örgütsel kültür, hastanelerde yöneticilere kolaylık sağlamaktadır (Demir, 2005, s.60).

Hastanelerde örgüt kültürünün işlevi şöyle sıralanabilir (Tanyeri, 2000, s.31):

- Örgütün değerlerini, sonraki kuşaklara aktararak örgütün sürekliliğine katkıda bulunur.
- Örgütün kişiliği ve kimliğini tanımlar ve elemanlar bu kimlikle tanımlanır.
- Çalışanları motive eder.
- Alt kademe elemanlar, çoğu durumlarda ne yapmaları gerektiğini bilirler. Çünkü, zengin mitoloji ve yol gösterici değerlerin neler olduğunu bilirler.
- Elemanların yaşamına anlam katıp onu zenginleştirir.
- Gerektiğinde yapısal değişimi kolaylaştırıcı rol oynayabilir.
- Kültür, değer sistemi ile, çalışanların güven, sağlık, yaşama anlam katma ve müşteriye hizmet gibi işlevleri bütünleştirir.

- Örgütsel amaçların ve kalıcılığı, istikrarın kaynağı olma işlevi görür.
- Sürekli uyum sağlamaya elverişli özelliklere sahipse, örgütün varlığını sürdürmesi veya daha süreklilik sağlama işlevi görür.

Hastane Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerini

Yönetici esas itibariyle örgüt üyelerinin belirli amaçlar doğrultusunda davranmalarını sağlayan bir kişidir. Yöneticinin başarı ve geleceği bunu sağlama derecesine bağlıdır (Çınar, 1999, s.127).

Bir hizmet işletmesi olan hastane işletmeleri diğer işletmeler gibi bir sistem olarak faaliyetlerini sürdürmektedirler. Hizmet işletmelerinin bir sistem olarak etkin ve verimli olarak çalışması, düşünce, süreç ve maddi boyutta sağlıklı bir yapıda faaliyetlerin gerçekleştirmelerini gerektirmektedir. Bu yönetsel pozisyonda bulunan hizmet liderlerinin, bazı rolleri başarılı bir şekilde yerine getirmeleri ile mümkündür Hizmet liderinin başarılı olabilmesi için, düşünen lider, süreç lider ve ticari lider rollerini oynaması gerektiğini belirten Edvinsson hizmet liderinin bu üç rolü, uyumlu olarak bir araya getirerek işletmesinin rekabet yapısını, işgören performansını ve katma değer yaratmasını yeniden şekillendirilebileceğini ifade etmektedir.(Edvinsson, 1992, s.33-36).

Hastaneler, yönetsel amaçlara ulaşabilmek için örgüt üyelerince paylaşılan değerler, normlar ve inançlar ile kendine özgü sembollerini ve örgütsel uygulamalarını geliştirerek güçlü bir örgüt kültürü oluşturabilir. Kurumsallaşma yönelimli örgüt kültürü oluşturmada, hastane organizasyonunda benimsenen ve paylaşılan değerlerin birey-grup davranışlarına yansıtılması yöneticilerin performansına bağlıdır (Stephen, 1994, s.32).

Hastane organizasyonlarında örgüt kültürünü destekleyen en önemli unsur örgütsel değerlerdir. Hastane yöneticileri, gün geçtikçe önemi artan örgütsel değerlere öncelikle dikkatini yoğunlaştırmak durumundadırlar (Brooks, 1996, s.35). Çünkü, emek yoğun bir hizmet işletmesi olarak hastane işletmelerinde işgücünün önemi diğer sektörlerle göre daha fazladır. Hizmeti alan hasta ile hizmeti sunan iş görenin iç içe; yüz yüze olduğu sektörde, iş doyumu düşük olan iş görenin tatmin edici bir düzeyde hizmet sunması ve hasta tatminini sağlaması mümkün değildir. Hastaların yüksek bir düzeyde tatmin olarak sağlık hizmeti alabilmesi için iş görenlerin de işlerinden ve işyerlerinden tatmin olmaları gerekmektedir (Akıncı, 2002, s.2).

ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Bu çalışma Afyon Kocatepe Üniversite Hastanesinde çalışanların, örgütsel kültürü algılama düzeylerini belirlemek ve hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki etkinliklerini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.

Bu araştırmada ortaya çıkacak bulguların hastanelerde örgüt kültürü betimleme ve oluşturma konusunda hastane yöneticilerine katkıda bulunması beklenmektedir. Çalışmayı oluşturan örgütsel kültür anket sorularının hazırlanmasında (Demir 2005) yüksek lisans tezinden yararlanılmıştır. Anket 5'li likert ölçeğine göre düzenlenmiştir. Anket formu üç gruptan oluşturulmuştur.

Birinci grupta hastanede çalışan personelin kişisel bilgileri ile ilgili sorular yer almaktadır. Bu sorular ile hastanede çalışan personele ait kimlik bilgilerinin ölçülmesi amaçlanmıştır. İkinci grupta hastane örgüt kültürü ile ilgili sorulara yer verilmiştir. Bu sorularla, hastanede örgüt kültürünün varlığı ve personelin örgüt kültürü hakkındaki düşünceleri ölçülmeye çalışılmıştır. Üçüncü grupta hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmada yeterlilik derecesi ile ilgili sorular yer almaktadır. Bu sorularla da, hastane yöneticilerinin hastanede örgüt kültürü oluşturma yeterliliği hakkındaki görüşleri ve uygulama başarısı ölçülmeye çalışılmıştır. Anket için güvenilirlik analizi yapılmış ve güvenilirlik değeri (Cronbach Alpha değeri) 0,95 bulunmuştur. Görüldüğü üzere Cronbach Alpha değeri 1'e yakın oldukça yüksek ve kabul edilebilir düzeydedir (Hair vd., 1998, s.7).

Elde edilen bulgulara yönelik anlamlılık ifade eden varyans analiz sonuçları çoklu karşılaştırma testi olan Tukey Testi ile ikili karşılaştırmalara tabi tutulmuştur.

ARAŞTIRMA BULGULARI

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Personel İle İlgili Bulgular

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER		FREKANS	YÜZDE %
CİNSİYET	BAY	254	58
	BAYAN	187	32
YAŞ	21-25	37	8
	26-30	143	32
	31-35	131	30
	36-40	88	20
	41 VE ÜSTÜ	42	10
MESLEKTEKİ KIDEM	0-5	153	35
	6-10	136	31
	11-15	74	17
	16-20	48	11
	20 VE ÜSTÜ	30	6
HASTANEDEKİ KIDEM	0-3	256	58
	4-6	142	32
	7-9	43	10
EĞİTİM	İLK VE ORTA ÖĞRENİM	64	15
	LİSE VE DENGİ	128	29
	ÜNİVERSİTE	146	33
	YÜKSEK LİSANS VE DOKTORA	62	15
	TIPTA UZMANLIK	38	8
MESLEK	UZMAN DOKTOR	80	18
	SAĞLIK PERSONELİ	156	35
	İDARİ PERSONEL	174	39
	TEKNİK PERSONEL	26	6
	YARDIMCI HİZMETLER	14	2

Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma

ÇALIŞMA STİLİ	KADROLU	280	63
	SÖZLEŞMELİ	161	37
	TOPLAM	441	100

Tablo 1’de de görüleceği üzere araştırmaya katılan personelin %58’ini baylar, %32’sini bayanlar oluşturmaktadır. Ayrıca araştırmaya katılan personelin %62’si 26-35 yaş (genç) grubunda yer almaktadır. Personelin meslekteki çalışma oranlarına baktığımızda büyük çoğunluğunun yani %66’sının 10 yıldan az olduğu hastanedeki çalışma sürelerinde de aynı durumun devam ettiği gözlenmektedir. Araştırmaya katılan personelin %62’si lise ve üniversite mezunlarından oluşmaktadır. Ayrıca %74’lük kesimin sağlık ve idari personeli olduğu, %63’ünün ise kadrolu personel olduğu göze çarpmaktadır.

Tablo 2. Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmasının Önemi

	\bar{X}	SS	Frekans (x)	n
Hastane Personelinin Hastane Örgüt Kültürü Hakkındaki Düşünceleri	3,95	1,22	75,4	441
Hastane Yönetiminin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterliliği	3,53	1,30	59,9	441

Hastane personelinin örgüt kültürünü ölçmeye yönelik verdikleri cevaplar incelendiğinde %75,4’ünün katılıyorum yönünde görüş beyan ettikleri görülmüştür.

Hastane personelinin örgüt kültürü oluşturulması hakkında yeterli bilgi düzeyine sahip oldukları hastane ve örgüt kültürünün var olduğu (%75,4) (\bar{X} 3,55) görüşünde oldukları sonucu bulunmuştur.

Hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmada yeterliliklerine yönelik elde edilen veriler incelendiğinde tam bir başarı sağlandığından söz edilememektedir. Personelin %59,9’u bu konuda olumlu görüş beyan etmesine rağmen yeterli düzeyde olduğu söylenemez. Bu sebeple hastane yöneticilerinin kurumlarında örgütsel kültür oluşturma gayreti göstermeleri gerekmektedir. Çalışanlar örgüt kültürünün olduğunu ifade etmişler ancak bu kültürün oluşturulması ve devamlılığının sağlanmasında yöneticilerin yeterli rolü üstlenmediği ve katkıda bulunmadıklarını ortaya koymuştur.

Tablo 3. Cinsiyete Göre : Personelin Örgüt Kültürü Hakkındaki Görüşü Ve Hastane Personelinin Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi Hakkındaki Görüşü : t testi

	cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	p
Personelin Örgüt Kültürü Hakkındaki Görüşü	bay	254	3,97	0,0200	0,083
	bayan	187	3,93	0,0213	
Personelin Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilikleri Hakkındaki Görüşü	bay	254	3,85	0,0840	0,823
	bayan	187	3,31	0,1204	

Personelin örgüt kültürü hakkındaki görüşü üzerinde yaş grubunun etkisi ile ilgili olarak yapılan t testi sonucuna göre anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0,05$). Personelin hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilikleri hakkındaki görüşü ile yaş faktörleri arasında ilgili olarak yapılan t testi sonucunda anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 4. Yaşa Göre : Personelin Örgüt Kültürü Hakkındaki Görüşü Ve Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi Hakkındaki Görüşü : ANOVA testi

		<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>P</i>
Personelin Örgüt Kültürü Hakkındaki Görüşü	<i>21-25</i>	37	3,99	0,9700	0,000
	<i>26-30</i>	143	3,84	0,9820	
	<i>31-35</i>	131	3,81	0,9680	
	<i>36-40</i>	88	3,89	0,8150	
	<i>41+</i>	42	4,12	0,7680	
	<i>Total</i>	441	3,95	1,0210	
Personelin Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilikleri Hakkındaki Görüşü	<i>21-25</i>	37	3,57	1,1200	0,000
	<i>26-30</i>	143	3,51	0,8945	
	<i>31-35</i>	131	3,54	0,8765	
	<i>36-40</i>	88	3,50	0,8541	
	<i>41+</i>	42	3,53	0,8962	
	<i>Total</i>	441	3,53	0,8842	

Personelin örgüt kültürü hakkındaki görüşü ile ilgili olarak yaş grupları arasında yapılan Anova testi sonuçlarına göre anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,05$). Bu sonuca göre 21-25 yaş grubunda olan personelin örgüt kültürü hakkında olumsuz bir görüş ifade ettikleri görülürken 41+ yaş üstünde olan personelin ise daha anlamlı bir yaklaşımda oldukları görülmüştür.

Personelin hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilikleri hakkındaki görüşü üzerinde yaş faktörleri arasında Anova testi sonucunda anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,05$). Burada da 31-35 yaş grubunda olan personel olumsuz görüş ifade ederken 36-40 yaş grubundaki personel ise olumlu görüş belirtmiştir. Bu sonuçlara göre ileri yaş grubuna sahip olanların örgüt kültürü konusunda daha olumlu bir görüşe sahip olduğunu ifade edebiliriz.

Tablo 5. Yaşa Göre: Personelin Örgüt Kültürü Hakkındaki Görüşü Ve Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi Hakkındaki Görüşü : TUKEY HSD Testi

Dependent Variable	(I) yaş	(J) yaş	Mean Difference (I-J)	Sig.	Dependent Variable	(I) yaş	(J) yaş	Mean Difference (I-J)	Sig.
<i>personelin örgüt kültürü hakkındaki görüşü</i>	21-25	21-25			<i>personelin hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilikleri hakkındaki görüşü</i>	21-25	21-25		
		26-30	9,754(*)	,000			26-30	-5,370(*)	,000
		31-35	16,120(*)	,000			31-35	-4,432(*)	,000
		36-40	6,020	,119			36-40	-5,561(*)	,000
		41+	15,528(*)	,000			41+	-3,408(*)	,019
	26-30	21-25	-9,754(*)	,000		26-30	21-25	5,370(*)	,000
		26-30					26-30		
		31-35	6,366(*)	,000			31-35	,938	,515
		36-40	-3,734	,202			36-40	-,191	,999
		41+	5,774	,079			41+	1,962	,158
	31-35	21-25	-16,120(*)	,000		31-35	21-25	4,432(*)	,000
		26-30	-6,366(*)	,000			26-30	-,938	,515
		31-35					31-35		
		36-40	-10,101(*)	,000			36-40	-1,130	,459
		41+	-,592	,999			41+	1,024	,768
	36-40	21-25	-6,020	,119		36-40	21-25	-6,020	,119
		26-30	3,734	,202			26-30	3,734	,202
		31-35	10,101(*)	,000			31-35	10,101(*)	,000
		36-40					36-40		
		41+	9,509(*)	,001			41+	2,153	,138
41+	21-25	-15,528(*)	,000	41+	21-25	3,408(*)	0,19		
	26-30	-5,774	,079		26-30	-1,962	,158		
	31-35	,592	,999		31-35	-1,024	,768		
	36-40	-9,509(*)	,001		36-40	-2,153	,138		
	41+				41+				

* p<0,05

Tabloda da görüleceği gibi 21-25 yaş grubundaki personelin örgüt kültürü hakkındaki görüşü ile 26-30 yaş grubu personelin örgüt kültürü hakkındaki görüşü arasında anlamlı bir farklılık vardır. 26-30 yaş grubunda bulunan personelin örgüt kültürü hakkındaki görüşü ile 21-25 ve 31-35 yaş arasındaki yaş

grubu arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre 31-35 yaş grubundakiler olumsuz görüş bildirirken 21-25 yaş grubundakiler ise olumlu görüş ifade etmişlerdir ($p<0,05$). 31-35 yaş grubunda olan personelin örgüt kültürü hakkındaki görüşü ile 21-25, 26-30 ve 36-40 yaş grubunda olan personel arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre 26-30 yaş grubu olumsuz iken 21-25 yaş grubu olumludur ($p<0,05$). 36-40 yaş grubunda olan personelin örgüt kültürü hakkındaki görüşü ile 31-35 yaş ve 41+ yaş grubu arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre 31-35 yaş grubu daha olumlu iken 41+ yaş grubu ise daha olumsuzdur. 41+ yaş grubunda olan personelin örgüt kültürü hakkındaki görüşü ile 21-25 ve 36-40 yaş arasındaki personelin görüşü arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre 21-25 yaş grubu daha olumlu iken 36-40 yaş grubu olumsuzdur ($p<0,05$).

Personelin hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilikleri hakkındaki görüşü ile ilgili olarak yapılan Tukey HSD testi sonucunda 21-25 yaş grubu ile 26-30, 31-35, 36-40 ve 41+ yaş arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. 26-30 yaş grubu daha olumlu iken 41+ yaş ve üzeri daha olumsuzdur. ($p<0,05$). 26-30 yaş grubunda olan personelin hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilikleri hakkındaki görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,05$). 31-35 yaş grubunda bulunan personel ile 21-25 yaş grubunda olan personelin arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,05$). 36-40 yaş grubunda olan personel ile 21-25 yaş arasında olan personel arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,05$). 41+ yaş arasındaki personel ile 21-25 yaş grubu arasındaki personel arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,05$).

Tablo 6. Meslekteki Kıdeme Göre : Personelin Örgüt Kültürü Hakkındaki Görüşü Ve Hastane Personelinin Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi Hakkındaki Görüşü : ANOVA testi

		N	Mean	Std. Deviation	p
personelin örgüt kültürü hakkındaki görüşü	0-5 yıl	153	3,66	0,7562	0,000
	6-10 yıl	136	3,82	0,8132	
	11-15 yıl	74	4,11	1,0560	
	16-20 yıl	48	4,14	1,0145	
	21+ yıl	30	3,82	1,2403	
	Total	441	3,95	1,0045	
personelin hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilikleri hakkındaki görüşürü	0-5 yıl	153	3,31	0,3645	0,628
	6-10 yıl	136	3,42	0,7201	
	11-15 yıl	74	3,65	1,0365	
	16-20 yıl	48	3,62	0,7845	
	21+ yıl	30	3,65	0,8822	
	Total	441	3,53	0,9116	

Meslekteki kıdeme göre yapılan Anova testi sonucuna göre anlamlı bir fark bulunmuştur ($p < 0,05$). Yapılan analiz sonucunda, 16-20 yıl arasında çalışan personel olumsuz görüş belirtirken 21 yıl ve üzeri çalışanların ise daha olumlu görüşe sahip oldukları görülmektedir. Bu durum örgütte çalışma süresi arttıkça örgüt kültürünün daha fazla benimsendiğini göstermektedir. Personelin hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilikleri hakkında görüşü ile ilgili olarak yapılan Anova testi sonucunda anlamlı bir fark bulunmamıştır ve istatistiksel açıdan doğrulanmamıştır ($p > 0,05$).

Tablo 7: Meslekteki Kıdeme Göre: Personelin Örgüt Kültürü Hakkındaki Görüşü Ve Hastane Personelinin Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi Hakkındaki Görüşü : TUKEY HSD testi

(I) meslek_kıdem	(J) meslek_kıdem	Mean Difference (I-J)	Sig.
0-5 yıl	6-10 yıl	5,708(*)	,003
	11-15 yıl	-3,195	,429
	16-20 yıl	3,700	,438
	21+ yıl	10,908(*)	,000
6-10 yıl	0-5 yıl	-5,708(*)	,003
	11-15 yıl	-8,903(*)	,000
	16-20 yıl	-2,007	,895
	21+ yıl	5,201	,291
11-15 yıl	0-5 yıl	3,195	,429
	6-10 yıl	8,903(*)	,000
	16-20 yıl	6,895(*)	,040
	21+ yıl	14,104(*)	,000
16-20 yıl	0-5 yıl	-3,700	,438
	6-10 yıl	2,007	,895
	11-15 yıl	-6,895(*)	,040
	21+ yıl	7,208	,132
21+ yıl	0-5 yıl	-10,908(*)	,000
	6-10 yıl	-5,201	,291
	11-15 yıl	-14,104(*)	,000
	16-20 yıl	-7,208	,132

Personelin örgüt kültürü hakkındaki görüşü ve mesleki kıdemi ile ilgili olarak yapılan Tukey HSD testi analizine göre 0-5 yıl arasında çalışan personel ile 6-10 yıl, 21+ arasında çalışan personel arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. 6-10 yıl ve olumsuz iken 21+ yaş daha olumludur ($p<0,05$). 6-10 yıl arasındaki mesleki kıdeme sahip personel ile 0-5 yıl ve 11-15 yıl arasında çalışan personel arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. 0-5 yıl olumsuz iken 11-15 olumludur ($p<0,05$). 11-15 yıl arası çalışan personel ile 6-10 yıl, 16-20 yıl ve 21+ yıl arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. 16-20 yıl olumsuz iken 21+ daha olumlu bir görüş ifade etmiştir ($p<0,05$). 16-20 yıl arasındaki personel ile 11-15 yıl arasında çalışan personel arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). 21+ yıl ve üzerindeki personel ile 0-5 yıl ve 11-15 yıl arasında çalışan personel arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. 0-5 yıl arası olumsuz görüş ifade ederken 11-15 yıl arasındakiler daha olumlu bir görüş ifade etmişlerdir ($p<0,05$).

Tablo 8. Hastanedeki Kıdeme Göre :Personelin Örgüt Kültürü Hakkındaki Görüşü Ve Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi Hakkındaki Görüşü : ANOVA testi

		N	Mean	Std. Deviation	p
Personelin Örgüt Kültürü Hakkındaki Görüşü	0-3 yıl	256	3,82	0,1300	0,00
	4-6 yıl	142	4,05	0,4682	
	7-9 yıl	43	3,98	0,6231	
	Total	441	3,95	0,5287	
Personelin Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilikleri Hakkındaki Görüşü	0-3 yıl	256	3,47	1,005	0,00
	4-6 yıl	142	3,54	1,1113	
	7-9 yıl	43	3,58	0,8419	
	Total	441	3,53	0,9854	

*p<0,05

Personelin örgüt kültürü hakkındaki görüşü üzerinde kıdem grupları arasında yapılan Anova testi sonucunda anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre, 7-9 yıl arasında çalışan personel olumsuz görüş bildirirken 4-6 yıl arasında çalışan ise daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Personelin hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmasındaki yeterlilikleri hakkında yapılan Anova testi sonucunda anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,05$). 0-3 yıl arası çalışanlar olumsuz görüş bildirirken 4-6 yıl arasında çalışanlar ise olumlu bir görüş belirtmişlerdir.

Tablo 9: Hastanedeki Kıdeme Göre: Personelin Örgüt Kültürü Hakkındaki Görüşü Ve Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi Hakkındaki Görüşü : TUKEY HSD testi

Dependent Variable	(I) hastane_kıdem	(J) hastane_kıdem	Mean Difference (I-J)	Sig.
Personelin Örgüt Kültürü Hakkındaki Görüşü	0-3 yıl	4-6 yıl	-3,702(*)	,022
		7-9 yıl	-11,966(*)	,000
	4-6 yıl	0-3 yıl	3,702(*)	,022
		7-9 yıl	-8,265(*)	,001
	7-9 yıl	0-3 yıl	11,966(*)	,000
		4-6 yıl	8,265(*)	,001
Personelin Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilikleri Hakkındaki Görüşü	0-3 yıl	4-6 yıl	,538	,557
		7-9 yıl	4,392(*)	,000
	4-6 yıl	0-3 yıl	-,538	,557
		7-9 yıl	3,854(*)	,000
	7-9 yıl	0-3 yıl	-4,392(*)	,000
		4-6 yıl	-3,854(*)	,000

* p<0,05

Personelin örgüt kültürü hakkındaki görüşü ve hastanedeki kıdeme göre yapılan Tukey HSD testinde 0-3 yıl arasında çalışanlar ile 4-6, 7-9 yıl arasında çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre çalışma süresi 7-9 yıl arasında olanlar diğer gruplardan daha anlamlı görülmüştür.

7-9 yıl arasında çalışanlar ile 0-3 yıl ve 4-6 yıl arasında çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). 0-3 yıl arasında çalışanlar olumlu iken 4-6 yıl arasında çalışanlar ise olumsuzdur.

Personelin hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilikleri hakkındaki görüş ile ilgili olarak yapılan Tukey HSD testinde 0-3 yıl arasında çalışanlar ile 7-9 yıl arasında çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). 4-6 yıl arasında çalışanlar ile 7-9 yıl arasında çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). 7-9 yıl arasında çalışanlar ile 0-3 yıl ve 4-6 yıl arasında çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). 0-3 yıl arasında çalışanlar olumlu iken 4-6 yıl arasında çalışanlar olumsuz bir görüş ifade etmişlerdir.

Tablo 10: Eğitim Durumuna Göre: Personelin Örgüt Kültürü Hakkındaki Görüşü Ve Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi Hakkındaki Görüşü: ANOVA testi

		N	Mean	Std. Deviation	pr
Personelin Örgüt Kültürü Hakkındaki Görüşü	ilköğretim	64	3,50	0,4500	0,00
	lise	128	4,25	0,8610	
	üniversite	149	4,32	0,8500	
	lisans üstü	62	3,90	0,9136	
	tıpta uzmanlık	38	3,78	0,7894	
	Total	441	3,95	0,7135	
Personelin Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilikleri Hakkındaki Görüşü	ilköğretim	64	3,26	1,0145	0,00
	lise	128	3,61	1,0245	
	üniversite	149	3,74	0,8978	
	lisans üstü	62	3,55	0,7412	
	tıpta uzmanlık	38	3,49	1,1452	
	Total	441	3,53	0,9856	

*p<0,05

Personelin eğitim durumları ve örgüt kültürü hakkındaki görüşü ile ilgili olarak yapılan Anova testi sonucuna göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Lisansüstü mezunlar olumsuz bir yaklaşımda bulunurken ilköğretim mezunu olanların daha olumlu bir yaklaşımda buldukları görülmüştür.

Personelin eğitim durumları ile hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilikleri hakkındaki görüşü ile ilgili olarak yapılan Anova testi sonucunda anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,05$). Burada tıpta uzmanlık eğitimi alan personel olumsuz bir yaklaşımda bulunmuş buna karşın lise mezunu olanlar ise daha olumlu bir görüş ifade etmişlerdir. Bu farklılığın kaynağı uzman hekimlerin işgücü devir hızının yüksek oluşu nedeniyle örgütsel kültürü yeterinde benimseyememeleri gösterilebilir.

Tablo 11: Eğitim Durumuna Göre : Personelin Örgüt Kültürü Hakkındaki Görüşü Ve Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi Hakkındaki Görüşü : TUKEY HSD testi

Dependent Variable	(I) eğitim	(J) eğitim	Mean Difference (I-J)	Sig.	Dependent Variable	(I) eğitim	(J) eğitim	Mean Difference (I-J)	Sig.
Personelin Örgüt Kültürü Hakkındaki Görüşü	ilköğretim	lise	-3,461	,428	Personelin hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilikleri hakkındaki görüşü	ilköğretim	lise	-,281	,996
		üniversite	-3,866	,289			üniversite	,693	,886
		lisans üstü	-9,392(*)	,001			lisans üstü	3,605(*)	,001
		tıpta uzmanlık	6,562	,111			tıpta uzmanlık	1,461	,611
	lise	ilköğretim	3,461	,428		Lise	ilköğretim	,281	,996
		üniversite	-,405	,999			üniversite	,974	,488
		lisans üstü	-5,931(*)	,032			lisans üstü	3,886(*)	,000
		tıpta uzmanlık	10,023(*)	,000			tıpta uzmanlık	1,742	,327
	üniversite	ilköğretim	3,866	,289		üniversite	ilköğretim	-,693	,886
		lise	,405	,999			lise	-,974	,488
		lisans üstü	-5,526(*)	,046			lisans üstü	2,912(*)	,001
		tıpta uzmanlık	10,428(*)	,000			tıpta uzmanlık	,768	,917
	lisans üstü	ilköğretim	9,392(*)	,001		lisans üstü	ilköğretim	-3,605(*)	,001
		lise	5,931(*)	,032			lise	-3,886(*)	,000
		üniversite	5,526(*)	,046			üniversite	-2,912(*)	,001
		tıpta uzmanlık	15,953(*)	,000			tıpta uzmanlık	-2,144	,230
	tıpta uzmanlık	ilköğretim	-6,562	,111		tıpta uzmanlık	ilköğretim	-1,461	,611
		lise	-10,023(*)	,000			lise	-1,742	,327
		üniversite	-10,428(*)	,000			üniversite	-,768	,917
		lisans üstü	-15,953(*)	,000			lisans üstü	2,144	,230

*p<0,05

Personelin eğitim durumu örgüt kültürü hakkındaki görüşü üzerine etkisine yönelik olarak yapılan Tukey HSD testine göre ilköğretim ile lisansüstü mezunları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,05$). Lise mezunları ile Lisansüstü ve tıpta uzmanlık mezunları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Lisansüstü mezunları olumsuz iken tıpta uzmanlık mezunları ise olumludur. Üniversite mezunları ile lisansüstü ve tıpta uzmanlık mezunları arasında anlamlı bir farklılık vardır ($p<0,05$). Bu farklılığın nedeni ise lisansüstü mezunların tıpta uzmanlık mezunlarına oranla daha olumsuz bir görüş ifade etmeleridir. Lisans üstü mezunlar ile diğer eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır ($p<0,05$). Bu farklılığın nedeni ise üniversite

mezunları daha olumsuz iken tıpta uzmanlık mezunları olumludur. Tıpta uzmanlık mezunları ile lise, üniversite, lisansüstü mezunları arasında anlamlı bir farklılık vardır ($p<0,05$). Buna göre lise mezunları olumsuz iken lisansüstü mezunları ise olumludur.

Personelin eğitim durumları hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilikleri üzerine etkisi ile ilgili olarak yapılan Tukey HSD testinde ilköğretim mezunları ile lisansüstü mezunları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,05$). Lise mezunları ile, lisansüstü mezunları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Üniversite mezunları ile lisansüstü mezunları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Lisansüstü mezunları ile ilköğretim, lise ve üniversite mezunları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Bu farklılığın nedeni ise üniversite mezunları olumsuz bir görüş ifade etmeleridir. Tıpta uzmanlık ile diğer eğitim durumlarında ise anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 12: Mesleğe Göre : Personelin Örgüt Kültürü Hakkındaki Görüşü Ve Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi Hakkındaki Görüşü : ANOVA testi

		N	Mean	Std. Deviation	p
Personelin Örgüt Kültürü Hakkındaki Görüşü	Uzman Doktor	80	3,99	0,6589	0,000
	Sağlık Personeli	147	3,92	0,7123	
	İdari Personel	174	3,85	0,6641	
	Teknik Personel	26	3,88	1,0254	
	Yardımcı Hizmetler	14	4,11	0,9856	
	Total	441	3,95	0,8450	
Personelin Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilikleri Hakkındaki Görüşü	Uzman Doktor	80	3,66	0,7456	0,000
	Sağlık Personeli	147	3,62	1,0852	
	İdari Personel	174	3,58	0,4896	
	Teknik Personel	26	3,41	0,7862	
	Yardımcı Hizmetler	14	3,38	0,6978	
	Total	441	3,53	0,8925	

* $p<0,05$

Personelin örgüt kültürü hakkındaki görüşü üzerine meslek gruplarının etkisini ölçmeye yönelik olarak yapılan Anova testi sonucunda meslek grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Bu farklılığın kaynağı incelendiğinde sağlık personelinin diğer meleklerden daha olumlu bir yaklaşım göstermesidir.

Personelin hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilikleri hakkındaki görüşü üzerinde meslek gruplarının etkisini analiz etmek için Anova testi sonucunda meslek grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). İdari personel olumsuz görüş belirtirken sağlık personeli olumlu bir görüş ifade etmişlerdir.

Tablo 13: Mesleğe Göre : Personelin Örgüt Kültürü Hakkındaki Görüşü Ve Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi Hakkındaki Görüşü : TUKEY HSD testi

Dependent Variable	① meslek	② meslek	Mean Difference (I-J)	Sig.	Dependent Variable	① meslek	② meslek	Mean Difference (I-J)	Sig.
Personelin Örgüt Kültürü Hakkındaki Görüşü	Uzman Doktor	Sağlık Pers.	4,816	,051	Personelin Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilikleri Hakkındaki Görüşü	Uzman Doktor	Sağlık Pers.	,922	,670
		İdari Pers.	11,437(*)	,000			İdari Pers.	,695	,839
		Teknik Pers.	-6,885	,116			Teknik Pers.	6,000(*)	,000
		Yard. Hizm.	2,571	,957			Yard.Hizm.	3,143	,189
	Sağlık Personeli	Uz.Doktor	-4,816	,051		Uz.Doktor	-,922	,670	
		İdari Pers.	6,620(*)	,000		İdari Pers.	-,226	,994	
		Teknik Pers.	-11,701(*)	,000		Teknik Pers.	5,078(*)	,000	
		Yard. Hizm.	-2,245	,970		Yard. Hizm.	2,221	,501	
	İdari Personel	Uz.Doktor	-11,437(*)	,000		Uz.Doktor	-,695	,839	
		Sağlık Pers.	-6,620(*)	,000		Sağlık Pers.	,226	,994	
		Teknik Pers.	-18,321(*)	,000		Teknik Pers.	5,305(*)	,000	
		Yard.Hizm.	-8,865	,089		Yard.Hizm.	2,447	,392	
	Teknik Personel	Uz.Doktor	6,885	,116		Uz.Doktor	-6,000(*)	,000	
		Sağlık Pers.	11,701(*)	,000		Sağlık Pers.	-5,078(*)	,000	
		İdari Pers.	18,321(*)	,000		İdari Pers.	-5,305(*)	,000	
		Yard.Hizm.	9,456	,164		Yard.Hizm.	-2,857	,415	
	Yardımcı Hizmetler	Uz.Doktor	-2,571	,957		Uz.Doktor	-3,143	,189	
		Sağlık Pers.	2,245	,970		Sağlık Pers.	-2,221	,501	
		İdari Pers.	8,865	,089		İdari Pers.	-2,447	,392	
		Teknik Pers.	-9,456	,164		Teknik Pers.	2,857	,415	

Tablo 13 incelendiğinde personelin örgüt kültürü hakkındaki görüşü ile meslek grupları arasında yapılan Tukey HSD analizinde uzman doktorlar ve idari personel arasında anlamlı fark bulunmuştur ($p<0,05$). Sağlık personeli ile teknik personel ve idari personel arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,05$). Teknik personel olumsuz görüş bildirirken idari personel olumlu görüş ifade etmişlerdir. İdari personel ile uzman sağlık personeli ve teknik personeli ve teknik personel arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,05$). Teknik personel ile sağlık personeli ve idari personel arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,05$). Sağlık personeli idari personeli göre daha olumsuz görüş

ifade etmiştir. Personelin hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilikleri hakkındaki görüşü ile ilgili olarak yapılan Tukey HSD testinde uzman doktor ve teknik personel arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,05$). Sağlık personeli ile teknik personel arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,05$). İdari personel ile teknik personel arasında anlamlı bir ifade vardır ($p<0,05$). Teknik personel ile uzman doktor, sağlık personeli ve idari personel arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0,05$).

Tablo 14. Çalışma Stiline Göre: Personelin Örgüt Kültürü Hakkındaki Görüşü Ve Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi Hakkındaki Görüşü : t- testi

	Çalışma Stili	N	Mean	Std. Deviation	p
Personelin Örgüt Kültürü Hakkındaki Görüşü	Kadrolu	279	4,13	0,7400	0,04
	Sözleşmeli	162	3,77	0,6825	
Personelin Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilikleri Hakkındaki Görüşürü	Kadrolu	279	3,69	0,9620	0,004
	Sözleşmeli	162	3,37	0,7841	

Çalışma stiline göre yapılan t testi sonuçları; personelin örgüt kültürü hakkındaki görüşü üzerinde çalışma stilleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Çalışanların, hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilikleri hakkındaki görüşü üzerinde, çalışma stilleri arasında $p= 0,004$ güven aralığında anlamlı farklılıklar ortaya konmuştur.

SONUÇ

Örgütlerin sosyal yapısı ve varsayımları olarak tanımlanan örgüt kültürü bir anlamda örgütlerin kişiliğini oluşturmakta ve örgütün iş yapma biçiminin ise yaklaşımının herhangi bir durumu ele alışının temel belirleyicisi rolünü taşımaktadır. Değişimin çok hızlı yaşandığı günümüz ortamında gittikçe karmaşıklaşan örgüt yapıları iş ve insan faktörünün yapısında meydana gelen değişimler işletmeler açısından yöneticiliği önemli hale getirmekte ve liderlik özelliklerini taşıyan yönetici ve işgörelere sahip olmayı gerektirmektedir. Liderlik ve örgüt kültürü, günümüz iş dünyasında işletmelerin faaliyet süreçlerinin oluşturulması, yönetilmesi ve değiştirilmesinin temel belirleyicileridir. Liderlik; örgüt düzeyinde insan faktörünün yönetilmesi, örgüt kültürü ise yönlendirilmesini ve kontrolünü sağlamaktadır. Liderlik ve örgüt kültürü konularının temel ortak noktası, her ikisinin de ilgi alanlarının insan olmasıdır. Günümüz iş ortamı, yönetsel açıdan süreçlerin ve sistemlerin yönetilmesini, insan faktörünün ise yönlendirilmesini gerektirmektedir. Örgütsel

düzyde insan faktörünün işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda yönlendirilebilmesini, bireylerin yönlendirilebilmesi ise, liderlik ve örgütü oluşturan insanların benimseyeceği ortak değerlerle, diğer bir ifade ile kültürle mümkün olabilmektedir (**Baytok, 2006, s.192-195).

Yönetim uygulamaları ve örgüt kültürü yapısı, işletmelerin faaliyet konularına göre farklılıklar göstermektedir. Hastane işletmeleri hizmetin yapısı ve özellikleri bakımından, gittikçe karmaşıklaşan örgüt yapıları nedeniyle yöneticilik ve örgüt kültürünün işletme düzeyinde daha önemli hale geldiği işletmeler grubunu oluşturmaktadır. Özellikle üretimde insan faktörünün temel girdi olması ve hastane işletmelerinde yönetsel pozisyondaki yöneticilerin ve işgörenlerin liderlik özelliklerine sahip olmalarını ve kültürün temel yönetsel araç haline getirilmesini gerektirmektedir.

Bu çalışmada yöneticinin örgüt kültürünün oluşturulmasındaki rolü ile hizmet işletmeleri olarak hastanelerde örgüt kültürünü varlığının ortaya konması amaçlanmıştır. Bu amaçla öncelikle örgüt kültürü, yöneticilik ve temel liderlik yaklaşımları, genel liderlik özellikleri ve liderin yönetsel fonksiyonları kavramsal açıdan tanımlanmıştır. Bu kavramsal tanımlamalar hizmet kültürü ve hizmet liderliğinin daha iyi anlaşılmasını sağlamak ve belirleyicilerinin neler olduğunun ortaya konması için yapılmıştır.

Hizmet ve yapısı ile ilgili temel bilgiler dikkate alındığında, hastanenin hizmet lideri olarak tepe yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturma açısından işe yaklaşımlarının olumlu olduğu görülmektedir. Yöneticinin örgüt kültürünü oluşturmadaki rolünün son belirleyicisi, özellikle değerler ve varsayımlar düzeyinde yöneticinin oluşturduğu kültürel değerleri algılayan yaşayan ve uygulayan çalışanlardır. Bu amaçla; araştırma kapsamında hastane çalışanlarına doldurtulan örgüt kültürü anketinin ortaya koyduğu sonuçlar, genel olarak liderin değer ve varsayımlarının kültür olarak işletmede yaşandığını göstermektedir.

Hastane işletmelerinde oluşturacak örgütsel kültürün temel belirleyicileri, işgören ve müşteri odaklı olmak ve yüksek standartlar içermelidir. Ayrıca hizmet işletmelerinin örgüt kültürünün mutlaka esnek, yenilikçi ve iyi belirlenmiş değerlere sahip olması gerekmektedir. Bu kapsamda araştırmanın ortaya koyduğu bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, hizmet liderliğinin yönetsel fonksiyonu olarak ifade edilen vizyon, yüksek hizmet standartları ve işin içinde olmanın, hizmet işletmeleri liderleri için yönetsel uygulamalarında önemli bir belirleyici olduklarını göstermesidir. Bunun dışında, hastane işletmeleri işgörenleri işlerinin yapısına bağlı olarak daha katılımcı olmak ve güçlendirme istemektedirler.

Çalışma sonucunda AKÜ hastanesinde çalışanlar tarafından benimsenmiş olan bir örgüt kültürünün varlığından söz edilebilir. Kuruluşundan bu yana çok zaman geçmemesine rağmen (1999-2008) benimsenmiş bir örgüt kültürünün varlığı önemlidir. Ancak örgüt kültürü oluşturmada yöneticilerin yeterli katkıyı sağlayamadığına dair bulgular elde edilmiştir. Buradan hareketle örgüt kültürünü oluşumunda informal ve yatay ilişkilerin daha etkin ve ön planda olduğu sonucuna varılabilir.

KAYNAKÇA

- Akinci, Z., (2002), Turizm Sektöründe İş Görenlerin İş tatmini Etkileyen Faktörler, Akdeniz Üniversitesi, İİBF Dergisi, Cilt:4, s.2.
- **Baytok, Ahmet, (2006) Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün oluşturulmasında Liderin Rolü, Doktora Tezi, Afyonkarahisar
- Brown, Andrew D. ve Ken Starkey (1994), “The Effect of Organizational Culture on Communication and Information”, *Journal of Management Studies*, 31(6): 808.
- Çınar, O., (1999), Örgütsel Kültür ve Yöneticilerde Kendini Geliştirme, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, s.127.
- Demir, N., (2005), Hastanelerde Örgüt Kültürü ve Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Hastane İşletmeciliği Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara, s.60.
- Eren, E., (1997), İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Der Yayınları, İstanbul, s.373.
- Evinsson, L., (1992), Service Leadership- Some Critical Roles, *International Journal of Service Industry Management*, 3 (2), s.33-36.
- Gagliardi, P., (1986), The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework, *Organization Studies*, 7 (2), s.124.
- Gordon, George G. ve Nancy DiTomaso (1992), “Predicting Corporate Performance from Organizational Culture”, *Journal of Management Studies*, 29(6): 784.
- Hair, J. F. JR, R. E. Anderson, R. L. Tatham, W. C. Black, (1998), *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall, NJ, s.7.
- Hofstede, G., 1981, Culture and Organizations, *Int.Studies Of Man.&Org.*, 10 (4), s.1
- Horward W.Oden, (1997), *Managing Corporate Culture, İnnovation and Intrapreneurship*, USA: Library Of Congress Cataloging-in Publication Data, s.3.
- Ian Brooks, (1996), Leadership of A Cultural Change Process, *Leadership& Organization Development Journal*, Volume:17, No:5, s.35.
- İnaloğlu, S., (1998), Hastanelerde Örgütsel Kültür: H.Ü. İhsan Doğramacı Çocuk Hastanesinde Bir Uygulama, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Bilim Uzmanlığı Tezi, Ankara, s.10.
- Okay, A., (2000), Kurum Kimliği, MediaCat Kitapları, Pelin Ofset, Ankara, s.240.
- Özkara, B., (1999), Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon, s.84.
- Pool, S.W., (2000), Organizational Culture and Its Relationship Between Job Tension in Measuring outcomes Among Business Executives, *Journal of Management Development*, 19 (1), s.33.
- Riegle, R.F., (2001), Mesuring Organic and Mechanistic Cultures, *Engineering Management Journal*, 13 (4), s.3.

Sadri, G., ve Less, B., (2001), Developing Corporate Culture as a Competitive Advantage, Journal of Management Development, 20 (10), s.854.

Schein, E.H., (1992), Organizational Culture and Leadership 2.Ed., Jossey Bass Publishers, San Fransisco, s.4.

Simpson, S. ve Cacioppe, R., (2001), Unwritten Ground Rules: Transforming Organizations Culture to Achieve Key Business Objectives and Outstanding Customer Service, Leadership & Organization Development Journal, 22 (8), s.394.

Smircich, L., (1983), Concepts of Culture end Organizational Analysis, Administrative Science Quarterly, 28, s.348.

Stephen G. Willcocks, (1994), Organizational Analıysis: A Health Service Commentary, Leadership & Organization Development Journal, MCB University Pres, Vol.15, No:1, s.32

Tanyeri, E.E., (2000), Özel Sektörde Yöneticilerin Örgüt İklimine Etkisi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, s.31.

Vural, Z.B.A., (2003), Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, G.B., İletişim Yayınları, İstanbul, s.40.

Weick, K.E., (1987), Organizational Culture as a Source of High Reliability, California Management Review, 29 (2), s.125; Sadri, G., ve Lees, B., (2001), Developing Corporate Culture as a Competitive Advantage, Journal of Management Development, 20 (10), s.853.

Wilkins, A.L., (1983), The Culture Audit: A Tool For Understanding Organizations, Organizationl Dynamics, Autumn, s.25.

** Baytok, Ahmet, (2006) Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün oluşturulmasında Liderin Rolü, Doktora Tezi, Afyonkarahisar adlı kaynakça ve 458.,459.,460.,476. sayfalardaki atıflar sehven eksik yazılmıştır. Metin yazarın isteği üzerine konulmuştur.