

CAMERON-FREEMAN-QUINN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPOLOJİLERİ EKSENİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ FARKLILAŞMA DİNAMİKLERİ

Belgin AYDINTAN *
Aykut GÖKSEL **

ÖZET

Örgüt kültürünün sahip olduğu önemden hareketle hastanelerde mevcut örgüt kültür tiplerini tespit etmeyi amaçlayan çalışma 343 gözlem, ihtisas ve genel hizmet olmak üzere iki tür hastane üzerinde gerçekleştirilmiştir. İki ayrı ilde bulunan hastanelere ilişkin bulgular değerlendirildiğinde genel olarak hastanelerin hiyerarşi kültürüne sahip oldukları görülmektedir. Bununla beraber kültürel farklılıkların demografik değişkenlere göre mevcut olup olmadığı sorgulandığında, ihtisas hastanelerinde adhokrasi ve genel hizmet hastanelerinde hiyerarşi kültürünün baskın olduğu; hekimlerde piyasa, yardımcı sağlık personelinde adhokrasi kültürünün yaygın olduğu ve erkeklerde piyasa kültürünün hâkim olduğu görülmektedir. Genel olarak ele alındığında hiyerarşi kültürünün hâkim olduğu hastanelerin idari tutum ve sahip oldukları değerler setinin çalışanları motive etmediği anlaşılmaktadır. Mevcut çalışma hiyerarşik kültür hâkim bir yapı içinde görev yapan çalışanların idari tutum ve örgüt kültürü değerlerinden motive olmamalarının nedensellik çalışmalarının yapılmasını önermektedir. Bununla beraber araştırma, inceleme alanında tespit edilmiş olan örgüt kültür türlerini dikkate alınması durumunda, sağlık hizmeti politika yapımcıları ve hastane yöneticilerine verdikleri hizmetlerin stratejik planlaması aşamasında katkı sağlayacağını öngörmektedir.

Anahtar kelimeler: Örgüt Kültür Tipleri, Hastane İşletmeleri, Cameron-Quinn-Freeman,

JEL Sınıflandırması: M14

DYNAMICS OF ORGANIZATIONAL CULTURE DIFFERENTIATION ON THE AXIS OF ORGANIZATIONAL CULTURE TYPES OF CAMERON-QUINN-FREEMAN

ABSTRACT

Starting from the importance of organizational cultures' point of view study aims to put forward current hospital organizational culture carried out 343 observations and two different types of hospitals.

The findings obtained from the hospital situated in two different cities states that dominant organizational culture type is hierarchy culture in the hospitals. By using a deeper analyze it found that adhocracy culture is dominant in specialist, hierarchic culture in general hospitals. The most descent culture type is market culture between medical man and males and adhocracy culture between supportive health staff. Finally the study shows that staffs being in hierarchy culture are motivated by neither the administrative attitudes nor the cultural values of the hospitals. The relational and causality analysis of the findings put forward by this study is recommended to be done for the future research. This study envisages a contribution to health politics former and hospital administrator if the results are taken in attention in making strategic plans.

Key words: Organizational Culture Types, Hospital Businesses, Cameron-Quinn-Freeman,

JEL Classification: M14

* Doç.Dr.Gazi Üniversitesi, İİBF, İşletme Bl., Beşevler, Ankara, E-posta: abelgin@gazi.edu.tr

** Yrd.Doç.Dr.Gazi Üniversitesi, İİBF, İşletme Bl., Beşevler, Ankara, E-posta: agoksel@gazi.edu.tr

GİRİŞ

Örgüt kültürü sahip olduğu önemi her geçen gün arttırarak sürdürmektedir. Örgütlerin içyapılarının, süreçlerinin ve bireylerarası ilişkilerin düzenlenmesinde sahip olduğu büyük etkinin yanında örgüt kültürü, örgütün dış çevre içindeki yerinin ve gücünün belirlenmesinde de önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle örgütlerin sahip olduğu kültür türünün tanımlanması, örgütün gelecekte bulunması hedeflenen noktaya varmasını sağlamak amacıyla tasarlanmasına imkân sağlayacaktır. Bu çerçevede değerlendirildiğinde örgüt kültürü stratejik bir öneme ulaşmaktadır. Bu görüş açısıyla mevcut çalışma hastanelerdeki örgüt kültür türlerini betimlemeyi, varsa örgüt kültür farklılıklarını tespit etmeyi amaçlamaktadır.

1.KURAMSAL ÇERÇEVE

Desphande ve Webster, örgütsel davranış, sosyoloji ve antropoloji alanında yapılan 100'den fazla çalışmayı incelemişler ve örgüt kültürünü "bireylerin örgütün işleyişini anlamalarına yardımcı olan ve böylece onlara örgütteki davranış şekillerini gösteren paylaşılmış değerler ve inançlar örüntüsü" olarak tanımlamışlardır. Desphande ve Webster'ın (1989) kültür çalışmalarının teorik örneklerinin her biri pazarlama araştırması uygulamalarını içeren beş alternatif teorik paradigmayı temel almaktadır. Bunlar; 1) Karşılaştırmalı yönetim, 2) Durumsallık yönetimi, 3) Bilişsel yaklaşım, 4) Örgütsel sembolizm ve 5) Yapısal/psikodinamik perspektiftir (Desphande, Farley ve Webster, 1993).

Yönetimde kültürlerarası karşılaştırmalı yaklaşımda kültür (örneğin ulusal kültür gibi), örgütteki öz inançlar ve değerlerin geliştirilmesi ve güçlendirilmesini etkileyen dış kaynaklı bir değişken olarak görülmektedir. Durumsallık yaklaşımı ile ilgili çalışmalarda kültür, örgüt içinde ve örgüt tarafından geliştirilen inanç ve değerlerden meydana gelen iç kaynaklı bağımsız bir değişken olarak görülmektedir (Deal ve Kennedy, 1982; Peters ve Waterman, 1982). Durumsallık modellerinde işletme performansının ölçümü, örgüt üyelerinin paylaştıkları, değerler, inançlar, özdeşleşme ve bağlılık gibi faktörler tarafından önemli ve sistematik bir şekilde etkilenmektedir. Durumsallık yaklaşımı açısından örgüt kültürünün, yapı, büyüklük, teknoloji gibi değişkenleri araştırma konusu yapmış olan geleneksel durumsallık yaklaşımını tamamlayıcı bir rolü vardır. Bu iki yaklaşım, örgütsel kültürü yöneticilerin stratejileri daha etkin olarak uygulayabilmesi için bir araç olarak görmekte ve strateji ile kültürü birbirini destekleyici ve uyumlu iki unsur olarak ele almaktadır.

Diğer üç örgütsel paradigma ise örgütsel kültüre sosyolojiden ziyade antropolojik bir yaklaşım sergilemektedirler. Bu görüşe göre kültür örgütün bir değişkeni ya da örgütün sahip olduğu bir "şey" değil; ta kendisidir. Bu bakış açısına paralel olarak örgütler ekonomik ya da maddi unsurlardan ziyade, dışavurumcu, fikri, sembolik unsurlar olarak kabul edilmektedirler. Bu üç perspektif bilişsel, sembolik ve yapısal/psikodinamik olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel sembolizm bakış açısından örgüt, paylaşılan sembol ve içerikler bütünü olarak görülmekte ve bunların bireylerin uygun davranışları oluşturmakta kullanacakları ipuçlarını bulup, bu davranışları göstermelerinde çerçeve oluşturduklarını kabul etmektedir. Böylece örgüte katılan üyelerin örgütsel kimlik ve bağlılık duyguları ve sosyalleşmeleri daha kolay olmaktadır.

Yapısal/psikodinamik görüş, örgütlerin hedeflere ulaşma ve sorun çözme amacını gerçekleştiren birer araç olmadığını savunarak, daha ziyade insanların sosyal

anlaşmalarında açıkça ortaya çıkan bilinç dışı ilişkilerinin yapısal biçimlerini ortaya çıkarmayı hedefler.

Bilişsel yaklaşım, örgütsel kültürü, değerler, paylaşılan bilgiler sistemi, inançlar sistemi ve bireyin çevresini tanımladığı benzersiz bir algı bütünü olarak görür. Bunlar davranışlara rehberlik eden kurallardır. Bu yaklaşım yöneticinin zihnine odaklanan bir bakış açısıyla örgütleri bir bilgi sistemleri olarak görür (Weick,1985).

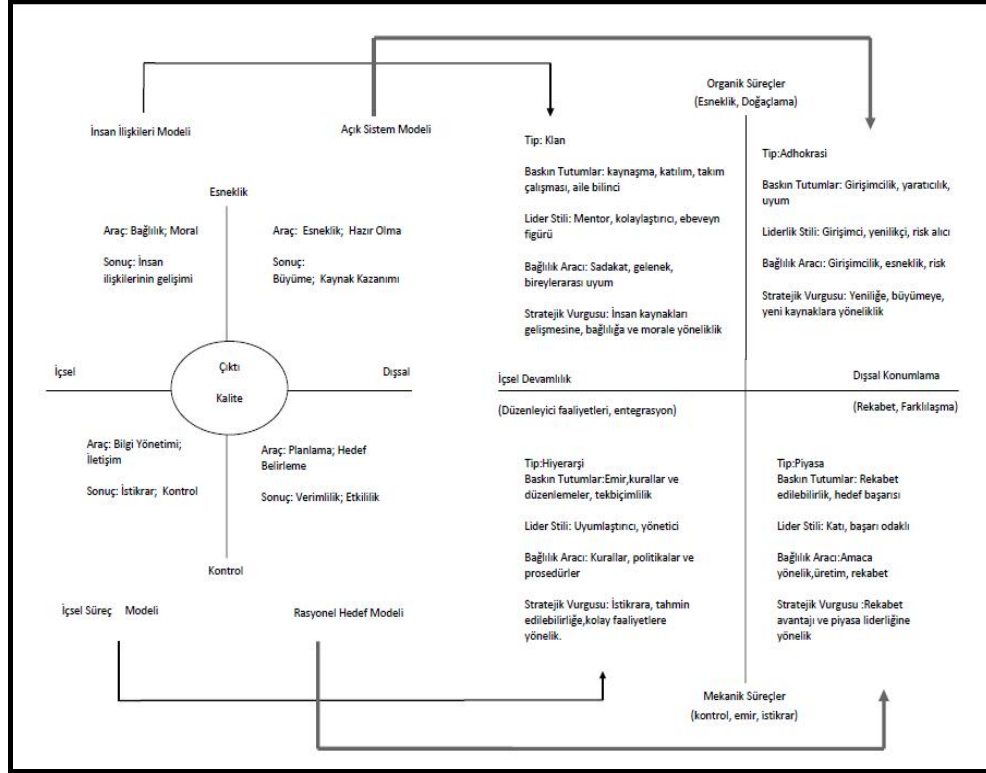
Bilişsel yaklaşımın dayanağı olan örgütsel bilgi süreci perspektifinden örgütsel kültür ve pazarlama stratejisi ilişkisinin incelenmesi Webster ve Deshpande (1990) tarafından yapılmıştır. Yazarlar bu çalışmalarında, Quinn ve arkadaşlarının, Quinn (1988), Quinn ve McGrath (1985) çalışmalarında örgütsel etkinlik modeli olarak tanımladıkları rekabetçi değerler yaklaşımından esinlenerek Örgütsel Kültür Tipolojisi Modelini geliştirmişlerdir. Quinn ve Rohbaugh (1983) buldukları değer gruplarının, Jung (1923)'in psikolojik arketipleri tanımlayan boyutlarla örtüşüklerini bulgulamışlardır. Cameron ve Fremann (1991) çalışmalarında kültürü, örgüt üyelerinin değerleri, varsayımları ve yorumları olarak tanımlamış ve yine bu unsurları psikolojik ve örgütsel düzeyde boyutlar oluşturan ortak gruplar olarak görmüş ve bu analojiye uygun olarak kültür tipleri modeli oluşturulabileceğini öngörmüşlerdir. Bundan hareketle, Jung'ın çalışmasının çerçevesine uygun olarak, kendi rekabetçi değerler modeline bunu adapte etmişler ve modele ek bir tanımlama katmışlardır. Temel olarak örgüt kültürünü tanımlayan iki boyut söz konusudur. Bu boyutlar, örgütsel davranış literatürü ile sistem ve yapısal perspektiften gelen teorileri birleştiren organik ve mekanik olarak adlandırılan boyutlar ile içsel devamlılık ve dışsal konumdur (Van de Ven, 1976; Zey-Ferrell, 1981). Bunlar aynı zamanda Ruekert, Walker ve Roering (1985:15)'in belirttiği geleneksel örgüt teorisinin baskın unsurları olan birinin güçlü yanlarının diğerinin zayıf yanlarını telafi eden boyutlardır.

Rekabetçi değerler yaklaşımına göre değerler boyutları, 1) içsel ve dışsal 2) esneklik ve durgunluk 3) araç ve sonuç olmak üzere sınıflandırılabilir.

Örgütsel etkinlikten hareketle geliştirilen değer boyutlarından ilki, örgütü odak noktası olarak, içsel mikro bakış açısından -örgütteki bireylerin refahı ve gelişmesi- örgütün kendisinin başarısı ve gelişimine dek uzayan bir makro bakış açısı ile ele almaktadır. Bu boyutta örgütsel yaşam, örgütü sosyo-teknik bir organizma olarak görerek başlar ve dışsal bakış açısıyla örgütü amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapısal bir boyutta görür. İkinci değer boyutu, örgütün yapısal boyutunu durgunluktan esneklik ekseninde odak noktası olarak ele almaktadır. Bu boyutta kontrol ve dik hiyerarşik yapı ile yenilikçilik ve değişim boyutun özünde görülmektedir. Bu çerçevede farklılaşma ve bütünleşme dengesi örgütsel tasarımın en önemli unsuru olarak kabul edilmektedir. Üçüncü değer boyutu örgütün planlama, amaç belirleme gibi araç süreçlerinden başlayarak, üretkenlik gibi sonuçlara odaklanmaktadır. Bu boyut amaç ve sonuç dengesinin kurulmaya çalışıldığı, değişken bir dengeyi ifade etmektedir (Quinn ve Rohbaugh, 1983: 367-369).

Açıklanan rekabetçi değerler modeli boyutlarının unsurları, kültürel yapı tiplerinin tanımlanması aşamasında, örgütsel kültür tiplerinin unsurları olmaktadır.

Şekil 1. Rekabetçi Değerler Modeli ile Örgütsel Kültür Tipleri İlişkisi



Kaynak: QUINN, R. E. ve J. Rohrbaugh (1983), "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis," *Management Science*, Vo. 29, No. 3 ve DESHPANDE, R., J. U. Farley ve F. E. Webster, Jr. (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 57, January, 'den uyarlanmıştır.

Yukarıdaki şekil Quinn ve Rohrbaugh (1983:369) ile Deshpande ve arkadaşlarının (1993:25) Cameron ve Freeman (1991) ve Quinn (1988)'den uyarlanan modelini yansıtmaktadır. Şekilde görüldüğü gibi eksenlerden biri organik süreçten mekanistik sürece doğru bir geçişi başka bir deyişle örgütsel yapıya esneklik, doğallık ya da özgünlüğün mü daha çok yoksa kontrol, istikrar ya da düzenin mi daha hâkim olduğunu ifade etmekte, diğer eksen ise içsel devamlılıktan dışsal konumlama doğru bir geçişi diğer bir deyişle örgütsel yapıda yumuşatma ve bütünleşme gibi stratejilerin mi yoksa rekabet ve çevresel farklılaştırmanın mı daha hâkim olduğunu ifade etmektedir. Bu şekilde örtüşen benzer bir çalışma Quinn ve Cameron (1983:42) tarafından, örgütün yaşam seyri üzerinde kültürlerdeki değişimlerin etkilerini araştıran sistemsel ve yapısal bir model olarak ortaya konan "Etkinlik Değeri Modeli"dir (Quinn ve Cameron, 1983).

Bunlarla ilişkili olarak klan, hiyerarşi, adhokrasi ve piyasa olarak adlandırılan 4 kültür tipi ortaya çıkmaktadır. Şeklin sağ alt çeyreği piyasa kültürü olarak adlandırılmakta; rekabetçiliği ve amaçlara yönelikliği ifade etmektedir (Cameron ve Freeman, 1991). Piyasa işlem maliyetleri, örneğin; işçinin hak ettiği ücretinin belirlenmesi; takım çalışmasında bulunan işçilerin takıma katkılarının tek tek değerlendirilmesinin zorluğu ya da tek alıcı ve tek satıcının bulunduğu bir pazarda ürün için biçilen fiyatın doğruluğu gibi, piyasa

mekanizmasına göre yönlendirilmektedir. Bu ayarlamaları bazı durumlarda örgüt bazı durumlarda piyasa bazı durumlar da ise bürokrasi gerçekleştirmektedir. Dolayısıyla buradaki esas nokta alım-satım arasındaki karşılıklı adaletin sağlanabilirliğidir. İşçi tarafından verilen hizmetin ya da satılan malın hak ettiği karşılığının ödenmesi gibi (Ouchi, 1980). Bu açıdan örgütsel etkinliğin temel belirleyicisi piyasa mekanizmasının gerektirdiği verimliliği sağlamaktır. Bu kültür tipi klan kültürünün yansıttığı değerler setine zıttır (rekabetçi değerler terminolojisi de zaten buradan gelmektedir). Zira klan kültürü uyumu, bağlılığı, katılımı ve takım çalışmasını ifade eder. Klan kültüründe, örgüt üyelerinin örgüte katılımı ile sağlanan bağlılıkları, örgütsel uyum ve personel tatmini finansal ve pazar payı hedeflerine kıyasla daha önemlidir (Deshpande, Farley ve Webster, 1993:26).

Adhokrasi kültürü olarak adlandırılan sağ üst çeyrek, girişimcilik, yaratıcılık ve adaptasyonu ifade etmektedir. Esneklik ve tolerans, bu kültürün en önemli inançlarını oluşturmaktadır ve örgütsel etkinlik, büyüme için yeni pazarlar ve yollar bulmak olarak tanımlanmaktadır. Bu kültür, rekabetçi değerler modelinde karşılığını hiyerarşi olarak bulmaktadır. Hiyerarşi kültürü, emirler, kurallar ve düzenlemelerle tanımlanır. İşlemler, yakından gözetim, değerlendirme ve komuta altında gerçekleşir. Bu açıdan örgütsel etkinlik, katılık, tutarlılık ve açıkça belirlenmiş hedeflerin gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Deshpande, Farley ve Webster, 1993:26).

Uygulamada aynı stratejik iş birimi içinde ürün grupları arasında bile birkaç kültür tipinin bazı özelliklerinin bulunduğu gözlemlenmektedir. Ancak zaman içinde kültür tiplerinden biri daha egemen olmaktadır. Aynı zamanda stratejik bir iş biriminde kalıcı bir kültür tipinin bulunduğunu da söylemek zordur zira liderlik stili üzerinde piyasa kültürü egemenken stratejik vurgu üzerinde klan kültürünün daha egemen olduğunu söylemek mümkündür. İyi bir örgüt performansı için rekabet avantajı ve pazar üstünlüğü sağlamada kültür tipinin piyasa kültürü olması beklenirken buna karşılık bürokratik bir örgütte belirliliği ve düzenli faaliyetleri ifade eden kültür tipinin hiyerarşi olması beklenir. Değişen pazar ihtiyaçlarını karşılamada yeniliği, girişimciliği ve risk almayı ifade eden adhokrasi kültürünün sadakati ve gelenekleri ifade eden ve içsel devamlılık üzerinde etkili olan klan kültüründen daha iyi piyasa performansı göstermesi beklenir.

2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ, ÖLÇÜM VE ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma, Ankara'da bulunan kadın ve göz hastalıkları konusunda ihtisaslaşmış iki hastane ile Edirne'nin Uzunköprü ilçesinde bulunan genel hizmet amaçlı Devlet Hastanelerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada 367 katılımcıya soru formu ulaştırılmış, ancak 24 anket, verilerinin eksikliği veya yetersizliğinden dolayı analizlere dâhil edilmemiştir. 343 katılımcının, 223'ünü ihtisas hastanesinden, 120'si genel hizmet hastanesinden; 60'ı hekim, 283 yardım sağlık personeli ve 259'si kadın, 84'ü erkektir.

Tablo 1. Tanımlayıcı İstatistikler

		Gözlem Sayısı
Hastane Türü	Uzman Hastane	223
	Genel Hizmet Hastanesi	120
Meslek	Hekim	60
	Yrd.Sağ.Per.	283
Cinsiyet	Kadın	259
	Erkek	84
Toplam Gözlem		343

Örgüt kültür betimlemesi 4'er ifadeden oluşan toplam 16 soruyu içermektedir. Her soru 4'lü ifade setinden oluşmakta ve denek, örgüt kültür tipinin belirteçleri olan bu ifadeler arasında, ifadelerin örgütünü tanımlama yüksekliğine göre 100 puanı paylaşmaktadır. Bu şekilde örgüt türleri puanları oluşmakta ve örgütte mevcut ve/veya /hâkim örgüt tipolojileri tanımlanmaktadır. Araştırma uygulandığı alanlar için geçerli olsa da, toplam gözlem sayısının yüksekliği, demografik değişkenler için genel bir fikir oluşturmak amacıyla kullanılabilir.

3. ANALİZ ve BULGULAR

Araştırmada kolayda örneklem seçimi ve veri toplama aracı olarak, anket kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket Desphande, Farley ve Webster (1993) çalışmasından alınarak Türkçeye tercüme edilmiş, ifade ve gramer yapısı açısından değerlendirmek üzere denenmiş ve takiben deneklere uygulanmıştır. Üç bölümden oluşturulan veri toplama aracının 1. kısmında demografik bilgiler, 2.kısımında çalışılan kurumun idari yapısı ve kabul gördüğü varsayılan kültürel değer setinin bireyi motive edip/etmediği ve 3. kısmında örgüt kültür türünü betimleyen sorular yer almaktadır.

Tablo 2. Tüm Hastanelere Göre Kültür Tipleri

Kültür Türleri	Gözlem	Ortalama	Std. Sapma
Klan	343	21,4001	10,34141
Adhokrasi	343	22,1239	10,33344
Hiyerarşi	343	29,8120	10,07091
Piyasa	343	26,5168	9,60714
Toplam Gözlem	343		

Tüm gözlem verileri, bir bütün olarak ele alındığında, hastanelerde hiyerarşi kültürünün hâkim olduğu ve bunu piyasa kültürünün izlediği anlaşılmaktadır. Bu durum hastane işletmeciliğin rutin işlemlerinin çokluğu, işlemleri sağlıklı gerçekleşmesindeki formalizasyon derecesinin yüksekliği ile idare yapısındaki emir komuta anlayışının yoğunluğuna bağlanabilir. Buna karşın genel olarak hastane örgüt kültüründe hiyerarşi türünün daha hâkim olması, piyasa kültürünün var olmasına veya meslek, cinsiyet ve hastane türlerine göre farklı kültür türlerinin baskın olmasına engel teşkil etmez. Bu tür farklılıklar bir örgütün farklı grup ve bölümlerinde farklı kültür türlerinin olabileceği gerçeğiyle açıklanmaktadır. Bu tür farklılıkları tespit etmek amacıyla çalışmada bağımsız

çift örneklem testine başvurulmuştur. Kültür türlerinin araştırma alanında incelenmeye tabi tutulan değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı tablo 3'te görülmektedir.

Tablo 3. Değişkenlere Göre Kültür Farklılıkları

Kültür Türü	Hastane Türü	F	P	N	Ort.	Medlek	F	P.	N	Ort.	Cinsiyet	F	P	N	Ort.
Klan	Uzman Hastane	2,650	,104	233	20,98	Hekim	,463	,497	60	20,20	Kadm	2,089	,149	250	20,80
	Genel Hastane			110	22,30	Yrd.Sağ.Per			283	21,66	Erkek			93	23,00
Adhokrasi	Uzman Hastane	3,485	,063	233	22,54	Hekim	9,123	,003	60	21,78	Kadm	,290	,591	250	22,75
	Genel Hastane			110	21,25	Yrd.Sağ.Per			283	22,20	Erkek			93	20,45
Hiyerarşi	Uzman Hastane	3,068	,081	233	30,43	Hekim	,234	,629	60	30,08	Kadm	,423	,516	250	30,25
	Genel Hastane			110	28,50	Yrd.Sağ.Per			283	29,76	Erkek			93	28,65
Piyasa	Uzman Hastane	,179	,672	233	26,15	Hekim	34,753	,000	60	29,48	Kadm	7,827	,005	250	26,06
	Genel Hastane			110	27,30	Yrd.Sağ.Per			283	25,89	Erkek			93	27,76

Buna göre uzman hastanelerde adhokrasi kültürünün daha baskın olduğu genel hizmet hastanelerinde ise hiyerarşi kültürünün hâkim olduğu istatistikî olarak kanıtlanmaktadır. Hekimler arasında piyasa, sağlık personeline ise adhokrasi kültürünün hâkim olduğu görülmektedir. Cinsiyet açısından kültür farklılıkları incelendiğinde erkeklerin piyasa kültürüne sahip oldukları görülmektedir.

Hekimlerin yaptıkları işte daha fazla risk, inisiyatif ve yaratıcılık unsurlarını daha fazla kullanma zorunluluğu kendilerine bağlı bireyleri yönetme gereği ve içinde buldukları yüksek rekabet şartları sebebiyle piyasa kültürü özellikleri göstermeleri anlam kazanmaktadır. Benzer şekilde uzman hastanelerin yenilik ve girişimciliği, yaratıcılık ve riski daha fazla içermeleri sebebiyle adhokrasi kültürünün baskın olması anlaşılabilir niteliktedir. Erkeklerin amaca yönelik rekabetçi yapısı başarımın önde gelen hedef olma özelliği sebebiyle piyasa kültürü tanımı içinde yer alması elde edilen sonuca anlamlılık kazandırmaktadır.

Bireylerin hastanenin idari tutumu ve hastanede önemsenen değerler seti açısından işlerinde motive olup olmamalarına göre kültürel yapı incelendiğinde tablo 4 'teki sonuçlara ulaşılmaktadır.

Tablo 4. Hastanelerin Genel İdari/Kültürel Motivasyon Unsurlarına Kültür Tipolojileri

		Kültür Türü			
Hastanemin idari tutumu		Klan	Adhokrasi	Hiyerarşi	Piyasa
Motive Etmiyor	Ortalama	16,35	19,87	32,99	29,12
	Std. Sapma	9,11	14,31	11,67	9,72
Motive Ediyor	Ortalama	25,76	24,11	27,77	22,74
	Std. Sapma	9,84	7,14	8,72	7,45
Hastanemde önemsenen kültürel değerler (işbirliği, paylaşımcılık, gelenekler vb)		Klan	Adhokrasi	Hiyerarşi	Piyasa
Motive Etmiyor	Ortalama	15,69	18,41	33,36	29,57
	Std. Sapma	9,66	8,68	12,29	9,82
Motive Ediyor	Ortalama	25,64	23,98	27,68	23,00
	Std. Sapma	10,09	7,04	8,60	8,01
Bir bütün hastanemin mevcut durumu		Klan	Adhokrasi	Hiyerarşi	Piyasa
Motive Etmiyor	Ortalama	16,27	19,81	32,84	29,67
	Std. Sapma	9,59	14,71	12,18	9,87
Motive Ediyor	Ortalama	25,57	24,12	27,78	22,77
	Std. Sapma	10,00	7,13	8,78	7,71

Genel olarak hastanelerde hiyerarşi ve piyasa kültürünün hâkim olduğu verisini dikkate alarak hastanenin idari tutumunun çalışanları motive etmeyen görüşe sahip olanlarının hastane kültürünü tanımlamaları hiyerarşi ve piyasa yönünde olmaktadır. Bir başka deyişle hastanenin idari tutumundan, hastanenin sahip olduğu kültürel değerler setinden motive olmayanlar hastaneleri hiyerarşi kültür türünde betimlemektedirler. Bu bulgunun ilişki analizlerinin yapılması gelecek çalışmalar için yararlı olacaktır. Tablo 1'de ortaya konulan sonuçlarla tutarlı olarak hastane kültür türlerinin hiyerarşi ve daha sonra piyasa kültür tiplerinde olduğu bir kez daha dikkatleri çekmektedir.

SONUÇ

343 gözlem, kadın ve göz hastalıklarında uzman iki ve bir genel hizmet hastanesinde gerçekleştirilen bu çalışma hastanelerde baskın olan kültür tipinin hiyerarşi olduğunu ortaya koymaktadır. Kurallar, politikalar ve benzeri biçimsel araçların varlığı ve yoğunluğu emir komuta yapısı ve kesinliği ile verimliliğe yönelikliği açısından hastanelerin hiyerarşik kültür yapısında olmaları anlamlı karşılanmalıdır. Bu gerekliliklerin oluşmasında, özellikle iş yükünün fazlalığı ve kurallara uyulmaması durumunda işlemlerin oluşturacağı risklerin yüksekliği dikkate alınmalıdır. Bunun yanında hastanelerde piyasa kültürünün de önemli ölçüde yer aldığı gözlemlenmektedir. Bu durumun sağlık hizmet sektöründe artan rekabet içinde hastanelerin ortaya koydukları başarı ve hedef odaklılıkla açıklanması mümkündür.

Hâkim hiyerarşi kültürünün bulunduğu hastanelerin bireyleri idari tutumları ve mevcut kültürel değerler setiyle motive etmediği anlaşılmaktadır. Bu ilişkinin nedensellik çalışmaları ve istatistikî anlamlılığı adimsal (stepwise) regresyon ve/veya yapısal eşitlik modeliyle incelenmeye muhtaçtır. Kültür türlerinin çalışma alanındaki demografik değişkenler boyutunda farklılıklarının incelenmesi ihtisas hastanelerinde adhokrasi, genel hizmet hastanelerinde hiyerarşi kültürünün baskın olduğu, erkeklerde piyasa kültürünün baskın olduğu ve hekimlerde piyasa kültürünün, sağlık personelinde ise adhokrasi

kültürünün baskın olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. İhtisas hastanelerinin yaratıcı, yenilikçi, girişimci, esneklik ve risk içeren iş yapılarının, bu hastanelerin, adhokrasi kültürü içinde tanımlanmasında önemli rol oynadığı düşünülmektedir. Genel hizmet veren hastanelerin ise verimlilik amacıyla kuralcı politikalara daha fazla sahip olması hiyerarşi kültürünün açıklanabilmesine destek olmaktadır. Genel olarak yardımcı sağlık personeli mesleklerini icra ederken ortaya koydukları uyum ve risk alıcı tutumları ile adhokrasi kültürünü betimlemedikleri görülmektedir. Erkeklerin kadınlara göre başarı odaklı amaca yönelik ve rekabetçi davranışlarının fazlalığı onların piyasa kültürü hâkim bir yapıda olmalarına sebep olacağı düşünülmektedir.

Mevcut çalışma ortaya koyduğu bulgularla mevcut durumu açıklayıcı olması ve demografik değişkenler arası kültür tipleri farklılıklarını tespit etmesi bakımından anlamlıdır. Bu bulgular ışığında farklılıkların ilişki ve nedensellik analizlerinin yapılmasının yararlı olacağı öngörülmektedir. Bunların yanında mevcut çalışmanın ortaya koyduğu bulguların, hastane yönetimlerinin ve sağlık hizmeti politikaları belirleyicilerinin, bulgulanmış kültür tipleri özelliklerinden hareketle belirledikleri uzun dönemli amaçları için yapacakları girişim ve planlamalara katkı sağlayacağı umulmaktadır.

KAYNAKÇA

- DEAL, T. E. ve A. E. Kennedy (1982), *Corporate Culture*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- DESPANDE, R., J. U. Farley ve F. E. Webster, Jr. (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 57, January, s. 23-37.
- OUCHI, William G. (1980), "Markets, Bureaucracies, and Clans," *Administrative Science Quarterly*, Vol.25, March, s. 129-141.
- QUINN, R. E. (1988), *Beyond Rational Management*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers.
- QUINN, R. E. ve K. Cameron (1983), "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence", *Management Science*, Vol.29, No.1, January, s. 33-51.
- QUINN, R. E. ve J. Rohrbaugh (1983), "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis," *Management Science*, Vo. 29, No. 3,s. 363-77.
- QUINN, R. E. ve M. R. McGrath (1985), "Transformation of Organizational Cultures: A Competing Values Perspective," in *Organizational Culture*, Peter Frost et al., eds.Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.
- RUEKERT, Robert W. ve O. C. Walker, Jr. (1990), "Shared Marketing Programs and the Performance of Different Business Strategies," *Review of Marketing*, Vol. 4, Valerie A. Zeithaml, ed. Chicago: American Marketing Association, s. 329-66.
- VAN DE VEN, Andrew (1976), "On the Nature, Formation, and Maintenance of Relations among Organizations," *Academy of Management Review*, Vol.1, October, s. 24-36.
- WEBSTER, F. E. ve Rohit Deshpande (1990), "Analyzing Corporate Cultures in Approaching the Global Marketplace," Report, No. 90-111. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, June.

- WEICK, K. E. (1985), "The Significance of Corporate Culture," in *Organizational Culture*, P. J. Frost et al., eds. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc., s. 381-389.
- ZEY-FERRELL, M. (1981), "Criticisms of the Dominant Perspective on Organization," *Sociological Quarterly*, Vol.22, Spring, s. 181-205.