
HACETTEPE SAĞLIK İDARESİ DERGİSİ

Sorumlu Sahibi

Hacettepe Üniversitesi
Sağlık İdaresi Yüksekokulu Adına
Prof. Dr. Hikmet PEKCAN

Editör

Doç. Dr. Mehtap TATAR

Teknik Editörler

Uz. Menderes TARCAN

Uz. Nesrin İNAN

Yayın Grubu

Doç. Dr. Mehtap TATAR

Yrd. Doç. Dr. Bilal AK

Yrd. Doç. Dr. Gülsün ERİGÜÇ

Yrd. Doç. Dr. İsmet ŞAHİN

Yrd. Doç. Dr. Yusuf ÇELİK

Uz. Bayram ŞAHİN

Uz. Menderes TARCAN

Uz. Nesrin İNAN

Arş Gör. Ümmühan KONAKÇI

Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Yüksek Okulu'nun yayın organıdır. Dergide yer alan yazılar, yazarının belirtilmiş aksi isteği yoksa önceden izin alınmaksızın kaynak gösterilerek yayınlanabilir. Yayınlanan yazılar yazarlarının görüşlerini yansıtmaktadır. Dergi üç ayda bir ve gerektiğinde özel sayı olarak yayınlanır. Yıllık abone ücreti 10 milyon TL., SIYO mezunları için 7.5 milyon TL.'dir. tek sayının fiyatı 3 milyon TL.'dir.

Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi Haberleşme Adresi

Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi

Hacettepe Üniversitesi

Sağlık İdaresi Yüksekokulu

06100 Samanpazarı – Ankara

Tel: 0-312-311 55 06 / 324 11 47

Fax: 0-312- 309 36 25 **e-mail:** siyo@hotmail.com

YAYIN KURULU

Prof. Dr. Hikmet PEKCAN
Doç. Dr. Sıdıka KAYA
Doç. Dr. Mehtap TATAR
Yrd. Doç. Dr. Bilal AK
Yrd. Doç. Dr. Çetin AKAR
Yrd. Doç. Dr. Ersen ALOĞLU

Yrd. Doç. Dr. Yusuf ÇELİK
Yrd. Doç. Dr. Gülsün ERİGÜÇ
Yrd. Doç. Dr. Ahmet KARAGÖZ
Yrd. Doç. Dr. Erdal SARGUTAN
Yrd. Doç. Dr. İsmet ŞAHİN

İNCELEME KURULU

Prof. Dr. Hasan AKTAN
GATA Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Prof. Dr. Adil ARTUKOĞLU
Hacettepe Üniversitesi
Sağlık İdaresi Yüksekokulu
Prof. Dr. Doğan Y. AYHAN
Hacettepe Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü
Prof. Dr. Halil CAN
Hacettepe Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü
Prof. Dr. Tefrik DİNÇER
Hacettepe Üniversitesi
Sağlık İdaresi Yüksekokulu
Prof. Dr. Korkut ERSOY
Başkent Üniversitesi
Sağlık İşletmeciliği Bölümü
Prof. Dr. Akile GÜRİSOY
Yeditepe Üniversitesi
Antropoloji Bölümü
Prof. Dr. Osman HAYRAN
Marmara Üniversitesi
Sağlık Eğitim Fakültesi
Prof. Dr. Münevver MENDERES
Dokuz Eylül Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü
Prof. Dr. Yaşar ÖZCAN
Virginia Commonwealth University
Prof. Dr. Hikmet PEKCAN
Hacettepe Üniversitesi
Halk Sağlığı ABD.
Prof. Dr. Burhan ŞENATALAR
İstanbul Üniversitesi
İşletme İktisadi Enstitüsü
Prof. Dr. Mehmet TOKAT
Hacettepe Üniversitesi
Sağlık İdaresi Yüksekokulu
Prof. Dr. Aslan TUNÇBİLEK
Ankara Üniversitesi
Sağlık Eğitim Fakültesi
Doç. Dr. Reha ALPAR
Hacettepe Üniversitesi
Biyostatistik Bölümü

Doç. Dr. Fevziye ÇETİNKAYA
Erciyes Üniversitesi
Halk Sağlığı ABD.
Doç. Dr. Nesrin ÇİLİNGİROĞLU
Hacettepe Üniversitesi
Halk Sağlığı Bölümü
Doç. Dr. Canan ERGİN
Hacettepe Üniversitesi
Psikoloji Bölümü
Doç. Dr. Sıdıka KAYA
Hacettepe Üniversitesi
Sağlık İdaresi Yüksekokulu
Doç. Dr. Mehtap TATAR
Hacettepe Üniversitesi
Sağlık İdaresi Yüksekokulu
Yrd. Doç. Dr. Bilal AK
Hacettepe Üniversitesi
Sağlık İdaresi Yüksekokulu
Yrd. Doç. Dr. Çetin AKAR
Hacettepe Üniversitesi
Sağlık İdaresi Yüksekokulu
Yrd. Doç. Dr. Ersen ALOĞLU
Hacettepe Üniversitesi
Sağlık İdaresi Yüksekokulu
Yrd. Doç. Dr. Nihat BAYKAN
Hacettepe Üniversitesi
Sağlık İdaresi Yüksekokulu
Yrd. Doç. Dr. Yusuf ÇELİK
Hacettepe Üniversitesi
Sağlık İdaresi Yüksekokulu
Yrd. Doç. Dr. Gülsün ERİGÜÇ
Hacettepe Üniversitesi
Sağlık İdaresi Yüksekokulu
Yrd. Doç. Dr. Ahmet KARAGÖZ
Hacettepe Üniversitesi
Sağlık İdaresi Yüksekokulu
Yrd. Doç. Dr. Erdal SARGUTAN
Hacettepe Üniversitesi
Sağlık İdaresi Yüksekokulu
Yrd. Doç. Dr. İsmet ŞAHİN
Hacettepe Üniversitesi
Sağlık İdaresi Yüksekokulu

HACETTEPE SAĞLIK İDARESİ DERGİSİ

İÇİNDEKİLER

Editörden	i
Örgüt Kültürü: Personelin ve Yöneticilerin Değerlendirmeleri Açısından Bir Karşılaştırma	1
<i>Seyhan İNALOĞLU, Gülsün ERİGÜÇ</i>	
ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sisteminin Hastane Sistemleri Açısından Analizi.....	27
<i>Fatma PAKDİL</i>	
Bir Kurumda Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyinin Belirlenmesi.....	53
<i>Mesut ÇİMEN, İsmet ŞAHİN</i>	
Hastanelerde Yeşil Kart Uygulamasında Karşılaşılan Sorunlar.....	69
<i>Menderes TARCAN, İsmet ŞAHİN</i>	
Bina Kalitesi ve Sağlık İşletmelerinin Performansları Üzerine Etkileri.....	95
<i>Ertuğrul TARCAN, Ergin Sait VAROL, Metin ATEŞ</i>	
Sağlık Sigortası: Teorik ve Uygulama.....	123
<i>Derya TİRYAKİ, Mehtap TATAR</i>	

Editörden

Değerli okurlarımız,

Sağlık yönetimi alanında önemli araştırma sonuçlarının incelendiği ve sunulduğu yeni bir sayımızla karşınızdayız. Bu sayımızda ilk olarak Uz. Seyhan İNALOĞLU ve Yrd. Doç. Dr. Gülsün ERİGÜÇ'ün örgüt kültürü ile ilgili olarak yaptıkları araştırmanın sonuçları yer alıyor. Personel ve yöneticilerin örgüt kültürüne yönelik değerlendirmelerinin karşılaştırıldığı araştırmada her iki grubun algılamalarındaki farklılıklar vurgulanıyor. İkinci makalemiz Öğr. Gör. Fatma PAKDİL tarafından ISO 9001:2000 kalite yönetim sisteminin hastaneler açısından analizini içeriyor. Hastanelerde kalite yönetiminin sıklıkla gündeme geldiği günümüzde sn. PAKDİL'in incelemesi hastane yöneticilerine önemli ipuçları sunmakta. Dr. Mesut ÇİMEN ve Yrd. Doç. Dr. İsmet ŞAHİN ise sağlık kurumları yönetiminde çok sıklıkla ele alınan bir konu olan iş doyumunu farklı bir kurum ve bakış açısıyla inceliyorlar. Uz. Menderes TARCAN ve Yrd. Doç. Dr. İsmet ŞAHİN'in yeşil kart uygulamasında karşılaşılan sorunları ele aldıkları makale Türkiye'de sağlık güvencesi konusunda önemli bir konuma gelen yeşil kart uygulamasının geliştirilmesi konusunda sağlık yöneticilerine rehber bilgiler sunuyor. Bu sayıdaki son makalemiz Yrd. Doç. Dr. Ertuğrul TARCAN ve arkadaşları tarafından yazılan ve bina kalitesinin sağlık işletmelerinin performansları üzerine etkilerini inceleyen makale. Bir sonraki sayımızda görüşmek dileğiyle. Saygılarımızla.

Doç. Dr. Mehtap TATAR

Editör

Örgüt Kültürü: Personelin ve Yöneticilerin Değerlendirmeleri Açısından Bir Karşılaştırma

Seyhan İNALOĞLU*, Gülsün ERİGÜÇ**

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, örgüt kültürü boyutları açısından personelin ve yöneticilerin değerlendirmelerini karşılaştırmaktır. Araştırma, Hacettepe Üniversitesi İhsan Doğramacı Çocuk Hastanesi'nde yapılmıştır. Personelin ve yöneticilerin, kaliteli sağlık hizmeti verilmesi ve hastanenin daha başarılı olması için çaba verdikleri konularında görüş birliği içinde oldukları görülmüştür. Diğer boyutlar açısından değerlendirmelerin farklılaştığı söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel kültür, hastane

Organizational Culture: A Comparison According to the Evaluation of Personnel and Administrators

ABSTRACT

The aim of this research is to compare the evaluation of personnel and administrators regarding organizational culture dimensions. The research was conducted in Hacettepe University İhsan Doğramacı Children's Hospital. It was concluded that the personnel and administrators were in agreement in serving high quality health care services and making an effort for a more successful hospital. The evaluations were different for the other dimensions.

Key Words: Organizational culture, hospital

* Uz.

** Yrd. Doç. Dr., Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Yüksekokulu

I. GİRİŞ

Örgütün toplumsal çevresini oluşturan alt yapılardan biri kültürel yapıdır. Kültür, örgütleri saran toplumsal çevre koşullarının en önemli öğelerinden biridir. Bu nedenle örgütlerin yaşama ve gelişmelerini geniş ölçüde etkiler. Örgüt, içinde bulunduğu toplum gibi, kendine özgü bir kültürel yapı oluşturur. Bu kültürel yapı genelde, parçası olduğu toplumun kültürel yapısına benzer; özelde ise, örgütün kendince yaratılan öğeleri içerir. Her örgüt, içinde bulunduğu toplumun bir kesim değer ve normlarını doğrudan alarak, değiştirerek, bunlara eklemeler yaparak kendine uyarlar. Toplumdan uyarlanarak alınan bu değer ve normlar, bunlara bir örgütsellik kazandırılarak, örgütün işlevsel alt yapılarını desteklemek, güçlendirmek için kullanılır (Başaran 1982; Tosun 1990).

Toplumsal anlamda kültür; birey, grup ya da toplumun düşünce, inanç, duygu, görenek ve alışkanlıklar gibi zihinsel ve ruhsal niteliklerinden oluşan psikolojik ve toplumsal özelliklerinin tümüdür. Kültür, bir grubu meydana getiren bireylerin karşılıklı etkilerinden oluşan ve genel olarak uyulması zorunlu bulunan bir kurallar toplamıdır. Bu nedenle kültür, kişinin karar ve davranışlarını önemli ölçüde etkiler. Öte yandan, bir grup insan bir araya gelince ve bu birliği bir süre devam ettirince, karşılıklı etkileşimlerle, gruba özgü bir yaşama biçimi meydana getirirler. Bu tür bir yaklaşımla, bir örgütün kültüründen de söz edilebileceği açıktır (Tosun 1990).

Örgüt kültürü her örgüt için olduğu gibi hastaneler için de önemlidir. Her hastane sağlık sektöründeki diğer hastanelerden farklı kendine özel bir örgüt kültürü yaratmaktadır (Carson et al., 1994). Yöneticilerin de, hastanenin başarısını sağlamada, başarıyı etkileyen diğer faktörlerle birlikte, personelin sahip olduğu ve örgütte paylaştığı tutum, değer ve davranışlardan oluşan örgüt kültürünü bilmeleri gerekmektedir. Hastanelerin önemli hedeflerinden olan kaliteli sağlık bakım hizmeti sunmak da büyük ölçüde personelin tutum ve davranışlarına bağlıdır (Feldman 1977). Hastane yöneticileri, değişim ve gelişimlere uyum sağlama sürecinde güçlü bir örgüt kültürünün, örgüt ve personel ile ilgili kendilerine vereceği bilgilerden faydalanabilirler (Eubank 1991).

Bu çalışmanın amacı, bir hastane örneğinde örgüt kültürünün personel ve yöneticiler tarafından yapılan değerlendirmelerini, örgüt kültürünün çeşitli boyutları açısından karşılaştırmaktır.

II. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Örgüt kültürü, her bir örgüt üyesinin davranışlarını ve beklentilerini şekillendiren ve onlar tarafından paylaşılan değerler, inançlar, tutumlar ve normları içeren bir kavramdır (Stoner, Freeman 1989). Başka bir ifade ile örgüt kültürü, bir örgütteki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak ifade edilebilir. Bu nedenle, örgüt kültürünün, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançlar olduğu belirtilebilir. Örgütün kültürü, çalışanlarca yaratılarak ileri kuşaklara iletilen, sürdürülen; örgüte, örgütün amaçlarına, işlevlerine ilişkin değer ve normlardan oluşan bir örüntüdür ve örgüt toplumunun ürünüdür. Toplum ürünü olarak da, çalışanların çoğunluğunca benimsenmiş, üstlenilmiştir. Hemen her örgüt, amaçlarını gerçekleştirebilmek için, üyelerinin desteğini, etkin katılımını, performansını en üst düzeye çıkarması beklentisi içindedir. Örgüt kültürü, amaçların gerçekleştirilebilmesi için tüm çalışanların yetenek ve kapasitelerini bir nokta üzerine çekmekte; her personelin ayrı ayrı hedeflerin gerçekleştirilmesi için değil, ekip halinde ve yalnızca en önemli olan konuya odaklı hale gelmesini ifade etmektedir (Başaran 1982; Dinçer, Fidan 1996).

Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için öncelikle yapılması gereken, çalışanların bu amaçlara yönlendirilmesidir. Bireylerin ortama uyum sağlaması, her tür örgütte etkinliğin önemli bir unsurudur. Örgütün iç ve dış çevre elemanları ile ilişkilerini düzenleyen özellikler "kültür" olarak nitelendiğine göre, bireylerin örgüt kültürü ile uyum göstermesi beklenir. Örgütte geçerli norm, gelenek ve benzeri kültürel özellikleri benimseyen bireyler, yöneticilerin beklentilerine olumlu katkılar sağlayabilir. Yöneticilerin beklentilerine karşılık, bireyler de kendi özellikleri ve amaçlarını örgüte taşımışlardır. Başlangıçta gösterdikleri her tür tutum ve davranış, kendi değer ve alışkanlıklarının birer uzantısıdır. Bireyin geldiği kültür ortamı, örgütte geçerli değerler sistemine benzer ise, uyum sorunları en düşük düzeydedir. Ancak iki değerler sistemi arasında temel farklılıklar var ise, örgüt ve birey arasında mikro anlamda bir kültürel çatışma ortaya çıkar. Örgütler başarılı olmak için personeli üzerinde birtakım güdüleme yöntemleri kullanmaktadırlar. Ancak bir çok örgüt, oluşturulacak bir örgüt kültürünün çalışanların verimliliğini artıracığını hesaba katmamaktadır. Çünkü örgüt kültürü personel çalışmalarını kuşatan, yönlendiren anlamlı hale getirip daha

verimli sonuçlar elde edilmesini sağlayan özellikler taşımaktadır. Bu yararlarına karşın, eğer örgütün kültürü ile personelin başarı kriterleri çatırırsa istenen sonuç alınmayabilir. Aynı zamanda kültür, çok hızlı şekilde değişen çevre koşullarına da uyumlu olmalıdır. Yine çalışanların arzu ve istekleri dışında oluşturulmaya çalışılan bir kültür de personeli verimli hale getirmeyebilir (Dinçer, Fidan 1996).

III. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ VE BOYUTLARI

Örgüt kültürünün; örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir anlamlar sistemini ifade ettiği konusunda geniş bir fikir birliği görülmektedir. Daha yakından analiz edildiğinde, paylaşılan anlam sistemi örgütün değer verdiği ana özellikler dizisidir. Birleştirildiğinde ve eşleştirildiğinde kültürün temelini oluşturan yedi özellik bulunmaktadır (Robbins 1994: 299, 300):

1. Kişisel özerklik: Örgütteki insanların sahip olduğu sorumluluk, bağımsızlık derecesi ve kişisel teşebbüs fırsatları.
2. Yapı: Çalışanların davranışını kontrol ve idare etmek için kullanılan kuralların ve düzenlemelerin derecesi ve doğrudan gözetimin miktarı.
3. Destek: Yöneticilerin astlarına sağladıkları yardımın ve samimiyetin derecesi.
4. Kimlik: Üyelerin kendi çalışma grupları ya da profesyonel uzmanlık alanı yerine, örgütle bir bütün olarak özdeşleşme derecesi.
5. Performans-ödül: Örgüt içindeki ödüllerin (maaş artışları, terfiler) çalışanların performansına göre dağıtılma derecesi.
6. Çatışma toleransı: Çalışanlar ve çalışma grupları arasındaki ilişkilerde varolan çatışma düzeyi ve aynı zamanda farklılıklar konusunda dürüst ve açık olma istekliliği.
7. Risk toleransı: Çalışanların atılgan olmaya, yenilikçi olmaya ve risk almaya teşvik edilme derecesi.

Örgüt kültürü tanımlayıcı bir kavramdır. Personelin yukarıda söz edilen yedi özelliği beğenip beğenmemeleri ile değil, bu özellikleri nasıl algıladıkları ile ilgilidir. Bu konu, kültürü iş doyumundan farklılaştırması nedeniyle önemlidir. Örgüt kültürü hakkındaki araştırmalar, çalışanların örgütlerini nasıl gördüklerini ölçmeye çalışır. Diğer taraftan iş doyumunu ise, iş ortamına karşı duygusal tepkileri ölçmeye çalışır. Yani, örgüt kültürü tanımlama yaparken, iş doyumunu değerlendirme yapmaktadır (Robbins 1994).

IV. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞLEVLERİ

Kültür, ortak değerler ve inançlar olarak ele alındığı zaman, bir takım işlevleri yerine getirmektedir. Aşağıda değinilen bu işlevler, bir örgüt kültürünün, onun kendi yapısı içinde bireyleri birbirine bağlayan, bir grup hissi uyandırarak, onları aynı zamanda güdüleyen ve örgütün eşgüdümlü bir biçimde çalışmasını sağlayan bir olgudur. Bu işlevler şu şekilde belirtilebilir (Başaran 1982; Üçok 1989; Robbins 1994):

1. Kültürün sınırları belirleyici rolü vardır. Yani, bir örgüt ve diğerleri arasındaki farklılıkları yansıtır.
2. Örgüt üyeleri için bir tanıtım, özdeşleşme hissi yaratır. Çalışanları ortak örgütsel kültür çevresinde bütünleştirir ve örgüt üyelerine kimlik duygusu kazandırır.
3. Bireyin kendisinin dışında bir “şeye” bağımlılığını sağlar. Kültür insanların bir şeye bireysel çıkarlarından daha fazla bağlanmasını kolaylaştırır. Böylece çalışanları, paylaştıkları örgütsel kültür yoluyla örgüte bağlamak söz konusu olur.
4. Kültür sosyal sistemin dengesini güçlendirir ve kolaylaştırır. Kültür, çalışanların söyleyeceği ve yapacağı şeyler hakkında uygun standartlar sağlayarak örgütü bir arada tutmaya yardımcı olan sosyal bir yapıdır.
5. Davranışları yönlendiren bir mantık aracıdır. Kültür çalışanların tutum ve davranışlarını şekillendiren ve yönlendiren bir anlam yaratıcı ve denetim mekanizması hizmeti görür.
6. Çalışanların örgütsel sorunlarına çözüm bulmayı sağlar ve ayrıca örgüte

uyumlarını kolaylaştırır.

7. Örgütün yetke yapısının gücünü, kültürel yapı ile destekleyerek yönetime kolaylık sağlar.
8. Çalışanların rollerini, kültürel ölçütler nedeniyle üstlenmelerini, yapmalarını sağlar.

Görüldüğü gibi, örgütleri birer kültürel varlık olarak değerlendirme yaklaşımı, örgüte bir kişilik kazandırma, çalışan açısından ise, örgütü "benimseme", "sahiplenme" davranışlarını kazandırmaya, içsel güdülemeye dönüştürmeye yöneliktir. Örgüt kültürünün belirleyicileri olarak; bir örgütte yol gösterici politikalar, çok iyi seçilmiş amaçlar, yönetici değerleri, örgütsel düzenlemeler, gelenek ve alışkanlıklar, örgütsel duyular, normlar ve kurallar sayılabilir (Peker 1993).

V. ÖRGÜT KÜLTÜRÜN KAYNAĞI VE OLUŞUMU

Örgütleri de içinde kurdukları toplumun üyeleri oluşturduğuna göre, gerek toplumdan genel olarak, gerekse üyelerinden bireysel olarak etkilenmektedir. Bu da örgütlerde belirli davranış biçimlerini ortaya çıkarmaktadır. Bu davranış biçiminde, örgütün içinde faaliyet gösterdiği toplumun etkisi olmakla birlikte, ondan bağımsız bir davranış biçimi de sergilenebilir. Şüphesiz burada öncelikle örgütün yöneticilerinin ve giderek bütün çalışanların kültürünün önemi büyüktür. Diğer bir olgu da örgüte yeni katılan bir üyenin bu davranış biçimine uyması, onu benimsemesi, onun bir parçası olmasıdır (Üçok 1989).

Örgütün yöneticileri, özellikle en üst yöneticisi, örgütün kültürünün oluşmasına büyük katkıda bulunurlar. Üst yöneticinin önem vermediği bir değer ya da norm örgüte kolaylıkla giremezken; üst yöneticinin beğendiği değerler ve normlar kolayca yayılırlar. Üst yönetici bunu gerçekleştirebilmek için; iletişimi denetlemeden, ödül ve ceza sistemlerini çalıştırmaya dek, pek çok yol ve yöntemleri dener. Örgütün kültürü, üst ve diğer yöneticilerden bu denli etkilenince, ister istemez onların kişilik özelliklerini de yansıtır. Bunun tersi de doğrudur. Örgütün kültürü, yöneticilerin kişilik özelliklerine göre nitelik kazanır (Başaran 1992).

Bir örgütte görev alan bir kişi, tüm kişilik nitelikleriyle birlikte kültürel değer sistemini de beraberinde getirir ve görevindeki karar ve davranışları bu sisteme göre oluşur. Ancak, her örgütün kendi teknolojik, örgütsel, yönetsel ve toplumsal koşullarının eseri olan ayrı ve kendine özgü bir kültürü vardır. Bu nedenle örgüt, personelin kültürü ile kendi yarattığı kültür arasında bir temas ve çatışma alanı oluşturur. Örgüt, kendi amaçlarına en etkili ve en verimli bir biçimde hizmet edecek kültürel bir sistemin gerekli kıldığı bir uygulama düzenini personele kabul ettirmeye çalışırken, personel de, kendi değer sistemine uygun bir çalışma düzeni uygulamaya çaba harcayacak, ona karşı direnecek ve böylece, mikro anlamda bir kültürel çatışma mekanizması harekete geçecektir. Örgüt ve personeli arasındaki kültürel çatışmada, her iki taraf için yaşama ve gelişme olanağı sağlayan bir bağdaştırma ve optimal bir denge yaratmaya çalışmak gerekir. Böyle bir denge, çağdaş, toplumsal, ekonomik ve teknolojik değişme ve gelişmelere de uygundur (Tosun 1990).

Öte yandan, örgütsel ve yönetsel amaçlardan sapma, örgütün etkililiğini düşürür. Örgüt bundan olumsuz etkilenir. Yönetici örgütün üretiminin nicelik ve niteliğini yükseltmekle görevlidir. Yönetim biçimleri örgüt kültürünün oluşmasına en fazla etki eden konudur. Kültürel etki örgüt yönetiminden gelebildiği gibi, örgütte çalışan veya örgüte yeni girenlerden de gelebilmektedir. Çalışanların büyük kesimince kabul gören kültürlenme, örgütçe kabul edilir veya örgüt kişiyi kendi hazır kültürüne uydurarak da kültürlenme gerçekleştirilebilir. Çalışanın bu tür bir kültürlenmeye direnmesi, onun örgüt dışına atılmasına neden olabilir. Yönetici, örgütte oluşan kültürü örgütsel etkililik için kullanmaya çalışmalıdır. Bunun için örgüt üyelerinin kendine özgü bir kültür geliştirmesine yardımcı olmalı, hem de bu kültürün örgüte faydalı değer ve normlara çekilmesi bakımından çaba harcamalıdır. Daha önce de değinildiği gibi, yöneticinin niteliği ile örgüt kültürünün niteliğinin birbirine zıt olması örgütlerde çatışma ortamı da yaratabilmektedir. Özellikle yetkici yönetimle yönetilen örgütlerde bu çatışmanın daha şiddetli olduğu söylenebilir. Yöneticiye düşen görev, çatışma ortamı yaratmak yerine bu zıtlığı tanıyıp, örgüt kültürünü hem örgütün ve yönetimin amaçları için, hem de çalışanların gereksinmelerini karşılayıp, onları doyuma ulaştırmak için yapıcı ve yararlı bir biçimde kullanmak olmalıdır (Hoşgörür 1997).

Üst yönetimin davranışları örgüt kültürü üzerinde büyük etkilere neden olmaktadır. Ayrıca, örgüt kültürünün oluşturulmasında lider de çok önemli bir

role sahiptir (Doğan 1997). Paquale Galgliardi'ye göre örgütsel değerlerin oluşumu dört aşamada olmaktadır (aktaran Üçok 1989: 317, 318):

1. Aşamada, örgütün kuruluşu sırasında onun liderinin bilinçli bir görüşü vardır. Bu inançlar onun eğitimi, deneyimi ve çevre hakkındaki bilgisine dayanan inançlardır. Bu inançlar onu bir teşebbüste bulunmaya, insanları ve kaynakları bir araya getirerek bir ürün ortaya çıkarmaya iter. Bu aşamada örgütün bütün üyeleri kendisi ile aynı düşünceleri paylaşmayabilirler. Ancak liderin davranışları istediği biçimde yönlendirme gücü vardır.
2. Aşamada, lider tarafından yönlendirilen davranışlar sonuca ulaştığında, tecrübeye dayandırılmış olan inançların bütün üyeler tarafından benimsenmesi ve bir referans kriteri olarak kullanılması olasıdır. Sağlanan bu inançla kontrolün psikolojik ve ekonomik maliyetleri azalacak, sistemin verimliliği artacak ve tasarruf edilen kaynaklar örgütün temel stratejisini güçlendirmede kullanılabilir.
3. Aşamada, istenilen sonuca ulaşılmaya devam edildiğinden emin olan örgüt üyeleri ilgilerini, "sonuçlardan" "nedenlere" çevirir. Sonuçlar örgütte zamanla göz ardı edilir ve sadece nedenler ortada kalır. Böylece hangi nedenlerin ve yöntemlerin geçerli olduğu yer eder.
4. Aşamada, sorgusuz benimsenen değerler, giderek örgüt üyeleri tarafından olağanlık kazanır.

Görüldüğü gibi, örgütteki ortak değerleri bu biçimde aşamalandırma, başlangıçta dıştan gelen bir bilgi ve tecrübeye dayanan değerlerin giderek ondan uzaklaştığını vurgulamaktadır.

Daha önce de belirtildiği gibi, örgüt kültürü hastaneler ve hastane yöneticileri için de önemli bir kavramdır. Hastanelerde örgüt kültürünün yaratılmasında ve yönetilmesinde yöneticilerin, hastanede nasıl bir örgüt kültürü olduğu, nasıl bir örgüt kültürüne sahip olunmak istendiği, istenilen bir kültür için örgütsel eksikliklerin neler olduğu, bu eksikliklerin kısa sürede nasıl giderilebileceği, yeni bir örgüt kültürü oluşumuna hastanenin hangi kademesinden, nasıl başlanabileceği gibi sorulara cevap aramaları gerekmektedir. Yöneticiler bu sorulara cevap bulduktan sonra, örgütsel strateji

ile amacı örgütte çalışanlara açıklayarak, başarı standartları ile örgütsel ve yönetsel hedefleri belirleyerek, örgüt kültürünü tanımlamalılardır. Tanımlanan örgüt kültürünün örgütle uyum sorunlarını giderme ve tekrar gözden geçirme aşamasıyla yöneticiler, örgüt kültürü oluşturma sürecini tamamlamalılardır (Metzger 1990).

VI. ARAŞTIRMA

Bu araştırmada, örgüt yöneticilerinin oluşturmaya çalıştıkları örgüt kültürünün personel tarafından nasıl değerlendirildiğini; başka bir ifade ile yöneticilerin oluşturmaya çalıştıkları örgüt kültürü ile personelin örgüt kültürünü değerlendirmeleri arasındaki benzeşim veya farklılıkları ortaya koymak amaçlanmaktadır.

6.1.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Hacettepe Üniversitesi İhsan Doğramacı Çocuk Hastanesi'nde çalışan personel ve hastane yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmada personelin tamamına anket yapılmak istenmiş ve bu nedenle örneklem çekilmemiştir. Ancak, aşağıda (Tablo 1) dağılımı görülen personel gruplarının tamamının bu hastanede çalışmaması (üniversitenin diğer hastanelerinde çalışıp sadece kadrolarının bu hastanede olması) nedeniyle, hastanede fiilen çalışan toplam 416 kişiye ulaşılmıştır. Bu kişilerden; anket formu almak istememek ve boş iade etmek gibi nedenlerle, 221 dolu anket formu geri alınmıştır. Bu anketlerden 3'ü yanlış ve eksik doldurma nedeniyle analiz dışı bırakılmış ve toplam 218 anket formu araştırmaya veri sağlamıştır. Bu sayı evrenin %31'ini ($218 \times 100 \div 703 = 31$) temsil etmektedir. Öte yandan, araştırma için yöneticilerin tamamına ulaşılmıştır (Tablo 2).

Tablo 1. Evren ve Ulaşılan Personelin Dağılımı

PERSONEL GRUBU	EVREN		ULAŞILAN	
	N	%	N	%
Doktor Grubu	179	25.46	42	19.26
Hemşire Grubu	176	25.04	54	24.77
Diğer Sağlık Personeli	97	13.80	65	29.82
İdari Personel	251	35.70	57	26.15
TOPLAM	703	100.0	218	100.0

Tablo 2. Evreni Oluşturan Yöneticilerin Dağılımı

YÖNETİCİLER	N
Başhekim	1
Başhekim Yardımcısı	1
Hastane Müdürü	2
Hastane Müdür Yardımcısı	2
Hemşire Müdürü	1
Hemşire Müdür Yardımcısı	3
TOPLAM	10

6.3. Veri Toplama Aracı

Örgüt kültürünün, örgütten örgüte farklılık göstermesi ve her örgütün kültürünün kendine özel olması nedeniyle, ayrıca örgüt kültürü çalışmaları da farklı bir kültür için hazırlanan ölçüm aracının aynen kullanılmasının yanlış olacağını belirttiğinden, bu düşünce ile yeni bir ölçme aracı geliştirilmiştir. Yeni bir ölçüm aracı oluşturulmadan önce konu ile ilgili bir çok araştırma (Hofstede et al. 1990; Frost et al. 1991; Şişman, 1994; Unutkan, 1995; Xenikou, Furnham, 1996) incelenmiş ve söz konusu anket formu geliştirilmiştir.

Anket formu yöneticiler tarafından oluşturulan örgüt kültürü ve personelin bu örgüt kültürü ile ilgili değerlendirmelerini saptamak için iki ayrı formda hazırlanmıştır. Personel için hazırlanan anket formunun birinci bölümü, personelin kişisel bilgilerini saptamaya yönelik olarak hazırlanmıştır. Anket formunun, bu çalışma için veri sağlayan üçüncü bölümü, örgüt kültürü boyutlarını oluşturan; personelin kendi aralarındaki ve yöneticiler ile personel arasındaki ilişkiler, başarı-ödül sistemi, önemsenme, iletişim, güdüleme, kontrol ve karar verme gibi boyutlarla ilgilidir. Yöneticilere yönelik olarak hazırlanan ankette de, kimlik bilgileri ve örgüt kültürünü oluşturan söz konusu boyutlarla ilgili sorular bulunmaktadır. Araştırmada hastane yöneticilerine anket uygulanmasının yanı sıra ayrıca, önceden randevu alınmak suretiyle yüz yüze görüşmeler de yapılmıştır. Kalitatif yöntemle gerçekleştirilen bu

görüşmelerde, hastane yöneticilerinin hastanede mevcut kültür ile ilgili görüşleri alınmıştır.

Geliştirilen ölçüm aracının örgüt kültürünü ölçmeye yönelik olup olmadığını belirlemek amacıyla uzman görüşleri alınmış, öneride bulunan konular dikkate alınarak ölçüm aracı yeniden düzenlenmiştir.

Anketin amaca hizmet edip etmediğini öğrenmek için Ankara Numune Hastanesi ve A.Ü. İbn-i Sina Hastanesinde çalışan 35 personele ön uygulama yapılmıştır. Ön uygulama sonunda yapılan madde istatistiği ve uygulama sırasında karşılaşılan problemler dikkate alınarak anket formu düzeltilip son şekli verilmiştir. Hazırlanan anketler, gerekli izinler alınarak anketörler aracılığı ile uygulanmıştır.

Araştırma anketinde yer alan beşli ölçekteki değerlerin her birine olumsuzdan olumluya doğru bir puan verilmiş ve araştırma verilerinin sürekliliğini sağlamak için araştırmanın istatistiksel analizinde kullanılan aritmetik ortalamalar şu aralıkta değerlendirilmiştir:

Kesinlikle katılmıyorum: 1 (1.00-1.79), Katılmıyorum: 2 (1.80-2.59), Kararsızım: 3 (2.60-3.39), Katılıyorum: 4 (3.40-4.19), Kesinlikle katılıyorum: 5 (4.20-5.00).

Herhangi bir soruya ilişkin değerlendirmede ortalamanın yüksek oluşu, örgüt kültürünün olumlu, düşük oluşu da olumsuz değerlendirildiğini gösterme yönündedir.

6.4. Yöneticiler ile Personelin Örgüt Kültürüne İlişkin Değerlendirmelerinin Karşılaştırılması

Aşağıdaki tabloda yöneticilerin oluşturmaya çalıştıkları örgüt kültürü ile personelin örgütte var olan örgüt kültürüne ilişkin değerlendirmelerinin karşılaştırılması verilmiştir. Bu karşılaştırmanın amacı, yöneticilerin oluşturmaya çalıştıkları örgüt kültürünün personel tarafından nasıl değerlendirildiğini tespit etmektir.

Tablo 3 personelin ve yöneticilerin örgüt kültürünü değerlendirmeleri ile ilgili ortalamaları göstermektedir. Her maddenin içeriği örgüt kültürünün

çeşitli boyutlarını kapsayacak şekilde aynı olmakla birlikte; ifadeler, personel ve yöneticiler için farklı şekilde düzenlenmiştir. Örgüt kültürü açısından bu boyutların ve karşılaştırmanın önemi yöneticilerin oluşturmaya çalıştıkları kültürün personel tarafından nasıl algılandığının ortaya konmasında yatmaktadır. Aşağıda sırasıyla bu maddelere ilişkin olarak bildirilen görüşlerin karşılaştırılması yapılacaktır:

1. Madde personel için "Çalışanlar olarak aramızda sıkı bir dostluk ve yardımlaşma vardır", yöneticiler için ise "Çalışanların dostluk, yardımlaşma ve güven içinde çalışması için gerekli ortamı sağlıyorum" şeklinde düzenlenmiştir. Personelin, bu maddeye ilişkin düşüncelerini belirtmede kararsız kaldığı (3.16), yöneticilerin ise kesinlikle katıldıklarını (4.30) belirttikleri görülmektedir. Yöneticiler, çalışanlar arasında bir dostluk ve güven ortamı yarattığını düşünürken, personel böyle bir ortam olup olmadığı konusunda kararsızdır.
2. Madde personel için "Yöneticiler bireysel amaçlarıma önem veriyor", yöneticiler için ise "Çalışanların bireysel amaçlarına önem veriyorum" şeklinde düzenlenmiştir. Personelin ve yöneticilerin bu maddeye ilişkin düşüncelerini belirtmede kararsız kaldıkları (sırasıyla 2.69 ve 3.10) görülmektedir.

Tablo 3. Yöneticilerin ve Personelin Örgüt Kültürünü Değerlendirmeleri

MADDE NO	PERSONEL DEĞERLENDİRMESİ		YÖNETİCİ DEĞERLENDİRMESİ	
	X	SS	X	SS
1	3.16	1.20	4.30	0.48
2	2.69	1.12	3.10	1.19
3	2.66	1.05	2.20	0.78
4	2.83	1.18	3.00	1.19
5	3.16	1.12	4.10	1.21
6	2.90	1.12	2.80	1.08
7	3.54	1.13	3.60	1.07
8	2.97	1.30	3.30	1.25
9	2.42	1.17	4.20	0.91
10	4.21	0.77	4.20	0.91
11	2.89	1.20	3.90	1.37
12	3.14	1.18	3.60	1.07
13	3.01	1.21	4.20	1.22
14	2.66	1.10	3.90	1.19
15	2.64	1.14	4.10	0.87
16*	3.11	1.18	3.60	1.17
17	2.74	1.13	3.60	1.17
18	3.08	1.17	3.30	1.41
19	2.62	1.16	3.60	1.50
20	2.25	1.04	3.50	1.43
21*	3.48	1.03	2.90	1.10
22	3.77	0.95	1.80	0.78
23	3.30	1.21	3.70	1.15
24	3.27	1.22	4.20	1.31
25	3.48	0.99	2.90	1.10
26	2.38	1.17	3.20	0.91
27	2.84	1.19	4.30	1.25
28	3.92	0.91	3.70	1.33
29	3.94	0.87	3.30	0.94
30	2.60	1.17	4.10	0.87
31	3.17	1.30	3.20	1.03
32	2.46	0.98	4.10	0.56

* Reverse edilmiştir.

3. Madde personel için “İş ortamındaki her şeyi olduğu gibi kabul ediyorum”, yöneticiler için ise “Çalışanların her şeyi olduğu gibi kabul etmesini sağlıyorum” şeklinde düzenlenmiştir. Personelin bu maddeye ilişkin düşüncelerini belirtmede kararsız kaldığı (2.66), yöneticilerin ise katılmadıklarını (2.20) belirttikleri görülmektedir. Yöneticiler çalışanlara iş ortamında her şeyi olduğu gibi kabul ettirmediklerini, esneklik tanıdıklarını düşündükleri halde, bunun personel tarafından tam olarak anlaşılamadığı söylenebilir.
4. Madde personel için “Fiziksel iş ortamından kaynaklanan problemim yoktur”, yöneticiler için ise “Çalışanların verimli çalışması için fiziksel iş ortamının iyi olmasını sağlıyorum” şeklinde düzenlenmiştir. Personelin ve yöneticilerin bu maddeye ilişkin düşüncelerini belirtmede kararsız kaldıkları (sırasıyla 2.83 ve 3.00) görülmektedir.
5. Madde personel için “İşe girenler bize ve işe kısa sürede alışıyor”, yöneticiler için ise “Hastaneye yeni gelen kişilerin kısa sürede işe ve personele alışması için gerekli ortamı sağlıyorum” şeklinde düzenlenmiştir. Personelin bu maddeye ilişkin düşüncelerini belirtmede kararsız kaldığı (3.16), yöneticilerin ise katıldıklarını (4.10) belirttikleri görülmektedir. Yöneticiler, işe yeni giren kişilerin işe ve iş arkadaşlarına kısa sürede alışması için gerekli olan sosyalizasyon sürecini gerçekleştirdiklerini düşündükleri halde, personel tarafından bunun tam olarak anlaşılamadığı söylenebilir.
6. Madde personel için “İşimi yapabilmek için gerekli araçları seçebiliyorum”, yöneticiler için ise “Çalışanların işini daha iyi yapması için kullanacağı araçları seçme fırsatı veriyorum” şeklinde düzenlenmiştir. Personelin ve yöneticilerin bu maddeye ilişkin düşüncelerini belirtmede kararsız kaldıkları (sırasıyla 2.90 ve 2.80) görülmektedir.
7. Madde personel için “İşle ilgili konularda kişisel becerilerimi kullanabiliyorum”, yöneticiler için ise “Çalışanlara kişisel becerilerini kullanabilme fırsatı veriyorum” şeklinde düzenlenmiştir. Personelin ve yöneticilerin bu maddeye katıldıkları (sırasıyla 3.54 ve 3.60) görülmektedir. Yöneticiler, personele işini yaparken kişisel becerilerini

kullanma fırsatı verdiklerini, personelin de yöneticilerin bu görüşüne katıldıkları söylenebilir.

8. Madde personel için “İşimi hobi gibi yapıyorum”, yöneticiler için ise “Çalışanların işini zevkli ve isteyerek yapması için gerekli ortamı sağlıyorum” şeklinde düzenlenmiştir. Personelin ve yöneticilerin bu maddeye ilişkin düşüncelerini belirtmede kararsız kaldıkları (sırasıyla 2.97 ve 3.30) görülmektedir.
9. Madde personel için “Yöneticiler mesleğimizde ilerlememiz için her türlü desteği sağlıyor”, yöneticiler için ise “Çalışanların mesleki gelişimi için her türlü desteği sağlıyorum” şeklinde düzenlenmiştir. Personelin bu maddeye katılmadığı (2.42), yöneticilerin ise kesinlikle katıldıklarını (4.20) belirttikleri görülmektedir. Yöneticiler, mesleki gelişimleri için personele destek sağladıklarını düşünürken, personelin yöneticilerin bu konudaki görüşüne katılmadıkları söylenebilir.
10. Madde personel için “Hastanede her zaman daha iyi hizmet vermek için çalışıyorum”, yöneticiler için ise “Hastanenin başarılı olması için herkesin üzerine düşeni yapmasını sağlıyorum” şeklinde düzenlenmiştir. Personelin ve yöneticilerin bu maddeye kesinlikle katıldıklarını (sırasıyla 4.21 ve 4.20) belirttikleri görülmektedir. Yöneticiler, hastanenin başarılı olması için herkesin üzerine düşeni yapmasını sağladığını düşünmekte, personel de üzerine düşeni yaptığını söylemektedir.
11. Madde personel için “Yeni bir hizmeti diğer hizmetler kadar iyi verebilmek için bilgilendirilmeliyim”, yöneticiler için ise “Hastanede yeni bir hizmetin iyi bir şekilde verilmesi için çalışanları bilgilendiriyorum” şeklinde düzenlenmiştir. Personelin, bu maddeye ilişkin düşüncelerini belirtmede kararsız kaldığı (2.89), yöneticilerin ise katıldıklarını (3.90) belirttikleri görülmektedir. Yöneticiler, yeni bir hizmetin iyi bir şekilde verilmesi için personeli bilgilendirdiğini düşünürken, personelin bundan emin olmadığı söylenebilir. Yöneticilerin ankete verdikleri cevaplara göre böyle bir sonuç çıkmasına rağmen, yapılan görüşmelerde yöneticiler, personel ile işin nasıl yapılacağı konusunda yeterince iletişim kuramadıklarını söylemişlerdir.

12. Madde personel için “Yapacağım iş bana açıkça anlatılıyor”, yöneticiler için ise “Çalışanların işini yaparken problem yaşamaması için, görev tanımları yapıp çalışanlara bilgi veriyorum” şeklinde düzenlenmiştir. Personelin bu maddeye ilişkin düşüncelerini belirtmede kararsız kaldığı (3.14), yöneticilerin ise katıldıklarını (3.60) belirttikleri görülmektedir. Yöneticiler, çalışanların işini yaparken problem yaşamaması için görev tanımları yapıp çalışanlara bilgi verdiğini düşünürken personelin, yöneticilerin böyle bir davranış gösterip göstermedikleri konusunda kararsız kaldığı söylenebilir.
13. Madde personel için “Fikirlerimi açıkça söylüyorum”, yöneticiler için ise “Çalışanların fikirlerini açıkça söyleyebileceği ortam yaratıyorum” şeklinde düzenlenmiştir. Personelin, bu maddeye ilişkin düşüncelerini belirtmede kararsız kaldığı (3.01), yöneticilerin ise kesinlikle katıldıklarını (4.20) belirttikleri görülmektedir. Yöneticiler personele fikirlerini açıkça söyleyebileceği bir ortam yarattıklarını söylemekte iseler de, personelin fikirlerini açık bir şekilde söyleyip söyleyemediği konusunda kararsız olduğu görülmektedir.
14. Madde personel için “Hepimiz hastanenin amaçlarını aynı şekilde yorumluyoruz”, yöneticiler için ise “Çalışanları örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendiriyorum” şeklinde düzenlenmiştir. Personelin, bu maddeye ilişkin düşüncelerini belirtmede kararsız kaldığı (2.66), yöneticilerin ise katıldıklarını (3.90) belirttikleri görülmektedir. Yöneticiler, çalışanları örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirdiğini düşünürken, personelin örgütsel amaçları doğru anlayıp anlamadıklarından emin olmadığı söylenebilir.
15. Madde personel için “Hastane ile ilgili düşüncelerimizi açıklayabiliyoruz”, yöneticiler için ise “Çalışanlara fikirlerini açıkça söyleme fırsatı veriyorum” şeklinde düzenlenmiştir. Personelin, bu maddeye ilişkin düşüncelerini belirtmede kararsız kaldığı (2.64), yöneticilerin ise katıldıklarını (4.10) belirttikleri görülmektedir. Burada da yukarıda 13. Maddede olduğu gibi, yöneticilerin sağlamaya çalıştıkları fırsatlar, personel tarafından algılanmamaktadır.
16. Madde personel için “Başarısızlığın tek nedeni olarak çalışanlar görülüyor”, yöneticiler için ise “Başarısızlık durumlarında çalışanların

önemli rolü olduğunu düşünüyorum” şeklinde düzenlenmiştir. Personelin, bu maddeye ilişkin düşüncelerini belirtmede kararsız kaldığı (3.11), yöneticilerin ise katıldıklarını (3.60) belirttikleri görülmektedir. Yöneticiler, örgütsel başarısızlık durumunda personelin önemli rolü olduğunu düşünürken, personelin başarısızlık nedeni olup olmadıkları konusunda tam bir fikre sahip olmadığı söylenebilir. Yöneticilerle yapılan görüşmelerde de yöneticilerden biri, hastanenin başarısızlığının temel nedeninin personel olduğunu söylemiştir.

17. Madde personel için “Başarılı olmaya teşvik ediliyorum”, yöneticiler için ise “Çalışanları çalıştığı bölümün hatta hastanenin en başarılı personeli olmaya teşvik ediyorum” şeklinde düzenlenmiştir. Personelin, bu maddeye ilişkin düşüncelerini belirtmede kararsız kaldığı (2.74), yöneticilerin ise katıldıklarını (3.60) belirttikleri görülmektedir. Yöneticiler, personeli başarılı olmaya teşvik ettiğini düşündüğü halde, personelin başarıya teşvik edildiği ile ilgili değerlendirmesinde kararsız kaldığı söylenebilir. Yöneticilerle yapılan görüşmelerde, yöneticilerin bazıları personeli maddi olmayan güdüleyicilerle güdülemenin çok zor olduğunu, yine de bunu kullandıklarını söylemişlerdir.
18. Madde personel için “Yönetim hastane dışından gelecek etki ve baskılara karşı hastaneyi korur”, yöneticiler için ise “Hastaneyi dışarıdan gelecek etki ve baskılara karşı korurum” şeklinde düzenlenmiştir. Personelin ve yöneticilerin bu maddeye ilişkin düşüncelerini belirtmede kararsız kaldıkları (sırasıyla 3.08 ve 3.30) görülmektedir.
19. Madde personel için “Bu hastanede çalışmak bana yüksek statü sağlıyor”, yöneticiler için ise “Çalışanlara bu hastanede çalışıyor olmak yüksek statü sağlıyor” şeklinde düzenlenmiştir. Personelin, bu maddeye ilişkin düşüncelerini belirtmede kararsız kaldığı (2.62), yöneticilerin ise katıldıklarını (3.60) belirttikleri görülmektedir. Yöneticiler, personelin bu hastanede çalışmasının onlara yüksek statü sağladığını düşündüğü halde, personelin yöneticilerle aynı fikirde olmadığı söylenebilir. Yöneticilerle yapılan görüşmelerde, yöneticilerin çoğunluğu bu hastanede çalışmanın kendilerine statü sağladığını, bunun personel için de geçerli olacağını söylemişlerdir.

20. Madde personel için “Ödül dağıtımından memnunum”, yöneticiler için ise “Başarılı olanları ödüllendiriyorum” şeklinde düzenlenmiştir. Personelin bu maddeye katılmadığı (2.25), yöneticilerin ise katıldıklarını (3.50) belirttikleri görülmektedir. Yöneticiler başarılı personeli ödüllendirdiğini düşündüğü halde, personelin ödül dağıtımından memnun olmadığı söylenebilir.
21. Madde personel için “Yöneticiler ile aramızda işle ilgili konularda fikir ayrılığı oluyor”, yöneticiler için ise “İşle ilgili konularda çalışanlarla aramdaki ilişkiye sınır koymuyorum” şeklinde düzenlenmiştir. Personelin bu maddeye katıldıkları (3.48), yöneticilerin ise görüşlerini belirtmede kararsız (2.90) kaldıkları görülmektedir. Yöneticiler, işle ilgili konularda personel ile nasıl bir ilişkisi olduğu hakkında net bir fikir ortaya koyamazken, personelin yöneticilerle aralarında işle ilgili konularda fikir ayrılığı olduğunu düşündüğü söylenebilir. Yöneticilerle yapılan görüşmelerde, bazı yöneticiler personel ile arasına katı sınırlar çizmediklerini, açık iletişimden yana olduklarını söylerken, bazı yöneticiler de sınırların korunması gerektiğini söylemişlerdir.
22. Madde personel için “Hiçbir durumda kuralları ihlal etmemeye çalışıyorum”, yöneticiler için ise “Çalışanların bazı durumlarda kurallara uymamasına ses çıkartmıyorum” şeklinde düzenlenmiştir. Personelin bu maddeye katıldığı (3.77), yöneticilerin ise katılmadıklarını (4.20) belirttikleri görülmektedir. Yöneticiler, personelin kurallara uymamasını göz ardı etmediklerini, personelin de kurallara uyduğu söylenebilir.
23. Madde personel için “Bu hastanedeki denetim sistemi beni rahatsız etmiyor”, yöneticiler için ise “Çalışanlar denetimimden rahatsız olmuyor” şeklinde düzenlenmiştir. Personelin, bu maddeye ilişkin düşüncelerini belirtmede kararsız kaldığı (3.30), yöneticilerin ise katıldıklarını (3.70) belirttikleri görülmektedir. Yöneticiler, personelin denetimlerinden rahatsız olmadığını düşünürken, personelin bu konudan emin olmadıkları söylenebilir.
24. Madde personel için “İş güvencem sağlanmıştır”, yöneticiler için ise “Çalışanların iş güvencesi sağlanmıştır” şeklinde düzenlenmiştir. Personelin, bu maddeye ilişkin düşüncelerini belirtmede kararsız kaldığı (3.27), yöneticilerin ise kesinlikle katıldıklarını (4.20) belirttikleri

görülmektedir. Yöneticiler, personelin iş güvencesinin sağlandığını düşündüğü halde, personelin bundan emin olmadığı söylenebilir.

25. Madde personel için “Yöneticilerle aramda işle ilgili konularda iyi ilişkiler vardır”, yöneticiler için ise “İşle ilgili konularda çalışanlarla aramdaki ilişkiye sınır koymuyorum” şeklinde düzenlenmiştir. Personelin bu maddeye katıldıkları (3.48), yöneticilerin ise görüşlerini belirtmede kararsız (2.90) kaldıkları görülmektedir. Personelin yöneticileriyle iyi iş ilişkileri olduğu, yukarıda 21. Maddede belirtildiği gibi, yöneticilerin bu konuda net bir fikir belirtmedikleri söylenebilir.
26. Madde personel için “Çalışma yaşantımda gerginlik ve stres hissetmiyorum”, yöneticiler için ise “Çalışanların iş stresi ve gerginliğini azaltmak için gereken ortamı sağlıyorum” şeklinde düzenlenmiştir. Personelin bu maddeye katılmadıkları (2.38), yöneticilerin ise görüşlerini belirtmede kararsız (3.20) kaldıkları görülmektedir. Yöneticiler, personelin iş stresi ve gerginliğini azaltmak için gerekli ortamı sağlayıp sağlamadığından emin olamazken, personelin çalışırken stres ve gerginlik yaşadığını belirttiği görülmektedir.
27. Madde personel için “Hastane değişiklik ve yeniliklere uyum sağlıyor”, yöneticiler için ise “Finansal açıdan risk taşısa bile, yeni hizmetleri destekliyorum” şeklinde düzenlenmiştir. Personelin, bu maddeye ilişkin düşüncelerini belirtmede kararsız kaldığı (2.84), yöneticilerin ise kesinlikle katıldıklarını (4.30) belirttikleri görülmektedir. Yöneticiler, yeni hizmetleri desteklediklerini söylerlerken, personelin bundan emin olmadığı, yöneticilerin bu girişimlerinin personele yansımadağı söylenebilir.
28. Madde personel için “Kaliteli sağlık hizmeti için maksimum çaba sarf ediyorum”, yöneticiler için ise “Kaliteli sağlık hizmeti için toplam kalite yönetiminin gereğini yapıyorum” şeklinde düzenlenmiştir. Personelin ve yöneticilerin bu maddeye katıldıklarını (sırasıyla 3.92 ve 3.70) belirttikleri görülmektedir. Yöneticilerin ve personelin, kaliteli sağlık hizmeti verilmesi konusunda uyum içinde oldukları görülmektedir.
29. Madde personel için “Çalışma arkadaşarımla uyum içindeyim”, yöneticiler için ise “Birbiri ile uyumlu insanları bir araya getiriyorum” şeklinde düzenlenmiştir. Personelin bu maddeye katıldıkları (3.94),

yöneticilerin ise görüşlerini belirtmede kararsız (3.30) kaldıkları görülmektedir. Yöneticiler birbiri ile uyumlu personeli bir araya getirip getirmediği konusunda kararsızken, personelin çalışma arkadaşları ile uyum içinde oldukları söylenebilir.

30. Madde personel için “Yöneticiler karar verirken bizim fikirlerimizi önemsiyorlar”, yöneticiler için ise “Çalışanlara fikirlerini açıkça söyleme fırsatı veriyorum” şeklinde düzenlenmiştir. Personelin, bu maddeye ilişkin düşüncelerini belirtmede kararsız kaldığı (2.60), yöneticilerin ise katıldıklarını (4.10) belirttikleri görülmektedir. Yukarıda 15. Maddede olduğu gibi, yöneticiler çalışanlara fikirlerini açıkça söyleme verdiğini düşünürken, personelin fikirlerini açıkça söyleyip söylemediği konusunda kararsız kaldığı söylenebilir.
31. Madde personel için “İş yükümden rahatsız olmuyorum”, yöneticiler için ise “Çalışanlara yapabileceği kadar iş veriyorum” şeklinde düzenlenmiştir. Personelin ve yöneticilerin bu maddeye ilişkin düşüncelerini belirtmede kararsız kaldıkları (sırasıyla 3.17 ve 3.20) görülmektedir.
32. Madde personel için “Mesleki konularda diğer çalışanlarla aramda yarışma vardır”, yöneticiler için ise “Çalışanlar arasındaki rekabeti destekliyorum” şeklinde düzenlenmiştir. Personelin bu maddeye katılmadığı (2.46), yöneticilerin ise katıldıklarını (4.10) belirttikleri görülmektedir. Yöneticiler, personel arasındaki rekabeti desteklediğini söylediği halde, personel çalışma arkadaşları ile aralarında yarışma olmadığını söylemektedir.

VII. SONUÇ

Bu çalışmada, hastanede yöneticiler tarafından oluşturulan kültürün personel tarafından nasıl değerlendirildiği ve personel ile yöneticilerin değerlendirilmelerinin karşılaştırılması yapılmıştır. Konunun içeriği örgüt kültürünün çeşitli boyutlarını içermektedir. Örgüt kültürünün örgüte yararlı olabilmesi için, çalışanların çoğu tarafından benimsenmiş olması gerekir. Bu konuda yöneticilerin rolü önemlidir. Bu nedenle, örgüt kültürüne yöneticiler ve personel tarafından aynı anlamların verilmesinin gerekliliği vurgulanabilir. Aşağıda, bu araştırmanın sonuçları bu çerçevede tartışılacaktır.

Araştırma sonuçlarına göre; hastanelerin önemli işlevlerinden biri olan kaliteli sağlık hizmeti verilmesi konusunda yöneticilerin ve personelin fikir birliği içinde oldukları ve gereken çabayı gösterdiklerini belirttikleri görülmektedir. Aynı şekilde, yöneticilerin ve personelin hastanede daha iyi hizmet verilmesi ve hastanenin başarılı olmasını sağlamak açısından da uyum gösterdikleri belirtilebilir. Bu konuda, personel her zaman daha iyi hizmet vermek için çalıştığını; yöneticiler de hastanenin başarılı olması için herkesin üzerine düşeni yapmasını sağladıklarını düşünmektedirler. Buna paralel olarak; personel ve yöneticilerin, personelin işle ilgili becerilerini kullanabilme konusunda da fikir birliği içinde oldukları anlaşılmaktadır. Yöneticilerin, çalışanlara becerilerini kullanabilme olanağı tanıdıkları ve personelin de bu olanaktan yararlandıklarını belirttikleri görülmektedir. Ayrıca, personelin hastanede mevcut kurallara uydukları ve yöneticilerin de kurallara uyulması konusuna özen gösterdikleri anlaşılmaktadır. Böylece, kurallara uyum konusunda da, görüş birliği içinde olduğu söylenebilir.

Öte yandan, bazı konularda bu görüş birliğinin olmadığı da görülmektedir. Yöneticilerin çalışanların mesleki gelişimi için her türlü desteği sağladıklarını belirtmelerine karşın, personel yöneticilerinin bu desteği sağladıklarını düşünmemektedir. Bu konuda personelin gereksinmelerinin veya istemlerinin saptanarak, bunu karşılayacak sistemlerin oluşturulması gerekliliği belirtilebilir. Ayrıca, yöneticiler çalışanlar arasındaki rekabeti desteklerken; personel mesleki konularda aralarında rekabet olmadığını belirtmektedirler. Yöneticilerin bu konudaki beklenti ve amaçlarının, personel tarafından yeterince algılanmadığı düşünülmektedir. Konuya ödül boyutundan bakıldığında da benzer bir durum görülmektedir. Yöneticilerin başarılı olanları ödüllendirdiklerini belirtmelerine karşılık, personelin ödül dağıtımından hoşnut olmadığı görülmektedir. Önemli bir güdüleme aracı olarak da belirtilen ödüllendirme sistemi konusunun gözden geçirilmesi ve çalışanlara doyum sağlayacak bir yapıya ulaşılmasının gerekliliği vurgulanabilir.

Personel, yöneticileri ile aralarında işle ilgili konularda fikir ayrılığı olduğunu buna karşılık iyi bir iş ilişkisi içinde olduklarını belirtirken, yöneticilerin bu konuda açık bir fikir belirtmedikleri söylenebilir. Ayrıca yöneticilerden bazılarının açık iletişimden yana, bazılarının ise sınırların korunmasından yana oldukları da anlaşılmaktadır. Bunun yanı sıra, personel, çalışma arkadaşları ile uyum içinde olduklarını belirtmektedirler. Ancak

yöneticiler birbiri ile uyumlu olarak çalışabilecek kişileri bir araya getirme konusunda net bir fikir ileri sürmemektedirler. Çalışanların uyumlu olmalarının, buna gerek göstermediği düşünülebilir. Öte yandan, personel çalışma yaşamında gerginlik ve stres yaşadığını belirtmekte, ancak yöneticilerin çalışanların gerginlik ve iş stresini azaltmak için gerekenlerin yapılması konusunda belirgin bir girişimlerinin olmadığı söylenebilir. Günümüzde çalışanları olumsuz yönde etkilediği bilinen iş ile ilgili stresin boyutlarının saptanarak, personele ve dolayısıyla örgüte zarar verecek ölçülere gelmeden bir takım önlemler alınmasının gerekliliği vurgulanabilir.

Bunun yanında, çalışma ortamının olduğu gibi kabullenilmesi konusunda personelin net bir fikir ileri sürmediği, ancak yöneticilerin çalışanlara iş ortamında her şeyi olduğu gibi kabul ettirmek istemediklerini ve bir takım esneklikler tanıdıklarını belirttikleri görülmektedir. Konunun, daha açık bir iletişim sağlanarak personel tarafından da değerlendirilecek şekilde uyarlanmasının gerekliliği vurgulanabilir. Böylelikle, hastanede yöneticiler tarafından yaratılmaya çalışılan ve personelin de daha istekle benimseyeceği kültürün oluşumuna katkıda bulunulabilir.

Bazı konularda da, hem yöneticilerin hem de personelin net bir görüş belirtmedikleri görülmüştür. Yöneticilerin, personelin bireysel amaçlarına verdikleri önem; personelin fiziksel iş ortamından kaynaklanan sorunlar ve yöneticilerin fiziksel iş ortamının düzenlenmesi; personele işin daha iyi yapılabilmesi için kullanılacak araçları seçme fırsatı verilmesi; personelin işini hobi gibi yapması ve yöneticilerin çalışanların işini daha zevkli ve isteyerek yapmalarını sağlayacak düzenlemeler; personelin iş yükünden rahatsızlık duyma ve yöneticilerin iş yükünü düzenlemesi konularında, personelin ve yöneticilerin açık bir görüş belirtmedikleri söylenebilir.

Diğer boyutlar açısından bakıldığında ise, yöneticilerin belirttikleri düşüncelere karşılık, personelin net bir görüş belirtmedikleri görülmektedir. Yöneticiler çalışanların dostluk, yardımlaşma ve güven içinde çalışması için gerekli ortamı sağladıklarını düşünmektedirler. Fakat personel aralarında dostluk ve yardımlaşma olup olmadığı konusunda net bir görüş sunmamaktadır. Ayrıca personel, fikirlerini açıkça söylemek, hastane ile ilgili düşüncelerini açıklayabilmek ve yöneticilerin karar verirken kendilerinin fikirlerini önemsemeleri konularında kararsız kalırken; yöneticiler onlara fikirlerini açıkça söyleyebilecekleri ortamı yarattıklarını düşünmektedirler.

Konunun gözden geçirilerek daha açık bir iletişimle çözüme ulaştırılabileceği söylenebilir.

Benzer durum, sosyalizasyon süreci ile ilgili olarak da görülmektedir. Personelin kararsızlığına karşın, yöneticiler hastanede çalışmaya yeni başlayanların işe ve çalışma arkadaşlarına alışması için gerekli ortamı sağladıklarını düşünürlerken, bunun tam anlamadığı belirtilebilir. Sosyalizasyon süreci, örgüt kültürü açısından önemli bir konudur ve çalışanların örgüt kültürünü benimsemelerinde başlangıç noktasını oluşturur. Konu ile ilgili örgütsel düzenlemelerin formal bir çerçevede ele alınarak bir süreç doğrultusunda insan kaynakları yönetimi ve örgüt kültürünün bakış açılarıyla yapılandırılmasının önemi vurgulanabilir.

Personel yapacağı işin açıkça anlatılıp, anlatılmadığı ve yeni bir hizmet verildiğinde bunun hakkında bilgi verilip verilmediği konularında kararsız kalırken; yöneticiler, görev tanımları yaptıklarını, çalışanlara bununla ve yeni yapılacak işlerle ilgili bilgi verdiklerini düşünmektedirler. Verilen hizmetlerin daha iyi gerçekleştirilebilmesi ve personel arasında rol çatışmalarının yaşanmaması açısından, görev ve iş tanımlarının spesifik olarak daha ayrıntılı, net ve yazılı bir hale getirilerek düzenlenmesi düşünülebilir. Öte yandan personel, hastanenin amaçlarını yorumlanması konusunda da belirgin bir görüş sunmamaktadır. Fakat yöneticiler, çalışanları örgütsel amaçlara yönlendirdiklerini düşünmektedirler. Çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarını, daha ötesinde bu amaçları özümsemeleri ve ayrıca kendi amaçları ile örgüt amaçlarının paralellik göstermesi; yöneticilerin de çalışanları bunlara yönlendirmeleri çeşitli açılardan istendik bir durumdur. Konuya bu çerçevede yaklaşarak örgüt amaçlarının herkes tarafından anlaşılır hale getirilmesinin yararlı olacağı, örgüt kültürüne katkısı olacağı söylenebilir. Öte yandan, personelin, başarılı olmaya teşvik edilme ve başarısızlık nedenleri konularında da bir fikir belirtmedikleri görülürken; yöneticilerin çalışanları başarıya yönlendirdikleri ve başarısızlık durumlarında çalışanların önemli rolü olduğunu düşündükleri anlaşılmaktadır. Kuşkusuz, başarılı olmaya teşvik edilme önemlidir. Bunun yanı sıra, başarısızlık nedenlerinin hizmet üretiminin çıktılarında alınacak geribildirimlerle ayrıntılı olarak analiz edilmesi ve düzeltici önlemler alınması gerekir. Ayrıca, hastanenin değişikliklere ve yeniliklere uyum sağlayıp sağlamadığı konusunda da personelin kararsız kaldıkları görülmektedir. Oysa yöneticiler, yeniliklere açık ve destekleyici

olduklarını belirtmektedirler. Bu gibi girişimlerde personelin de desteğinin sağlanmış olması, konuya daha kolay uyum gösterilmesini ve uygulanmasının örgüt açısından yarar getirici yönde olmasına neden olabilir.

KAYNAKLAR

1. Başaran İ.E. (1982) **Örgütsel Davranış**. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No: 108, Ankara.
2. Başaran İ.E. (1992) **Yönetimde İnsan İlişkileri. Yönetimsel Davranış**. Gül Yayınevi, Ankara.
3. Carson K.D. et al. (1994) **Management Health Care Organization**. South-Western College Publishing, Cincinnati.
4. Dinçer Ö. Ve Fidan Y. (1996) **İşletme Yönetimi**. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
5. Doğan S. (1997) "İnsan Kaynakları Potansiyelini Artırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü". **Amme İdaresi Dergisi** 30(4): 53-74.
6. Eubank P. (1991) "Retreats Advance the Corporate Culture". **Hospitals** 18(20): 58.
7. Feldman D.C. (1977) "Organizational Socialization of Hospital Employees". **Medical Care** 5(10): 799-813.
8. Frost et al. (1991) **Reforming Organizational Culture**. Sage Publications Inc., San Francisco.
9. Hofstede et al. (1990) "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases". **Administrative Science Quarterly** 35: 286-316.
10. Hoşgörür V. (1997) "Yönetime Bağlı Davranış Bozuklukları ve Örgüt Kültürü". **Yaşadıkça Eğitim** 52: 22-24.

11. Metzger M. (1990) **Handbook of Health Care Human Resources Management**. An Aspen Publication, New York.
12. Peker Ö. (1993) "Okullarda Örgütsel Havanın Çözümlemesinde Bir Yöntem". **Amme İdaresi Dergisi** 26(4). 21-43.
13. Robbins S.P. (1994) **Örgütsel Davranışın Temelleri**. (Çev. Öztürk S.A.) Etam A.Ş., Eskişehir.
14. Stoner J.A.F. and Freeman R.E. (1989) **Management**. 4th Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
15. Şişman M. (1994) **Örgütsel Kültür**. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
16. Tosun K. (1990) **Yönetim ve İşletme Politikası. Genel Esaslar**. Birinci Cilt, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 232, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No: 125, İstanbul.
17. Unutkan G.A. (1995) **İşletme Yönetimi ve Örgüt Kültürü**. Türkmen Kitapevi, İstanbul.
18. Üçok T. (1989) "Organizasyon Kültürünün Oluşumu". **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** 4(1-2): 308-323.
19. Xenikou A. and Furnham A. (1996) "A Correlational and Factor Analytic Study of Four Questionnaire Measures of Organizational Culture". **Human Relations** 49(3): 349-369.