

## GEERT HOFSTEDE'İN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİNE GÖRE SAĞLIK MESLEK GRUPLARININ İNCELENMESİ VE KAMU VE ÖZEL HASTANELERİNDE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

\*Doç.Dr.Nilay Gemlik, \*\* Yağmur Manioğlu, \*Yrd.Doç.Dr. R.Özgür Çatar

\* (Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü)

\*\* (Sağlık Yöneticisi)

### ÖZET

**Amaç:** Çalışmanın amacı, Geert Hofstede'in örgüt kültürü modeline göre sağlık çalışanlarının örgüt kültürünü nasıl algıladıkları ve özel hastane ile kamu hastanesi arasında örgüt kültürü algılarındaki farklılıkların tespit edilmesidir.

**Gereç ve Yöntem:** Bu çalışma İstanbul'da Anadolu Yakasında bulunan, kolayda örneklem yöntemiyle seçilen bir özel hastane ile bir kamu hastanesinde çalışan sağlık meslek grupları (n=23/24) ile gerçekleştirilmiştir. Kotalı ve rastgele örnekleme yöntemiyle seçilen yönetici, hekim, hemşire ve diğer sağlık personeli olmak üzere dört meslek grubuyla yarı yapılandırılmış görüşme kılavuzu ve görüşme notları ile veriler toplanmıştır. Toplanan demografik veriler sıklık ve yüzde alma yöntemi ile özetlenmiş, yarı yapılandırılmış sorulara verilen yanıtlar içerik analizine tabi tutularak değerlendirilmiştir.

**Tartışma:** Kamu hastanesinde genel olarak örgüt kültürünün olmadığı vurgulanırken, özel hastanede genel itibariyle örgüt kültürünün oluşturulması için eğitimler, yaka kartları ve üniformalar verildiği her birimin kendine özgü bir kültürünün olduğu ve birimlerin birbirini etkiledikleri ifade edilmiştir. Kamu hastanesinde genel olarak iş yoğunluğundan ve emeklilik sebebinden dolayı, özel hastanede, genel itibariyle bu sektörde çalışmayı istemedikleri takdirde, kurumda kendilerine değer verilmediğini hissettiklerinde, kendilerini işlerinde yeterli hissetmediklerinde veya ekonomik sebeplerden dolayı ayrılacaklarını ifade etmişlerdir

**Sonuç:** Kamu hastanesinde hiyerarşinin ve prosedürlerin fazla olması, yüksek iş stresi, yöneticilerin risk almaktan ve belirsizlikten kaçınması ön plana çıkarken, özel hastanede bireysel kararlar alındığı, kişisel amaçların örgütün amaçlarının önünde tutulduğu, her iki hastanede de çalışanlara yeterince değer verilmediği, yöneticilerin çalışanların sıkıntlarına doğru çözümler üretmediği ve fikirlerinin sorulmadığı, dört meslek grubunun da birbirlerinden farklı beklentiler içinde olduğu, her grubun farklı kültürleri benimsediği ve ortak bir kültürde birleşmediği ve tüm bunların, güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulmasını ve çalışanlar tarafından benimsenmesini, kuruma aidiyetliği olumsuz yönde etkileyip, çalışanlar arasında iş birliğini, beraberliği ve biz duygusunu oluşturmadığı sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kültür, örgüt kültürü, hastane, sağlık çalışanı

## **GİRİŞ**

Örgütler, genel tanımıyla, ortak bir amaç edinmiş, bu amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kişilerin oluşturduğu birlikler veya kurumlardır. Örgütler gerek yöneticilerin veya çalışanların gerekse çeşitli faktörlerin etkisi ile kendilerine özgü bir kültür oluştururlar. Çalışanların örgüt kültürü algısı, örgüte karşı aidiyetliklerini, inançlarını, bağlılıklarını, motivasyonları gibi pek çok faktörü etkilemektedir.

Bu bağlamda dinamik ve kaotik bir yapıya sahip hastanelerin örgüt kültürünün ne olduğu, sağlık çalışanlarının hastanelerin örgüt kültürünü nasıl algıladıkları, özel hastaneler ile kamu hastanelerinin örgüt kültürleri arasında ne gibi farklılıklar bulunduğu ve sağlık meslek gruplarına örgüt kültürünün yansımalarının ne olduğu gibi konular bu çalışmada araştırılmıştır.

### **Örgüt Kültürü Tanımı**

‘Kültür’ kavramının ne olduğu konusunda pek çok araştırmacı bu kavramı farklı yönleriyle değerlendirip tanımlamaya çalışmıştır. ‘Örgüt kültürü’ kavramının da açıklanmasında yine birçok farklı tanımlamalar yapılmış ancak ortak bir tanımda uzlaşılammıştır(Uygun 2011, s.9-10). Bunlardan bazıları şöyledir:

Doruk’a göre (2010, s.4), Schein örgüt kültürünü, “Bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlar” olarak tanımlamaktadır.

Schwartz ve Davis’e (1981, s.33) göre örgüt kültürü, örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendiren normların oluşmasını sağlayan ve örgüt üyelerince paylaşılan inançlar ve beklentiler bütünüdür.

Örgüt kültürü, bir kurumun değerlerinin, liderlik tarzının, dil ve sembollerin, prosedürlerin, rutinlerin ve başarı tanımının ne olduğunu kapsamaktadır. (Kantek 2005, s.15)

Mintzberg ve Quinn’e (1996, s.332) göre ise örgüt kültürü, bir örgütü diğerlerinden gelenek ve inançlardır.

Örgüt kültürü, kendisinden sonraki kuşaklara da aktarılabilen, devamlılığı sağlanabilen, örgütün amaçlarına yönelik değer ve normlardan oluşan bir bütündür. Kültür, herhangi bir kurumda ‘şeylerin nasıl yapıldığı’dır. (Gezici 2012, s.13)

Örgütün içeride ve dışarıda uyum sorunları ile mücadelesi sonucu oluşan, örgütü başarıya ulaştıran, örgütte alınan kararların yapılış biçimini ortaya koyan, örgütü diğer örgütlerden ayıran, bireysel davranışlara rehberlik eden, paylaşılan değerler, standartlar, anlayışların hepsidir. (Kalkan 2013, s.9)

Genel bir tanım yapılırsa, örgüt kültürü, bir örgütü diğerlerinden ayıran, örgütteki sosyal ilişkileri düzenleyen, örgüte ait tüm semboller, dil, liderlik tarzı, hikâyeler, ritüeller ile örgütün benimsediği ve üyeler tarafından paylaşılan belirli normlar, değerler, standartlar ve inançlar bütünüdür.

### **Geert Hofstede'in Örgüt Kültürü Modeli**

Geert Hofstede, 1980 yılında 40 ülkede IBM çalışanlarına tutum ve değerleri ölçen anketler uygulamıştır. Araştırmada, kültürel değerlerin kültür ayırımında önemli bir unsur olduğu sonucuna ulaşmıştır. Elde edilen veriler incelendiğinde, örgüt çalışanlarını birbirinden ayırt eden dört temel değer ortaya çıkmıştır. Bunlar: güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-kolektivizm ve erillik-dişiliktir. (Pala 2009, s.21)

- **Güç Mesafesi:** Güç mesafesi, kişiler arasındaki güç ilişkisine dayanarak açıklanmaktadır. Güç aralığı fazla olan toplumlarda alt katmanlar ile üst katmanlar arasında, örgütlerde ise çalışanlar ve yöneticiler arasında güç mesafesi hissedilir düzeydedir. Eşitlik ise aynı güce sahip olanlar arasındadır. İnsanların çoğu diğerine bağımlıdır. Güç sahipleri ayrıcalıklıdır ve güçsüzlere değer verilmez. Sistemi değiştirmenin yolu güç sahiplerini değiştirmekten geçer. Güçsüzler arasında işbirliği yok denecek kadar azdır. Burada katı bir merkezileşme, ücret farklılıkları, iletişim şeklinin dikey, yetkilerin yazılı metinlerce belirtilmiş olduğu görülür(Yılmaz 2006, s.57). Güney'e göre (2011), Güç mesafesinin fazla olmadığı örgütlerde, yöneticiler herhangi bir karar alırken çalışanların görüşlerini de alırlar. Görev dağılımlarında, ceza ve ödül sistemlerinde büyük haksızlıklar olmaz. Güç, iyiyi kötüden ayırmak için kullanılır. Güç aralığının düşük olduğu yapılarda, esnek bir merkezileşme, basık bir örgütsel yapı, daha az sayıda denetleyici, daha az ücret farklılıkları vardır.

- **Belirsizlikten Kaçınma:** Hofstede bu kültür tipinde, kişilerin çevredeki belirsizliklere karşı nasıl bir davranış sergilediklerini inceler. Belirsizlikten kaçınmanın temeli, belirsizliğin insanlar için endişe kaynağı olduğunun kabulüne dayanır (Hofstede, 2001). Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu yapılarda şu özellikler vardır: (Şahin 2012, s.22)

- Yüksek kaygı ve iş stresi vardır.
- Çalışanlar değişime direnç gösterir.
- Çok fazla yazılı kural ve prosedürler mevcuttur.
- Çalışanlar belirsizlik karşısında güvensizlik hissederler ve bir tehdit olarak algırlar.
- Hiyerarşik kurallar mevcuttur.
- Çalışanlar arasında rekabet hoş karşılanmaz.
- Talimatları, üstlerinden almayı beklerler.

- Çalışanlarda yükselmek için hırs yoktur.
- Kuşaklar arasında mesafe fazladır.
- Çalışanlar risk almaktan kaçınırlar.

Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu yapılarda ise; (Serpın Doğan 2012, s.56-57)

- Kaygı ve iş stresi düşüktür.
- Değişime ve yeniliğe daha açıktırlar.
- Yazılı kurallar çok azdır.
- Üstlere daha az bağlılık vardır.
- Belirsizlik ortadan kaldırılması gereken bir durumdur.
- Rekabet normal karşılanır.
- Çalışanlarda yükselmek için hırs vardır.
- Kuşaklar arasında mesafe fazla değildir.
- Çalışanlar risk almaya daha meyillidirler.

• **Bireycilik/ Kolektivizm (Ortaklaşa Davranma):** Bireysellik, kişilerin kendilerini nasıl tanımladıklarıyla ilgilidir. Bireysellikte, kişi kendi çıkarlarını örgütün amaçlarının önünde tutar. (Hodgetts ve Luthans 1996, s.103). Örgütte bu kişiler kendi başlarına kararlar alır. Bireyci örgütlerde kişiler kendilerini diğer kişilerden ya da örgütten bağımsız olarak değerlendirir. Bireysel başarı önemlidir. Denetim, kişinin içsel baskısıyla sağlanır(Taşçıoğlu 2010, s.20). Kolektivizmde (Ortaklaşa Davranma), kişilerin örgüte bağlılıkları (sadakat) vardır. Örgütün kendilerinden beklentisine cevap vermeye çalışırlar. “Biz” duygusu hâkimdir ve grup kararlarına inanılır. Kişiler, dışsal baskıyla denetlenir. Kolektivizmde duygusal bağlılıklar, bireysellikte ise kara dayalı bağlılıklar oluşabilir(Karadeniz 2010, s.89).

• **Dişilik (Feminen) / Erillik (Masculen) Özelliği:** Hofstede, kültürün bu boyutunu toplumda cinsiyetlere yüklenen rollere göre tanımlamıştır. Eğer bir toplumda atılganlık, para elde etme gibi değerler egemen ise, insana verilen önem geri planda kalıyorsa, yüksek iş stresi varsa bu kültürel yapılarda erillik özelliği hâkimdir. (Schermerhorn ve diğerleri 2000, s.46.) Dişilik özelliğinde ise, insana verilen önem, insanlar arası ilişkiler önplandadır. Bir toplumda başkalarıyla ve hayat kalitesiyle ilgilenmenin baskın olduğu görülür(Serpın Doğan 2012, s.58). Dişi kültürde şu özellikler görölmektedir: merhametli, sadık, şefkatli ve anlayışlı davranmak, insanlara karşı duyarlı olup sevgi ile yaklaşmak, empati kurmaktır. Bu kültürde kişiler arasındaki huzur ve mutluluk başarıdan ve güçten önce gelir. Erkek kültürün hakim olduğu toplumlarda ise; yükselme hırsı, rekabet, saldırgan ve baskıcı davranışlar, bağımsız olma, tavır koyucu tutumlar vardır. Anlaşmazlıklar tartışarak çözölür. Kadın ve erkek rolleri net bir şekilde ayrılmıştır(Güney 2007, s.225).

## **Hastane Kavramı**

Dünya Sağlık Örgütü'nün (WHO) yaptığı tanıma göre; hastane, 'Müşahede, teşhis, tedavi ve iyileştirme olmak üzere gruplandırılacak sağlık hizmetleri sunan, hastaların uzun ya da kısa süreli tedavi gördükleri yataklı kuruluşlar'dır. (Özyaman 2010, s.45)

Sağlık Bakanlığı'nın Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliğinde hastaneler şu şekilde tanımlanmaktadır. 'Hasta ve yaralıların, hastalıktan şüphe edenlerin ve sağlık durumlarını kontrol ettirmek isteyenlerin, ayaktan veya yatarak müşahade, muayene, teşhis, tedavi ve rehabilite edildikleri, aynı zamanda doğum yapılan kurumlardır.' (<http://www.saglik.gov.tr/>)

Emek yoğun bir hizmet işletmesi olan hastanelerin temel fonksiyonu tıbbi hizmetlerdir. Diğer alt hizmet birimleri yardımcı hizmetler olarak adlandırılabilir ve tüm hizmet birimleri birbirine bağlıdır. Biri olmadan diğerinin işlevini gerçekleştirmesi mümkün değildir.

## **Hastanelerde Örgüt Kültürü**

Her örgütte olduğu gibi, her hastane de farklı bir kültüre sahiptir. Hastanelerin kaliteli sağlık hizmeti sunabilmesinde çalışanların hizmet alanlara karşı tutum ve davranışları oldukça önemlidir. Hastanelerde örgüt kültürünü destekleyen en önemli unsur örgütsel değerlerdir. Hastaneler, örgüt üyelerince paylaşılan değerler, normlar ve inançları geliştirerek güçlü bir örgüt kültürü oluşturabilir. (Karahana, s.461)

İşlevlerinin ileri düzeyde uzmanlaşmış olmasından dolayı karmaşık bir yapıya sahip olan hastaneler, yaşanan hızlı teknolojik değişimler, uzmanlaşma, maliyet artışı, demografik farklılıklar ve hizmet alanların artan beklentisi gibi pek çok sorunla karşı karşıyadır. Dinamik bir ortamda faaliyet gösteren hastanelerin, tüm bu sorunların yanında, hedeflerine ve amaçlarına ulaşabilmesi başarılı bir yönetim ve özverili çalışanlarla mümkün olacaktır. Bu başarının sağlanması için de, örgütte paylaşılan tutum, değer ve davranışların çalışanlarca benimsendiği bir örgüt kültürünün olması gerekmektedir. Toplumun beklentilerini karşılayabilecek şekilde kaliteli sağlık hizmeti sunmak amacıyla çalışanların bireysel ihtiyaçlarını da birleştirerek örgüt kültürünün yaratılmasında ve sürekliliğinin sağlanmasında hastane yöneticilerinin örgütsel davranışlarının büyük ölçüde belirleyici olacağı söylenebilir.(Demir 2005, s.60-63)

Sağlık profesyonellerinin kaliteli bir sağlık hizmeti sunabilmesi ve hasta tatmini sağlayabilmesi için öncelikle kendilerinin işlerinden ve çalışma ortamlarından memnuniyeti olmalıdır. Örgütte doğru bir şekilde planlanan ve uygulanan örgütsel kültür ile çalışanlar arasında iş birliği ve uyum sağlanır, çalışanlarda örgüte aidiyetlik duygusu oluşturulur. Böylece motivasyonu yüksek çalışanlar ile örgüt başarısı sağlanır.

## **GEREÇ VE YÖNTEM**

### **Çalışmanın Amacı**

Çalışmanın amacı, Geert Hofstede'in örgüt kültürü modeline göre sağlık çalışanlarının örgüt kültürünü nasıl algıladıkları ve özel hastane ile kamu hastanesi arasında örgüt kültürü algılarındaki farklılıkların tespit edilmesidir.

### **Çalışmanın Gereç ve Yöntemi**

Araştırma yorumlayıcı sosyal bilim yaklaşımıyla çalışanların örgüt kültürü algısı süreci değerlendirilmiştir. (Neuman 2012, s.130) Nedensellik ve ilişkisellik bağlamında konular ele alınmıştır.

Araştırma bir özel hastaneden 23 kişi ve bir kamu hastanesinden 24 kişi ile derinlemesine görüşme yapılarak gerçekleştirilmiştir. Çalışanların örgüt kültürü algısı niteliksel araştırma yöntemleri ile tespit edilmeye çalışılmıştır. Niteliksel araştırma yöntemlerinden biri olan derinlemesine görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Derinlemesine görüşme yöntemiyle, yarı yapılandırılmış görüşme kılavuzu ve görüşme notları ile veriler toplanmıştır. Hastanelerde yönetici, hekim, hemşire ve diğer sağlık personeli olmak üzere dört meslek grubuyla derinlemesine görüşme yapılmıştır.

### **Örnekleme Seçilmesi**

Sağlık çalışanları örnekleme olasılıklı olmayan, kotalı ve gelişigüzel örnekleme yöntemiyle gerçekleştirilmiştir (Neuman 2012, s.322). Özel bir hastanede, sağlık meslek gruplarından; 6 yönetici, 6 hekim, 6 hemşire ve 5 diğer sağlık personeli olmak üzere toplam 23 kişi ile bir kamu hastanesinde, sağlık meslek gruplarından 6 yönetici, 6 hekim, 6 hemşire ve 6 diğer sağlık personeli olmak üzere toplam 24 kişiyle derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Örnekleme seçiminde kotalı örneklemin seçimi hastane çalışanları ve meslek grup kategorilerinin baz alınmasından kaynaklanmaktadır. Gelişigüzel örnekleme yöntemi seçiminden kasıt; çalışmanın yapıldığı kamu ve özel hastanelerinin araştırmacı tarafından seçilmiş olması ve bu hastanelerde görüşmeyi kabul eden bireylerin örnekleme dahil edilmiş olmasıdır. Sağlık çalışanları örnekleme kolayda örnekleme yöntemiyle hastanelerden seçilmiştir.

## **BULGULAR**

Kamu ve özel hastanelerinde yönetici, hekim, hemşire ve diğer sağlık personeli çalışanlarına derinlemesine görüşme yöntemiyle sorular sorulmuştur. 4 gurubunda sonuçlarına bu bölümde yer verilmiştir.

### **Kamu Hastanesi / Yönetici Grubu**

✓ Örgüt kültürünün kavramının ne olduğunun bilinmediği ve hastanede bir örgüt kültürünün olmadığı, eğitimler ile örgüt kültürünün oluşturulmaya çalışıldığı düşüncesinin hakim olduğu,

✓ Hastanede gruplaşmaların olduğu ve her grubun kendi içinde arkadaşlık ilişkilerinin iyi olduğu,

✓ Personel sıkıntısı, eğitimsiz personel, hastaların eğitim düzeyinin düşük olması, mevzuatın bilinmemesi, prosedürlerin ve hiyerarşinin fazla oluşu, yöneticilerin sürekli değişmesinden dolayı işe adapte olamama ve motivasyonda düşüklük gibi sıkıntıların yaşandığı sonucuna varılmıştır.

✓ Örgüt kültürü için farklı tanımlamalar yapılmış ancak tam bir örgüt kültürü tanımı verilememiştir.

### **Kamu Hastanesi / Hekim Grubu**

✓ Örgüt kültürünün oluşturulması için hastanede hiçbir şeyin yapılmadığı ve yapılmasına dair bir beklenti içinde de olmadıkları,

✓ Sorunların genellikle personel eksikliğinden ve yoğunluktan kaynaklandığı,

✓ Hekimler arasındaki güven duygusunun ve arkadaşlık ilişkilerinin zayıf olduğu ve aralarında birbirini çekememezlik olduğu, çalıştıkları kurumda motivasyonlarının düşük olduğu ve çalıştıkları kurumdan memnun olmadıkları,

✓ Yapabileceklerinden fazla iş yapmalarının beklendiği,

✓ İdari aksaklıklardan dolayı işlerde gecikme yaşandığı ve yöneticilerini olumsuz olarak değerlendirdikleri gözlemlenmiştir.

✓ Hekim grubu kurumda çalışma bazlı bir kültür olduğunu ifade etmişlerdir.

### **Kamu Hastanesi / Hemşire Grubu**

✓ Örgüt kültürünün oluşturulması için genel olarak hizmet içi eğitimler verildiği ve seminerler düzenlendiği,

✓ Sorunların hasta kaynaklı olduğu, hastalarla yaşanan iletişim sıkıntısından dolayı fiziki saldırıya maruz kaldıkları,

- ✓ Arkadaşlık ilişkilerinin ve güven duygusunun iyi olduğu, birbirini çekememezliğin birimler arasında var olduğu,
- ✓ Çalıştıkları kurumdan memnun olmadıkları,
- ✓ Yoğunluktan ve personel eksikliğinden dolayı memnuniyetsiz oldukları ve yapılan işlerde gecikmeler yaşandığı gözlemlenmiştir.
- ✓ Örgüt kültürü kavramına ilişkin farklı tanımlamalar yapılmıştır ve örgüt kültürü kavramının ne olduğuna dair doğru bir algının olmadığı görülmüştür.

#### **Kamu Hastanesi / Diğer Sağlık Personeli Grubu**

- ✓ Örgüt kültürünün oluşturulması için seminerlerin, eğitimlerin, toplantıların yapıldığı, ancak kendi fikirlerinin de alınmasını, sıkıntılarının sorulmasını beledikleri,
- ✓ Hasta ve hasta yakınları ile iletişim sıkıntıları yaşadıkları, terfilerinin olmadığı,
- ✓ Arkadaşlık ilişkilerinin ve güven duygusunun iyi olduğu ve birimler içinde birbirini çekememezlik olmadığı,
- ✓ Çalıştıkları hastanede genel olarak memnun olmadıkları ve daha iyi şartların sağlanabileceği,
- ✓ Süreçlerin uzunluğundan, hiyerarşiden, yoğunluktan dolayı işlerin geciktiği gözlemlenmiştir.
- ✓ Örgüt kültürü kavramının ne olduğu konusunda doğru bir tanımlama yapılmadığı herkesin örgüt kültürünü kavramını farklı bir şekilde algıladığı görülmüştür.

#### **Özel Hastane / Yönetici Grubu**

- ✓ Örgüt kültürünün oluşturulması için eğitimler, yaka kartları ve üniformalar verildiği, her birimin kendine özgü bir kültürünün olduğu ve birimlerin birbirini etkiledikleri,
- ✓ Sorunların personel eksikliğinden, yoğun çalışma saatlerinden, eksik veri bildirimlerinden kaynaklandığı,
- ✓ Ekip içinde güvenin olduğu, ekip dışından birine güven duymadıkları, arkadaşlık ilişkilerinin iyi olduğu ve aralarında birbirini çekememezliğin olduğu,
- ✓ Bu sektörde çalışmayı istemedikleri takdirde ya da kurumda kendilerine değer verilmediğini hissettiklerinde kurumdan ayrılacakları,
- ✓ Terfilerin performans değerlendirmeye, işe yatkınlığa, kuruma aidiyetliğe vb. göre yapıldığı,
- ✓ Çalıştıkları kurumda örgüt kültürünün olmadığını düşündükleri belirtilmiştir.



### **Özel Hastane / Hekim Grubu**

✓ Örgüt kültürünün oluşturulması için ciddi bir çabanın gösterilmediği, üst yönetimin onların şikâyetlerini dinlemesinin örgüt kültürü adına yapıldığı, ayrıca personele her konuda eşit yaklaşım olması gerektiği,

✓ Sorunların personelin olumsuz davranışlarından kaynaklandığı,

✓ Çalıştıkları kurumdan memnun olmadıkları,

✓ Verimli çalışabilmek için birbirlerine güvenmek zorunda oldukları, arkadaşlık ilişkilerinin mesafeli olduğu ve aralarında birbirini çekememezliğin olmadığı,

✓ Kendilerinden hasta memnuniyeti ve cironun beklendiği,

✓ Yapılan işlerin yetersiz personellerden, koordinasyonsuzluktan, iletişim sıkıntılarından vb. dolayı geciktiği, yöneticilerinin inisiyatif kullanamadığı ve yöneticilerini olumsuz değerlendirdikleri ifade edilmiştir.

✓ Örgüt kültürü, en uygun maliyetle en iyi sağlık hizmeti sunmak olarak algılanmaktadır.

### **Özel Hastane / Hemşire Grubu**

✓ Örgüt kültürünün oluşturulması için eğitimlerin, seminerlerin ve denetimlerin yapıldığı ve sosyal aktivitelerin, yemeklerin düzenlenmesi gerektiği,

✓ Sorunların sirkülasyondan, hastaların olumsuz davranışlarından ve adaletsiz iş paylaşımından kaynaklandığı,

✓ Birbirlerine güvendikleri, ekipler içinde arkadaşlık ilişkilerinin iyi olduğu ancak ekipler arasında gruplaşmanın ve iletişim kopukluğunun olduğu,

✓ Çalıştıkları kurumdan memnun oldukları,

✓ Yapılan işlerin personelin sorumluluk almaması, satın alma biriminin özverili çalışmaması vb. sebeplerden dolayı geciktiği belirtilmiştir.

✓ Örgüt kültürü kavramının tanımında hastane sloganının ve misyonunun, hastaneye ilişkin olumlu ve olumsuz değerlendirmelerinin örgüt kültürü olarak algılandığı gözlemlenmiştir.

### **Özel Hastane / Diğer Sağlık Personeli Grubu**

✓ Örgüt kültürünün oluşturulması için hiçbir şey yapılmadığı,

✓ Bunun için çalışanlarında fikirlerinin ve şikâyetlerinin dinlenmesi gerektiği, eğitimleri, seminerleri yetersiz buldukları,

✓ Çalışanlara değer verilmediği ve iş yükünün fazla olduğu,

✓ Sorunların; yönetimin çözüm odaklı olmaması, çalışanların yeterince bilgilendirilmemesi, hastaların uzun süre sıra beklemesi ve hastane içinde çok dolaşması, muayene ücreti gibi nedenlerden dolayı olduğu belirtilmiştir.

✓ Birbirlerine işlerinde güvendikleri, arkadaşlık ilişkilerinde gruplaşma, ayrımcılık ve dedikodu olmasına rağmen aralarında birbirini çekememezliğin olmadığını belirtmeleri dikkat çekicidir.

✓ Çalışanlara değer verilmediğini belirtmelerine rağmen çalıştıkları hastaneden memnun oldukları ancak daha iyi imkanlarda iş bulduklarında ayrılacakları,

✓ Yapılan işlerin iletişim kopukluğu, koordinasyon eksikliği ve personelin görevini yapmamasından dolayı geciktiği, yöneticilerinden memnun olmadıkları, yöneticilerinin ilgisiz ve samimiysiz şekilde davrandığı belirtilmiştir.

✓ Diğer sağlık personelinin çoğu başarısız kişilerin başarılı olarak gösterildiği bir örgüt kültürünün var olduğunu ifade ederken, bir kısmı ise belli bir örgüt kültürünün olmadığını düşünmektedir.

## **TARTIŞMA ve SONUÇ**

Örgüt kültürü, bir örgütteki normların, değerlerin, inançların, maddi ve manevi tüm unsurların hepsini kapsar. Çalışanların örgütte nasıl davranacakları, neler yapmaları veya yapmamaları gerektiği, örgüte olan inançları, aidiyetlik hissi, dayanışma, birlik gibi birçok faktör örgüt kültürü ile ilgilidir. Bir örgütün kültürü ne kadar yerleşmiş ve benimsenmiş ise örgütte o denli iş birliği, beraberlik, aidiyetlik duygusu vardır.

Çalışmanın bulgularına göre kamu hastanesinde ve özel hastanede örgüt kültürü algısına ilişkin şu sonuçlara ulaşılmıştır;

Kamu hastanesi ve özel hastane yönetici gruplarının cevapları incelendiğinde; kamu hastanesinde genel olarak örgüt kültürünün olmadığı vurgulanırken, özel hastanede genel itibariyle örgüt kültürünün oluşturulması için eğitimler, yaka kartları ve üniformalar verildiği her birimin kendine özgü bir kültürünün olduğu ve birimlerin birbirini etkiledikleri ifade edilmiştir. Kamu hastanesinde genel olarak iş yoğunluğundan ve emeklilik sebebinden dolayı, özel hastanede, genel itibariyle bu sektörde çalışmayı istemedikleri takdirde, kurumda kendilerine değer verilmediğini hissettiklerinde, kendilerini işlerinde yeterli hissetmediklerinde veya ekonomik sebeplerden dolayı ayrılacaklarını ifade etmişlerdir. İki grupta da yöneticiler çalıştıkları kurumların üyeleri olmaktan gurur duyduklarını belirtmişlerdir. Kaya'nın (2007) çalışmasında da, özel hastane ve kamu hastanesinde çalışan

yönetici grubunun çalıştıkları kurumların üyeleri olmaktan gurur duydukları bulunmuştur. Bulunan bu sonuçlar Kaya'nın çalışması ile paralellik göstermektedir. Her iki hastanede de örgüt kültürü için farklı tanımlamalar yapılmış ancak tam bir örgüt kültürü tanımı verilememiştir.

Kamu hastanesi ve özel hastane hekim gruplarının cevapları incelendiğinde; kamu hastanesinde ve özel hastanede örgüt kültürünün oluşturulması için hiçbir şey yapılmadığı ifade edilmiştir. Her iki hastanede de birlikte çalıştıkları için birbirlerine güvenmek zorunda oldukları, arkadaşlık ilişkilerinin iyi olmadığı belirtilmiştir. Kamu hastanesinde hekim grubunun çoğu kendilerini iyi hissetmediklerini ve motivasyonlarının düşük olduğunu, özel hastanede ise genel itibarıyla çalıştıkları yerden memnun oldukları ifade etmişlerdir. Yazıcı (2006) çalışmasında, kamu hastanesinde çalışanların kurumun üyesi olmaktan gurur duymadıklarını, kişiler arası ilişkilerin ve birbirlerine karşı güven duygularının zayıf olduğunu tespit etmiştir. Yazıcı'nın sonuçları ile araştırma sonuçlarının paralellik gösterdiği görülmüştür. İki hastanede de çalıştıkları bölümlerde ekip çalışmasının hakim olduğu belirtmiştir. Kamu hastanesinde bir örgüt kültürünün olmadığı, özel hastanede ise maliyet odaklı bir kültürün olduğu vurgulanmıştır.

Kamu hastanesi ve özel hastane hemşire gruplarının cevapları incelendiğinde; kamu hastanesinde ve özel hastanede örgüt kültürünün oluşturulması için hizmet içi eğitimlerin, seminerlerin düzenlendiği ifade edilmiştir. Kelez (2008) çalışmasında, özel hastanede ve kamu hastanesinde çalışan hemşirelerin çalıştıkları kurumlardan memnun oldukları, kurumlarında katılımcı yönetim tarzının uygulandığını ancak aralarındaki koordinasyonun zayıf olduğunu tespit etmiştir. Kelez'in sonuçları ile bu araştırma sonuçları karşılaştırıldığında, kamu hastanesinde çalışan hemşire grubu çalıştıkları kurumdan memnun değil iken, özel hastanede çalışan hemşire grubunun memnun olduğu ve Kelez'in çalışma sonuçlarıyla paralellik gösterdiği görülmüştür. Kamu hastanesinde örgüt kültürü kavramı ile ilgili farklı tanımlamalar yapılmıştır ancak doğru bir tanımın ve algının olmadığı görülmüştür. Genel itibarıyla hasta ve hasta yakını memnuniyetinin öncelikli olduğu, çalışanlara değer verilmeyen bir kültürün benimsendiğini ifade etmişlerdir. Özel hastanede ise hastane sloganının ve misyonunun, hastaneye ilişkin olumlu veya olumsuz değerlendirmelerinin, hastanenin örgüt kültürü olduğunu düşündükleri görülmüştür.

Kamu hastanesi ve özel hastane diğer sağlık personeli gruplarının cevapları incelendiğinde; kamu hastanesinde örgüt kültürünün oluşturulması için eğitimlerin, seminerlerin, toplantıların yapıldığı, özel hastanede örgüt kültürünün oluşturulması için hiçbir şey yapılmadığı ifade edilmiştir. Her iki hastanede de alınacak kararlarda kendi fikirlerinin ve

sıkıntılarının sorulmasını bekledikleri görülmüştür. Özel hastanede çalışanlara değer verilmediği ve iş yükünün fazla olduğu belirtilmiştir. Erol'un (2004) çalışmasında kamu hastanesinde bürokrasinin yoğun yaşandığı, personellerin çalıştıkları kurumu sevdikleri ancak aralarındaki iş birliği ve dayanışmanın zayıf olduğu ve genel olarak bir örgüt kültürü varlığının reddedildiği bulunmuştur. Erol'un sonuçları ile araştırmada kamu hastanesi diğer sağlık personeli grubunun verdikleri cevaplar karşılaştırıldığında sonuçların genel olarak paralellik gösterdiği ancak bu araştırmada kamu hastanesi diğer sağlık personeli grubunun çalıştıkları yerden memnun olmadıkları görülmektedir. Demir (2005) ise çalışmasında, kamu hastanesi çalışanlarının hastanede birtakım kararlar verilirken fikirlerinin sorulmadığını düşündüklerini tespit etmiştir. Araştırma sonuçları Demir'in çalışması ile paralellik göstermektedir.

Geert Hofstede'in örgüt kültürü modeline göre sağlık meslek gruplarının örgüt kültürü algılarının incelendiği bu çalışmada görülmüştür ki; kamu hastanesinde hiyerarşinin ve prosedürlerin fazla olması, yüksek iş stresi, yöneticilerin risk almaktan ve belirsizlikten kaçınması ön plana çıkarken, özel hastanede bireysel kararlar alındığı, kişisel amaçların örgütün amaçlarının önünde tutulduğu, her iki hastanede de çalışanlara yeterince değer verilmediği, yöneticilerin çalışanların sıkıntılarına doğru çözümler üretmediği ve fikirlerinin sorulmadığı, dört meslek grubunun da birbirlerinden farklı beklentiler içinde olduğu, her grubun farklı kültürleri benimsediği ve ortak bir kültürde birleşmediği ve tüm bunların, güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulmasını ve çalışanlar tarafından benimsenmesini, kuruma aidiyetliği olumsuz yönde etkileyip, çalışanlar arasında iş birliğini, beraberliği ve biz duygusunu oluşturmadığı sonucuna varılmıştır.

Kamu hastanesi yönetici grubunda belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu, özel hastane yönetici grubunda bireyciliğin, her iki hastanenin hekim gruplarında bireyciliğin, hemşire gruplarında ise güç mesafesinin fazla olduğu, kamu hastanesi diğer sağlık personeli grubunda belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ve özel hastane diğer sağlık personeli grubunda bireyciliğin olduğu gözlemlenmiştir.

Örgüt kültürünün oluşturulup benimsenebilmesi için öncelikle sorunlar net olarak ortaya konulmalıdır. Çalışanların beklentileri, sorunlara ilişkin düşünceleri doğru bir şekilde tespit edilmelidir. Açık uçlu görüşmeler, anketler veya araştırma araçları kullanılarak çalışanlar tarafından bir kültürün benimsenmiş değerleri, normları, standartları incelenmelidir. Çalışanların da alınan kararlara katılımı sağlanarak sorunlar çözülmeli, kuruma aidiyetliğin, çalışanlar arasındaki iletişimin, biz duygusunun oluşturulabilmesi için çeşitli etkinlikler düzenlenmelidir.

## KAYNAKÇA

DEMİR, N. (2005). “**Hastanelerde Örgüt Kültürü ve Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi**”, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

DORUK, İ. (2010). “**Örgüt Kültürünün Takım Öğrenmesi Üzerine Etkisi: İmalat Sanayinde Bir Uygulama**”, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

EROL, Z. (2004). “**Kamu ve Özel Hastanelerin Örgüt Kültürlerinin Karşılaştırılması (Sakarya Örneği)**”, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

GEZİCİ, H. S. (2012). “**Belediyelerde Örgüt Kültürü Araştırması: Selçuklu Belediyesi Örneği**”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

GÜNEY, S. (2007). **Yönetim ve Organizasyon**. “2. Baskı”. Nobel Yayınevi, Ankara, s. 202-604

GÜNEY, S. (2011). **Örgütsel Davranış**. “1. Baskı”. Nobel Yayınevi, İstanbul, s. 183-191

<http://www.saglik.gov.tr/TR/belge/1-10615/yatakli-tedavi-kurumlari-isletme-yonetmeligi-son-degisi-.html> Erişim: 10 Haziran 2014

HODDGETS, R. Luthans, F. (1996). **International Management**, McGraw Hill Inc, New York.

HOFSTEDE, G. (1980-2001). **Culture’s Consequences: International Differences in Work Related Values**. Newbury Park: Sage Publications.

KALKAN, A. (2013). “**Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal ve Görgül Bir Araştırma**”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

KANTEK, F. (2005). “**Hemşirelik Yüksekokulları İçin Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Uygulanması**”, İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi.

KARADENİZ, D. (2010). “**Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık ve Örgütte Kalma Niyeti Açısından İncelenmesi**”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

KARAHAN, A. (2008) “**Çalışanların Örgüt Kültürü Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma**”. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:20, ss.457-478

KAYA, E. (2007). **“Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü (Burdur-Isparta Örneği)”**, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

KELEZ, A. (2008). **“Hemşirelerin Örgüt Kültürünü ve Yöneticilerin Liderlik Davranışını Algulamaları”**, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

MINTZBERG, H. ve QUINN, J.B. (1996). **The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases**, (New Jersey: Prentice-Hall), s.332

NEUMAN, W.L. (2012). **“Toplumsal Araştırma Yöntemleri”**, Cilt I, Çeviren: Sedef Özge, Yayın Odası, 5. Basım, Ankara.

ÖZYAMAN, H.G. (2010). **“Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü: Akdeniz Üniversitesi Hastanesi Yardımcı Personelinin Algulamalarına Yönelik Bir Araştırma”**, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

PALA, B. (2009). **“Sağlık Kuruluşlarında Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama Çalışması”**, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

SCHERMERHORN, JOHN R. ve Diğerleri. (2000). **Organizational Behaviour**. 7. Baskı, Toronto: John Wiley & Sons Inc.

SCHWARTZ, HOWARD ve STANLEY M. Davis (1981), **“Matching Corporate Culture and Business Strategy”**, Organizational Dynamics, 10(1): 30-48.

SERPİN DOĞAN, M. (2012). **“Örgüt Kültürü ve Mobbing (İş Yerinde Psikolojik Taciz) Uygulamalarının Değerlendirilmesi”**, Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

ŞAHİN, F. (2012). **“Örgüt Kültürü ve Entelektüel Sermaye İlişkisi: Marmara Bölgesindeki Otel İşletmeleri Örneği”**, Şeyh Edebali Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

TAŞÇIOĞLU, H. (2010). **“Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalete Etkisi: Bir Örnek Olay”**, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

UYGUN, Z. (2011). **“Örgüt Kültürünün Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimi Üzerine Etkisi”**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

YAZICI, Z. (2006). **“Bir Kamu Hastanesinde Çalışanların Örgütsel Kültür Algıları”**, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

YILMAZ, G. (2006). **“Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi”**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.