T.C.

DÜZCE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

ORGANİZASYONEL YAPI, KURUM KÜLTÜRÜ VE PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ; DÜZCE ÜNİVERSİTESİ SAĞLIK UYGULAMA VE ARAŞTIRMA MERKEZİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Dinçer KORKMAZ

DÜZCE

Temmuz, 2019

T.C.

DÜZCE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ORGANİZASYONEL YAPI, KURUM KÜLTÜRÜ VE PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ; DÜZCE ÜNİVERSİTESİ SAĞLIK UYGULAMA VE ARAŞTIRMA MERKEZİ ÖRNEĞİ

Dinçer KORKMAZ

Danışman: Doç. Dr. Mehmet Nurullah KURUTKAN

DÜZCE

Temmuz, 2019

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma jürimiz tarafından Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalında oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan - Doç Dr.Mehmet Nurullah KURUTKAN .....

Üye - .Prof.Dr.Ayla KEÇECİ .....

Üye – Dr.Öğr.Üyesi Kamil TAŞKIN .....

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

22/07/2019

Doç.Dr.Ali ERTUĞRUL

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Eğitimin, öğrenmenin ve yeni bilgileri keşfetmenin ne zamanı ne de yaşı oluyormuş. Eğitim hayatım boyunca farklı alanlarda öğrenim gördüm. Almış olduğum bu yüksek lisans eğitimi, toplam kalite yönetimi felsefesinin kurumlar için ne kadar önemli olduğunu tüm yönleriyle daha iyi anlamamı sağlarken, tez konumla da kurumlar için hayati önem taşıyan organizasyon yapısı, kurum kültürü ve performans yapılarının bir birleriyle etkileşimlerini görerek, aslında her birinin kurum içinde yaşayan birer canlı varlık olduklarını öğrenme fırsatı buldum.

Değerli görüşlerini, yardımlarını, bilgisini ve katkısını benden esirgemeyip, varlığıyla bana güç veren, araştırmamla ilgili sorun yaşadığım her aşamayı nasıl çözmem gerektiği konusunda beni yönlendiren değerli tez danışmanım Doç.Dr.Mehmet Nurullah KURUTKAN'a sonsuz teşekkür ederim.

Araştırmamın veri analizleri ve bulguları konusunda yardımcı olan Prof.Dr.Ayla KEÇECİ, Doç.Dr.Yunus Emre TAŞGİT ve Dr.Taner ATMACA' ya, tezimin her aşamasında karamsarlığa düştüğümde beni silkeleyip kendime gelmemde büyük emeği ve katkısı bulunan Öğr.Gör.Dr.Zeynep Seda ÇAVUŞ'a, mesai arkadaşlarımdan Öğr.Gör.Dr.Zeynep TOPCU BİLİR'e, Öğr.Gör.Yağmur BAŞARAN'a ve Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu'nun değerli idari personellerine teşekkür ederim.

Bugünlere gelmemde maddi ve manevi desteklerini hep hissettiğim babam Bahattin KORKMAZ'a, annem Müşerref KORKMAZ'a, ablam Fatma Nur KORKMAZ SERT'e, kardeşim Tuncer KORKMAZ'a, araştırmamın hastanede uygulanması konusunda yardımcı olan, anlayışı, sabrı ve desteğini benden bir an olsun esirgemeyen sevgili eşim Emine KORKMAZ'a, uzun süren çalışmalarım dolayısıyla vakitlerinden çaldığım, varlıklarından güç aldığım, biricik oğullarım Egemen KORKMAZ'a ve Kuzey KORKMAZ'a sabırlarından dolayı teşekkür ederim.

Dinçer KORKMAZ

ÖZET

ORGANİZASYONEL YAPI, KURUM KÜLTÜRÜ VE PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ; DÜZCE ÜNİVERSİTESİ SAĞLIK UYGULAMA VE ARAŞTIRMA MERKEZİ ÖRNEĞİ

KORKMAZ, Dinçer

Yüksek Lisans, Toplam Kalite Yönetimi Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç.Dr.Mehmet Nurullah KURUTKAN

Temmuz 2019, 136 sayfa

Bu araştırma organizasyon yapısı, kurum kültürü ve performans yapısı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla tanımlayıcı ve ilişki arayıcı tipte tasarlanmıştır. Araştırmanın kapsamını oluşturan organizasyon yapısı formalleşme ve merkezileşme; kurum kültürü klan, hiyerarşi, adhokrasi ve pazar kültürü; performans yapısı ise finansal, hasta (müşteri) ve iç süreçler persfpektifi alt boyutlarıyla ele alınmış ve bu alt boyutların bir birleriyle arasındaki ilişkileri de değerlendirilmiştir. Araştırmanın evrenini 605 sağlık çalışanı (akademik, idari ve destek hizmetleri personeli), örneklemini ise araştırmaya katılmaya gönüllü 272 kişi oluşturmuştur. Verilerin analiz edilmesinde tanımlayıcı istatistikler, açımlayıcı faktör analizi(AFA), doğrulayıcı faktör analizi(DFA), normallik testi, korelasyon, regresyon analizleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, organizasyon yapısının en baskın alt boyutunun formalleşme derecesi, kurum kültürünün en baskın alt boyutunun klan kültürü, performans yapısının en baskın alt boyutunun ise hasta (müşteri) perfpektifi olduğu görülmüş olup; organizasyon yapısının, örgüt kültürünün ve performansın yapısının gerek genel gerekse de alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Sözcükler: Organizasyonel yapı, kurum kültürü, performans yapısı, hastane.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL STRUCTURE, INSTITUTIONAL CULTURE AND PERFORMANCE; EXAMPLE OF DUZCE UNIVERSITY HEALTH APPLICATION AND RESEARCH CENTER

KORKMAZ,Dinçer

MSc, Total Quality Management

Thesis advisor: Doç.Dr.Mehmet Nurullah KURUTKAN

July 2019, 136 page

This study was designed as descriptive and relationship seeker type to inverstigate the relationship between organizational structure, institutional culture and performance structure.In the scope of the research, the sub-dimensions are handled with for the organizational structure as formalization and centralization; for institutional culture as clan, hierarchy, adhocracy and market culture; for the performance structure as financial, patient (customer) and internal processes perspective and the relationships between each of the sub-dimensions were also evaluated.The universe of the study consisted of 605 health care workers (academic, administrative and support services staff) and the sample consisted of 272 volunteers to participate in the study.Descriptive statistics, exploratory factor analysis (EFA), confirmatory factor analysis (CFA), normality test, correlation, regression analysis were used to analyze the data.As a result of the research, it was seen that the most dominant sub-dimension of the organizational structure was the degree of formalization, the most dominant sub-dimension of the institutional culture was the clan culture, and the most dominant sub-dimension of the performance structure was the patient (customer) perspective. It is determined that there is a positive relationship between organizational structure, institutional culture and performance structure in terms of both general and sub-dimensions.

Keywords: Organizational structure, corporate culture, performance structure, hospital

İÇİNDEKİLER

JURİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI 1
ÖNSÖZ 2
ÖZET 3
ABSTRACT 4
İÇİNDEKİLER 5
TABLOLAR LİSTESİ 8
ŞEKİLLER LİSTESİ 10
1. GİRİŞ 11
1.1. Problem 11
1.2. Araştırmanın Amacı 13
1.3. Araştırmanın Önemi 14
1.4. Araştırmanın Sayıltıları 15
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları 15
1.6. Tanımlar 15
1.6.1. Organizasyonel Yapı 15
1.6.2. Kurum 15
1.6.3. Kurum Kültürü 16
1.6.4. Performans 16
2. LİTERATÜR 17
2.1. Organizasyonel Yapının Kuramsal Temelleri 17
2.1.1. Gibson ve Arkadaşlarının Sınıflandırması 19
2.1.1.1. Karmaşıklık 19
2.1.1.2. Merkezileşme 27
2.1.1.3. Formalleşme 30

2.1.2. Burns ve Stalker'in Sınıflandırması 31
2.2. Kurum Kültürünün Kuramsal Temelleri 32
2.2.1. Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Çerçevesi Modeli 32
2.2.1.1. Klan Kültürü 33
2.2.1.2. Adhokrasi Kültürü 34
2.2.1.3.Hiyerarşi Kültürü 35
2.2.1.4.Pazar Kültürü 35
2.2.2.Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modeli 36
2.2.3.Denison Örgüt Kültürü Modeli 38
2.2.4.Organizasyonel Kültür ile İlgili Diğer Modeller 39
2.3.Kurum Kültürün Ölçülmesiyle İlgili Kullanılan Yöntemler ve Araçlar 41
2.3.1.Organizasyonel Kültür Değerlendirme Aracı 46
2.3.2.Kurum Kültürü Ölçeği 46
2.4.Performans Yapısının Kuramsal Temelleri 51
2.4.1.Dengelenmiş Skor Kart (DSK) Modeli 51
2.4.1.1.Finansal Perspektif 54
2.4.1.2.Müşteri Perspektifi 57
2.4.1.3.İç Süreçler Perspektifi 58
2.4.1.4.Öğrenme ve Gelişme Perspektifi 60
2.4.2.Neely ve Kennerly'in Performans Prizması Modeli 61
2.4.3. EFQM Mükemmellik Modeli 63
2.5.Geleneksel ve Modern Performans Değerleme 65
2.6.Performans Ölçümünün Önemi 69
2.7.Organizasyon Yapısının Performansa Etkileri İle İlgili Araştırmalar 70
2.8.Kurum Kültürünün Performansa Etkisi İle İlgili Araştırmalar 72
3. YÖNTEM 73

3.1. Araştırmanın Modeli 73
3.2. Evren ve Örneklem 74
3.3. Veri Toplama Araçları 75
3.4. Verilerin Toplanması 77
3.5. Verilerin Analizi 77
4. BULGULAR ve YORUMLAR 78
4.1.Normallik Dağılımına İlişkin Bulgular 78
4.2.Geçerlik ve Güvenirliğe İlişkin Bulgular 80
4.2.1.Organizasyon Yapısına İlişkin Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri 80
4.2.2.Kurumsal Performansa Yönelik Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri 84
4.2.3. Kurum Kültürüne Yönelik Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri 89
4.3.Organizasyon Yapısı, Kurum Kültürü ve Performans Yapıları Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular 95
5. SONUÇ ve ÖNERİLER 124
5.1. Sonuçlar 124
5.2.Öneriler 127
6.KAYNAKÇA 131
7.EKLER 143
7.1.Anket Formu 143

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. İnformel Organizasyon Yapılarının Pozitif ve Negatif Potansiyeller 17
Tablo 2. Organizasyonel Kültür Modelleri 39
Tablo 3.Genel BSC Ölçüleri..... 52
Tablo 4.Stratejiye Göre Finansal Amaçlar 55
Tablo 5.Müşteri Boyutu Ölçütleri 58
Tablo 6.İç Süreçler Boyutu Temel Amaç ve Ölçütler..... 59
Tablo 7.Öğrenme ve Gelişim Boyutu Kaynakları..... 60
Tablo 8.Öğrenme ve Gelişme Boyutu Amaç ve Ölçütleri 61
Tablo 9. Modern Performans Ölçütleriyle Geleneksel Performans Ölçütlerinin Karşılaştırması..... 69
Tablo 10. Araştırmanın Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlerine İlişkin Normallik Testi Sonuçları 79
Tablo 11. Organizasyon Yapısı Ölçeği Madde Yük Değerleri 82
Tablo 12. Faktörler Arası Korelasyon Katsayıları 82
Tablo 13. Organizasyon Yapısı Ölçeği Maddelerin Standartlaştırılmış Faktör Yükleri (λi), R2 ve t Değerleri 84
Tablo 14. Organizasyon Yapısını Oluşturan Boyutların Güvenirlik Katsayıları ve Madde-Toplam Korelasyonu 86
Tablo 15. Kurumsal Performans Ölçeği Madde Yük Değerleri..... 87
Tablo 16. Faktörler Arası Korelasyon Katsayıları 88
Tablo 17. Kurumsal Performans Ölçeği Maddelerin Standartlaştırılmış Faktör Yükleri (λi), R2 ve t Değerleri 89
Tablo 18.Kurumsal Performansı Oluşturan Boyutların Güvenirlik Katsayıları ve Madde-Toplam Korelasyonu 91
Tablo 19. Kurumsal Kültür Ölçeği Madde Yük Değerleri..... 93
Tablo 20. Faktörler Arası Korelasyon Katsayıları 94
Tablo 21. Kurumsal Kültür Ölçeği Maddelerin Standartlaştırılmış Faktör Yükleri (λi), R2 ve t Değerleri 95
Tablo 22. Kurum Kültürünü Oluşturan Boyutların Güvenirlik Katsayıları ve Madde-Toplam Korelasyonu..... 97
Tablo 23. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri 98

Tablo 24. Organizasyon Yapısı Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Betimsel Veriler 99
Tablo 25. Kurumsal Performans Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Betimsel Veriler 100
Tablo 26. Kurumsal Kültür Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Betimsel Veriler 101
Tablo 27. Organizasyon Yapısı, Kurumsal Performans Ve Kurum Kültürü Arasındaki İlişkiyi Gösteren Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları 103
Tablo 28. Organizasyon Yapısı, Kurumsal Performans Ve Kurum Kültürü Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları 106
Tablo 29. Formalleşmenin Kurumsal Performansın Alt Boyutları Olan Hasta Perspektifi, İç Süreçler Perspektifi Ve Finansal Perspektifi Yordamasını Gösteren Basit Regresyon Analizi Sonuçları 109
Tablo 30. Merkezileşmenin Kurumsal Performansın Alt Boyutları Olan Hasta Perspektifi, İç Süreçler Perspektifi Ve Finansal Perspektifi Yordamasını Gösteren Basit Regresyon Analizi Sonuçları 111
Tablo 31. Formalleşmenin Kurumsal Kültürün Alt Boyutları Olan Pazar Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Klan Kültürü Ve Hiyerarşi Kültürünü Yordamasını Gösteren Basit Regresyon Analizi Sonuçları 113
Tablo 32. Merkezileşmenin Kurumsal Kültürün Alt Boyutları Olan Pazar Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Klan Kültürü Ve Hiyerarşi Kültürünü Yordamasını Gösteren Basit Regresyon Analizi Sonuçları 115
Tablo 33. Hasta Perspektifinin Kurumsal Kültürün Alt Boyutları Olan Pazar Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Klan Kültürü Ve Hiyerarşi Kültürünü Yordamasını Gösteren Basit Regresyon Analizi Sonuçları 118
Tablo 34.İç Süreçler Perspektifinin Kurumsal Kültürün Alt Boyutları Olan Pazar Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Klan Kültürü Ve Hiyerarşi Kültürünü Yordamasını Gösteren Basit Regresyon Analizi Sonuçları 120
Tablo 35. Finansal Perspektifinin Kurumsal Kültürün Alt Boyutları Olan Pazar Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Klan Kültürü Ve Hiyerarşi Kültürünü Yordamasını Gösteren Basit Regresyon Analizi Sonuçları 122
Tablo 36. Performans Yapısına Ait Alt Boyutların Bir Birimlik Artışında Kurum Kültürü Alt Boyutlarının Anlamlı, Pozitif Yönlü Artış Düzeyleri 123

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Quin ve Cameron Modeli 33
Şekil 2. BSC Boyutları..... 52
Şekil 3. Performans Prizması..... 61
Şekil 4. Sink ve Tuttle Performans Modeli..... 62
Şekil 5. En Çok Tercih Edilen Performans Ölçüm Yöntemlerinin Kriterler Bazında63
Şekil 6. EFQM Mükemmellik Modeli..... 64
Şekil 7. Araştırma Süreci..... 73
Şekil 8. Araştırma Modeli..... 74
Şekil 9. Araştırmanın Alt Boyutları..... 74
Şekil 10.OY, KP ve KK ölçeklerinin normallik histogramları (Q-Q Plot)..... 79
Şekil 11. Organizasyon Yapısı Ölçeğinin DFA (Doğrulayıcı Faktör Analizi) Modeli 83
Şekil 12. Kurumsal Performans Ölçeğinin DFA (Doğrulayıcı Faktör Analizi) Modeli 88
Şekil 13. Kurum Kültürü Ölçeğinin DFA (Doğrulayıcı Faktör Analizi) Modeli 94
Şekil 14. Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonrası Alt Boyutların Dağılımı 96

1. GİRİŞ

1.1. Problem

İletişim araçlarının geliştiği, kalite ve akreditasyon kavramlarının hayatımıza girdiği, müşteri/vatandaş memnuniyetini artırmaya yönelik süreçler hem kamu hem de özel sektör kurumlarını etkilemekte ve rekabet zemini oluşturmaktadır.

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde genellikle üretim sektörü ele alınmış, işletme girdi, çıktıları, karlılık ve büyüme kalemleri dikkate alınmıştır. Daha çok finansal göstergelerin kullanıldığı bu yaklaşım günümüzde başarılı bir performans ölçümü için yeterli bulunmamaktadır. Performans ölçümü yapılırken güncel finansman göstergeleriyle sınırlı kalmamalı, finansal olmayan göstergeler de dikkate alınmalıdır. Sadece finans ve kısa dönemli göstergelere bağlı kalan işletmeler, sorunlar yaşamaktadırlar (Ağca ve Tunçel, 2006:176-177; Elitaş ve Ağca, 2006:344).

Yönetimlerin temel amaçlarının başında kurumsal amaçları gerçekleştirmek gelmektedir. Kurumların düzen, kültürel ve ekonomi amaçlarına etkin bir şekilde ulaşabilmesi de etkili ve başarılı bir yönetimle sağlanır. Yöneticilerin, mevcut durumlar karşısında en doğru kararları verebilmeleri, çalışanların uyumunu ve iletişimini sağlayabilmeleri, herkese adaletli yaklaşmaları, kurumda/işletmede olanlardan bilgi sahibi olmaları, barışçıl bir çalışma ortamı oluşturmaları ve kurum amaçlarının herkes tarafından benimsenmesini sağlamaları için gerekli bilgi ve beceriye sahip olmaları gerekir (Genç, 2007:25-26). Öte yandan yönetim konusunda uzman kişiler başarılı bir kurum için kurumların ulaşmayı düşündüğü amaç ve hedeflerin açık bir şekilde ifade edildiği, vizyon ve misyon hazırlamayı da gerçekleştirirler (Aktan, 2005:68).

Organizasyon yapısı, belirli amaçların gerçekleştirmesi için yapılması gereken organizasyonel eylemlerin belirli parçalara ayrılarak, bu eylemler arasındaki

ilişkilerin yönetsel ve koordinatif olarak birleştirildiği biçimsel tasarım olarak tanımlanmaktadır. Organizasyon teorisinin yönetim alanına önemli katkılarından biri organizasyon yapısının, bir organizasyonun içerisindeki insanlar üzerindeki etkisine ve informal yapıya odaklanılmasına imkân vermesidir. Literatürde organizasyonel yapı farklı unsurlarda/boyutlarda ele alınmıştır. Efil, organizasyon yapı unsurlarını uzmanlaşma, merkezileşme, karmaşıklık, denetim alanı, biçimselleşme, bölümlere ayırma, karmaşıklık, formalleşme, merkezileşme olarak dokuz (9) alt model kapsamında değerlendirmektedir (Efil, 1999:10). Organizasyon yapısının alt boyutlarıya ilgili ortak bir noktada buluşulmasa da organizasyon yapısı, literatürlerde en çok merkezileşme, formalleşme ve karmaşıklık boyutlarıyla ele alınmaktadır (Gibson vd., 1988:446).

Organizasyonel yapıyı oluşturan ve sürdürülebilirliğini sağlayan bir önemli kavram da kurum kültürüdür. Bir başka deyişle kurumun performansı ve sürekliliği, çalışanların kurumdaki işleri yapış biçimi ve kurum üyelerinin birbirleriyle olan ilişkileri vb. kurum kültürüyle yakından ilişkilidir. Kurum kültürünü Hofstede, güç mesafesi, bireycilik-kollektivizm, dişilik-erilik, belirsizlikten kaçınma şeklinde dört ayrı boyutta, Denison ve Spreitzer, adaptasyon, katılım, tutarlılık ve görev kültürü şeklinde dört ayrı boyutta, Cameron ve Quin ise adhokrasi, pazar, hiyerarşi ve klan külürü olmak üzere dört(4) alt boyutlarıyla ele almışlardır (Hofstede, 1982:44-46;Denilson ve Spreitzer, 1991:2-3;Cameron ve Quin, 2006:38-45).

Organizayon ve kültürel yapının etkileşimi sonucunda işletme/kurum tarafından ortaya konan performans yapısı, sürekli değişen bir yapıya sahip olmakla birlikte zamanla bu yapı içinde yer alan bir çok kavram önemini yitirerek yerini yeni performans yaklaşımlarına bırakmıştır (Zerenler, 2005:4). Brignall ve Bollantine, geleneksel ölçüm sistemlerinin mali ölçütlere yoğunlaştığını, kurum/işletme performansının birden fazla boyutunu ölçme ve izleme imkânı sağlayamadığını belirtmektedir (Brignall ve Bollantine, 1997: 23). Literatürde çok fazla performans modeli bulunmaktadır. Bunlardan en sık kullanılanı EFQM mükemmelik modeli, dengelenmiş skor kart (DSK), ve performans prizmasıdır (Yüreğir ve Nabıkoğlu, 2007: 558). Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen dengelenmiş skor kart (Balance Scorecard-BSC) modelinde performans yapısı, hasta (müşteri), öğrenme ve gelişme,

iç süreçler ve finansal perspektifleri şeklinde dört(4) ayrı alt gruptan/boyuttan oluşmaktadır (Kaplan ve Norton, 1999:10).

Ülkemizde hastanelerin genellikle misyon ve vizyonlarında yer verdikleri; Türkiye'nin önde gelen sağlık kuruluşu olabilmesi, kaliteli sağlık hizmeti sunabilmesi, bilimsel araştırmalara yön veren, yenilikleri uygulayan ilk kurum olabilmesi gibi ilkelerin gerçekleşmesi için organizasyon yapısının, kurum kültürünün ve performans yapısının arasındaki ilişkinin ve etkileşimin bilinmesi önem arz etmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, örgütlerin organizasyonel yapısı, kurum kültürü ve kurumsal performansları arasındaki ilişkinin incenerek özellikle kurumsal performanslarının kurum kültürü ve organizasyonel yapıdan ne kadar etkilendiğini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda araştırmada aşağıdaki soralara cevap aranacacaktır;

- Hastanenin çalışma ortamında ön plana çıkan organizasyon yapısı hangisidir?
- Hastanenin çalışma ortamında ön plana çıkan kurum kültürü hangisidir?
- Hastanenin çalışma ortamında ön plana çıkan performans yapısı hangisidir?
- Organizasyon yapısı kurum kültürünü etkilemekte midir?
- Organizayon yapısı performans yapısını etkilemekte midir?
- Kurum kültürü performans yapısını etkilemekte midir?
- Organizasyon yapısının alt boyutlarıyla kurum kültürü alt boyutları arasında ilişki var mıdır?
- Organizasyon yapısının alt boyutlarıyla performans yapısının alt boyutları arasında ilişki var mıdır?
- Performans yapısının alt boyutlarıyla kurum kültürünün alt boyutları arasında ilişki var mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Kurumlar, kurumsal performanslarını arttırmak için birçok karar vermek zorundadırlar. Bu kararlar işletmenin/kurumun ve çalışanların üzerinde alınan kararlar olabileceği gibi araştırmanın konusunu kapsayan organizasyonel yapı ile kurum kültürüne yönelik uygulamalar da olabilir. Bu çerçevede araştırmayla bir üniversite hastanesinde, hastane performansını etkileyen organizasyonel yapı ve kurum kültürü tipleri ortaya konulacak olup; daha başarılı, sürdürülebilir bir performans yapısı için gerekli düzenlemelerin neler olacağı tespit edilmeye çalışılacaktır. Bu araştırma sonunda hastane yönetimine hastanenin; finansal, hasta (Müşteri), iç süreçler ve öğrenme-gelişme performansının düzeyini görecek ve derecesi düşük çıkan performansı artırmak için hangi organizasyonel yapı dinamiğinin ve hangi örgüt kültürü tipinin üzerinde durması gerektiği hakkında fikirler verilebileceği düşünülmektedir.

Kurumların performansının etkileyen unsurlardan olan misyon ve vizyonlarında belirttikleri amaçlarına ulaşmak için kurum yapılarının iyi tanınmasına, kurumun organizasyon yapısının ve kurum kültürünün ilişkisine ve birbirleriyle olan ilişkisinin bilinmesine ihtiyaç duyulmuştur. Araştırmada, Düzce Üniversiresi Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi'nin misyon ve vizyonunda belirtmiş olduğu hedeflere ulaşabilme yolunda etkisi bulunan; çalışanlar arasındaki iletişim, aidiyet duygusu, hiyerarşik yapı, yöneticilerin çalışanlara yaklaşımı, hasta sadakati, iş yükleri, hizmet aşamalarında geliştirilen yeni teknik ve kullanılan yeni teknolojileri, iş tanımları ve karar alma süreçleri organizasyon yapısı, kurum kültürü ve performans yapısı başlıkları adı altında üç (3) ana model üzerinden incelenecektir.

Araştırmada organizayon yapısı merkezileşme, formalleşme ve karmaşıklık olarak üç boyutla incelenecektir. Araştırmada kurum kültürü, literatürlerde en sık karşılaşılan Camereon ve Quinn'in rekabetçi değerler çerçevesinde ele aldığı adhokrasi, pazar, hiyerarşi ve klan külürü alt boyutlarıyla ele alınacaktır. Performans yapısı ise hasta (müşteri), öğrenme ve gelişme, iç süreçler ve finansal perspektifleri şeklinde dört (4) ayrı alt gruptan/boyuttan oluşmaktadır (Kaplan ve Norton, 1999:10). Araştırmanın performans yapısı, bu dört alt boyutta ele alınacatır. Alan yazına bakıldığında organizasyon yapısı, kurum kültürü ve performans yapısı gibi

değişkenlerin genellikle ikili ilişkilerine bakıldığı, her üç değişken açısından bir hastane kurumunun ve performansının birlikte değerlendirildiği çalışmaya rastlanmamıştır (Aktaş ve Şimşek, 2014; Arslan, 2004; Demir ve Okan, 2009; Erdem , 2007; Mert ve Yılmaz, 2018; Oktay 2016). Bu nedenle araştırmanın organizasyon yapısı, kurum kültürü ve performans yapısı boyutları ve bu boyutların birbiri ile ilişkisinin incelendiği ilk araştırma olması bakımından alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.4. Araştırmanın Sayıltıları

Araştırmada, örneklemin evreni temsil ettiği, örneklemde yer alan bireylerin ölçek ifadelerine doğru ve samimi görüş bildirdikleri ve araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının araştırmanın amacını karşıladığı varsayılmaktadır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, Düzce Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi evreni çalışanlarından örneklemde yer alan 272 kişinin, araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan ölçeklere belirttikleri görüşlerle sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

1.6.1. Organizasyonel Yapı

Organizasyon yapısı, "yönetim biliminde en eski ve en derinlemesine çalışılmış alan" olma niteliğine sahip olup, yalın biçimde "bir organizasyonun, bir organizasyon olarak karakteristikleri veya özellikleri bakımından ayırt edilebilir fenomenolojisi veya anatomisi" olarak tanımlanmaktadır (Drucker, 2001: 439).

1.6.2. Kurum

Kurum, toplumsal ihtiyaçların bir kısmını karşılamak üzere önceden tepit edilmiş amaçlara ulaştıracak işleri gerçekleştirmek için güçlerini düzenli ve gönüllü olarak eşgüdümleyen insanların bir araya gelerek oluşturduğu toplumsal açık bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Ordu ve Tanrıöğen, 2013:94).

1.6.3. Kurum Kültürü

Dinçer ise kurum kültürünü, "bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir" şeklinde tanımlamaktadır (Dinçer, 1992:271). Böyle bir sistemin yapısı, inanç ve değerleri, genişlemesi ve gücü, örgütten örgüte değişebilmektedir (Singh, 2007: 31).

1.6.4. Performans

Performans, bir işi yerine getiren bir bireyin, bir grubun ya da bir kurumun/işletmenin o işle amaçlanan hedeflere dönük neleri sağlayabildiğinin, bir başka ifadeyle neyi başarabildiğinin kalite ve miktar açısından anlatımıdır (Baş ve Artar, 1991: 13; Ergun, 2008:50).

2. LİTERATÜR

2.1. Organizasyonel Yapının Kuramsal Temelleri

Yapı kavramı çoğunlukla karakteristik olarak devamlılık ve süreklilik taşıyan faaliyetlerin bir yapılandırması ve düzenlenmiş bir model olarak organizasyonun baskın özelliği şeklinde anlaşılmaktadır. Bu bakımdan yapı tanımlamaları çoğunlukla bu düzenlenmiş modelle ilgili farklı bakış açılarına odaklanmaktadır. Bazıları yapıyı roller ve süreçlerin resmi bir tasarımı, organizasyonun kurallarla belirlenmiş çerçevesi olarak ifade ederken, bazı düşünürler ise yapıyı, düzenlenmiş modeller ve etkileşimsel süreçler olarak tanımlamaktadırlar (Greenwood vd. 1980: 2).

Organizasyon yapısıyla ilgili yapılmış olan tanımlamalardan bir bölümü, yapının, resmi biçimlerde düzenlenmiş sosyal ilişkiler ve faaliyetler yönünü; diğerleri ise, teknik olarak tasarlanmış özellikleri ve boyutlarını ön plana çıkararak yapıyı açıklamaktadırlar. Söz konusu birinci yaklaşımdan hareket eden düşünürlere göre organizasyon yapısı, "organizasyon şeması ve iş unvanlarındaki rol ve ilişkilerin yapısı ile yönetsel süreçler ve kontrol sistemlerinin biçimi ve içeriği" veya "birey ve grupların görevlerinin organizasyonel amaçları başarmak için yönetim tarafından ilişkilendirildiği, tasarlanmış etkileşimlerin ve koordinasyonlarının resmi düzeni" olarak tanımlanmaktadır (Bartol ve Martin, 1998: 255).

İkinci yaklaşımı savunanlar ise organizasyon yapısını, "yönetsel sistemin kaynakları arasındaki düzenlenmiş ilişkileri ifade eden",", merkezileşme/âdemi-merkezileşme, komuta zinciri, koordinasyon aygıtları içeren, resmi otorite; dikey ve yatay farklılaşma, formelleşme ve merkezileşme gibi alışıldık değişkenlerden meydana gelen", "organizasyon için içsel olarak gerekli özellikler" olarak tanımlanmaktadır (Harvey, 1968: 247 ; Ouchi, 1977: 96).

Tüm tanımlar özetlendiğinde, organizasyon yapısının, bireyler veya departmanlara tahsis edilmiş resmi görevler seti; otorite hatları, karar sorumluluğu, hiyerarşik kademelerin sayısı ve yöneticilerin kontrol alanını içeren resmi raporlama

ilişkileri ve çalışanlardanbölümler arası etkili koordinasyonu sağlamak için sistemlerin tasarımı gibi süreçleri içerdiği söylenebilir (Daft, 2000: 307).

Nitekim, resmi organizasyon yapısının içerisinde yer alan ancak onunla aynı şey olmayan ve organizasyon üyelerinin gayri-resmi ilişki ve aktivitelerinden dolayı gelişen kişilerarası ilişkiler ağı veya sistemi olarak tanımlanabilecek olan informel organizasyon yapısı "işlerin kotarılması veya bunun tersine engelleyici inisiyatiflerin ortaya çıkması üzerinde kritik bir etkiye sahiptir". Bununla birlikte "organizasyonun işi, teknolojiyi, insanları, süreçleri, yapıları ve bilgiyi içeren sosyo-teknik sistemiyle birlikte ortaya çıktığından dolayı informel yapıyı, formel organizasyon yapısından bütünüyle ayırmak mümkün değildir. Bu sistem genellikle, bireylerin görevlerini yerine getiriren kullandıkları (gayriresmi) uygulama gruplarını, süreç kabullerini, sosyal ağları, çapraz departman ilişkilerini, esnek iş bölümlerini, vb. çok çeşitli informel yapıları içerir". Örneğin bu resmi olmayan yapılardan biri olan informel gruplar, "organizasyon içinde öngörülmemiş ve tanımlanmamış olan, kendilerine özgü haberleşme biçimleri, haberleşme kanalları, tutum ve davranışları olan ve belirgin olmayan özellikleri sosyometrik testlerle saptanabilen gruplardır" (Bakan ve Erşahan, 2008: 107).

Buradan hareketle, Tablo 1'de informel organizasyon yapılarının pozitif ve negatif potansiyellerinin daha iyi anlaşılması için kısa ve öz bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 1. İnformel Organizasyon Yapılarının Pozitif ve Negatif Potansiyeller

Pozitif	**Negatif**
Sistemin bütününün etkinliğini artırabilir. Yönetime destek sağlayabilir. İşyerine sakinlik sağlayabilir. Kullanışlı bir iletişim kanalı olabilir. Daha iyi bir yönetimi cesaretlendirebilir	Tektipleşme baskısı geliştirebilir Çatışmalar yaratabilir. Değişime direnç ortaya çıkarabilir. Yalan bilgi ve dedikodu geliştirebilir. Zayıf bir yönetim ortaya çıkarabilir.

Kaynak: Bakan ve Erşahan, 2008:108.

Tablo 1 den de anaşılacağı üzere "biçimsel olmayan organizasyonların biçimsel organizasyondaki işleri engelleyebileceği kadar bu işlere olumlu katkılarının da olabileceği görülmektedir. Biçimsel olmayan organizasyonun işleri hızlandırıcı kuralları yanında, işleri yavaşlatıcı kurallarının da olması doğaldır. Bu durumda yöneticinin yapması gereken şey, biçimsel organizasyon ile biçimsel olmayan organizasyon

arasındaki ilişkileri işletme amaçları doğrultusunda düzenlemek olacaktır" (Bakan ve Erşahan, 2008: 109).

Organizasyon yapı teorilerinin temel taşlarını oluşturan yapı unsurlarının başında uzmanlaşma, karmaşıklık (complexity), merkezileşme, denetim alanı, biçimselleşme, bölümlere ayrılma (departalization) gelmektedir. Sözü edilen bu unsurlar bir kurumda/işletmede faaliyetlerin ve görevlerin nasıl bir yapı ve düzenleme içinde yürütüleceği, yetkilerin örgütsel basamaklara nasıl dağıtılacağı, yönetimin temel denetim ve eşgüdümü nasıl sağlayacağı konularında belirleyici olmaktadır. Bu unsurlar, organizasyon yapısına yön veren ve organizasyonel yapıyı belirleyen en önemli unsurlardır. Bu yapısal boyutlar klasik örgüt teorisine dayanmaktadır (Efil, 1999: 10).

2.1.1. Gibson ve Arkadaşlarının Sınıflandırması

Gibson ve arakadaşları organizasyon yapısını üç (3) alt boyutta ele almaktadırlar. Bunlar; formalleşme, merkezileşme ve karmaşıklık boyutlarıdır.

2.1.1.1. Karmaşıklık

Karmaşıklık, işi bölümlendirmenin ve bölümler oluşturmanın doğal bir sonucudur. Kavram ayrı ve farklı iş başlıklarını, görev gruplamasını veya farklı kademe ve bölümleri ifade eder. Çok farklı iş çeşitleri ve birimleri olan örgütlerde, daha az iş çeşiti ve birimi olan örgütlere göre daha karmaşık örgütsel ve yönetsel sorunlar meydana gelir. Karmaşıklık, görevler ve bölümler arasındaki farklılıklarla ilişkilidir. Bu yüzden, farklılaşma ile karmaşıklık eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Gibson, 1994: 497).

Organizasyonel yapıda dikey ve yatay olmak üzere iki tür farklılaşmadan söz edilebilir. Örgütün biçimsel yapısı, dikey farklılaşmaya göre oluşturulduğunda bireyler, sahip oldukları otorite ve yetki bakımından, birbirlerinden dikey yani hiyerarşik olarak farklılaşırlar. Bir örgütte, farklılaşmanın çok olması daha fazla yönetim kademesinin ortaya çıktığını göstermektedir. Bu, yönetim alanının daralması demektir. Bu durumda örgüt yapısı daha dik ve merkezi bir görünüm kazanır. Tersi durumda ise basık ve merkezkaç bir yapı ortaya çıkar (Gürgen, 1997: 64).

Organizasyon yapısının karmaşıklığının artmasına sebep olan etmenler aşağıda sıralanmıştır (Hatch, 1997: 168);

- İşle ilgili daha fazla uzmanlaşma, daha fazla karmaşıklığa yol açar. Uzmanlaşma farklı işler yaratma sürecidir ve bundan dolayı karmaşıktır. İş uzmanlaşması öncelikle yatay farklılaşmaya katkıda bulunur.

- Yetkinin daha fazla devredilmesi, kurumun karmaşıklık derecesini artırır. Yetki devredilmesi ise uzun bir emir komuta zincirini (yani görece çok sayıda yönetsel düzey) düşündürmektedir. Bundan dolayı yetki devri dikey farklılaşmayakatkı sağlar.
- Dar denetim alanı yüksek karmaşıklıkla ilişkilendirilmektedir. İşlerin birinden diğerine oldukça farklılaşan işleri izlenmesi ve kontrol edilmesi dar denetim alanı gerektirir. Yöneticiler basit bir örgütte, karmaşık bir örgüttekinden daha fazla insan yönetir.

Organizasyonel yapının karmaşıklığını ele alan araştırmaların sonuçları, karmaşıklık ve iletişim arasındaki ilişki olduğunu göstermektedir. Hem yatay hem de dikey farklılaşması fazla olan örgütlerde, iletişime daha fazla ihtiyaç vardır. Bununla birlikte karmaşıklık, ihtiyaç duyulan bilgiyi alma veya gönderme hataları, bilgi bozulması, üst yönetim tarafından kontrol edilen bilginin kaybı ile de bağlantılıdır (Hatch, 1997: 169).

Hiyerarşik kademe sayısı ve yönetim alanı özellikle ast-üst arasındaki dikey iletişimi etkiler. Ast-üst iletişiminde kural olarak, kademe atlanmaması öngörülmesi nedeniyle kaynak ile alıcı arasındaki iletişim kanalı uzadığı ölçüde, iletişimin gecikmesi, bozulması ve süzülmesi gibi sorunlar ortaya çıkar (Gürgen, 1997: 65).

Dikey Farklılaşma: Dikey farklılaşma örgütte bir bütün olarak mevcut olan düzeylerin sayısını veya en üstte yer alan yöneticiyle sahadaki bir çalışanın arasındaki kademelerin sayısını ifade eder (Hall, 1996: 55).

Bir örgüt yapısı kurulduğunda, onların alt birimleri ve bireysel pozisyonlar belirlendiğinde ortaya çıkan piramit biçimindeki yapıda çeşitli örgütsel kademelerin ortaya çıkması, değişen sayıda örgütsel kademenin varlığı kaçınılmaz bir olgudur. Örgüt kademelerinin sayısı ve örgütün performansı üzerindeki etkileri bir örgütten

diğerine değişiklik gösterdiği için örgütte kaç örgütsel kademe olmalı sorusu yanıtlanması gereken önemli bir sorudur. Örgütsel kademelerin sayısı örgütte aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğra iletişim, eşgüdüm, örgütsel performansın süratli ve kırtasiyecilik açısından önemlidir. Örgütsel kademelerin sayısının fazla olması genellikle örgüt içi iletişimi olumsuz yönde etkiler (Polatoğlu, 2001: 18).

Karmaşıklık, örgütlerin ve işgörenlerinin kategorize edildiği yapısal bileşenlerden biridir. Farklılaşma ise örgütü oluşturan bölümlerin dikey ve yatay olmak üzere iki yönde geliştiği bir süreç olarak betimlenir. Dikey farklılaşmanın sonucu dikey karmaşıklık olarak adlandırılır ve onun göstergesi örgütteki farklı hiyerarşik düzey sayısıdır. Daha fazla yönetsel düzey varsa daha uzun ve daha tepeli bir yapı, daha az yönetsel düzey bulunduğunda ise daha yassı bir yapı vardır. Genel bir kural olarak örgüt içi iletişimde haberleşme kanalı hiyerarşik kademeleri izleyerek gerçekleşir ve hiçbir kademenin atlanmaması bir ilkedir. Eğer bir örgütte örgütsel kademelerin sayısı çok ise haberler izleyerek hedeflerine gideceklerinden, iletişim yavaşlayacak ve çok zaman alacaktır. Bilgi akışındaki bu yavaşlama karar verme sürecini etkileyecek, karar vermede gecikmeler olacaktır. Bunun örgüte yansıması ise sorunlarla karşılaşıldığında örgütün soranlara süratle ve zamanında müdahale edememesi şeklinde olacaktır (Hall, 1996: 57).

Karmaşıklık, hiyerarşik bölüm ve düzeylerin sayısı ile yansıtıldığı gibi bir örgütün içindeki ayrı bölümlerin sayısını da temsil etmektedir. Örgütlerde iletişim, eşgüdümü sağlayan temel unsur olarak görülmektedir. Örgütler daha karmaşık oldukça, eşgüdüm ve denetleme daha sorunlu olmaktadır. Dikey karmaşıklıkla ilgili araştırma yaparken bu kavramın denetim alanı ile yakın ilişkili olduğu anlamak önemlidir. Bir yapının uzun veya yassı olması denetim alanı tarafından belirlenmektedir. Örgütün büyüklüğü ile dikey farklılaşma olumlu yönde ilişkilidir (Gürgen, 1997: 67).

Örgütsel kademelerin sayısı ve örgütün performansı üzerindeki etkileri bir örgütten diğerine değişiklik gösterdiği için bir örgütte kaç örgütsel kademe olmalı sorusu yanıtlanması gereken önemli bir sorudur. Örgütsel kademelerin sayısı örgütte aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru iletişim, eşgüdüm, örgütsel

performansın sürati ve evrak işleri açısından önemlidir. Örgütsel kademelerin sayısının fazla olması genellikle örgüt içindeki iletişimi olumsuz etkiler. Genel bir kural olarak örgüt içi iletişimde haberleşme hiyerarşik kademeleri izleyerek hedeflerine gideceklerinden, iletişim yavaşlayacak ve çok zaman alacaktır. Bilgi akışındaki bu yavaşlama karar verme sürecini etkileyecek, karar vermede gecikmeler olacaktır. Bunun örgüte yansıması ise sorunlarla karşılaşıldığında örgütün sütunları süratle ve zamanında müdahale edilmemesi şeklinde olacaktır. Bir başka deyişle, örgütün sorunlara tepkisi ve sorun çözümü daha uzun zaman alacaktır. Kolaylıkla kavranabileceği gibi eğer örgütsel kademelerin sayısı çok olursa, örgütün performansı bundan etkilenecek örgütte dar boğazlar oluşup evrak işleri artacaktır (Hall, 1996: 58).

Organizasyon yapısını çeşitli açılardan farklılaşmış bir yapı olarak ele alabiliriz. Burada her kademenin kendine has özellikleri bulunmaktadır. Kurumların üst kademelerinden alt kademelerine doğru gidildikçe yetki ve sorumlulukların değiştiği varsayılır. Başka bir deyişle örgütte en üst yönetici olan genel müdürden, en alt basamaktaki nezaretçiye kadar yetkileri kademe kademe azalan bir ast-üst ilişkisi söz konusudur. Organizasyonel yapıyı oluşturan kademeleri üst, orta ve alt kademe olarak düşünmek mümkündür (Efil, 1999: 12).

Örgütsel hiyerarşi içinde dört ayrı yönetsel kademenin varlığından söz edilebilir. İlk üç kademede yöneticiler, tabanda ise çalışanlar yer bulunmaktadır.

Üst Yöneticiler: Tüm örgütten sorumlu olan ve hiyerarşinin üst kademesinde yer alan yöneticilerdir. Başkan, yönetim kurulu üyeleri, direktörler, başkan yardımcıları ve yabancı literatürde CEO olarak adlandırılan unvanları taşıyan kişiler üst yöneticiler olarak kabul edilmektedir.

Orta kademe yöneticiler: Hiyerarşik yapıda orta kademede yer alan iş birimi ve ana bölümlerden sorumlu yöneticilerden oluşmaktadır. Örneğin bölüm yöneticileri bu kapsamda kabul edilmektedirler. Orta kademe yöneticiler örgütün kısa dönemli geleceği ile ilgilenirler ve üst yönetim tarafından belirlenen ve tüm örgütü kapsayan stratejiler ve politikaların uygulamaya geçirilmesinden sorumludurlar.

İlk kademe yöneticiler: Bu kademede bulunan yöneticiler mal ve hizmetlerin

üretiminden sorumludurlar. Birim şefleri, ofis yöneticileri, şef gibi unvanları taşımaktadırlar. Öncelikle kural ve prosedürlerin uygulanması, teknik destek sağlanması ve astların motive edilmesi ile ilgilenirler. Dikey farklılaşmanın sonucu oluşan hiyerarşik düzey, emir komuta zincirinin en alt düzeylerinden en üst düzeylerine kadar olan basamaklarda bireyin konumunu ifade etmektedir. İletişimin hiyerarşik düzey ile ilişkisi hakkındaki çalışmalar üç konu üzerinde yoğunlaşmıştır. (1) İletişim yapıları, (2) karar verme davranışı ve (3) bilginin yeterliliği. Bu araştırmaların sonuçlan aşağıda özetlenmiştir.

İletişim Yapıları: İletişim yapılan ile ilgili araştırmalar örgütün yüksek düzeylerindeki üyelerinin mesaj alımı ve gönderimine daha aşağı düzeydeki üyelere göre daha fazla zaman harcamakta olduğunu göstermektedir. Bununla tutarlı farklı bir bulgu ise daha üst düzey yöneticilerin daha aşağı düzeydeki astlarına göre daha zengin iletişim araçların (yüz yüze iletişim, telefon konuşmaları) kullanmakta olduklarını ortaya koymaktadır

Karar verme davranışı: Hiyerarşik düzey ve iletişim arasındaki ilişkileri araştıran çalışmaların sonuçları üst düzey yöneticilerin karar alımına astlarını katmaya alt düzey yöneticilerden daha fazla eğilimli olduklarını göstermektedir. Örgütün daha aşağı düzeylerindeki üyeler üst düzeydeki yöneticilere göre ast-üst iletişiminin açıklığının daha az olduğunu düşünmektedirler.

*Bilginin yeterliliği:*Yüksek düzey yöneticiler aşağı düzey yöneticilere göre daha iyi bilgilendirilmektedir.

Yatay Farklılaşma: Yatay farklılaşma, örgütte yer alan birimler arasındaki ayrılma derecesidir. Bir örgütte uzmanlaşmış bilgi ve becerileri gerektiren faaliyetlerin sayısı artıkça yatay yönde karmaşıklaşma derecesi artmaktadır. Çünkü farklı yönetimler hem iletişimi hem de koordinasyonu güçleştirmektedir. Dolayısıyla eşgüdüm sorunu olan bir örgütte sorunların kökeninde yatay farklılaşmanın yattığı söylenebilir.Yatay farklılaşmanın sonucu örgüt yapısı yatay yönde karmaşıklaşmaktadır. Yatay karmaşıklığı belirlemede çeşitli yollar olmasına rağmen, tipik olarak karmaşıklık belirli bir hiyerarşik düzeydeki farklı iş uzmanlıklarının veya uzmanlaşmış alt bölümlerin sayısı ile ölçülmektedir. Örgütün büyüklüğünün artmasıyla yatay karmaşıklık da artmaktadır. Çünkü örgütler büyüdükçe daha fazla bölümlere ve

uzmanlık alanlarına sahip olmaktadır. Yatay ve dikey yönde farklılaşmanın fazla olduğu örgütlerin karakteristik özellikleri karşılaştırmalı olarak şu şekilde sıralanabilir (Dawis ve Weckler, 1996: 63).

Görece az sayıda yönetsel düzey bulunan yatay bir örgütte;

- İletişim örgüt içinde genellikle daha hızlı ve daha az bozulur.
- Kararlar daha hızlı alınır.
- İşgörenler üst yönetime daha yakın olurlar.
- İletişim zincirinde az bağlantı olduğu için mesajın bozulma ihtimali daha azdır.

Görece çok sayıda yönetsel düzey bulunan dikey bir örgütte;

- İletişim daha yavaştır, daha az doğru ve tamdır.
- Karar alımı daha fazla zaman alır.
- Karar alımı daha fazla zaman alır.
- Aynı örgütsel düzeydeki insanlar arasında iletişim daha kolaydır.
- Bir iletişim zincirinde daha fazla bağlantı olduğu zaman, mesajın bozulma olasılığı daha fazladır.

Müşterek bir görevi gerçekleştirmek için paralel çalışan grupların sürekli iletişim, geribildirim, denetimi gereklidir. Bu eşgüdüm dikkatli bir şekilde yapılmazsa gruplar birbiriyle çatışan hedeflere yönelebilirler. Örgütün aynı hiyerarşik düzeyindeki bölümler arasında astlık-üstlük söz konusu olmadığından, bu yapıda emir tarzında mesajlar bulunmamaktadır. Çoğunlukla bilgi verici ve eşgüdüm amaçlı iletişim hakimdir. Örgütün yatay olarak farklılaşma derecesi iletişimi etkiler. Aynı seviyedeki kişi ve bölümlerin sayısının çok, görevlerinin farklı olması, çalışma yerlerinin ise yakın olmaması, yatay iletişimi engelleyebilir. İşin gerçekleştirilmesi için birden çok bölüm olduğu zaman, bölümler arasındaki iletişim ve eşgüdüm daha yavaşlayabilir ve doğruluğu azalır. Farklı işlevleri yerine getiren eş düzeydeki bölümlerin sayısının fazla olması yanlış anlamaları artırabilir (Dawis ve Weckler, 1996: 65).

Uzmanlaşma: Karmaşıklığın diğer bir alt boyutu olan uzmanlaşma; örgütün içindeki iş bölümüne, yani çeşitli görevlerin örgütteki çeşitli pozisyonlara dağılmasına işaret

eder. Uzmanlaşma sonucunda, işin parçalara bölünmesi yani farklılaştırılması sonucu, yeni bir takım nitelikler, bilgi ve uzmanlık gerektiren ve farklı işleri içeren yeni kademeler yaratılır (Robbins, 1990: 41). Uzmanlaşma veya iş bölümü, iş bölümlerini daha küçük işlere ayırma sürecidir. Bu çerçeve içinde örgütlerin karşı karşıya kaldıkları ana sorun işlerin ne ölçüde uzmanlaştırılması gerektiğidir. İş görenlerin farklı görevlere sahip olmaları durumunda uzmanlaşma yüksektir. İş bölümü örgütsel faaliyetlerin farklı kişiler tarafından yerine getirilmek üzere farklı işlere ayırılma derecesini ifade etmektedir. Araştırmalar büyük örgütlerin küçük örgütlere göre daha fazla bölümler oluşturma eğiliminde olduklarım göstermektedir (Efil, 1999: 14).

Uzmanlaşma, örgütçe gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlerin, birbirleriyle ilgileri temelinde yeterli ve yetenekli kişiler tarafından getirilebileceği en küçük birimler halinde ussal bir biçimde biraraya getirilmesi olarak tanımlanabilir. Adam Smith, uzmanlaşmayı örgütün verimliliğinin artırılabilmesi için basit ve önemli bir unsur olarak görmüştür. Taylor örgütteki insan ve araçların etkili kullanılabilmesi için uzmanlaşmayı gerekli görmüştür. Uzmanlaşma, bir örgütte uygulamaya konulduğunda, etkili bir eşgüdüm gerçekleştirebilmesi hayati bir gereksinim olarak kendini gösterir. Çünkü amaca ulaşmak için işler onu oluşturan küçük parçalara bölünmüş ve her bir parça bir birey ya da birime görev olarak verilmiştir. Amaca ulaşabilmek için bu parçalar arasında anlamlı ilişkiler kurulması, birbiri ile ilgili işler yapan birim ve bireylerin etkinlikleri arasında eşgüdümün sağlanması gereklidir. Örgütte uygulamaya konulan uzmanlaşma böyle bir eşgüdüme olanak sağlamalı ya da kolaylaştırmalıdır (Efil, 1999: 16).

Bölümlendirme: Bölüm, örgütün belli bir kesimi veya örgüt ile ilgili faaliyetleri içine alan bir çevre ve bölgeyi adlandırmak için kullanılan bir terimdir. Örgütü bir bütün halinde düşündüğümüzde bu bütünü oluşturan kısımlardan her biri bir bölüm olarak adlandırılabilir. Bölümlendirme işi gerçekleştiğinde, örgütte; daire büro, bölüm, şube ofis gibi bir takım birimler oluşur. Bu birimlerin oluşturulmasında önemli olan şey, çeşitli iş ve faaliyetleri bazı ölçüleri ve ilkeleri hesaba alarak bir araya getirmektedir.

Bu açıdan her örgüt kendisine uygun bölümleme sistemini kurmak zorundadır. Bu sistemi kurarken örgüt amacının gerçekleştirilmesine yardımcı olan

bölümleme türü seçilmelidir. Bölümleme türünü seçerken örgütün bünyesi, faaliyet konusu, çalıştırdığı personel ve büyüklüğü gibi faktörleri dikkate almak gerekir. Bölümlendirme, iş bölümünün tersine, işleri gruplar veya bölümler içinde biraraya getirme işlemidir. Bölümleri oluşturma sürecinde benzer işlerin bir araya getirilmesi önem taşımaktadır. Örgütte yapılmakta olan işlerin bölümlere ayrılması uzman gruplarının oluşmasına neden olur. Uzmanların bu şekilde gruplara ayrılması bölümlendirme olarak adlandırılmaktadır. Bu yüzden bölümlendirme, yatay olarak farklılaştırılmış aktivitelerin eşgüdümleme şekli olarak tanımlanabilir (Robbins, 1990: 44).

Denetim Alanı: Denetim alanı, örgüt teorisinin en eski kavramlarından biridir ve bir üste doğrudan rapor veren ast sayısını ifade eder. Denetim alanı hiyerarşiye biçim veren öğedir. Bu kavram, bireyin dikkat alanının psikolojik bir sının olduğu esasına dayalıdır. Bir üstün denetleyebileceği bir alt basamaktaki astların sayısı sınırlı olmalıdır. Bu sayı küçük tutulursa hiyerarşi uzunlaşır ve büyüdüğü oranda yassılaşır. Bu hem örgüt yapısının, hem da yönetim süreçlerinin oluşmasına etki eder. Üstün denetiminde olan ast sayısı az ise, alt basamaktakilere verilen yetki az olur fakat sayı arttıkça, verilen yetki de artar. Bir yönetici çeşitli sebeplerin etkisi altında belli sayıdan çok astı gerektiği gibi ve etkili bir şekilde doğrudan doğruya gözetip denetleyemez. Bu durumda, yöneticinin, verimli olarak doğrudan doğruya gözetip denetleyebileceği yönetimi altındaki kimselerin sayısı 4-9 arasında değişmektedir. Bu örgütsel yapı unsuru aynı zamanda üstlerin astların faaliyetinin nasıl izlendiğini de tanımlamaktadır. Yöneticilerin astlarıyla yakın çalışma içinde ortamında bulunmaları gerektiğinde denetim ya da yönetim alanı daralmakta, tersi durumlarda ise genişlemektedir. Örgütlerde kullanılan denetim alanı örgütlerin yapısının dik ya da basık olup olmamasını tayin etmektedir. Dik bir piramit daha fazla hiyerarşik düzey ve daha dar bir denetim alanına sahiptir. Basık örgüt piramidinde ise kademe sayısı daha azdır ve denetim alanı geniştir. Denetim alanı dar olduğunda yönetsel hiyerarşide çok sayıda yönetici yer alacaktır. Tersi durumlarda ise yani yönetsel hiyerarşi küçüldüğünde denetim alanı genişlemektedir. Öte yandan örgüt büyüdükçe yönetici sayısında aynı doğrultuda artışlar yaşanmaktadır (Efil, 1999: 18).

Örgütsel kademelerin sayısı denetim alanı kavramı ile yakından ilgilidir. Denetim alanı bir yönetici tarafından doğrudan denetlenen astların sayısıdır. Denetim alanı dar olduğunda örgütsel kademelerin sayısı artarken, denetim alanı geniş olduğunda örgütsel kademelerin sayısı azalır. Bu anlamda denetim alanı ile örgütsel kademelerin sayısı arasında ters bir ilişki vardır. Klasik kuramcılara göre denetim alanı dar olmalıdır. Sınırlı bir denetim alanı yöneticinin etkililiğini artırır, çalışanlar arasında iyi bir işbirliği sağladığı gibi onların morallerini ve örgüt bütünlüğünü güçlendirir. Denetim alanının büyüklüğüne ilişkin kesin bir büyüklük söylenmemiştir. Bunu belirleyen faktörler örgütten örgüte değişebileceğinden her örgüt kendine uygun bir genişlik belirlemelidir (Robbins, 1990: 45).

2.1.1.2. Merkezileşme

Merkezileşme gücün örgüt içinde dağılımını ifade eder. Merkezileşmeye ilişkin farklı tanımlar gücün örgütteki dağılımına vurgu yapmaktadır. Örgütteki stratejik kararların alımı sürecine, grupların katılım düzeyi ve katılan grupların farklılığı merkezileşmenin düzeyinin göstergesidir. Eğer karar alımı yönetimin üst kademelerinde gerçekleştiriliyorsa, örgüt merkezidir. Ancak konu bu kadar basit değildir. Merkezileşme kararların kimin aldığından ibaret olan bir konu değildir. Eğer örgütün alt kademelerindeki çalışanlar birçok kararlar alıyorsa, fakat kararlar örgüt politikaları ile programlanmış ise yüksek derecede merkezileşmenin var olduğu söylenebilir. Merkezi olmayan yapılarda karar alımı daha demokratiktir (Hall, 1996: 59).

Bir örgüt, en genel tanımlama ile yetki otoritesi devredilmemiş ve yönetimin üst düzeylerinde yoğunlaşmış ise merkezi olarak kabul edilir. Bu yüzden, kararlar örgütün üst düzeylerinde almıyorsa merkezidir denilebilir. Merkezileşmenin diğer bir unsuru, eylemlerin nasıl değerlendirildiği ile ilgilidir, İş değerlendirmesi işlerin düzenli, zamanında ve iyi bir şekilde yapılıp yapılmadığını belirlemek için yapılır. Eğer bu değerlendirme örgütün üst kademelerindeki kişiler tarafından yapılıyorsa, karar alımı göz önüne almaksızın örgütün merkezi bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Merkezi örgütlerin karakteristik özelliklerinin yansıtan bu sonuçlar şunlardır:

- Yerinden yönetim az kademeli bir örgüt yapısını, geniş bir denetim alanını ve daha kısa bir iletişim kanalı ile az sayıda yöneticiyi öngörmektedir.
- Merkezden yönetim ise, dar bir denetim alanını, az kademeli bir örgüt yapısını, çok sayıda yöneticiyi ve uzun bir iletişim kanalını öngörmektedir.
- Merkezden yönetim sıkı bir denetime, üstlerle astlar arasında daha yakın bir iş ilişkisine ağırlık veren bir örgüt yapısını benimser.
- Yerinden yönetime dayalı örgüt yapısı yönetim süreçleriyle ilgili kararların daha alt kademelerde alınmasını sağladığı için yöneticilere gelişme imkanı tanınmış olunur.

Merkezi yapılarla ilgili çalışmalar, bilginin miktarı, katılım ve iş doyumunun merkezi olmayan (decentralize) yapılarda daha fazla olma eğiliminde olduğunu göstermektedir, fakat eşgüdüm ve kontrol daha zor hale gelmektedir. Merkezi olmayan örgütlerle karşılaştırıldığında merkezi örgütlerde emirlere daha çabuk cevap verilmesi bakımından iletişim daha etkilidir. Bununla birlikte, merkezi örgütler geniş olduğu zaman, kararların gecikmesi örgüt performansım düşürebilir (Hatch, 1997: 171).

Merkezileşmenin nedenleri şu şekilde sıralanmaktadır;

- Yüksek derecede iş uzmanlaşması. Örgütlerde uzmanlaşmanın artması daha fazla merkezileşmeye neden olur. Çünkü yüksek derecede uzmanlaşmış işler yetkenin sağlayacağı takdir hakkım gerektirmez.
- Yetkenin daha az devredilmesi. Yetkenin daha az devredilmesi daha fazla merkezileşmeye neden olur. Merkezileşme yetkenin daha aşağı seviyelere devredilmesinden ziyade üst yönetimin elinde tutulmasını gerektirir.
- İşlevsel bölümlerin daha fazla kullanımı. İşlevsel bölümlerin daha fazla kullanımı daha fazla merkezileşmeye neden olur. Bu durum, birçok bölümle ilişkili bazı faaliyetlerin eşgüdümlenmesini gerektirir. Sonuç olarak, onları eşgüdümleyecek olan otorite üst yönetimde tutulmaktadır.

Merkezileşme iki anlamda düşünülebilir. Bunlar, (1) karar alımı, (2) denetlemedir. Bu kavramlar basit gibi görünmelerine rağmen uygulamada zor olabilir. Zorluk, üç kaynaktan kaynaklanabilir. İlki, aynı düzeydeki kişiler farklı

karar alımı yetkesine sahip olabilir. İkincisi, bütün kararların örgüt için önem derecesi aynı değildir. Üçüncüsü, kişiler onların iş tanımları dâhilinde olmasına rağmen gerçek bir otorite yetkisi olduğunu algılamayabilir. Bu şekilde kişiler, nesnel olarak yetkelere sahiptirler ama öznel olarak sahip olamayabilirler (Gibson, 1994: 499).

Merkezcil ve yerinden yönetim kavramları bir örgütte kararların alındığı hiyerarşik basamağa dayalı olarak tanımlanmaktadır. Ancak yerinden yönetim karar alma yetkisinin tüm örgütsel basamaklara yayılması ve dağıtılması anlamına gelmemektedir. Efil'e göre bu konuda önemli olan yöneticilerin örgütlerini gözleyerek örgütlerinin ihtiyacını karşılayacak en uygun karar alma düzeyini belirlemesidir. Üst yönetim gerekli bilgileri çabuk, tam, kesin olarak elde edebilecek bir haberleşme sistemini kurduğuna inanıyorsa merkezi örgüt yapısına yönelebilir. Ancak örgütün büyümesinin, karmaşıklığının ve yayılmasının geniş ölçüde bir yetki devrini gerektirdiğini unutmamak gerekir (Efil, 1999: 19).

Yönetime katılmaya imkân veren yerinden yönetim ve yetkilerin alt düzeylere dağıtılmasının örgütsel başarıda büyük rolü olduğu kabul edilmekle birlikte bunun ne düzeyde gerçekleştirileceği durumsallık özelliği taşımaktadır. Buradan yola çıkarak merkeziyetçiliğin azaltılmasının her zaman yarar sağlamayabileceği ve çevresel koşulların örgütün merkeziyetçilik düzeyinin şekillenmesinde etkili olduğu söylenebilir. Ancak, örgütler büyüdükçe yönetimin yerelleşmesinin kaçınılmaz olduğu söylenebilir. Merkezileşme yüksek düzeyde olduğu zaman kararlar yerel koşullara uygun olmayabilir ancak acil durumlarda karar alımı hızlı bir şekilde gerçekleştirebilme potansiyeline sahiptir. Fakat normal uygulamalar esnasında aşağı ve yukarı doğru iletişimde aşırı yüklenmeler oluşabilir (Hatch, 1997: 173).

Yetkilerin nasıl dağıtılacağı, ilke kararı alma hakkının kimde bulunacağı merkezileşme derecesini göstermektedir. Yetki kullanımı da örgütün merkezileşme düzeyi ile ilişkilidir. Yetki konusunda yönetim bilimini tarihsel akışına ve yönetimin örgüte ve insan bakışına göre Efil tarafından çeşitli tanımlar aktarılmıştır (Efil, 1999: 20). Merkeziyetçi yönetim, karar alımı sürecine katılımı azalttığı için doğru karar alınması için gerekli olan bilginin sağlanmasını ve alınan kararlara tüm çalışanların uymasını engeller. Buna ilave olarak, karar sürecine katılım çalışanların iş doyumunu

da artırmaktadır ve iş doyumu yüksek olan çalışanların performansları daha fazla olmaktadır. Bu açıdan karar alımına örgütün çalışanlarının daha fazla katılımının etkili bir yönetim için gerekli olduğu söylenebilir (Hatch, 1997: 175).

2.1.1.3. Formalleşme

Biçimselleşme çalışanları yönlendirme ve kontrol etmek amacıyla kullanılan yazılı belgelendirmeyi ifade etmektedir. Yazılı belgelendirme sistemi örgüt şemalarını tamamlamakta ve görevlerin, sorumlulukların ve karar alma yetkilerinin tanımlanmasını sağlamaktadır. Bu sistem kurallar, politikalar, prosedürler, iş tanımları ve yönetmeliklerden oluşmaktadır. İşlerin formelleşme derecesi arttığında işi yerine getirmekle sorumlu olan kişilerin ne yapacağı, ne zaman ve kim tarafından yapılması gerektiğine karar vermede minimum zaman harcamaktadırlar. Biçimselleşme derecesi yükseldiğinde çalışanların aynı faaliyet girdilerini aynı şekilde ele alarak, aynı ve tutarlı miktarda çıktıyı elde edecekleri varsayılır. Bu durumda kesin iş tanımları, bir dizi örgütsel kural ve sürece ilişkin açık şekilde tanımlanmış prosedürler mevcuttur. Formelleşmenin amacı çalışanları iş davranışlarını öngörme ve kontrol etmektir (Efil, 1999: 21). Örgüt teorisinin bu geleneksel boyutu, kuralların keyfi uygulamalarına karşı yazılı bilgilerin kullanılabileceğini vurgulayan Weber tarafından oluşturulmuştur. Bu boyut, örgüt süreçlerin ancak yazılı olarak belgelendikten sonra kritik ve karşılaştırmalı bir analizinin yapılmasının mümkün olduğunu için, örgüt süreçlerinin rasyonelleşmesini artırmaktadır. Diğer bir deyişle, bazı araştırmacılar örgütün ancak kesinlik ve beklentilerin uygulanması ile uyumlu olduğu zaman yüksek düzeyde formalleşmiş olduğunu söylemektedirler. Biçimselleşme, uygulama odaklı (görevle ilgili) ve düzenleme odaklı (gelenek, kural, yönetmelik gibi örgütün iç denetim ve eşgüdümü ile ilgili) olmalarına göre farklılaşmaktadır. Örgütün standart ve rutin süreçlere göre yapılandırılması anlamına gelen standartlaşma bazı kaynaklarda ayrı bir yapı boyutu olarak ele alınmakla birlikte özellikle iletişim ile ilgili çalışmalarda biçimselleşmenin kapsamına alınmıştır. Bu bilgilerden yola çıkarak yazılı olsun ya da olmasın örgütteki iş süreç ve kurallarının belirgin olmasının biçimselleşmenin düzeyinin göstergesi olduğu kabul edilebilir. Bir örgütün biçimselleşme derecesi, örgütün karar alıcılarının örgüt üyelerine bakış açısının bir göstergesidir. Eğer üyelerin kusursuz kararlar alabilme ve öz denetim yeteneği

olduğu düşünülüyorsa, biçimselleşme düşük düzeyde olur. Eğer üyeler karar almada yetersiz görülüyorsa, onların davranışını yönlendirecek birçok kural gerekli olur, bu durumda da biçimselleşme yüksek olur. Biçimselleşme birey üzerindeki örgütsel denetimi kapsar (Hall, 1996: 62).

2.1.2. Burns ve Stalker'in Sınıflandırması

Burns ve Stalker, 1961 yılında, çevrenin örgüt yapılarına ve süreçlerine etkilerini araştırmak üzere, 20 işletmeyi kapsayan ve açık görüşme esasına dayanan araştırmalar yapmışlardır. Bu araştırmalarda yapay ipek işletmesi araştırmanın bir ucunu, elektronik işletmeleri de diğer ucu oluşturmuştur (Koçel, 1989: 14).

Durgun ve dengeli bir çevrede faaliyet gösteren, rekabetin ve maliyetleri en azda tutmanın çok önemli olduğu yapay ipek fabrikalarındaki yapıyı "mekanik yapılar" olarak nitelemişler ve özelliklerini şu şekilde saymışlardır.

- Örgütün sorunları ve işleri uzmanlık alanlarında bölünmüştür.
- Her bölüm kendi amacını gerçekleştirmek için çalışır.
- Her uzmanlık ve fonksiyonel bölümün görev ve sorumluluklarıyla kullanacakları teknik ayrıntılı biçimde belirlenmiştir.
- Emir-komuta ilişkileri açık ve kesindir.
- Kara verme yetkisi üst bölümde toplanmıştır.
- Kurmay-hat yöneticisi açık seçik ayrılmıştır.
- Kontrol alanı dardır ve yakından izleme vardır.

Değişimin hızlı olduğu, yaratıcılık ve buluşların önem taşıdığı elektronik işletmelerindeki yapıyı organik yapı olarak değerlendirmişler ve niteliklerini aşağıdaki biçimde saymışlardır (Koçel, 1989: 16).

- Örgüt üyelerin yapacağı işler durağan değildir ve değiştirilebilir.
- Görev tanımları geniş kapsamlıdır.
- Alt kademelerce de karar alınabilir.
- Ast-üst ilişkileri kesin değildir. Soruna çözüm bulabilecek kişilerle ilişki kurma yöntemi esastır.
- Yatay iletişim önemlidir.

- İletişim, emir rapor biçiminde değil; danışma biçimindedir.
- Yatay iletişim önemlidir.
- Örgüt, çevreden gelen etkilere daha açıktır.

Örgütler, bu iki aşırı ucun arasında bir yerde bulunurlar ve mekanik ya da organik örgüt olmaları, göreceli bir kavramdır. Araştırma neticesi ulaşılan genel sonuç; en iyi örgüt yapısını ve süreçleri belirleyen, her zaman geçerli ilkeler yoktur, örgüt yapısı ve süreçleri, çevre koşullarına bağlı bağımlı değişken olmuştur. Çevre koşulları durgun ve dengeli olan örgütler için mekanik yapılar uygunken; çevre koşulları değişken ve dengesiz örgütler için, organik özellikler taşıyan örgüt yapıları uygundur (Hall, 1996: 64).

2.2. Kurum Kültürünün Kuramsal Temelleri

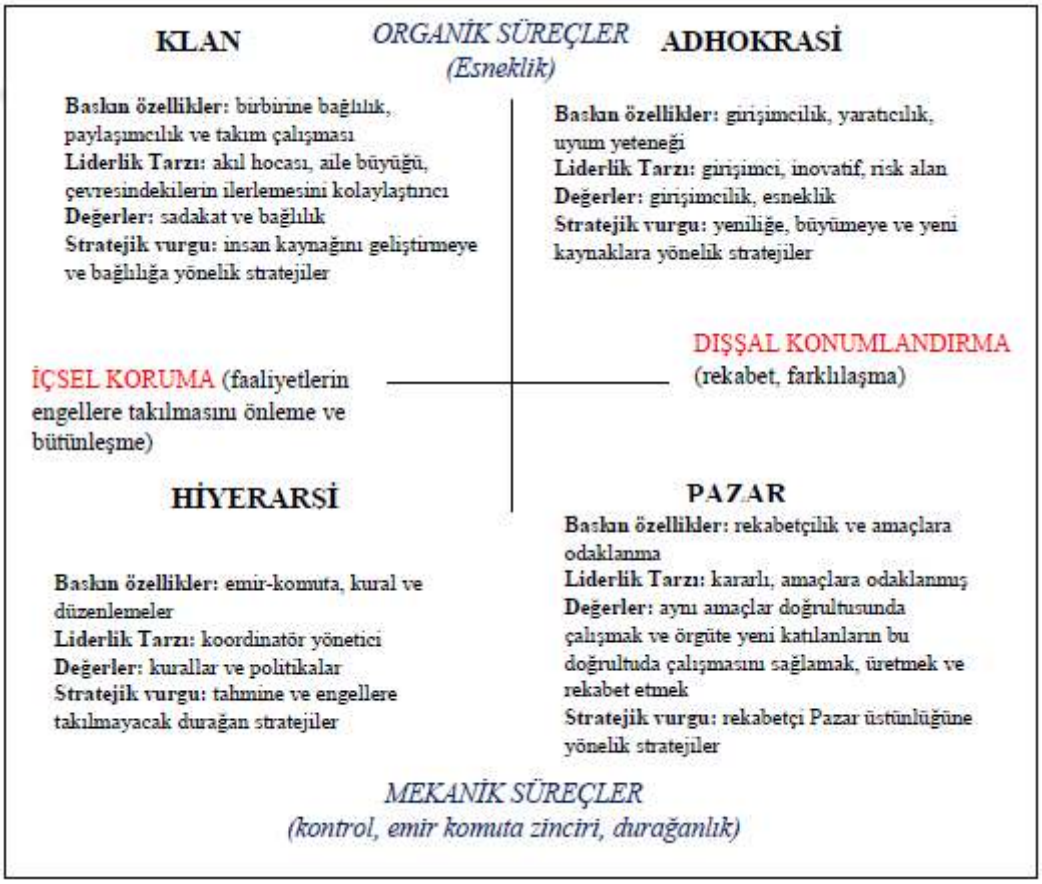
Kurum kültürü, bir örgütütün temel değerleri, inançları ile bunları çalışanlara ileten simge ve mitolojilerin bütünüdür. Kurum kültürü literatürlerde zaman zaman karşımıza örgüt kültürü olarak ta karşımıza çıkmaktadır (Vural, 2016).

Literatürde araştırmacılar örgüt kültürünü tanımlarken farklı yaklaşımlarda bulundukları gibi, aynı şekilde kurum kültürünün boyutlarını belirlemek için de farklı analizler yapmışlardır. Bu araştırmada, literatürlerde sık karşılaşılan kurum kültürü modellerinin bazıları ele alınmıştır. Bunlar; Cameron ve Quin'in Rekabetçi Değerle Çerçevesi Modeli, Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modeli, Denison Örgüt Kültürü Modeli'dir.

2.2.1. Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Çerçevesi Modeli

Quinn ve Cameron örgüt kültürü modeli iki eksenli süreçler olarak sınıflandırılmıştır. Yatay eksen içsel korumadan ve dışşal konumlandırmaya doğru bir yayılma göstermekterirken, dikey eksen ise esnek organik süreçlerden mekanik süreçlere doğru yayılımı göstermektedir.

Şekil 1. Quin ve Cameron Modeli



Yukardaki şekilde gösterilmiş olan Quin ve Cameron modelinin alt boyutlarına ilişkin detaylı açıklamalar aşağıda verilmiştir.

2.2.1.1. Klan Kültürü

Klan kültürü geniş ve büyük ailele yapısına benzemektedir. Takım çalışması, ekip ruhu ve çalışanların mutluluğu ve gelişimi oldukça önemlidir. Çalışanlara yetkiler verilip, tüm süreçlere katılabilmeleri için gerekli ortamlar sağlanmaktadır. Bu kültürün en sık gözüktüğü kültür tipi Japon kültürüdür. Gelenek ve görenekler, saygı, sadakat organizasyonları ayakta tutmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006: 43).

Klan kültürü tipinde, örgüt çevresini en iyi takım çalışması ve personel geliştirme yolu bulunmakta olup, yöneticilerin asli görevi örgüt çalışanlarını güçlendirmek, çalışanları örgütün süreçlerine katılımasını bağlılığını artırmayı sağlamaktır. Hizmet alan müşterileri kendi iş ortakları gibi görürler. (Cameron ve Quinn, 2006:44). Klan kültürü, pazar (piyasa) kültür tipinin zıttıdır. Ailevi bir bağlılık ve ebeveyn rolünde olan yönetici yapısı ve bağlılık önemlidir (Cameron ve

Quinn, 2006: 147). Fong ve Kwok (2009) klan kültürünü örgüt seviyelerinde bilgi yönetiminin başarısı için önemli olduğunu belitmektedir.

2.2.1.2. Adhokrasi Kültürü

Adhokrasi(girişimci) kültür tipinde girişimcilik, yaratıcılık-inovasyon, çevreye hızlı uyum, yeni pazarlar bulma ve mevcut pazarları genişletmek önemlidir (Cameron ve Quinn, 2006: 48).

İngilizce "adhocrary" kelimesinin kökü olan "ad hoc" Latince geçici anlamına gelen bir kelimedir. Bu manada, "adhokrasi" kelimesi, uzmanlık isteyen ve dinamik olayları anlatmak için kullanılan bir kavramdır. Bu kültürün en temel amacı, belirsiz ortam ve durumlarda adaptasyonu, esnekliği ve yaratıcılığı teşvik etmektir (Cameron ve Quinn, 2006: 43).

Adhokrasi kültürüne sahip kurumların, yaratıcılık sayesinde yeni kaynaklarların ve karlılıkların oluştuğu, çevre ile adaptasyonunun sağlandığı ve vizyon oluşturulmasının önemsendiği ve karışıklığın düzenlendiği örgütler olarak ifade edilmektedir (Cameron ve Quinn, 2006: 43).

Adhokrasi kültürünün önemli özellikleri arasında, yaratıcılık, risk alma, orjinallik ve geleceği önceden tahmin etme yer almaktadır. Ayrıca yeni ürün ve hizmetlerin oraya konulabilmesi için fırsatlar hızlıca değerlendirilip yaratıcılığa önem verilir. Bu kültür tipi, çalışanların sorunlara sürekli hızlı ve yeni çözümler getirerek hizmet alan müşterilerin gelecekteki istek ve ihtiyaçlarını önceden bilmeyi amaçlamaktadır (Cameron ve Quinn, 2006: 45).

Adokrasi kültür tipinde, örgüt tüm iç ve dış sorunlara, durumlara, yeni oluşumlara, tehlikelere en hızla ayak uydurabilen bir yapıya sahiptir. Yönetimin asli görevi, girişimciliği ve yatırımcılığı artırıp yaratıcılığın ortaya çıkmasını sağlamaktır. Bu yapıya sahip örgütlerde organizasyon şeması çizmek zordur, çünkü yapı sürekli değişmektedir. Çalışanların ofisleri kalıcı değildir ve her an herkesin yeri değişebilir. İşler, ünvanlar, kademeler ve roller değişkendir. İnovasyonun ve yaratıcılığın en önemli unsur kabul edildiği bir yapı karşımıza çıkmaktadır. Güçlü bir liderlik ise geleceği önceden tahmin edebilen, risk alabilen, vizyon sahibi ve yaratıcı olmaktan geçmektedir. Eşi olmayan, kendine özgü, orijinal bir ürün geliştirmek her zaman en önemli hedefler arasında yer almaktadır (Cameron ve Quinn, 2006: 44).

2.2.1.3.Hiyerarşi Kültürü

Hiyerarşi kültürü, ilişkilerin daha resmi olduğu, belli bir emir komuta zinciri bulunan, bürokratik yapının hakim olduğu kültürlerdir. İdarecilerin düzenli ve iyi koordinatörler olduğu, uyumlu yönetim biçimleri karşımıza çıkmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006: 38).

Bu kültür tipinde kurallar, düzenler ve tek tip yapı öne çıkmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006: 148). Örgüt, rasyonellik ve mantık temeline dayanmaktadır. Kurallar, mevzuatlar ve düzen her şeyden önce gelir. Örgütteki görevler, çalışanlardan daha önde gelir ve örgüt tanımlanan görevlere uygun kişilerin işe alınmasının sağlanması önemlidir. Çalışanlardan istenen, önceden belirlenmiş görevleri yerine getirmeleridir; çalışanların işle ilgili fazladan katkıda bulunmaları beklenmez Ayrıca işlemler, sürekli gözetim, denetim, kontrol ve yönlendirmeyle yürütülür. Gözetim ve kontrollerle çalışanların itaat etmeleri beklenir. Örgütlerde yapılan çalışma, açıkça tanımlanmış amaçlara ve hedeflere ulaşma ve istikrar olarak belirtilmektedir.

Bu kültür tipinde, vurgulanan, yeni fırsatları yakalamak yerine işlerin geçmişte yapıldığı şekilde yapılmasını sağlayıp mevcut yapının değişikliğe uğramadan devam etmesi hedeflenir (Goodman, Zammuto, & Gifford, 2001). Cameron ve Quinn'nin hiyerarşi kültür tipi Deal ve Kennedy'nin hiyerarşi (süreç) kültür tipine benzemektedir.

2.2.1.4.Pazar Kültürü

Piyasa kültüründe verimlilik ve rekabetçilik ön plana çıkar ve çevresinde olan olaylara göre pozisyon alır. Hedefleri tutturmak, amaçlara ve hedeflere ulaşmak, rekabet durumlarından zaferle ayrılmak örgütü bir arada tutan en önemli özelliklerdir. Başarının kaynağı pazarda yer edinmek ve pazar payını artırmaya dayalıdır (Cameron ve Quinn, 2006: 40).

Pazar kültüründe, liderlerin rekabetçi ve üretken bir görevleri bulunur. Liderler işler yapılırken çok katı ve talepkardırlar. Kurumun yönetim şekli, sert ve sürdürülebilir bir rekabetçiliği kapsamaktadır. Bu kültür tipi daha çok örgütün içinde bulunduğu piyasadaki dış etmenlere odaklanır (Cameron ve Quinn, 2006: 37).

Pazar kültürünün başlıca varsayımları şöyle sıralanabilir rakipler ve dış çevre kötü huyludur, saldırgan ve düşmandır; müşteriler çok seçicidir; liderin asıl görevi örgütü böylesi bir ortamda karlılıkta ve üretkenlikte ileriye taşımaktır (Cameron ve Quinn, 2006: 40).

Ayrıca bu kültür tipinin en büyük üstünlüğü; müşterilerden hızlı geri bilgiler toplamak ve stratejik öneme sahip pazar üstünlüğü ve rekabet avantajı sağlayacak değişimler yapmak olarak ifade edilebilir.

2.2.2.Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modeli

Hollandalı bir sosyal bilimci olan Geert Hofstede, 1980'de dünya çapında örgütsel kültürün analiziyle ilgili bir çalışma ortaya koymuştur. IBM firmasının, 40 ülkede 116.000'den fazla çalışanı üzerine bir çalışma yürütülmüş, yapılan işle ilgili değerler ve tutumların ulusal kültürlerin farklılığı örgüt kültürlerinde de farklılıklara yol açtığı tespit edilmiştir (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 73).

Hofstede örgüt kültürünün oluşum membağı olarak gördüğü ulusal kültürün oluşumunu ise insanların üç (3) temel tehlikeye karşı çözüm ararken oluştuğunu belirtmektedir. Bunlardan ilki doğadan kaynaklı afet ve tehlikelerdir. İnsanlar bunlarla başa çıkmak için teknolojiyi geliştirirler. İkinci tehlike insanlardan gelecek tehlikelerdir. Buna en uygun çözüm olarak hukuk sistemlerini kurmuş ve geliştirmişlerdir. Üçüncüsü ise insan ömrünün sonluluğuna dair korku yani ölüm tehlikesidir. Bunun için de bu tehlikeyi ortadan kaldıracak çözüm dinlerdir. Hofstedeye göre kültür ögeleri olan inançlar, değerler, dil, hikayeler, semboller, kahramanlar, liderler,törenler ve ritüeller bu üç (3) alandaki sorunlara çözüm aranırken türetilmiştir (Hofstede, 1982: 44).

Dolayısıyla her toplum kendine özgü yöntemler geliştirmiş, farklı çözümler bulmuştur. İşte tam bu noktada değerler ortaya çıkmıştır. Çünkü benzeşik sorunların tekrarında alışılagelen bazı çözümler işe yaradığı için kullanılır. Bu çözümlerin arasından hangisinin seçileceği belirlendiğinde değerler oluşur. İlerleyen dönemlerde toplumu oluşturan bireylerin düşünmeden tercih ettikleri çözümler ise inançları oluşturur.

Bu döngüden hareketle her toplum kendine has biricik kültürlerini inşa ederler. Toplumların alt kümeleri olan örgütlerin kültürleri de ulusal kültürlerinden ciddi oranda etkilenir (Doğan, 2007: 108).

Hofstede'ye göre kültür dört (4) ayrı boyuttan oluşur. Bunlar:

Güç Mesafesi

Ulusal ve örgütsel kültür açıklanırken üzerinde durulan önemli konulardan biri eşitsizlik olgusudur. Toplumdaki ve örgütteki gücün eşit dağıtılıp dağıtılmadığı sorunsalı beraberinde birçok açmazı getirir.

Hofsetede bireylerin güce olan yakınlığının belli bir kişinin veya zümrenin elinde toplanmasını güç mesafesininin yüksekliği olarak tanımlar. Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde aşağıdaki durumlar görülür.

- Fırsat eşitsizliği vardır.
- İletişimin yönü yukarıdan aşağıyadır.
- Merkezileşme kendini çok sert hissettirir.
- Denetleme, teftiş sık yapılır.
- Ücret ve hakedişler farklı ve subjektiftir.
- Statü ve itibar çok önemlidir.
- İş verenler, kıdemliler, üst kademe yöneticileri hesap verirlikten uzaktır (Güney, 2011: 67).

Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda ve örgütlerde ise aşağıdakiler görülmektedir.

- Çalışanlar daha bağımsızdır.
- Demokratik yönetim tarzı kabul görür.
- Tüm bireyler statü ve makamları ayırt etmeksizin birbirini eşit görür.
- Değişik güç seviyesindeki insanlar birbirlerini tehdit olarak görmez (Hofstede, 1982: 45).

Bireycilik-Kollektivizm

Bireyciliğin hakim olduğu kültürlerde bireyin kendine ait değerleri öncelikli kabul edilerek değer verilir. Buna bağlı olarak da çalışma tarzı, ödüllendirme biçimine ait arzular ve değerlendirme kriterleri gibi konular kişiselleştirilerek ele alınır.

Bireyci toplumlara batı toplumlarının birçoğu örnek verilebilir. Bunlardan en bilineni İngiliz toplumlarıdır. İngiliz işletmelerinde çalışanlar ekipçe başarılı olsalar dahi bireysel olarak ödüllendirilirler. Kollektivist toplum ve örgütlerde ise 'ekip işi' kıymetli olandır. Toplumsal veya örgütsel idealler uğruna çalışmak rağbet görür. Hofstede'ye göre Meksika kültürü yüksek kollektivist toplum kültürüdür (Can ve ark., 2006: 75).

Dişillik –Erillik

Bu boyut erkek ve kadınlara özgü niteliklerden yola çıkarak isimlendirilmiştir. Eril toplumlarda, insanların önem atfettiği değerler para ve başarı merkezlidir. Bu tip toplumlar rekabetçiliğin yüksek oranda hissedildiği toplumlardır. Japonya eril toplumlara örnek verilebilir.

Dişil toplumlar ve örgütlerde ise manevi değerlerin daha fazla önemsenerek hayatın kalitesiyle alâkadar olmanın diğer şeylere göre daha fazla amaç edinilmesi görülür. Dişil örgütlerde sosyalleşme, iş birliği, iş güveniliği gibi konular popülerdir. Norveç dişiliğin yüksek olduğu toplumlardandır (Hofstede, 1982: 46).

Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizliktten kaçma eğilimi belirsiz ve sonuçlarının neler doğuracağı kestirilemeyen durumlarda bireylerin geliştirdikleri davranış örüntülerine denir.

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu örgütlerde iş akış şemaları, yazılı kâideler ve prosedürler önemli yer tutar (Türk, 2007: 95). Yunanistan belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksek olduğu bir toplumdur (Can ve ark., 2006: 75). Hofstede'nin çalışmasından 16 yıl sonra Erdem, Hofstede'nin kullandığı ölçekle Türkiye'deki örgütler üzerinde bir çalışma yapmıştır (Erdem, 1996: 87). Erdem'in sonuçlarına göre Türk toplumu güç mesafesi yüksek, belirsizlikten kaçınmanın fazla ve kollektivist eğilime sahip olarak nitelendirilmiştir.Hofstede'nin bulgularından farklı olarak dişilliğin daha baskın olduğu bir toplum sonucuna ulaşmıştır.

2.2.3.Denison Örgüt Kültürü Modeli

Denison örgütlerin stratejilerinin ve kültürlerinin çevreyle uyumlu olması gerektiğini savunmuştur ve örgüt kültürünü dört (4) kategoriye ayırmıştır (Taşçıoğlu, 2010: 78).

Adaptasyon Kültürü

Yüksek adaptasyon gösteren işletmeler; çevreyi ve müşterilerini çok iyi analiz ederek süreçlerini yeniden yapılandırma ve yeniden kurumsallaşma çalışmaları yapabilme becerine sahiptirler. Değişim yaratma, örgütsel öğrenme ve müşteri odaklılık esastır. Pazarı ne kadar dinliyoruz sorunsalı temel noktadır (Denison ve Spreitzer, 1991:3).

Katılım Kültürü

Yüksek katılım kültürüne sahip organizasyonlarda örgütsel âidiyet ve sorumluluk duygusu yüksektir. Bu âidiyet duygusu yüksek bağlılığı ve özerklik için arttrılmış kapasiteyi destekler. Çalışanlar yeterince örgüte bağlı mı sorusundan hareketle oluşturulan bu kültürde güçlendirme, takım odaklılık, yetenek geliştirme ön plandadır (Denison ve Spreitzer, 199:3).

Tutarlılık Kültürü

Örgütün tüm sistemlerinin kaldıraç vazifesi görmesi beklenir. Tutarlılık, merkezi bir bütünleşme kaynağı sağlar. Koordinasyon ve kontrol ile fikir birliği desteği temelli bir iç yönetim sistemi geliştirme esastır. Temel değerler, uzlaşma ve koordinasyon/bütünleşme olmak üzere üç sac ayağı bulunur (Denison ve Spreitzer, 1991:2).

Görev Kültürü

En yalın haliyle niçin burdayız ve ne yaptığımızı biliyor muyuz sorusuna cevap arayan kültür türüdür. Görev kültürünün hakim olduğu bir organizasyonda çalışanlara bir işi neden yaptıkları nasıl yapacakları ve o işe hergün nasıl katkıda bulunacakları anlatılır. Örgütsel amaçlar ulaşmak için yapılanlar önem arz eder (Denison ve Spreitzer, 1991: 2).

2.2.4.Organizasyonel Kültür ile İlgili Diğer Modeller

Organizasyonel kültür modelleri arasında keskin sınırlar olmamakla birlikte, araştırmacılar, dikkate aldıkları bazı kriterlere göre kendi modellerini oluşturmuşlardır. Organizasyonel kültür modellerinin ortak yönlerinin yanında farklılıkları işaret eden birçok yönleri de mevcuttur. Bazı modellerin fonksiyonlarının temel fonksiyon olarak nitelendirilebileceğinden birçok modelde

yer aldığı göz ardı edilmemelidir. Buna göre birçok modelde organizasyonel kültürün oluşumunda katılımcı yönetim anlayışının etkili olduğu dikkat çekmektedir. Güç ve kontrol süreçleri de aynı şekilde modellerin çoğunluğunda yer alan bir fonksiyon olarak ortaya çıkmıştır. Bunlara ek olarak yenilik fonksiyonu da diğer fonksiyonlara oranla modeller kapsamında yer edinmiştir (Eren, 2014: 59). Tablo 2' de belli başlı modeller temel fonksiyonları ile gösterilmektedir.

Tablo 2. Organizasyonel Kültür Modelleri

Model(ler)	**Fonksiyonları**
Parsons	Uyum (adaptation) Amaca ulaşma (goal attainment) Bütünleşme (integration) Yasallık (legitimacy)
Schein	Uyum (adaptation) Bütünleşme (integration) Endişeyi azaltma (reduce the learning anxiety)
Kilmann	Bürokratik kültür Yenilikçi kültür
Byars	Katılımcı kültür (etkileşen ve bütünleşik İnsanlar) Katılımcı olmayan kültür (sistematik ve müteşebbis İnsanlar)
Deal ve Kennedy	Maço Kültürü Sıkı Çalışmak Risk Alan Yaklaşım Süreç Kültürü
Miles ve Snow	Koruyucu kültür Geliştirici kültür Analizci kültür Tepki verici kültür
Ouchi	Katılımcı Yönetim Hayat Boyu İstihdam Yavaş Değerleme Ve Terfi Yatay ve Dikey Rotasyon Biçimsel olmayan kontrol sistemleri Çalışanları ailesiyle bütüncül değerleme
Peters ve Waterman	Mükemmeliyetçi yaklaşım
Handy	Güç kültürü Rol kültürü Görev kültürü Birey kültürü
Schneider	Kontrol İşbirliği Yetenek Gelişme

Kaynak: Eren, 2014: 59

Sonuçta organizasyonel kültür modellerine dair verilen bilgiler, organizasyonel kültüre dair birçok modelin varlığını ortaya koymaktadır. Buradan hareketle organizasyonel kültür kavramının her geçen gün daha fazla araştırılan bir yapıda olduğu yorumunun yapılması mümkündür. Yine bölüm içerisinde değinilen organizasyonel kültür modelleri, organizasyonel kültürü ele alan modellerin her birisinin farklı odak noktalarına sahip olduğunu ortaya koymuştur. İncelenen tüm organizasyonel kültür modelleri, temelde ortak noktalar olmakla birlikte organizasyonel kültür farklı açıdan ele almaktadır Bu nedenle söz konusu modeller organizasyonel kültürün anlaşılmasında farklı bakış açısı kazandırmaları nedeniyle önemlidir. Dolayısıyla organizasyonel kültüre dair yapılan incelemelerde, organizasyonel kültür modellerinin incelenmesi ile birlikte organizasyonel kültürün sağlıklı bir şekilde anlaşılmasının daha kolay bir hal alacağı söylenebilir.

2.3.Kurum Kültürün Ölçülmesiyle İlgili Kullanılan Yöntemler ve Araçlar

Örgüt kültürünü ölçme ihtiyacı, çalışanlar üzerinde etkili olan bu olgunun anlaşılma isteğinden kaynaklanmaktır. Örgüt kültürü ölçekleri belirli boyutlar ve ifadelerle tanımlanmakta böylece geniş anlam ve içeriğe sahip olan kavramın sınırları çizilmektedir. Bazı ölçekler değerler, normlar ve varsayımlarla ilgili ögeleri ele alırken, bazı ölçekler de yönetici ve çalışanların davranış biçimleri, motivasyon, terfi, teşvikler, performans gibi daha somut unsurlar üzerinde durmaktadırlar (Erkmen, 2000: 24). Dikkat edilecek temel konu organizasyon yapısına ve kültür tipine uygun ölçeğin belirlenmesi, eğer kullanılmış bir ölçek ise o kültüre adapte edilip edilemeyeceğinin araştırılmasıdır (Erkmen, 2010: 32).

Örgütlerde düzenli kültürel izleme; şirketlerin kendi kültürlerini yönetmelerini ve zaman içinde onları sürdürmek için gerekli önlemleri almalarını sağlar. Organizasyonel kültürü değerlendirmek için kullanılan yöntemler anketlerden, katılımcı gözleme kadar olan geniş bir yelpaze içinde yer almaktadır. Bunların içinde planlanmış görüşme, doküman analizi, grup tartışması ve derinlemesine görüşmeler bulunmaktadır. Her yöntemin güçlü ve zayıf yönleri vardır. Kültürü değerlendirmek için kullanılan yöntemler aşağıda ele alınmaktadır.

Anket Yöntemi

Planlanmış ve detaylı anketler gibi yöntemler bu grupta yer almaktadır. Önceden planlanmış anket yöntemi, büyük çaplı gruplara, az maliyetle uygulanabilecek etkili bir yöntemdir (Fowler 1984; Sackmann 1991b). Ancak yöntemin dezavantajı, organizasyonel kültür hakkımdaki mevcut görüşün, anketin düzenleme aşamasında etkili olmasıdır. Anketi cevaplayanların, organizasyonel kültürleri, anketi hazırlayan kişinin kullandığı kavramlar ve dille değerlendirmesi beklenmektedir. Oysa bu durum, katılımcıların önemli ve ilgili gördükleri kültürel konuların gözden kaçırılmasına neden olabilmektedir. Katılımcı, organizasyonel kültürü, anketi hazırlayan kişinin önemli olduğunu düşündüğü yönleriyle veya bir diğer ifadeyle o kişinin sahip olduğu kültürel bakış açısıyla, değerlendirmektedir. Şekil 10'da gösterildiği üzere, anketler "içeriden bakış açısı" ile değil, "dışarıdan bakış açısı" ile hazırlanmaktadır. Anketlerin "dışarıdan bakış açısı" ile hazırlanması, anketlerin, gerçekte organizasyonel kültürü mü yoksa örgütsel iklimi mi değerlendirdiğini anlamayı zorlaştırmaktadır (Frost 1991; Sackmann 1991b).

Çoğu zaman organizasyonel kültür, örgütsel iklim ile karıştırılmaktadır. Organizasyonel kültür, kültürel antropoloji ve sosyolojiden doğmuş; örgütsel iklim ise örgütsel psikoloji ve sosyal psikolojiden doğmuş kavramlardır. Örgütsel iklim, daha çok örgütte şu anda neler olup bittiği ile ilgilidir ve örgütlerin günlük faaliyet ve işleyişlerini betimlemek için kullanılmaktadır. Organizasyonel kültür ise, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ortak tarih, kurallara ve değerlere işaret eder ve daha çok işlerin nasıl yapıldığıyla değil de neden bu şekilde yapıldığıyla ilgilenmektedir (Arslan 2001). Organizasyonel kültür, kişilik olarak (Beach 1993); örgütsel iklim ise daha çok kişinin tutum ve ruh durumu olarak ifade edilebilmektedir.

Planlanmış Görüşme

Planlanmış görüşmeler, anketlerle benzer dezavantajlara sahiptir. Ancak planlanmış görüşme yöntemi anket gibi büyük çaplı araştırmalarda kullanışlı değildir. Bu yöntem, daha çok araştırmacının bakış açısıyla kültürü değerlendirmektedir. Diğer bir ifadeyle mevcut durumu değerlendirmek için kullanılan sorular aslında araştırmacının bakış açısıyla hazırlanan ve katılımcıyı, belirli konularda düşünmeye ve yorumlamaya zorlayan sorulardır. Tarafsız ve

güvenilir bir şekilde veri toplama, veri analizi yapma ve sonuçların yorumlanmasına dikkat edilmelidir (Sackmann 1991b).

Doküman Analizi

Doküman analizi, hem "dışarıdan bakış açısı" ile hem de "içeriden bakış açısı" ile yapılan çalışmalarda kullanılabilen bir yöntemdir. Bu yöntemi kullanmanın amacı, dokümanterlerin içindeki nitel ve nicel bilgiyi toplamak ve örgütün formalite düzeyini ölçmektir. Araştırmacı, kendisini ne kadar yüzeyde tutarsa, çalışma o kadar "dışarıdan bakış açısı"na sahip olmaktadır. Ancak araştırmacı konuda derinleşirse o zaman "içeriden bakış açısı"na sahip olmuş olmaktadır (Sackmann 1991b).

Grup Tartışması

Grup tartışması, bireysel görüşmeler kadar derin bir yöntem değildir ancak bu yöntemin de kendi avantajları bulunmaktadır. Grup, saklı olan şeyleri açığa vuran dürtüyü ortaya çıkarmaktadır (Schein 1992). Grup dinamikleri, bireysel fikirler ve kültürel inançları birbirinden ayırır ve var olan tabuları ortadan kaldırır (Sackmann 1991b). Ancak bunun için araştırmacının bazı becerilere sahip olması gerekmektedir. Bunlar:

1) grup, araştırma konusuna uygun olarak belirlenmelidir;

2) araştırmacı, gizli yanları ortaya çıkarmak ve tabuları yıkmak için müdahale etmelidir.

Derinlemesine Görüşme

Derinlemesine görüşme yöntemi, kültürel inançlar, kültürel değerler, ve normları deşifre edebilmek için kullanılan, geniş kapsamlı ve açık uçlu soruların kullanılmasıdır (Schein 1992). Araştırmacı, kültürü katılanların bakış açısıyla ve onların kullandıkları dil ve kavramlarla anlamaya çalışmaktadır. Amaç, katılımcıların günlük yaşamlarındaki kültürel boyutların açığa çıkarılmasıdır. Bu nedenle araştırmacı önceden hazırlanmış ve kültürel kavramları ele alan soruları sormamaktadır. Derinlemesine görüşme yöntemi tek bir katılımcı ile yapılabildiği gibi bir grup katılımcı ile de yapılabilmektedir.

Bu yöntemin sağladığı avantajlar yanında iki tane dezavantajı bulunmaktadır. Bunlar:

1) Kültürel veriler ve bireysel fikirler arasındaki ayrımı yapabilmenin zorluğu;

2) Görüşme verilerini toplarken ve değerlendirirken, tarafsız ve güvenilir olmaya çalışmaktır (Sackmann 1991b:301).

Tek bir katılımcı ile yapılan derinlemesine görüşme, bireysel fikirler ve kültürel veriler arasındaki farklılığı göstermeye yetmemektedir. Bu nedenle, tüm katılımcılardan toplanan veriler birbirleriyle karşılaştırılıp, kıyaslanmalıdır. Katılımcılardan toplanan benzer ve farklı veriler sayesinde, kültür ile ilgili bir genelleme yapılabilmektedir.

Araştırmacı, veri toplama ve veri analizi aşamalarında, kendisi tarafından oluşturulan önyargı ve etkilerin farkında olmalıdır. O yüzden, toplanan veriler farklı kişiler tarafından değerlendirilmelidir (Sackmann 1991b).

Katılımcı Gözlem

"Katılıcı Gözlem" yöntemi daha çok etnografya ve antropolojide kullanılan bir yöntemdir. Araştırmacı "katılımcı" olarak araştırmada yer alıp, örgüt üyeleri ile belli bir süre için yaşamaktadır. Dolayısıyla araştırmacının kültürle ilgili ön çalışma yapmasına gerek bulunmamaktadır. Kavramlar "içeriden bakış açısıyla" ve araştırma sırasında geliştirilmektedir. "Katılımcı" rolüne bürünen araştırmacı, içeriden biri gibi kültürü değerlendirmekte ve kendi değer yargılarının, gözlemlerini etkilemesine izin vermemeye çalışmaktadır. Katılımcı gözlem sonucu ortaya çıkan çalışmanın doğruluğu, içerden birinin çalışmayla ilgili yapacağı eleştiri ve yorumlar ile belirlenebilmektedir. Bu yöntemin kullanımı, organizasyonel kültürün derinlemesine anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır.

Katılımcı gözlemin dezavantajı ise hem örgüt için hem de araştırmacı için zaman alıcı ve maliyetli bir süreç olmasıdır. Örneğin Kleinberg'in 1986 yılında ve Pacanovvsky'nin 1987 yılındaki çalışmaları, ortalama 5 yılda sonuçlanmıştır. Bu yöntemin, zaman alıcılığını kısaltmak ancak araştırmacılardan kurulu bir takımın kurulmasıyla sağlanır ki, bu da geçerlilik ve güvenilirlik gibi farklı sorunların ortaya çıkmasına yol açmaktadır (Sackmann 1991b).

Organizasyonel kültürü değerlendirmek için kullanılan bu farklı yöntemler, konuyu derinlemesine kavrama, maliyet ve kullanım nedenleri açısından farklılık içermektedir. Yukarıda belirtilen bu yöntemlerin, ortak dezavantajı uygulamada pratik olmamaları ve zaman alıcı yöntemler olmalarından kaynaklanmaktadır. O

yüzden, organizasyonel kültürü değerlendirmede kullanılabilecek olan daha pratik yöntemlere ihtiyaç bulunmaktadır.

Hızlı Değerlendirme Yöntemleri

Hızlı Değerlendirme Yöntemleri (HDY), sağlık sektöründeki araştırmalarda yoğun şekilde kullanılmaktadır. HDY, sosyal bilimlerde kullanılan, topluluk sağlık programlan hazırlamak, uygulamak ve değerlendirmek için geliştirilen, kültürel bir bakış açısı sağlayan, araştırma yöntemidir. HDY, sağlık sektöründe çalışanların ihtiyaçlarını ve bu sektörde çalışanların sağlıkla ilgili davranışlarını belirlemek için geliştirilmektedir (Weatherly 1995). HDY'nin özünü, kısa zamanda ve doğru bir biçimde kültürü değerlendirmek için kullanılan farklı teknikler oluşturmaktadır. Bunlar, formal görüşme, enformal görüşme, gözlemleme, katılımcı gözlemleme, odak gruplar, ikincil kaynaklardan bilgi toplamadır.

HDY ise çiftler, aileler, çocuklar ve yetişkinler arasındaki psikolojik konularla ilgili olarak geliştirilen, kâğıt-kalemle yapılan, standartlaştırılmış testlerdir. Hızlı değerlendirme araçlarını diğer psikolojik testlerden ayıran özellikler aşağıda verilmektedir:

1) Müşteri tarafından doldurulur,
2) Uygulaması kolay, kısa ve en fazla 15 dakikada tamamlanabilir,
3) Yalın ve anlaşılır bir dille yazılır,
4) Kısa sürede değerlendirilir,
5) Ölçümü yorumlamak kolay ve açıktır,
6) Testi kullanmak eğitim gerektirmez,
7) Araçları kullanacak araştırmacının teorik bir perspektife sahip olma zorunluluğu yoktur,
8) Müşterinin problemine sistematik bir şekilde yaklaşır,
9) Müşterinin durumu hakkında bilgi vericidir,
10) Veri toplamada sistematik bir yaklaşımı vardır (Levitt, Reid 1981).

HDY, sağlık sektöründe ve psikolojik değerlendirmelerde kullanıldığı gibi, örgüt araştırmacıları tarafından da organizasyonel kültürü değerlendirmede kullanılan bir yöntemdir. Organizasyonel kültür değerlendirmesi her zaman derinlemesine olmak zorunda değildir, aksine kültürün daha ince bir katmanını anlamak ve doğru değerlendirmek, daha faydalı olabilmektedir. Organizasyonel

kültür katmanlardan oluşan bir bütün olarak düşünülürse, HDY bu katmanları kısa zamanda ve doğru verileri toplayarak değerlendirebilen bir yöntemdir. Ayrıca, organizasyonel kültür değerlendirmesinde HDY kullanımının potansiyel faydaları vardır çünkü organizasyonel kültür, kabile kültürü kadar "derin" kültür değildir (Sackmann 1991a).

2.3.1.Organizasyonel Kültür Değerlendirme Aracı

Antropologların, kültürü anlamak ve değerlendirmek için kullandıkları yöntem ve teknikler, organizasyonel kültür üzerine çalışan araştırmacılar tarafından da benimsenmektedir. Bununla beraber sosyal bilimlerin diğer dallarında kullanılan yöntemler de kullanılmaktadır (Sackmann 1991a; Schein 1992).

Organizasyonel kültür hakkında bilgi edinmek için başvurulan yöntemler "dışarıdan bakış açısı" ile yapılmış tümdengelimli araştırmalar veya "içeriden bakış açısı" ile yapılmış tümevarımlı araştırmalardır (Sackmann 1991b). Bu iki farklı yaklaşım, organizasyonel kültürü farklı şekillerde algılayıp, yorumlamaktan kaynaklanmaktadır. Bu tarz araştırmaların hipotezleri, teoriden gelimlidir ve çalışmalarda bu hipotezler test edilmektedir. Araştırmacılar, teorinin kendi araştırmaları ile ilgili olan kısmını sunmaktadır. "Dışarıdan bakış açısıyla" yapılan araştırmalar, pozitivist bilime dayanmaktadır (Sackmann 1991b:299). Araştırmacının rolü seyretmektir. Bu yaklaşım, kültürü kontrol edilebilir organizasyonel bir değişken olarak ele almaktadır.

Organizasyonel kültüre "içeriden bakış açısıyla" yaklaşmak, örgütün içindeki yaşamı anlamaktır. Araştırmacı, konu hakkında çalışanlarla bir araya gelmektedir. Bu yaklaşımda kültür, organizasyonel olduğu şeylerden biridir ve önemli olan kültürü oluşturan şartların belirlenmesidir. Kavramlar ve hipotezler, tüm evarımlı bir yaklaşımla oluşturulmakta ve hipotezler yine bu yaklaşımla test edilmektedir (Sackmann 1991b:299).

2.3.2.Kurum Kültürü Ölçeği

Bu incelemenin amacı, bir önceki bölümde tartışılan farklı örgüt kültürü boyutlarının ölçümünde kullanılan araçları belirlemek ve ardından bu tezin

kapsamında uygun ölçme araçlarının değerlendirilmesini sağlamaktır. Yukarıdaki bölümde yer verilen görüşler, örgüt kültürünün başlıca boyutları hakkında mutabakat sağlanamamış olmasına karşın, en yaygın olarak kullanılan üç boyutun (yani destekleyici, inovatif ve bürokratik) örgüt kültürü hakkında yapılmış olan birçok kuramsal ve ampirik çalışmadan çıkarsanabileceğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, mutabakat sağlanamamış olmasının ardında yatan nedenlerden bir tanesinin, örgüt kültürünün farklı boyutlarını ölçmek için kullanılan maddelerdeki değişkenlik olabileceği öne sürülmektedir. Coeling ve Simms'e (1993) göre kültür, zaman ve beceri gerektiren yapılanmamış yaklaşımlar (katılımcıların gözlemlenmesi ve dinlenmesi) yoluyla değerlendirilebileceği gibi, bu değerlendirmenin farklı kültürel boyutların belirlenmesine yardımcı olan, yapılandırılmış metotlar (Likert tipi anket araçları) kullanarak gerçekleştirilmesi de mümkündür. Scott ve diğerleri (2003), literatürde mevcut olan çok çeşitli kültür araçlarını göz önünde bulundurarak, örgüt kültürü ölçümünde kullanılmak üzere üç ayrı yaklaşım önermiştir: pozitivizm, konstrüktivizm ve görüşme yaklaşımları. Analiz birimi bakımından, bazı kültürel araçlar daha fazla örgüt odaklı iken (Gordon ve DiTomaso, 1992: 783; O'Reilly ve diğerleri, 1991: 487; Wallach, 1983: 28), diğerleri daha çok bireysel karakteristiklere odaklıdır (Hofstede ve diğerleri, 1990: 286; Cooke ve Lafferty, 1989: 210) ve hatta örgüt birimi odaklı olanlar bile vardır (Coeling ve Simms, 1993: 46; Cooke ve Rousseau, 1998: 245). Bununla beraber bazı araçlar, tümevarımlı bir yaklaşımla geliştirilmiş (Denison ve Mishra, 1995: 204; Gordon ve DiTomaso, 1992: 783; Hofstede ve diğerleri, 1990: 286; Meglino, Ravlin ve Adkins, 1989: 425), diğerlerinde ise tümdengelimli bir yaklaşım kullanılmıştır (Tucker ve diğerleri, 1990: 5; O'Reilly ve diğerleri, 1991: 489; Cooke ve Lafferty, 1989: 211; Quinn ve Rorbaugh, 1983: 363; Quinn ve Cameron, 1983: 33). Ayrıca tümevarım ve tümdengelim yaklaşımlarının her ikisinin de kullanıldığı ölçüm araçları da bulunmaktadır (Glaser ve diğerleri, 1987: 175; Calori ve Sarnin, 1991: 52). Yine daha başka ölçüm araçlarında ise literatür incelemesi esas alınmış (Van den Berg ve Wilderom, 2004: 570; Gershon ve diğerleri, 2004: 35; Walker, Symon ve Davies, 1996: 96) veya literatür incelemesi birebir görüşmelerle birlikte kullanılmıştır (Glaser, Zamanou ve Hacker, 1987: 173). İlginç bir şekilde, bazı ölçüm araçlarının kökenleri henüz tam olarak bilinmemektedir (Stevenson, 2000: 19; MacKenzie,

1995: 70; Wallach, 1983: 29 ; Alexander, 1978: 81). Örneğin Wallach (1983), Örgüt Kültürü İndeksini geliştirirken Litwin ve Stringer (1968) ile Margerison (1979) tarafından hazırlanan eserlerden faydalanmış olduğunu bizzat kendisi ifade etmiştir. Wallach'ın ilk olarak "Training and Development Journal" isimli dergide yayınlanan araştırma makalesinde anketin tam olarak nasıl geliştirildiği veya test edildiği hakkında detaylar yer almamaktadır. Söz konusu anket, gerek geçmişte gerekse yakın dönemde en yaygın olarak kullanılan örgüt kültürü anketlerinden bir tanesidir (Berson ve diğerleri, 2008: 615; Lok ve diğerleri, 2005: 491; Silverthorne, 2004: 590; Kanungo ve diğerleri, 2001: 29; Koberg ve Chusmir, 1987: 397).

Resouve diğerleri (2002), örgüt kültürü hakkında değerlendirme yapabilmek amacıyla ortak boyutlar belirlenmesinin, farklı örgütlerin kültürleri arasında karşılaştırmalar yapılmasını gerektirdiğini ileri sürmüştür. Delobbe ve diğerleri (2002) bununla beraber, "yeterince büyük bir jenerik kültürel boyutlar dizisi için geçerli ölçüm" sunabilecek araçların yegane olmadığını ifade etmiştir. Jung, Scott, Davies, Bower, Whalley, McNally ve Mannion (2007) tarafından yapılan kapsamlı bir inceleme çalışması, örgüt kültürü ölçümünde kullanılabilecek 70 ölçüm aracının bulunduğunu ortaya koymuş olup bunların 48'inin psikometrik değerlendirme içermediği tespit edilmiştir. Jung ve diğerleri (2007), bu açıdan, sadece tek bir aracın ölçüm için ideal araç olarak kabul edilmeyeceğini belirtmiştir. Delobbe ve diğerleri (2002), bir yandan örgüt kültürü ölçeklerinde psikometrik gerekliliklerin önemini vurgularken, herhangi bir ölçüm aracının uygulanabilir kabul edilebilmesi için şu dört (4) kilit karakteristiğe sahip olması gerektiğini savunmuştur (Delobbe ve diğerleri, 2002: 9):

1) Yüksek varyans,

2) Ölçek çakışmalarının az olması,

3) Fikir birliğine dayalı geçerlik

4) Örgütler arası ayrım.

Delobbe ve diğerleri (2002) tarafından yürütülen kapsamlı inceleme çalışması sonucunda, mevcut kültürel ölçüm araçlarının hepsinin bu gereklerin tamamını

yerine getiremediğini göstermiştir. Delobbe ve diğerleri (2002) tarafından geliştirilen, "ECO" (Echelles de Culture Organisationnelle) adını verdikleri kültürel ölçüm aracının bu dört kilit psikometrik özelliğin tamamını bünyesinde barındırıyor olmasının her ne kadar istisnai bir durum olduğu iddia edilmiş olsa da, kapsam geçerliliğinin faktör analizi yapılarak doğrulanmasına ihtiyaç vardır (Delobbe ve diğerleri, 2002: 9).

Kurumsal Kültür Anketi (Walker, Symon ve Davies, 1996: 97), 126 sorudan oluşan 5'li bir Likert ölçeğinden meydana gelmekte olup bu anket, başka kurgular için tasarlanmış anketlerden oluşan bir proje için fazla uzundur. Benzer şekilde Örgüt Kültürü Anketi (Hofstede ve diğerleri, 1990: 286) de 5'li Likert ölçeği üzerinden cevaplanması istenen 135 sorudan oluştuğu için çok uzundur. Örgüt Kültürü Envanteri (Cooke ve Lafferty, 1989: 79) iyi psikometrik özelliklere sahip olmasına karşın, 5'li Likert ölçeği üzerinden ölçülen 120 kalemden oluşması nedeniyle fazla uzun ve fazla karmaşık bir ölçüm aracı olarak kabul edilmektedir. 5'li Likert ölçeği üzerinden ölçülen soru adedi sadece 31 olan Örgüt Kültürü Anketi (Glaser, Zamanou ve Hacker, 1987: 175) nispeten daha kısa bir ölçüm aracı olmakla beraber sadece yüzeysel konuları ele almaktadır (Scott ve diğerleri, 2003: 923). Hemşirelik Bakım Ünitesi Kültürel Değerlendirme Ölçüm Aracı (Coeling ve Simms, 1993: 50), 6'lı Likert tipi bir ölçek üzerinden ölçülen 50 kalemden oluşmakta olup bir örgüt bünyesindeki tek bir meslek grubuna yöneliktir, dolayısıyla da örgüt kültüründen ziyade bir meslek kültürünü ortaya koymak için daha uygun nitelik arz etmektedir. MacKenzie (1995) tarafından geliştirilen Kültür Anketi, 12 kültür boyutunu birden ele alan 76 kalemden oluşmakla beraber bu kalemlerin orijini ile psikometrik özellikleri bilinmemektedir. Bir diğer Örgüt Kültürü Anketi (Tucker ve diğerleri, 1990: 7) 5'li ölçek üzerinden ölçülen ve kültürün 13 boyutunu kapsayan 55 kalemden oluşmaktadır. Ancak bu anket yalnızca, Amerika bağlamında kıdemli liderler üzerinde kullanılmıştır.

Örgüt Kültürü Profili (O'Reilly, Chatman ve Caldwell, 1991: 490) ve bu profilin kısaltılmış versiyonları (40 kalemli ölçüm - Cable ve Judge, 1994: 317; 28 kalemli ölçüm - Sarros, Gray, Densten ve Cooper, 2005: 160) en yaygın olarak kullanılan kültürel ölçüm araçlarından bir tanesidir. Orijinal versiyonunda, sekiz (8)

kültür boyutunu kapsayan göreli bir ölçeğin kullanıldığı 54 kalem bulunmakta olup, oldukça iyi psikometrik özelliklere sahip olduğu bildirilmiştir. Örgüt Kültürü Profilinin en kısa versiyonu (Sarros ve diğerleri, 2005: 162), likert tipi bir ölçek kullanarak göreli ölçeklerde görülen sıkıntıları bertaraf ediyor olsa da, bireysel düzeyde veriler ve olası bir sosyal istenirlik önyargısı gibi bazı eksiklikleri vardır. İşbu çalışma çerçevesinde, çalışanların bir nevi parçası oldukları örgütlerin inovatif yaklaşımları hakkındaki algısının ve örgüt üyelerini karakterize eden değerler ile kişilik özelliklerinin ölçümüne ihtiyaç duyulmuştur. Araştırmayı yürütmek için, diğer örgüt kültürü ölçüm araçlarına kıyaslandığında üç (3) kültür boyutunun çalışanların kişisel karakteristikleriyle daha yakından alakalı olduğu düşünüldüğünden ve liderlerin inovasyon karşısındaki yaklaşımlarını açıklama noktasında faydalı olması beklendiğinden ötürü Wallach'ın Örgüt Kültürü İndeksi (1983) seçilmiştir. Wallach, Örgüt Kültürü İndeksini Litwin ve Stringer (1968) ile Margerison'a (1979) ait eserleri esas alarak geliştirmiştir. Wallach'ın Örgüt Kültürü İndeksinde tanımlanan üç (3) kültür boyutu, kültür araştırmacıları tarafından değerlendirilen unsurların büyük çoğunluğunu kapsar niteliktedir. Çalışanlar, ideal durumlarda belirli bir inovasyonel stratejiyi tercih edebilmektedir. Fakat uygulamada aynı stratejinin uygulanması mümkün olmayabilmektedir; çünkü örgütler belli bir kültür tarafından yönlendirilmektedir ve çalışanlar, inovasyonel stratejiler uygulanırken kendilerini kendi kişisel karakteristikleri ile örgüt kültürü arasında çelişkide kalmış hissedebilmektedir. Bu çelişki, örgüt kültürü örgütün çıkarlarını temsil ederken, kişisel karakteristiklerin kişinin kendi bireysel çıkarlarını temsil etmesinden kaynaklanabilmektedir. Wallach'ın Örgüt Kültürü İndeksi (1983) yukarıda açıklanan nedenlerden ötürü, bu tez araştırması için en uygun araç olarak görülmüştür. Wallach'ın Örgüt Kültürü İndeksi (OCI) kolayca uygulanabilir bir ölçüm aracı olup güvenilirliği birçok çalışma tarafından ortaya konmuştur (Chen, 2004: 432; Lok ve Crawford, 1999: 365; Kangas ve diğerleri, 1999: 35; Koberg ve Cushmir, 1987: 398). Wallach'ın Örgüt Kültürü İndeksi, gerek geçmişte gerekse yakın zamanda Kuzey Amerika (Kangas ve diğerleri, 1999: 37), Avustralya (Lok ve Crawford, 1999: 365; Lok, Westwood ve Crawford, 2005: 497), Hindistan (Kanungo ve diğerleri, 2001: 30), Çin (Chow ve Liu, 2007: 50) ve Tayvan (Chen, 2004: 440) gibi çeşitli ülkelerde yaygın biçimde kullanılmıştır. Örgüt Kültürü İndeksi 24 maddeden

meydana gelmekte olup örgüt kültürünün üç (3) boyutuna 8'er soru ayrılmıştır. Anket katılımcılarından, bu kalemlerden her birinin parçası oldukları örgütün karakteristiklerini hangi ölçüde yansıttığını bildirmeleri istenmektedir. Cevap seçenekleri 0 'örgütümü yansıtmıyor' ila 3 'örgütümü çoğu zaman yansıtıyor' arasındadır.

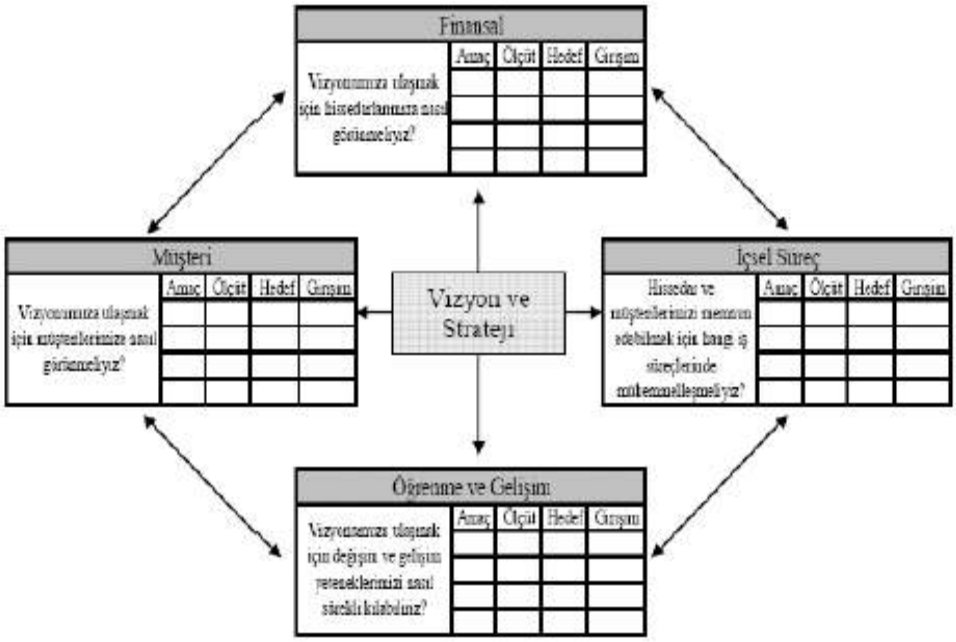
2.4.Performans Yapısının Kuramsal Temelleri

Literatürde araştırmacılar performans yapısını tanımlarken farklı yaklaşımlarda bulundukları gibi, aynı şekilde performans yapısnın boyutlarını belirlemek için de farklı analizler yapmışlardır.Performans ölçümünün ve stratejik yönetimin her geçen gün öneminin daha çok anlaşılması, araştırmacları ve yöneticileri bazı entegre modellere yöneltmiştir. Bunlardan en çok bilineni EFQM Mükemmellik Modeli ve yabancı kaynaklarda Balanced Scorecard (BSC) olarak geçen Dengelenmiş Skor Kart (DSK)'tır (Efil, 2009:40). Bu araştırmada literatürlerde Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen Dengelenmiş Skor Kart (Balance Scorecard-BSC) Modeli ve EFQM (Avrupa Kalite Yönetim Vakfı) Mükemmellik Modeli'nin yanı sıra Neely ve Kennerly'in Performans Prizması Modeli'ne yer verilmiştir.

2.4.1.Dengelenmiş Skor Kart (DSK) Modeli

Dengelenmiş Skor Kart (Balanced Scorecard-BSC) sistemi dört gruptan oluşmaktadır. Bu gruplar finansal, içsel süreçler, müşteri, öğrenme ve gelişme şeklinde sıralanabilir. Diğer bir ifadeyle, işletme stratejilerini söz konusu olan bu dört (4) grup açısından değerlendirir (Şekil 2). Kaplan ve Norton, DSK sisteminin bir çerçeve olduğunu ve işletmelerin kendine özgü özelliklerine göre adapte edilebildiğini ifade etmişlerdir. Bu nedenle, literatürde söz konusu dört (4) gruba ilave başka gruplar da incelenmiştir. Bu sistemde yer alan gruplar arasında neden sonuç ilişkisi mevcuttur. En önemli grup finansal olandır ve ardıl ölçüt olarak incelenir. Ayrıca bu grup, soyut değerlerden oluşan diğer üç grup tarafından desteklenmektedir. Finansal olmayan üç (3) gruba, öncül veya performans ölçütleri adı verilmektedir. DSK sisteminin temel amacı, söz konusu gruplar arasında bir denge kurarak işletmenin başarılı olmasını sağlamaktır. Bu amaçla ortaya konulan stratejilerin bu ölçütlerle ilişkilendirilmesi gereklidir.

Şekil 2. BSC Boyutları



Kaynak: Kaplan ve Norton, 1999: 10.

Bu yapı ensek bir nitelik taşımaktadır. Her işletme için farklı boyutlar çıkartılabilir. Sözgelimi, devlet faktörü işletme değerine etki edecek bir yapı taşıyor ise devletle olan ilişkiler farklı bir boyutta değerlendirilebilir. İlaç üretimi sanayisinde sözgelimi devlet önemli bir faktördür. Bir inşaat sektöründe ortaya konan çok farklı bir boyut söz konusu olabilir.

İşletmenin uzun dönemde başarılı olabilmesi amacıyla farklı gruplar arasında bir dengenin kurulması hayati önem taşımaktadır. Bu açıdan DSK sistemi, işletmenin radikal bir görüşe sahip olmasını sağlamaktadır. Bu sistem hem finansal hem de finansal olmayan ölçümleri içerdiğinden dolayı, işletmenin amaç ve stratejisini etkin performans ölçütleri haline getirerek işletme için ayrıntılı bir bakış açısı sağlar (Ölçer, 2005: 91).

Tablo 3.Genel BSC Ölçüleri

Perspektif	**Ölçü**
Finansal	Gelir artışı Yatırım Verimlilik Varlık Kullanımı Birim maliyeti
Müşteri	Müşteri verimliliği Müşteri kazanma Müşteriyi elde tutma Müşteri memnuniyeti Pazar payı
İçsel süreç	Ürün/hizmet geliştirme Pazar belirleme Müşteri yöntemi Operasyon süreci Çevre
Öğrenme ve Gelişme	Beceri Bilgi Paylaşımı BT Altyapısı BT Uygulamaları Örgüt kültürü

Kaynak: Gürol, 2004: 318.

Söz konusu dört (4) grup hakkında elde edilecek bilgiler işletmenin hem uzun dönemli stratejilerinin oluşumunda önemli rol oynamakta hem de işletmenin stratejik performansı ile ilgili mevcut durumu yansıtmaktadır. Stratejik performans ölçümü, işletmenin sahip olduğu stratejileri uygun çıktılar haline getiren sistemler olarak ifade edilebilir. Bahsi geçen dört (4) grup öğrencinin aldığı dersler ve bu derslerle ilgili karnesinde görünen notlar şeklinde düşünülebilir. Diğer bir ifadeye, Scorecardlar işletmelerin karnesi gibidir (Koçel, 2003: 73). DSK sisteminden, her bir kademede işletmenin stratejini belirleme ve uygulama amacıyla strateji haritası şeklinde yararlanılabilir (DeBusk, Brown ve Killough, 2003: 216). Bu sistemin başlangıç noktası Şekil 2'de görüldüğü gibi şirketin vizyonunun ve stratejisinin belirlenmesidir.

Stratejilerin tespit edilmesi amacıyla yapılması gereken ilk adım SWOT analizinin uygulanmasıdır. SWOT analizi işletmenin zayıflık, güçlülük, fırsatlar ve tehditler şeklinde analiz edilmesine imkân sağlayan bir süreçtir. SWOT analizi uygulandıktan sonra, DSK sistemine ilişkin ortaya konulan dört (4) boyut işletme stratejilerini etkileyecek şekilde uygulanmalıdır. Söz konusu boyutlarda Edvinsonn

ve Malone, çalışanları, tedarikçileri ve çevreyi de eklemiştir (Ittner, Larcker ve Randall, 2003: 715). Bu model sayesinde işletmenin her kademesinde gerçekleştirilen analizlerle birlikte, işletmenin her bir bölümünün belirledikleri hedeflere ulaşabilme düzeyleri de ortaya konulabilecektir (Koçel, 2003: 73). Söz konusu yöntem finansal açıdan bir ölçüm yapmadığından dolayı kar amacı olmayan işletmelere ve kamu kuruluşlarına da uygulanabilmektedir.

2.4.1.1.Finansal Perspektif

Eskiden işletmelerin performanslarının değerlendirilmesinde sermaye karlılığı, satışlardan elde edilen karlar, kar marjı gibi kavramlar ön plana çıkmaktaydı. DSK sistemi, işletmelerin ekonomik durumlarını belirlemek amacıyla kullanılan geleneksel finansal yöntemlerini korumaktadır. Kaplan ve Norton'a (1999) göre, finansal performans ölçümleri, işletme tarafından benimsenen stratejilerin ve söz konusu stratejiye ilişkin gerçekleştirilen uygulamaların işletmenin gelişimini sağlayıp sağlamadığını ortaya koymaktadır (Tuncer, 2006: 23). İşletmenin sahip olduğu finansal hedefler karlılığa ilişkindir. İşletme geliri, sermaye karlılık oranı, katma değer işletmenin finansal amaçlarına örnek olarak verilebilir. Bunlara ilave olarak işletmeler, uygulanan stratejilerden elde edilen ve finansal özelliklere sahip değişkenlere ilişkin alternatif finansal hedefler de oluşturmaktadırlar. Koçel (2003) bu durumu, belirlenen hedefleri başarabilme düzeyinin, hem hissedarlar hem de işletme sahiplerine mevcut durum hakkında bilgi vermesinden ötürü olduğunu belirtir (Tuncer, 2006: 23).

Finansal ölçümler, geçmişteki verilere dayalı olması ve kısa vadeli çözümler üretmesine karşın, bu ölçümler yönetim sisteminin en önemli unsurunu oluşturmaktadır. Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, işletmelerin ortalama yarısının finansal göstergeleri, diğer boyutlara ilişkin faktörlerden daha fazla önemsedikleri görülmektedir (Güner, 2006: 34). Geçmişte gerçekleştirilen işlerin ve bu işlerin yarattığı olaylara ilişkin mevcut durumun ekonomik boyutlarını ölçmede birçok avantaj sağlayan DSK sistemi, finansal boyutu korumaktadır (Kaplan ve Norton, 1996. 75).

İşletmeler, yaşam sürecinin farklı evrelerinde birbirinden farklı finansal hedefler belirleyebilirler. Bu yaşam süreci üç (3) boyutta ele alınmaktadır (Kaplan ve Norton, 1999:):

(i) Büyüme;

(ii) Sürdürme (Koruma).

(iii) Hasat (Sonuçlandırma).

İşletmeler yaşam süreçlerinin başında büyüme aşamasındadırlar. Bu aşamada, büyüme potansiyeli taşıyan ürün ve hizmet üretmektedirler. Bu amaçla ürünlerini geliştirmek veya yeni ürünler üretmek, üretim tesislerini genişletmek veya yeni tesisler kurmak, operasyon fırsatları oluşturmak, küresel ilişkileri geliştirecek sistem, alt yapı ve dağıtım kanalları yaratmak, müşterileri ile olan ilişkileri geliştirmek gibi birçok konuya önem vererek gerekli kaynakları oluşturmalıdırlar. Büyüme evresinde işletmeler, geleceğe yönelik yaptıkları yatırımlar için ödedikleri miktar ürün ve hizmet satışından kazandıkları gelirden fazla olabildiğinden dolayı, söz konusu işletmelerin nakit akışı negatif ve sermaye karlılık oranları oldukça düşük olabilir. Bu aşamada işletmeler işgörenlerin yeteneklerini, ürün ve hizmetlerini, mevcut sistemleri geliştirmek amacıyla yatırımlar yapmakta, yeni pazarlar, satış ve dağıtım kanalları yaratarak satış hacmini büyütmektedirler.

İşletmelerin çoğu sürdürme evresinde, kar amacı ile ilişkili olarak finansal hedefler ortaya koymaktadır. Bir kurumu meydana getiren birbirinden farklı birçok işletme yatırımcılar için cazip iken, yatırımcılar koydukları sermayeye göre çok daha fazla kar elde etmeyi bekliyorlarsa, söz konusu kuruluşun sürdürme evresinde olduğu ifade edilir. Bu evrede işletme geliri, brüt kar, sermaye karlılık oranı gibi kavramlar ön plana çıkmaktadır.

Bazı işletmeler ise artık yaşam süreçlerinin olgunluk evresine gelmişlerdir. Bu evrede işletmeler, önceki evrelerde gerçekleştirdikleri yatırımların çıktılarını görmek isterler. Bu evreye ulaşmış işletmeler, yeni beceriler yaratmak ve yeteneklerini geliştirmekten ziyade, edindikleri donanım ve pazar paylarını korumak amacıyla yatırım yapmaktadırlar.

Tablo 4.Stratejiye Göre Finansal Amaçlar

		Stratejik Konular		
		Gelir Artışı ve Bileşimi	Maliyet Azalması ve Verimlilik Artışı	Varlıkların Değerlendirilmesi
İşletme Stratejisi	Büyüme	Satış Oranı Yeni ürün, hizmet ve müşterilerden elde edilen gelir yüzdesi	Personel / Gelir	Yatırımın satışlara oranı Yenileme ve geliştirme
	Sürdürme	Hedef müşteri payı Çapraz satışlar Yeni uygulamalardan elde edilen gelir Müşteri ve ürün karlılığı	Rakiplere oranla maliyetler Maliyet düşüş oranları Dolaylı giderlerin satışlara oranı	İşletme sermayesi oranları Temel aktiflere göre sermayenin karlılığı Aktiflerin değerlendirilme oranları
	Hasat	Müşteri ve ürün karlılığı Kar getirmeyen müşterilerin yüzdesi	Birim maliyetler (her birim, ürün ve işlem için)	Geri ödeme Belirli sürede işlenebilecek hammadde miktarı

Kaynak: Kaplan ve Notron, 1996: 75.

İşletmelerde kullanılabilecek finansal ölçütlerin bazıları aşağıdaki gibidir (Gürel, 2008: 34):

- Net Gelir
- Piyasa katma değeri (MVA)
- Ekonomik katma değer (EVA)
- Yatırımın geri dönüş oranı
- Toplam varlıklar
- Piyasa değeri
- Çalışan başına düşen gelir
- Çalışan başına düşen toplam varlık
- Satışların yüzdesi olarak karlılık
- Gelirler / Toplam varlıklar
- Çalışan başına düşen kar
- Hisse senedi fiyatı
- Kar payları
- Nakit akışı
- Toplam maliyetler
- Stok devir oranı

- Alacak devir oranı

2.4.1.2.Müşteri Perspektifi

DSK sisteminin müşteri boyutunda, finansal amaçların başarılması amacıyla ihtiyaç duyulan hedefler ve bu hedeflerin incelenmesinde yararlanılacak performans ölçütleri tespit edilmektedir. Bu boyutta ilk olarak işletme, rekabet edeceği pazarı ve burada yer alan müşteri segmentini tespit etmelidir. Bu sayede işletmeler; başlangıç aşamasında rekabet halinde olacakları pazarı ve müşterileri tanımakta, ileriki aşamalarda ise söz konusu hedef kesimlere ilişkin olarak sergiledikleri performansı analiz edebileceği performans ölçütlerini ortaya koymaktadırlar. Bu boyutta tespit edilecek performans ölçütlerinin finansal hedefleri desteklemesi gerekmektedir. Bu, uygulanacak yöntemin başarısını etkilemektedir. İşletmenin sahip olduğu vizyon ve stratejisi, pazara ve müşterilere has hedefler haline getirilerek müşteri tatminin arttırılması sağlanmaktadır (Kaplan ve Norton, 1996: 76). Müşterilere ilişkin oluşturulan hedef ve ölçütlerin geliştirilmesi amacıyla, işletmenin rekabet edeceği pazar ve segmentin bilinmesi gerekmektedir. Bu sayede, işletmenin stratejisi, hedef müşteri ve pazara ilişkin hedeflere dönüştürülmektedir (Günel, 2008: 35).

Rakiplerinden farklılaşabilmek amacıyla işletmeler faaliyet mükemmelliği (operational excellence; örneğin; McDonald's, Dell Computer), müşterilerle iyi ilişkiler geliştirme (customer intimacy; örneğin Home Depot ve IBM-1960'lı ve 70'li yıllarda) ve ürün liderliği (product leadership; örneğin, Intel ve Sony) stratejilerinden yararlanabilirler ve bu sayede, hedef alacakları müşteri kitlesinin profili hakkında bilgilendirilirler. Faaliyet mükemmelliği stratejisi sayesinde işletmeler ürün kalitesi, fiyatlandırma, ürün seçimi ve zamanında teslim hususlarında rekabet üstünlüğü elde ederler. Müşteri ilişki stratejisi sayesinde ise işletmeler, her bir müşteriye özgü ürün ve hizmet üreterek ilişki kalitesini arttırırlar ve bu sayede rekabet üstünlüğü elde ederler. Ürün liderliği stratejisi sayesinde ise, işletmeler ürün ve hizmetlerin özellikleri, işlevselliği ve performansı konularına odaklanmalıdırlar (Kaplan ve Norton, 2001:93; Özbirecikli ve Ölçer, 2002: 37).

Müşteri boyutunun temel sonuç ölçümleri,

(1) müşteri tatmini,

(2) müşteri devamlılığı,

(3) müşterilerin kazanılması,

(4) müşteri kârlılığı,

(5) pazar payı olarak ifade edilebilir (Kaplan ve Norton, 1999: 78).

Tablo 5, müşteri boyutu ile ilgili amaç ve ölçütleri göstermektedir. Balanced Scorecard'ın müşteri boyutundaki ölçüler işletme performansının öncül göstergelerini oluşturmaktadır. Eğer müşteriler memnun olmazlarsa, ihtiyaçlarını karşılamak üzere farklı işletmelere yöneleceklerdir. Bir işletmenin DSK'nın bu boyutunda başarısız olması, mevcut finansal durumu iyi olsa bile, ilerleyen zamanlarda finansal durumunun kötüleşeceğine dair öncül bir gösterge olarak kabul edilmelidir. Güner (2006) ise, işletmelerin, müşteri boyutundaki performans ölçüleri arasından faaliyette bulundukları sektörün ve müşteri kitlesinin özelliklerine uygun olanları seçtiklerini belirtmektedir (Güner, 2006: 43).

Tablo 5.Müşteri Boyutu Ölçütleri

Temel Müşteri Amaçları	**Temel Müşteri Ölçütleri**
Yeni Müşteriler Kazanmak	- Yeni müşteri adedi ve yeni müşterilere yapılan satışlar - Yeni müşteri bulmanın ortalama maliyeti - Müşteri başına ortalama satış ve sipariş miktarı
Mevcut Müşterileri Muhafaza Etmek	- Ayrılan müşteri sayısı - Mevcut müşterilere yapılan satışlardaki artış oranları - Mevcut müşterilerle ortalama işlem sayısı, sipariş sıklığı
Müşteri Memnuniyetini Arttırmak	- Şikâyet sayısı - Memnun müşteri sayısı
Müşteri Karlılığını Arttırmak	- Müşteri başına toplam karlılık - Müşteri ve işlem başına maliyet

Kaynak: Niven, 2002: 25.

2.4.1.3.İç Süreçler Perspektifi

İşletmeler finansal stratejilerini ve müşteri kitlesini net olarak belirleyerek müşteri değerleme ile ilgili kriterlerini özelleştirebilir ve finansal açıdan verimlilik artışı elde edebilecekleri araçların tespit edebilirler. Bu araçların ne olduğu, DSK sisteminin içsel işletme süreci içinde açıklanmaktadır. İşletmeler için hayati önem taşıyan bu araçlar, örgütsel faaliyetlerle ilgili olan dört (4) süreçte ifade edilebilir (Kaplan ve Norton, 2001: 93):

(i) Ayrıcalık Oluşturma (Building Franchise): yeni ürün ve hizmetler geliştirmek ve yeni pazarlara ve müşteri kitlelerine ulaşmak için yeniliği teşvik etme,

(ii) İşletmenin Müşteri Gözündeki Değerini Artırma (Increasing Customer Value): mevcut müşterilerle olan ilişkilerin geliştirilmesi,

(iii) Faaliyet Mükemmelliğinin Gerçekleştirilmesi (Achieving Operatıonal Excellence): arz zinciri yönetiminin, içsel işletme süreçlerinin, varlıklardan yararlanma düzeyinin, kaynak kapasite yönetiminin ve diğer süreçlerin geliştirilmesi,

(iv) İyi Bir Şirket Üyesi Olma (Becoming a Good Corporate Citizen): dışsal çıkar grupları ile etkin ilişkiler oluşturma.

Performans ölçümü açısından, geleneksel model ve BSC modelleri arasında işletme içi işlevler boyutu sonucu ortaya çıkan iki (2) temel fark mevcuttur: söz konusu farklılığın ilki, geleneksel modellerin finansal olmayan ölçümlerden (kalite, zaman vb.) yararlanmasına karşın, işletmenin içinde bulunduğu süreci geliştirme ve kontrol etme üzerinde durmasıdır. DSK sistemi, hem müşteriler hem de finansal açıdan beklentilerin gerçekleşmesini sağlayacak yeni süreçleri ifade etmektedir. İkinci farklılık, DSK sisteminin yenilenme sürecini şirket içi işlevler boyutuna ilave etmesi şeklinde tanımlanmasıdır. Geleneksel performans değerleme modelleri, işletmenin müşterilere ilişkin ürün ve hizmet sunumu ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte BSC sistemi, işletmenin şu andaki ve gelecekteki müşterilerinin ihtiyaçlarını yerine getirebilecek yeni ürün ve hizmetler üretmesi zorunluluğunu ifade etmektedir (Kaygusuz, 2005: 83).

Tablo 6.İç Süreçler Boyutu Temel Amaç ve Ölçütler

Temel İş Süreci	Temel Amaçlar	Temel Ölçütler
Yenileme/Tasarım	-Yeni Ürünler -Geliştirmek	-Yeni ürünler -Yeni pazara ulaştırma süresi -Başa baş durumu
Üretim	-Üretim Süresini Kısaltmak - Hata Oranını Azaltmak	-Hata oranı -Üretim (süreç)süresi - Üretim maliyeti
Teslimat	-Mal ve Hizmetleri -Zamanında Teslim Etmek	-Zamanında teslimat yüzdesi -Satılacak ürünün olmaması durumu
Satış sonrası hizmet	-Satış Sonrası -Hizmetlerde Müşteri -Tatminini Artırmak	-Belirli bir sürede yeniden sipariş veren müşterilerin toplam müşteri sayısına oranı -Müşteri tatmini

Kaynak: Weldeghiorgis, 2004: 66.

Örgüt içi süreçler boyutunun amaç ve performans ölçülerinin, daha önceki iki (2) boyutta belirlenen amaç ve ölçüleri destekleyici özellikte olması gerekmektedir.

Bunu sağlamak için öncelikle, müşterilere ve finansal boyuta yönelik olarak oluşturulan hedeflerin başarılabilmesi amacıyla işletmenin içsel süreçlerinde yapması gerekenler ortaya konmalıdır. Bu sayede, işletmenin sahip olduğu içsel süreçler işletme stratejisi ile uyumlu hale gelecektir. Bunun yanı sıra, DSK sisteminin içsel süreçleri içerdiğinden ve içsel süreçlerin ise müşteri ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alındığından, işletmelerin müşteri temelli stratejiyi benimsemelerini ve örgütsel yapılarını buna uygun hale getirmeleri gerekmektedir (Güner, 2006: 45).

2.4.1.4.Öğrenme ve Gelişme Perspektifi

DSK sisteminin son boyutu öğrenme ve gelişimdir. Bu boyut, işletmenin uzun vadeli başarısı için gerekli olan altyapının oluşmasını sağlamaktadır.

İşletmelerin sahip olduğu öğrenme ve gelişim yeteneği, müşterilerin kaliteli ve yeni ürün beklentilerini yerine getirmelerini ve gelecekteki kapasitesini arttırabilmesini önemli ölçüde etkilemektedir. İşletmelerin ihtiyaç duyduğu alt yapı çalışanların yetenekleri, teknolojik altyapı ve çalışma ortamı olmak üzere üç grup altında incelenebilmektedir.

Tablo 7.Öğrenme ve Gelişim Boyutu Kaynakları

Çalışanların Yetenekleri	Teknolojik Altyapı	Çalışma Ortamı
Stratejik beceriler	Stratejik teknolojiler	Temel karar mekanizması
Eğitim seviyeleri	Stratejik veri tabanları	Stratejik odaklanma
Beceri düzeyleri	Deneyim	Çalışanların yetkilendirilmesi
	Uygun yazılımlar	Kişisel uyum
	Patent ve Telif Hakları	Moral
		Takım çalışması

Kaynak: Günel, 2008: 42.

Kaplan ve Norton (2003)'a göre, öğrenme ve gelişme boyutunda, işletmeye özel çok fazla sayıda ölçü örneği bulmak zordur. Bununla birlikte, mevcut işletmelerde özel ölçülerin mevcut olmaması, her işletmenin gelecekte çalışanlar, sistemler ve örgütsel gelişmeler ile ilgili ölçülerini kendi stratejisine daha uygun olarak geliştirme fırsatına sahip olduğunu da göstermektedir.

Tablo 8.Öğrenme ve Gelişme Boyutu Amaç ve Ölçütleri

Temel Amaçlar	Ölçü Grubu	Temel Ölçütler
Çalışanların yeteneklerini artırmak	Çalışanların yetenekleri	-Çalışanların tatmini -Çalışanların elde tutulabilirliği/Personel devir oranı -Çalışan başına verimlilik, çalışan başına kar
Bilgi Teknolojilerinin Kullanım Oranını Artırmak	Bilgi teknolojileri	-Yeni ürünler -Müşteri ile doğrudan ilişki halindekilerin sahip olduğu müşteri ile ilgili bilgi yüzdesi -Müşterilerle ilgili bilgilerin sağlığı
Motivasyon ve Yetki Kullanımını Artırmak	Motivasyon, yetki verme ve bağlantı kurma	-Çalışanların yaptıkları öneriler ve sayıları -Uygulanan önerilerin sayısı -Personele verilen ödüllerin çeşidi ve sayısı -Temel nitelikteki işleri geliştirmek için gerekli süre

Kaynak: Kaplan ve Norton, 2003: 154.

2.4.2.Neely ve Kennerly'in Performans Prizması Modeli

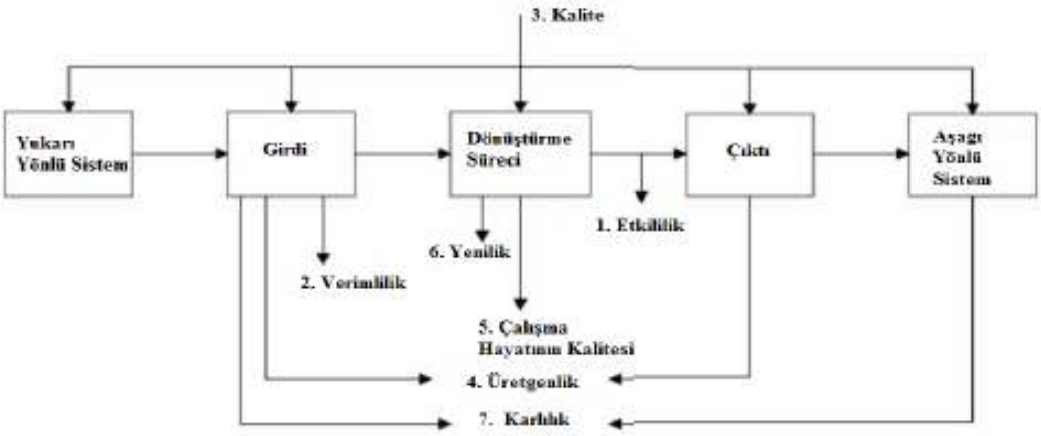
2001 yılında Kennerly ve Neely tarafından geliştirilen performans prizması performans ölçüm yöntemi bir prizmanın beş (5) boyutlu olmasından kaynaklı bu ismi almıştır. Bu boyutlar Şekil 3'de görüldüğü üzere paydaş faydası, stratejiler, iç süreçler, firmanın yetenekleri ve paydaş katkısı şeklindedir.

Şekil 3. Performans Prizması

Kaynak: Tangen, 2004: 734.

Diğer ölçüm yöntemlerine ek olarak firmanın altyapısını ve piyasasında gerçekleşen rekabeti de performans ölçümüne dâhil etmektedir (Şekil 4).

Şekil 4. Sink ve Tuttle Performans Modeli



Kaynak: Sink ve Tuttle, 1989: 173

Literatürde sıklıkla bahsedilen beş (5) performans modelinin birbirlerine karşı üstünlükleri ve zayıflıkları olduğu muhakkaktır. Yüreğir ve Nabıkoğlu (2007) en çok tercih edilen performans ölçüm yöntemlerini ve kriterlerindeki önem derecelerini aşağıdaki Şekil 5'i özetlemişlerdir. En çok kullanılan yöntemlerin EFQM Mükemmellik Modeli, Dengelenmiş Skor kart ve Performans prizmasıdır ve strateji bağlantısı açısından en güçlü model ise DSK yöntemidir (Yüreğir ve Nabıkoğlu, 2007: 558). 2003 tarihli Sayıştayın performans ölçümüne ilişkin ön araştırma raporunda DSK ile ilgili olarak tek başına herhangi bir ölçütün tüm sistemin performansını ölçmeye yetmeyeceğini, gelişmiş ülkelerin bir kısmının dört (4) boyutuyla var olan bu yöntemi tercih ettiğini, bu nedenle kurumlarında BSC yöntemini tercih ettiğine değinilmiştir.

Şekil 5. En Çok Tercih Edilen Performans Ölçüm Yöntemlerinin Kriterler Bazında

KRİTERLER	Mükemmellik Modeli	Kurumsal Karne	Performans Prizması
Odak	kalite	müşteri	paydaş, strateji
Strateji	☑	☑☑	☑
Süreç	☑☑	☑☑	☑☑
Çıktı, sonuç	☑☑	☑☑	
Yetenekler	☑	☑	☑☑
Liderlik	☑☑		
Paydaş katılımı	☑		☑
Paydaş memnuniyeti	☑☑	☑	☑☑☑
Çalışanlar	☑	☑	☑
Müşteri	☑	☑	☑
Hissedarlar	☑	☑	☑
Tedarikçi	☑		☑
Bankalar	☑		☑
Toplum	☑		☑
Devlet	☑		☑
Teknoloji	☑	☑	☑
Yenilik	☑	☑	
Eğitim ve öğrenme	☑	☑	
Uygulama kolaylığı		☑	

Kaynak: Yüreğir ve Nabıkoğlu 2007: 558.

Performans prizması paydaş ve strateji, Sink ve Tuttle yöntemi daha çok strateji ve vizyon odaklı iken, EFQM modeli ise kalite odaklıdır. DSK, strateji ve vizyondan başlayan süreçlerini müşteri odaklı olarak devam ettirmektedir. DSK diğer yöntemlere göre eksiklikleri Şekil 5'i incelendiğinde performans ölçümünde rekabet ve kaynakları ölçüt dışı bırakması, firmayı kendi stratejisi bağlamında ele almasından kaynaklı tedarikçiler, bankalar ve devleti ölçüme dâhil etmemesi olarak belirtilmektedir (Yüreğir ve Nabıkoğlu, 2007: 558). Bunun aksine uygulanması en kolay yöntem yine DSK'dır.

Punniyamoorthly ve Murali (2008) BSC yönteminin 2000 yılının sonlarında performans ölçüm sistemi olarak Fortune 500 listesinde yer alan firmaların yüzde 40'ı tarafından tercih edilen yöntem olduğunu vurgulamışlardır. Hem devlet hem de özel firmaların güçlü strateji bağlantısı, uygulama kolaylığı ve yeterliliği ve de çok boyutlu olması sebebiyle tercih ettiği yöntem BSC olmuştur.

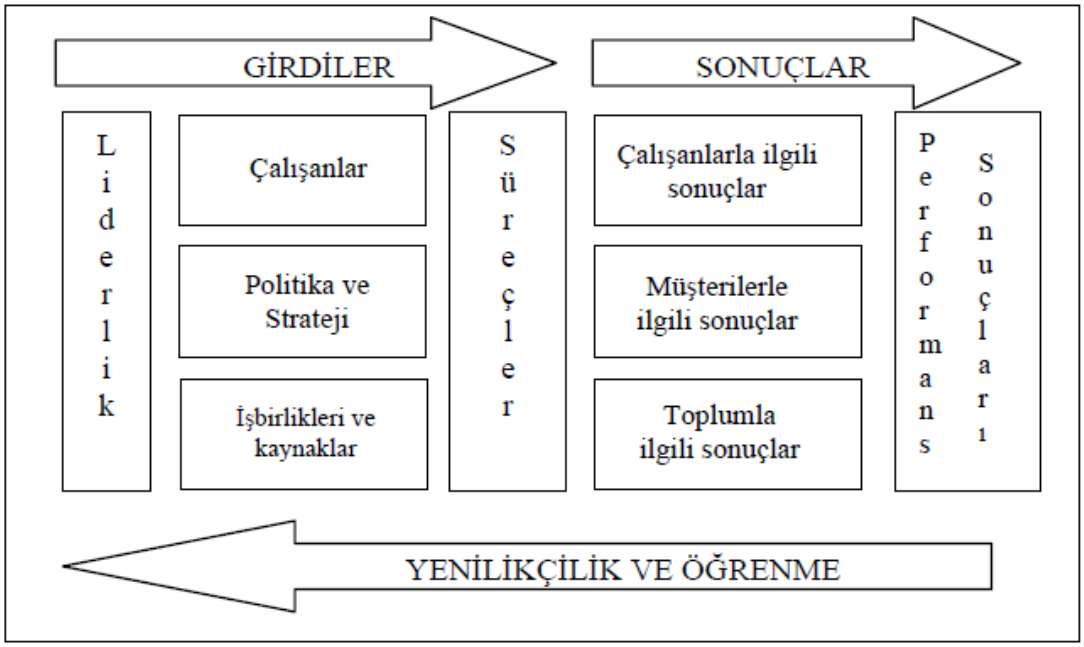
2.4.3. EFQM Mükemmellik Modeli

Toplam Kalite Yönetimi felsefesine dayanan EFQM Mükemmellik Modeli Avrupa Kalite Yönetim Vakfı tarafından geliştirilmiştir. Örnek şirketlerin

tanımlanması ve bu şirketleri takdir etmek amacıyla 1991 yılında Avrupa Kalite Ödülü uygulamaları başlatılmıştır. Ödül sisteminde katılımcıları değerlendirmek üzere dokuz (9) ana, 32 alt kriter belirlenmiştir. Bu model, ilerleyen yıllarda şirketler için ulaşılacak ödül olmaktan çıkıp yerini iç durumlarını gözden geçirmek, denetlemek için kullandıkları bir araca dönüşmüştür. Bu da öz değerlendirmenin ortaya çıkmasını sağlamıştır (Efil ve Saraç, 2009:44).

Müşteri odaklılık, sürekli öğrenme, amacın tutarlılığı, sosyal sorumluluk, yenilikçilik, verilerle yönetim, sorunlara yönelme, çalışanların geliştirilmesi, işbirliği ve verlerle yönetim bu modelin temel taşlarını oluşturmaktadır.

Şekil 6. EFQM Mükemmellik Modeli



Kaynak: KalDer, 2006

Şekil 6 incelendiğinde EFQM Mükemmellik Modelinin, ait beş (5) adet girdi, dört (4) adet sonuçtan oluşan toplam dokuz(9) ana kriter üzerine kurulduğu görülmektedir. Şeklin üstünde ve altında yer alan oklar modelin dinamik yapısını belirtmektedir. Öz değerlendirmenin doğmasına yol açan EFQM Mükemmelik Modeli en önemli özellikleri arasında; kurumun kuvvetli ve zayıf taraflarının tespit edilmesi, süreçlerin düzenli aralıklarla ölçülmesi, başarılı uygulamaların ortaya konulması, diğer işletmlerle kıyaslama olanağı vermesidir. Ayrıca bu model ile

verilen hizmetlerin kalitesi düzenli aralıklarla kontrol edilmektedir (Basım ve Şeşen, 2007:202-204).

2.5.Geleneksel ve Modern Performans Değerleme

İşletmelerin performans yaklaşımları sürekli değişen bir yapıya sahiptir. Bu yapı içinde birçok anlayış önemini yitirmiş, yeni performans yaklaşımları ortaya atılmış ve giderek değişen ve önem kazanan yaklaşımlar ortaya çıkmıştır (Zerenler, 2005: 4). Geçmiş dönemlerde işletmeler daha çok finansal kaynaklı performans ölçüm sistemleri geliştirmişlerdir. Finansal kaynaklı performans ölçülerinin kullanıldığı sistemler geleneksel performans ölçümüne yöneliktir. Geleneksel performans ölçülerinin en önemli özelliği yönetim muhasebesi sistemlerine dayanıyor olması ve doğrudan işçilik maliyetlerini kontrol etme ve azaltmaya odaklanmasıdır (Ghalayini, vd., 1997: 208) .

Geleneksel performans ölçüleri yatırımın getirisi, satış getirisi, fiyat farklılıkları, çalışan başına satış ve verimlilik, birim üretim başına kar gibi muhasebe yöntemlerine dayanmaktadır (Ghalayini ve Noble, 1996: 64) .Muhasebe yöntemleri; finansal raporlama gerekliliklerini karşılamak için ticari faaliyetlerle ilgili maliyet bilgisini düzenli ve standart bir biçimde üretmektedir. Muhasebe yöntemleri; maliyetleri envantere tanımlayan, toplayan, sınıflandıran, tahsis eden ve atayan bir dizi kural kullanmaktadır. Bu şekilde sadece maliyet odaklı oluşturulan performans ölçüm kriterleri eleştirilmektedir (Nanni, vd. 1992: 10). Muhasebe odaklı oluşturulan bu performans kriterleri muhasebe düzeninden kaynaklı belirli bir dönem hakkında mevcut durumla ilgili içerik üretmesi ve müşteriyi dışarıda bırakması nedeniyle eleştirilmektedir. Geleneksel performans ölçüm sistemlerine yönelik eleştirilerin çoğu, geleneksel ölçüm sistemlerinin mali ölçütlere yoğunlaşarak, işletme performansının birden fazla boyutunu ölçme ve izleme imkânı sağlamamasıdır (Brignall ve Bollantine, 1997: 23).

Geleneksel performans ölçüm kriterleri genellikle finansal göstergeleri dikkate almaktadır. Ancak finansal göstergeler işletmeleri problemin sadece mevcut durumu hakkında bilgilendirmekte ve problemin var olup olmadığını göstermektedir. Problemin kendisi hakkında bilgi sahibi olunmasına yönelik değildir. Şirketlerin

karar vericileri ancak onunla ilgili öngörülerde bulunabilir. Geleneksel ölçüm sistemlerinde şartlar optimum seviyede kabul edilse bile iyileşme için herhangi bir odaklanma ve motivasyon seçeneği sunmaz. Geleneksel performans ölçüm sistemlerinin çoğu müşterileri ihmal etmektedir (Başat, 2010: 44). Geleneksel performans ölçüleri süreç ya da işlemler hakkında sınırlı miktarda bilgi sunmaktadır. Çünkü geleneksel performans ölçüleri ile yaklaşımlar (Ghalayini, vd., 1997: 210);

- Mali raporlar genellikle aylık olarak kapatıldığından veya birkaç ay önce yapılan kararların sonuçları olmasından ötürü modern metriklerin oluşturacağı faydayı sağlayamıyor. Finansal raporlar genellikle fayda sağlayamayacak kadar eskidir.
- Performans ve diğer iyileştirme faaliyetlerini yalnızca finansal ölçütlerle açıklamaya çalışırlar. Teslim sürelerinin kısaltılması, üretim programına uyma gibi birçok iyileştirme çabasını finansal ölçütlerle açıklamak zordur ancak bunların işletmenin genel başarısı üzerinde etkisi olabilir.
- Bu ölçütlerin esnek olmamasından dolayı tüm departmanlar önceden belirlenmiş performans ölçütlerini kullanmaktadır. İşletme departmanlarının kendilerine özgü özelliklerini ve önceliklerini görmezden gelmektedir.
- Sürekli iyileştirme kavramıyla tutarsız olma eğilimindedir.
- Üretim odaklı süreçlerde; kalite, üretim, koruyucu bakım ve üretim planlama alanlarında daha fazla sorumluluk ve özerklik kazandıran modern yönetim teknikleri için geçerli değildir.

Geleneksel performans göstergeleri finansal göstergeleri dikkate alması, işletme süreçlerinin sadece sonuçlarına odaklanmayı getirmektedir. Bundan dolayı işletme performansını ölçmede oldukça yetersiz kalmaktadır. Geleneksel performans ölçütlerinin mali ölçütlere odaklanması ilerleyen yıllarda işletmeler için yeterli olmamaya başlamıştır. Değişen iş yaşamı ve müşteri beklentileriyle beraber müşteriye odaklanan modern performans ölçüm sistemleri geliştirilmiştir.

Sürekli gelişen teknolojik, düzenleyici ve rekabetçi ortam gözönüne alındığında yöneticiler müşterileri, çalışanları, tedarikçileri, borç verenleri ve düzenleyiciler gibi birden fazla menfaat grubunu eş zamanlı olarak tatmin ederken işletmenin hem maddi hem de maddi olmayan örgütsel hedeflere ulaşması gerekir (Upadhaya, v.d., 2014: 856). İşletmeler hem maddi hem de maddi olmayan hedeflere

ulaşırken; günümüz müşterilerinin isteklerinin sürekli değişmesi, daha bilinçli ve daha çok araştıran müşteriler olması ve müşterilerin daha az maliyetle daha kaliteli ürün ya da kaliteli hizmet beklentilerinin olması işletmelerde performans ölçümünde geleneksel performans ölçüm yöntemlerinin yetersiz olmasına neden olmuştur.

Yöneticiler etkin bir şekilde yönetim anlayışı sağlamak için örgütsel işlemler hakkında sürekli, hızlı, nesnel ve doğrulanabilir bilgiler talep ettiklerinde geleneksel performans ölçüleri bu isteğe karşılık verememiştir (Amir, v.d., 2010: 740). Geleneksel performans ölçülerinin muhasebe odaklı olması ve muhasebe düzenlerinin anlık durumlarla ilgili bilgi üretmekten çok belirli bir dönem hakkında bilgi sağlaması geleneksel performans ölçülerinin işletme yöneticileri için yeterli olmamasına sebep olmuştur. Değişen rekabet ve piyasa şartları işletmecileri ve araştırmacıları yeni performans ölçüm teknikleri araştırmaya ya da tasarlamaya yönlendirmiştir.

1980'li yıllarda araştırmacılar, finans odaklı performans ölçüm yöntemlerinin yetersiz olduğunu ve bu ölçüm sistemlerinin eksik yönlerine vurgu yapmışlardır. Bu eksiklerden dolayı 1990'lı yıllarda "dengeli" ve "çok boyutlu" modern performans ölçüm sistemlerini geliştirmişlerdir (Yüksel, 2004: 145).

Finansal performansın ölçümünde kullanılan geleneksel ölçütlerin anapara maliyetlerini göz önünde bulundurması ve bunların yanıltıcı sonuçlar verebileceğinden dolayı değer esaslı ölçütler kullanılmaya başlanmıştır. Değer esaslı ölçütlerin en yaygın olarak kullanılanı artık değer kavramı geliştirilerek oluşturulan ekonomik katma değerdir. Ekonomik katma değer işletmenin elindeki kaynakları kullanarak ne kadar değer yarattığını ölçmektedir (Başat, 2010: 41).

Geleneksel performans ölçüleri (finansal performans ölçüleri) önemli bir performans metriği olmaya devam etse bile, tek başına bir işletmenin stratejilerini destekleyen kararlar almasına yardımcı olmada yeterli olmamaktadır. Değişen iş çevresiyle beraber işletmeler de kendi performans ölçülerini değiştirdiler (Neely, 1999: 206). İşletmelerin değişen iş hayatına uyum sağlamak için tüm faktörleri dikkate alacak çok boyutlu bir ölçüm sistemi oluşturabilmesi oldukça önemlidir. Çok boyutlu performans ölçümü maliyet ve diğer performans bilgisini edinme ve onu stratejik yönetim döngüsünün her adımında operasyonel olarak kullanmanın süreci olarak adlandırılmaktadır (Nanni, vd. 1992: 12).

Günümüz işletmecilik anlayışında müşteri beklenti ve istekleri işletmeler tarafından dikkate alınmak zorundadır. Bu şekilde değişen iş çevresinde oluşturulacak yeni performans ölçülerine modern performans ölçütleri eklenmeye başlamıştır. Bu modern performans ölçütleri oluşturulurken dikkat edilmesi gereken unsurlar (Choong, 2013: 535);

- Sistemler ve bileşenleri
- Hedefler ve amaçlar
- Özellikler
- Süreçler
- Bilgi ve İletişim
- Müşteri odaklılık
- Yönetim

Yukarıdaki maddelerden hareketle modern performans ölçüm sistemleri işletme ve işletme süreçleriyle ilgili birçok boyutu dikkate alarak oluşturulmaktadır. Burada daha çoğulcu ve herkesin benimsediği ve uygulanabilirliği yüksek modern performans ölçüm sistemleri oluşturabilmek oldukça önemlidir. Tablo 9'da geleneksel ve modern performans ölçütlerinin özellikleri karşılaştırmalı olarak yer almaktadır;

Tablo 9. Modern Performans Ölçütleriyle Geleneksel Performans Ölçütlerinin Karşılaştırması

Geleneksel Performans Ölçütleri	**Modern Performans Ölçütleri**
Muhasebe odaklıdır.	Strateji odaklıdır.
Finansal ölçülere odaklanır.	Finansal olmayan ölçülere odaklanır.
Orta ve üst düzey yöneticilere odaklanır.	Çalışanların tümüne odaklanır.
Geçmiş verilere odaklanır.	Güncel verilere odaklanır.
Karmaşık ve anlaşılması zordur.	Basit ve kullanımı kolaydır.
Çalışanların hayal kırıklığına uğratır.	Çalışanların memnuniyetine odaklanır.
Örgütün alt kademesini dikkate almaz.	Örgütün tüm kademelerini dikkate alır.
Standart bir yapıdadır.	Standart bir yapıda değildir. Örgüt ihtiyaçlarına göre değişmektedir.
Metrikler örgüt departmanlarına göre değişmez.	Metrikler örgüt departmanlarına göre değişebilir.
Zamana göre değişmemektedir.	Örgüt gereksinimlerine göre zamanla değişmektedir.
Performansı açıklamaya ve ortaya koymaya yöneliktir.	Performansı iyileştirme ve geliştirmeye yöneliktir.
Sürekli gelişmeyi engellemektedir.	Sürekli gelişmeyi amaçlamaktadır.

Kaynak: Ghalayini ve Nable, 1996: 68.

Tabloda yer alan performans ölçüm kriterlerinin özellikleri dikkate alındığında işletmelerin iş yaşamındaki değişimlerle birlikte müşteri odaklı ve sürekli gelişimi destekleyen, tüm çalışanların performans mekanizmasından haberdar olduğu ve performans ölçümü için içerik oluşturabildiği bir performans ölçüm sistemine ihtiyaç duydukları görülmektedir.

2.6.Performans Ölçümünün Önemi

Performans ölçümünde en önemli amaç işletme faaliyetlerinin durumuyla ilgili yönetim fonksiyonunun kontrol mekanizmasının işlemesidir. İşletme yönetiminin fonksiyonları planlama, örgütleme, yöneltme ve kontrol olmak üzere dört (4) başlıktan oluşmaktadır. İşletme açısından performans ölçümü yapılacak ise bu fonksiyonlardan kontrol etme fonksiyonu devreye girmektedir. İşletme iş süreçlerini kontrol etmek için işletme amaç, hedef, misyon ve hedeflerine uygun performans ölçütleri geliştirmesi gerekmektedir.

Küresel rekabet ortamında işletmeler "Ölçmediğimiz şeyleri yönetemeyiz" anlayışını benimsemektedir. İşletmeler faaliyetleri ile ilgili her şeyin daha verimli daha başarılı olması için ölçme işlemi yapmaktadır. Performans ölçümü işletmede hangi doğruların yapılıp yapılmadığını ortaya çıkarmaktadır. İşletme süreçleriyle ilgili gerekli kontrol mekanizmasının devreye girmesi durumunda işletmeler için sürdürülebilir rekabet etme avantajı ve işletmenin kendisini rakipleriyle kıyaslama şansı ortaya çıkmaktadır. Performans ölçümü çalışanlarında amaçlara ve hedeflere ulaşması için bir motivasyon kaynağı olmaktadır. Gerçeklikten uzak olan amaç ve hedefler çalışanları olumsuz yönde motive etmektedir. Performans ölçümü işletmenin tüm paydaşlarıyla olan faaliyetleri kontrol etmekte ve bu faaliyetlerin çıktılarının istenen düzeyde olup olmadığını ortaya çıkarmaktadır. Performans ölçümünün yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Resource ve Exchange, 1995: 7):

1. Müşteri gereksinimlerini karşılayıp karşılamadığımızı anlamayı sağlar. (Müşterilerimizin istedikleri ürün ve hizmetleri nasıl geliştirebiliriz?)

2. İşletme faaliyetleri/süreçlerini anlamamıza yardımcı olur. Süreçlerle ilgili doğruları test etmemize bilmediklerimizi ise ortaya çıkarır. (Problemin nerede olduğunu biliyor muyuz?)

3. Kararların duygularla değil gerçeklerle alınmasını sağlar. (Kararlarımızı iyi analiz edilmiş gerçeklerle mi yoksa hislerimizle mi veriyoruz?)

4. İşletmenin hangi yönlerini geliştirmeye ihtiyacımız olduğunu gösterir. (Hangi süreçlerde daha iyi olabiliriz? Nasıl gelişebiliriz?)

5. İyileşmenin ve gelişmenin gerçekten olup olmadığını tespit etmeyi sağlar. (İşletme süreçleriyle ilgili net bir tablomuz var mı?)

6. Problemlerin sebeplerini, şiddetini ve uzun süre üstü kapalı kalan yönlerini açığa çıkarır. (Ölçüm yapmadan işlerimizi uzun süre yapabilir miyiz? Yanlış giden durumları doğru olarak kabul ediyor olabilir miyiz? Süreçler hakkındaki yorumların tespitlerin doğru olup olmadığını ölçmeden bilebilir miyiz?)

7. İşletmenin beklentilerinin/isteklerinin tedarikçiler tarafından karşılanıp karşılanmadığının tespit edilmesini sağlar. (Tedarikçilerimiz isteklerimizi yerine getirip getirmediklerinin farkındalar mı?)

Performans ölçümüyle ilgili başlıklar genellikle işletmelerin ve iş süreçlerinin durumlarını kontrol etme ve başarılı bir çıktı elde edilip edilmemesi üzerine tasarlanmıştır. İşletmeler performans ölçümüyle verimli ve etkin çalışan bir organizasyon ortaya çıkarmak için tüm süreçleri kontrol etmeyi sağlayacak tüm paydaşları ve iş ortakları tarafından bilinen performans göstergeleriyle işletme performansını ölçeceklerdir. İşletme performansının çok boyutlu bir yaklaşımla ölçülmesi işletmenin tüm faaliyet alanlarıyla ilgili geri bildirim alınmasını sağlayan bir yapı tasarlanmasını sağlayacaktır.

2.7.Organizasyon Yapısının Performansa Etkileri İle İlgili Araştırmalar

Birçok bilim adamının performansın net bir tanımını ortaya koymasına çalışmasına rağmen, halen akademik literatürde özellikle terminoloji, analiz seviyesi ve değerlendirmeler için kavramsal temeller konularında fikir çatışmaları devam etmektedir. Bazı bilim adamları, organizasyonlar içinde finansal performans, iş performansı ve örgütsel etkililik (organizasyonel performans) olmak üzere üç (3) farklı seviyelerde performans olduğunu düşünürler (Yağar, 2007: 39).

Organizasyonel yapı üzerinde yapılan araştırmalar, yerleşim yeri, çalışanların nitelikleri, örgütün büyüklüğünden ziyade örgüt kültürünün örgüt üyelerinin performansını etkilemede önemli bir payının olduğunu göstermektedir. Organizasyonel yapı, örgütte yapılan iş ve eylemin kalitesini yükseltmeye dönük olarak üyeleri motive den ya da engelleyen sosyal ve psikolojik bir güç olmaktadır. Verimli ve başarılı örgütler olarak tanımlanan örgütler üzerinde yapılan araştırmalar, bu örgütlerin güçlü bir örgüt kültürüne sahip olduklarını, örgütsel mükemmeliğin ve etkililik temelinde bir takım kültürel etkenlerin yer aldığı belirlenmiştir (Yağar, 2007: 39).

Organizasyonel performans kavramı bireysel performanstan farklı bir kavramdır. Bu doğrultuda performansın değerlenmesi ve ölçülmesi birbirinden farklı durumlardır. Performans değerleme, bir kişinin, kendisinin ya da başka birisinin nasıl bir performans sergilediğiyle ilgili olarak yapılan ve öznellik içeren yorumlarıdır. Bu tür bir yorumlamada söz konusu öznelliğin azaltılabilmesi yönünde çeşitli yöntemler geliştirilmek için çalışılmışsa da; bunların etkileri sınırlı olmuş, performans değerlemenin sahip olduğu öznellikler tam anlamıyla ortadan kaldırılamamıştır. Bugüne kadar geliştirilen tüm performans değerleme yöntemlerinde sistematik hatalarla hala karşılaşılmaktadır.

Söz konusu alt sistem optimizasyonunun tipik bir örneği bankacılıkta yaygın olarak görülmektedir. Şube hedeflerinin yanlış belirlenmesi, aynı bankanın şubeleri arasında müşterileri kendi şubelerine çekmek için giriştikleri eylemler şiddetli rekabete yol açmakta ve bu rekabette avantaj sağlamak için müşteriye verilen promosyonlar, tavizler, olanaklar bankanın bütüncül hedeflerine zarar verebilmektedir.

Organizasyonel performansın değerlendirilmesinde örgütsel kültürün önemli bir etken olarak göz ardı edilmesinin nedeni mevcut örgütteki bekentiler, değerler, kollektif anılar, gizli hesaplar ve tanımlara göndermede bulunmasıdır. Örgütsel kültür kurumda işlerin nasıl yürüdüğünü tanımlar. İnsanların bilinçlerine yerleşmiş hâkim ideolojiyi yansıtır. Çalışanlara bir çeşit kimlik duygusu aşılar, örgütte nasıl kalınacağına dair yazılı olmayan ve çoğunlukla da konuşulmayan bir rehber sağlar ve yaşanan sosyal sistemin sabitliğini yüklenir. Ancak insanlar herhangibir

sorunyaşamadıkça, yeni bir kültürle karşılaşmadıkça, açık ve net olarak dile getirilmedikçe içinde bulunduğu kültürün farkına varamamaktadırlar (Yağar, 2007: 40).

2.8.Kurum Kültürünün Performansa Etkisi İle İlgili Araştırmalar

Kültür ve performans arasındaki ilişki birçok araştırmacının çalışmalarının konusu olmuştur. Kotter ve Heskett'in 1992 tarihli çok satan "Corporate Culture and Performance" isimli kitaplarında kurumsal kültür ve finansal performans arasındaki ilişki ele alınmış, 22 farklı sektörden edinilen verilerle kurumsal kültürün şirketlerin uzun vadeli finansal performansları üzerindeki etkileri tespit edilmiştir

Calirforniya üniversitesinden Eric Flamholtz 2001 yılında "Corporate Culture and the Bottom Line" isimli çalışmasında kültürün sadece kurumsal etkinliğin dışında ayrıca bilanço sonuçlarına da etkisi arasında kuvvetli bağlantılar olduğunu ortaaya koymuştur.

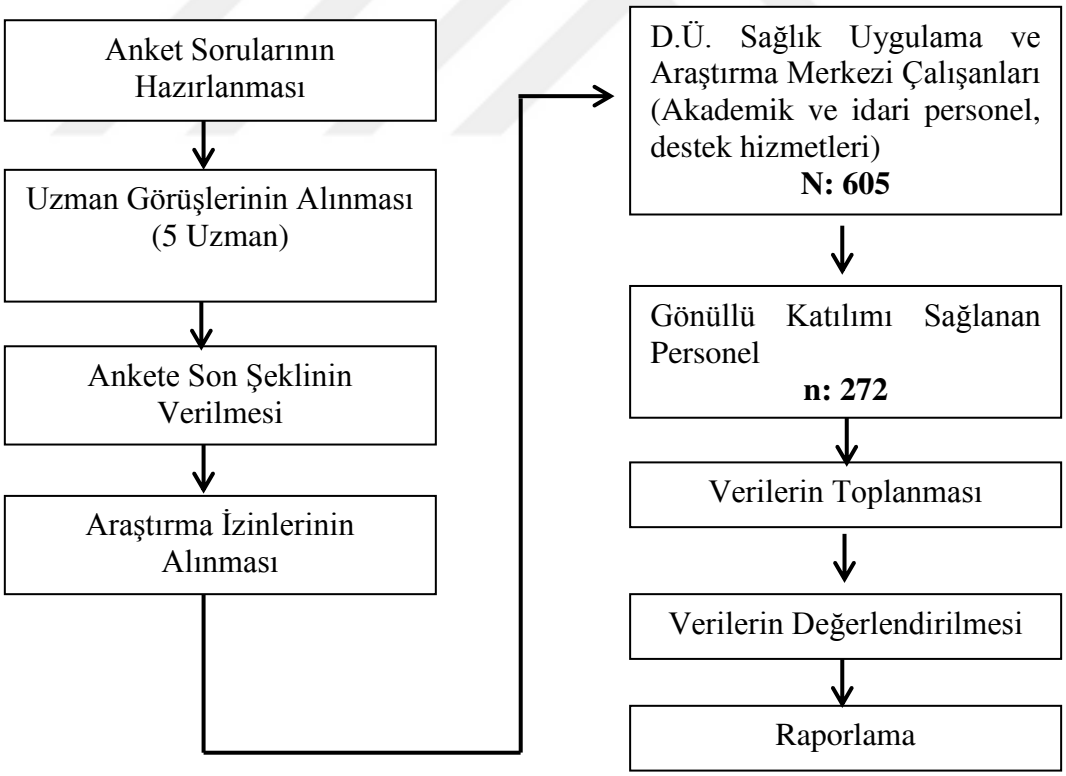
Richard Barrett ve Hewitt Associates tarafından 2008 yılında yapılan araştırmada ise çalışan memnuniyeti yüksek şirketlerde, güçlü kurumsal değerler ile ve kültür arasındaki ilişkinin, yüksek finansal performans ilişkisi sonucuna ulaşılmıştır.

3. YÖNTEM

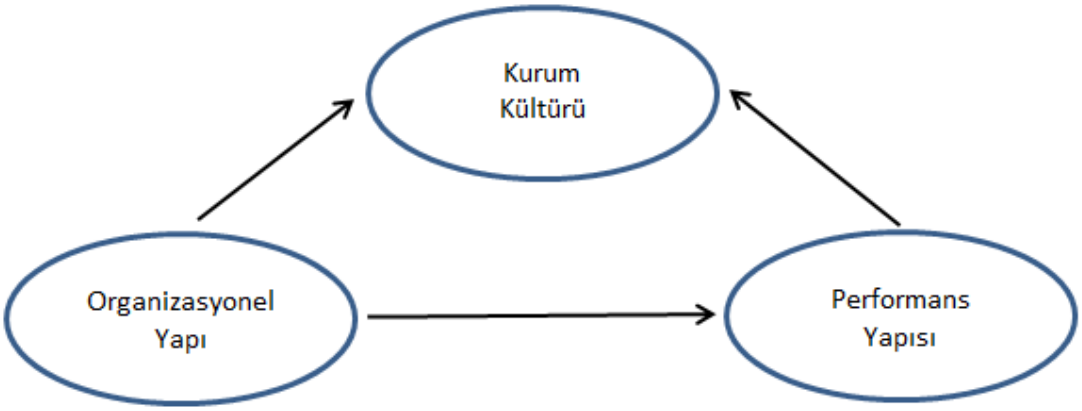
3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma nicel araştırma tekniklerinden olan tarama yöntemi ile gerçekleştirilmiştir (Şekil 7). Tarama araştırmaları "Bir konuya ya da olaya ilişkin katılımcıların görüşlerinin ya da ilgi, beceri, yetenek, tutum vb. özelliklerinin belirlendiği genellikle diğer araştırmalara göre daha büyük örneklemler üzerinde yapılan araştırmalar" olarak tanımlanmaktadır (Karasar, 2015:122). Tarama modelinin bu özelliğinden hareketle bir sağlık örtütünde organizayonel yapı, örgüt kültürü ve performans arasındaki ilişkiyi farklı açılardan değerlendirmek amacıyla bu model tercih edilmiştir (Şekil 8).

Şekil 7. Araştırma Süreci

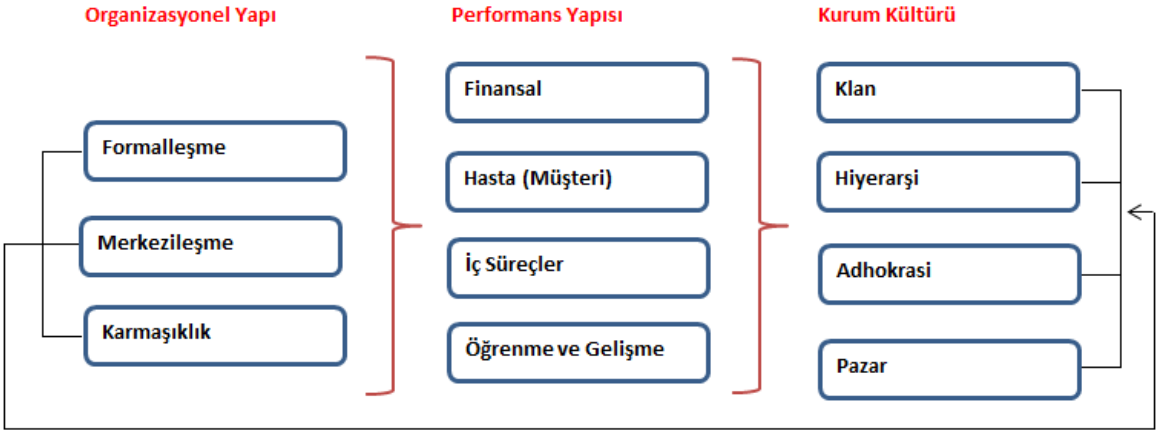


Şekil 8. Araştırma Modeli



Araştırma kapsamında yer alan organizasyonel yapı, kurum kültürü ve performans yapısına ilişkin alt boyutlar Şekil 9'da sunulmuştur.

Şekil 9. Araştırmanın Alt Boyutları



Şekil 9'da araştıma konusu olan üç (3) genel boyutun alt boyutlarına yer verilmiştir. Organizasyon yapısı; formalleşme, merkezileşme ve karmaşıklık dereceleriyle, kurum kültürü klan, hiyerarşi, adhokrasi ve pazar kültürüyle, performans yapısı ise finansal, hasta (müşteri), iç süreçler ve öğrenme ve gelişme perspektifiyle ele alınacaktır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Düzce Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezinde görevli olan 605 akademik ve idari personel ile destek hizmetleri

personeli oluşturmaktadır. Araştırmada herhangi bir örnekleme yöntemine gidilmemiş olup, gönüllü katılımcılar sürece dahil edilmiştir. Bu kapsamda örneklem 272 kişiden oluşmuştur.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma konusunu içeren organizasyonel yapı, kurum kültürü ve performans yapılarıyla ilgili literatürler taranmış ve veri toplamak için ne tür araçların geliştirildiği incelenmiştir. Bu bağlamda Gibson ve arkadaşlarının belirlediği organizasyon yapısı alt boyutları ilgili verilerin toplanması için Örücü ve Abraham Y.Nahm'ın ölçekleri ile Pekdemir ve Çatalca'nın araştırmasında yer alan alt boyut tespiti tanımlamalarından, kurum kültürüyle ilgili verilerin toplanması için Öcal ve Ağca'nın Cameron ve Quinn"in "Örgüt Kültürü Analizi" (OCAI) modelinden yararlanılarak geliştirdiği ölçekten, performans yapısyla ilgili verilerin toplanması için de Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen ölçek formatında belirtilen boyutlara bağlı kalınarak, literatürde boyutları belirlemek için en çok kullanılan ölçütlerden derlemeler yapılmış olup ayrıca Öcal ve Ağcan'nın geliştirdiği ölçekten de faydalanılmıştır (Örücü vd., 2012:13-14; Pekdemir ve Çatalca, 1999:21-22; Nahm vd, 2003:290; Öcal ve Ağca, 2010:180; Kaplan ve Norton, 1992: 71-81). Anket soruları organizasyon yapısı, örgüt kültürü, performans yapısı ve demografik özellikler başlığı halinde dört (4) ayrı başlıktan oluşturumuştur.

Bir hastanenin organizasyonunun yapısı, örgüt kültürü ve performans çıktılarının alt boyutlarıyla birbiri arasındaki ilişkinin tespit edilmesi için hazırlanan anket formunun ilk taslağı sağlık alanında uzman beş(5) öğretim elemanın görüşüne sunulmuş, alınan görüşler doğrultusunda anket formuna son şekli verimiştir. Düzce Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezinde (Düzce Üniversitesi Hastanesi) görev yapan üç (3) araştırma görevlisine, üç (3) öğretim üyesine, iki (2) sağlık teknisyenine ve yedi (7) hemşireye pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulama sonrası anket formundan herhangi bir değişikliğe gereksinim duyulmamıştır.

Anket formunda katılımcıların bazı sosyo-demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorularla organizasyon yapısını belirlemeye yönelik 14, kurum kültürünü

belirlemeye yönelik 24, performans yapısını belirlemeye yönelik 24 soru yer almıştır. Ankette toplam 67 soruya yer verilmiştir.

Anketin geçerlik güvenirliğine ilişkin yürütülen çalışmalar sonucunda toplam 14 soru atılmış olup, anketin son şekli demografik özelliklerle birlikte 53 sorudan oluşmuştur. Anket kapsamında değerlendirilen özellikler ve ilgili maddeler aşağıda sunulmuştur.

Değerlendirilen Özellik	**Maddeler**
Organizasyon Yapısı	Madde 1, Madde 2, Madde 3, Madde 4, Madde 5, Madde 7, Madde 8, Madde 9, Madde 10, Madde 12
Kurum Kültürü	Madde 1, Madde 2, Madde 3, Madde 5, Madde 6, Madde 7, Madde 8, Madde 9, Madde 10, Madde 12, Madde 13, Madde 14, Madde 15, Madde 16, Madde 17, Madde 18, Madde 20, Madde 21, Madde 22, Madde 23
Performans Yapısı	Madde 2, Madde 3, Madde 4, Madde 6, Madde 7, Madde 8, Madde 9, Madde 10, Madde 11, Madde 12, Madde 13, Madde 14, Madde 15, Madde 16, Madde 19, Madde 20, Madde 21, Madde 22

Geliştirilen ölçeğin faktör analizi için uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin ve Barlett testleri ile değerlendirilmiş olup, KMO değeri .867, Barlett testi sonucu da X^2 =967, 483; p= .000 olarak bulunmuştur. Ölçeğin kapsamında yer alan dğerlendirme alanlarına yönelik yürütülen çalışmalarda alt boyutların Cronbach Alpha katsayısının .70'in üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

3.4. Verilerin Toplanması

Anket formları, Düzce Üniversitesi Sağlık Uygulama Merkezinde yataklı servisler, poliklinikler, ameliyathane, laboratuvar, radyoloji ve teknik servis çalışanlarına araştırmanın amacı açıklanarak yüzyüze görüşmelerle uygulanmıştır. Anketlerin doldurulması yaklaşık 15 dakika sürmüştür. Veriler yaklaşık üç(3) aylık süre içinde toplanmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılarak değerlendirilmiştir. Veriler değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel yöntemler (Frekans, Yüzde, Ortalama, Standart sapma), açımlayıcı faktör analizi(AFA), doğrulayıcı faktör analizi(DFA), normallik testleri, korelasyon, regresyon testlerinden faydalanılmıştır. Analiz sonuçlarının değerlendirilmesinde .95 güven aralığı ve .05 hata payı temel alınmıştır.

4. BULGULAR ve YORUMLAR

Araştırmanın normallik dağılımına ilişkin bulguları, geliştirilen ölçeğin geçerlilik ve güvenirliğini test etmek amacıyla açımlayıcı faktör analizi(AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi(DFA) ile organizasyon yapısı(OY), kurum kültürü(KK) ve kurumsal performans (KP) arasındaki ilişkiye yönelik bulgular ayrı başlıklar halinde sunulmuştur.

4.1.Normallik Dağılımına İlişkin Bulgular

Araştırmanın bulguları elde edilmeden ve hangi tür (parametrik ya da non-parametrik) testlerin yapılacağına karar verilmeden önce araştırmanın değişkenlerinin normal dağılım gösterip göstermediğine bakılmıştır. Normallik varsayımlarında n>50 ise Kolmogrov Smirnov testinin p>0,05 olması halinde dağılımın normal olduğu varsayılır ve parametrik testler uygulanır. Aynı şekilde basıklık ve çarpıklık (skewness ve kurtosis) değerlerinin kendi hata katsayılarına bölümlerinden elde edilen değerin ±1,96 aralığında olması halinde de parametrik testlerden devam edilir. Buna göre her üç değişkene ilişkin normallik dağılım göstergeleri aşağıda sunulmuştur:

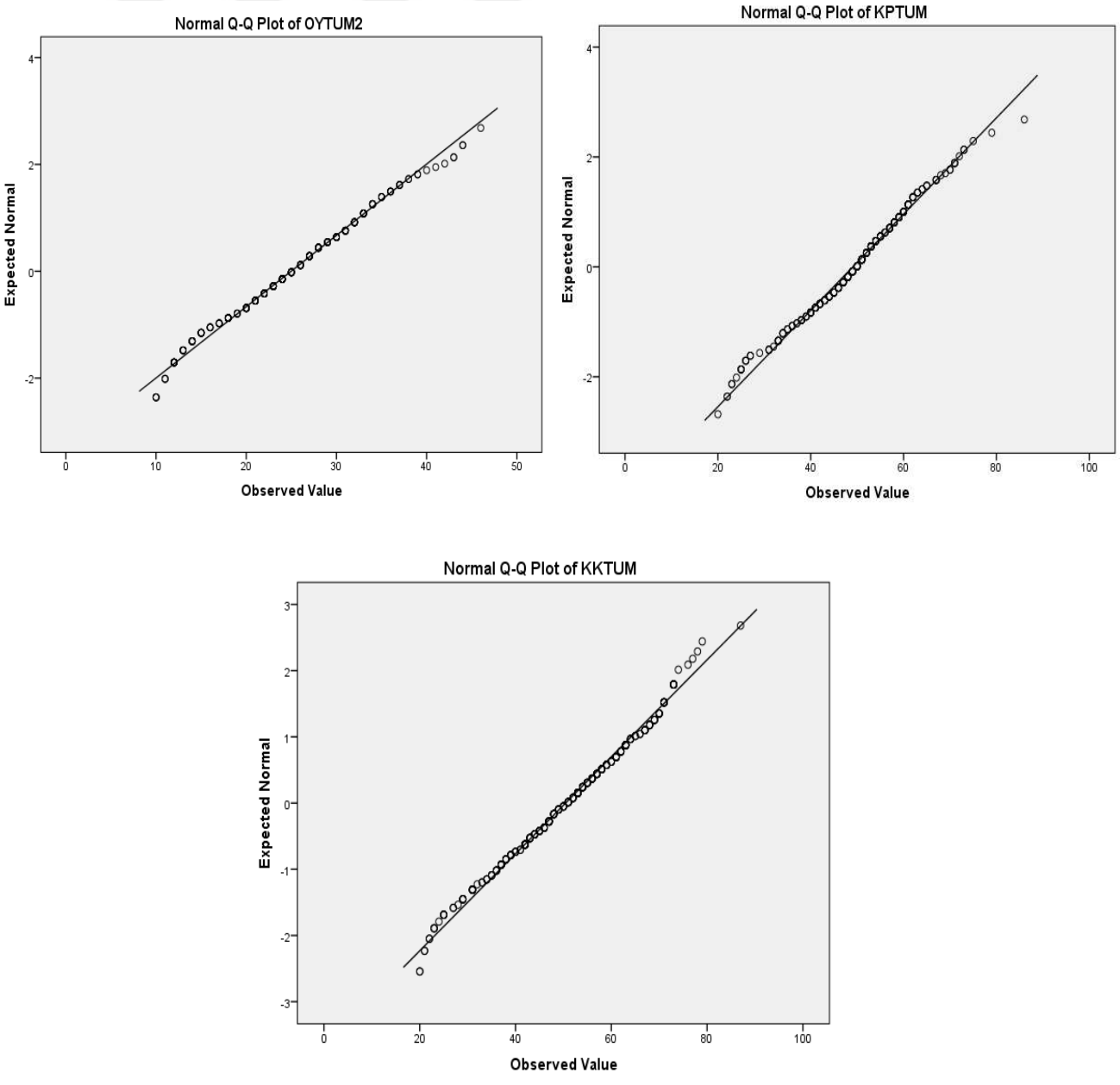
Tablo 10. Araştırmanın Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlerine İlişkin Normallik Testi Sonuçları

Normallik Testleri								
Değişkenler	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk				
	İstatistik	sd	p	İstatistik	sd	p	Basıklık-Std.Hata	Çarpıklık-Std.Hata
Organizasyon Yapısı	,044	272	,200	,988	272	,022	-0,276 0,294	0,108 0,148
Kurumsal Performans	,064	272	,009	,991	272	,082	-0,185 0,294	-0,120 0,148
Kurum Kültürü	,037	272	,200	,990	272	,052	-0,514 0,294	-0,115 0,148

a. Lilliefors Significance Correction

Tablo 10'a bakıldığında bağımlı ve bağımsız değişkenlerin Kolmogrov-Smirnov testi p değerinin 0,05'ten bir değişken için (KP) küçük olduğu görülmektedir. Ancak bunun yanında çarpıklık ve basıklık katsayılarının standart hata katsayısına bölümünden elde edilen değerlerin (ilk değişken: çarpıklık için -0,108/0,148 = -0,72; basıklık için -0,276/0,291 = -0,93; ikinci değişken için çarpıklık -0,120 / 0,148 = -0,81; basıklık için -0,185 / 0,294 = -0,62) (üçüncü değişken: çarpıklık -0,115 / 0,148 = -0,77; basıklık -0,514/ 0,294 = -1,74) en az birinin ±1,96 aralığında olduğu görülmektedir. Ayrıca her üç değişkenin normallik dağılımına ilişkin Q-Q histogramları Şekil 10'da verilmiştir.

Şekil 10.OY, KP ve KK ölçeklerinin normallik histogramları (Q-Q Plot)



4.2.Geçerlik ve Güvenirliğe İlişkin Bulgular

Ölçekte yer alan organizasyon yapısı, kurum kültürü ve performans yapısına ilişkin geçerlik güvenirlik analizleri ayrı başlıklar halinde aşağıda sunulmuştur.

4.2.1.Organizasyon Yapısına İlişkin Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri

Ölçeğin yapı geçerliliğini ortaya koymak ve maddelerin faktör yüklerini belirleyerek boyutlandırabilmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizine başlamadan önce verilerin uygunluğunu saptamak üzere Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi hesaplanmıştır. KMO değeri .867 bulunmuş ve Bartlett testi sonucu da (χ^2= 967,483; p = 0.000) anlamlı çıkmıştır. KMO değerinin 1'e yaklaşması ölçekteki her bir değişkenin, diğer değişkenler tarafından tahmin edilebileceği anlamına gelmektedir. Barlett Küresellik testi ise verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğini ortaya koymaktadır. Hesaplanan χ^2 istatistiğinin anlamlı çıkması, veri setinin faktörleştirmeye uygun olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2016).

Faktör analizinde principal components tercih edilmiştir. Döndürme işleminde ise dik döndürme seçeneklerinden Varimax seçeneği kullanılmıştır. AFA'da maddelerin ölçekte kalıp kalmayacağına karar vermede faktör yük değeri alt sınırı .30 olarak kabul edilmiştir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). AFA sonucunda toplamda ilk başta yer alan 10 maddenin ölçeğin toplam maddelerinin özdeğeri 1'den büyük 2 faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu iki(2) faktörün ölçeğe ilişkin açıkladığı varyans ise % 56,42'dir. Binişik madde konumunda olan 1 madde (Madde 6) analizden çıkartılmıştır. Madde 11 Madde 13 ve Madde 14 ise DFA yük değerlerinin istenen aralıkta (.30 ve üstü) olmaması nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Ölçekten madde atma işlemi tek tek yapılmış ve atılan her maddenin ardından analiz tekrarlanmıştır. Ölçekte geriye kalan tüm maddeler olumludur. Faktör sayısı alanyazın dikkate alınarak ve çalışmanın amacı kapsamında iki(2) ile sınırlandırılarak AFA tekrarlanmıştır. Tablo 11'de geriye kalan 10 maddenin özellikleri sunulmuştur.

Tablo 11. Organizasyon Yapısı Ölçeği Madde Yük Değerleri

Maddeler	**Formalleşme**	**Merkezileşme**
Madde 1	.82	
Madde 2	.80	
Madde 3	.72	
Madde 4	.70	
Madde 9		.71
Madde 7		.69
Madde 8		.65
Madde 10		.64
Madde 5		.61
Madde 12		.59
Açıklanan Varyans	% 43,61	% 12,80
Toplam Varyans	%56,42	

Tablo 11'de açımlayıcı faktör analizine (AFA) ait faktör yükleri verilmiştir. Tablo 11'de görüldüğü gibi birinci boyut faktör yükü .70 ile .82 arasında değişen 4 maddeden oluşmaktadır. İkinci boyut faktör yükü .59 ile .71 arasında değişen 6 maddeden oluşmaktadır. Tüm faktörlerin toplam varyansın % 56,42'sini açıkladığı görülmüştür. Birinci faktör toplam varyansın % 43,61'ini, İkinci faktör toplam varyansın % 12,80'ini açıklamaktadır. Açıklanan varyans oranlarının tek faktörlü ölçeklerde %30, çok faktörlü ölçeklerde ise %40 ile %60 arasında olması yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2016; Tavşancıl, 2014). Buna göre, ölçeğin açıkladığı varyans oranının yeterli olduğu söylenebilir.

Tablo 12. Faktörler Arası Korelasyon Katsayıları

Faktörler	Faktör 1	Faktör 2
Formalleşme	**1**	**.535****
Merkezileşme		**1**
**p<0,01; n=272		

Aynı araştırma grubu üzerinde yapılan analizlerde ölçeğin alt ölçekleri arasındaki ilişkiye de bakılmıştır. Faktörler arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 12'de sunulmuştur. Analiz sonucunda faktörlerin birbirleri ile olumlu ve anlamlı ilişki içinde olduğu görülmüştür.

Organizasyon Yapısı (OY) AFA ile belirlenen iki boyutlu yapısının geçerliğini belirlemek amacıyla, ölçeğin 10 maddelik yapısı üzerinde DFA yapılmıştır.

DFA ile elde edilen bulgular değerlendirildiğinde χ^2 /sd oranı 2,47 (χ^2 /sd= 84,119/34) bulunmuştur. Bu oranın <3 olması mükemmel uyum aralığı değerlendirilmektedir (Çelik ve Yılmaz, 2013). RMSEA değeri .074 olarak bulunmuştur. RMSEA değerinin ≤.08 olması iyi uyumu göstermektedir (Çelik ve Yılmaz, 2013). Root Mean Square Residual (RMR)= .07, Root Mean Square Residual (SRMR) = .05 olarak bulunmuştur. Bu değerlerin ≤ .08 olması iyi uyumu belirtmektedir (Wang ve Wang, 2012). Comparative Fit Index (CFI)= .95, Incremental Fit Index (IFI)= .95, Non-Normed Fit Index (NNFI)= .91, Goodnes of Fit Index (GFI)= .94, Adjusted Goodnes of Fit Index (AGFI)= .91 olarak bulunmuştur. Bu değerlerin ≥ .90 olması iyi uyum; ≥.95 olması ise mükemmel olarak değerlendirilmektedir (Çelik ve Yılmaz, 2013). Uyum değerlerinin yanı sıra, modelde yer alan bütün maddelere ait faktör yük değerlerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Maddelere ilişkin elde edilen standartlaştırılmış faktör yük değerleri (λi), R^2 ve t değerleri Tablo 13' de sunulmuştur.

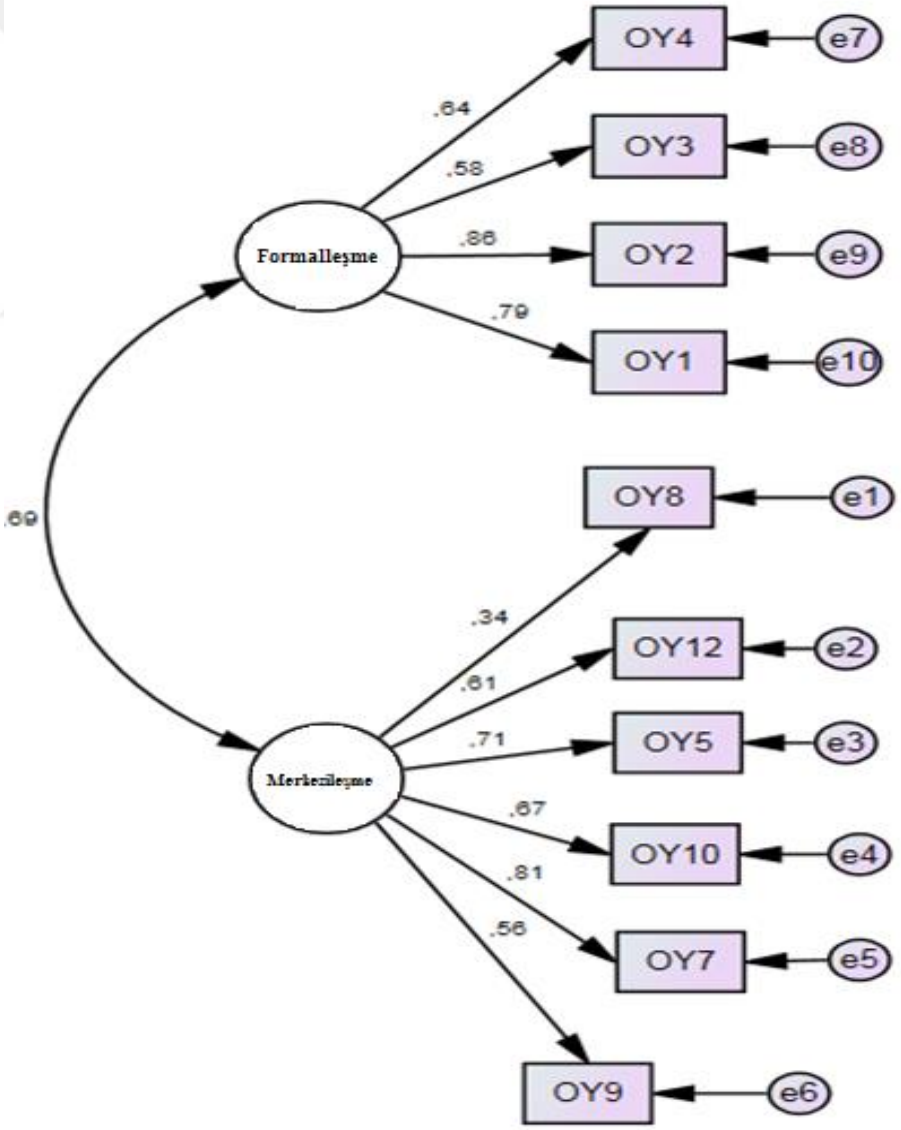
Tablo 13. Organizasyon Yapısı Ölçeği Maddelerin Standartlaştırılmış Faktör Yükleri (λi), R2 ve t Değerleri

Faktörler	Madde No	Standartlaştırılmış Faktör Yükleri (λi)	R^2	t	p
Formalleşme	Madde 1	.79	.62	8.23	.00
	Madde 2	.86	.74	6.17	
	Madde 3	.58	.34	10.69	
	Madde 4	.64	.41	10.31	
Merkezileşme	Madde 5	.71	.50	9.40	.00
	Madde 7	.81	.66	7.65	
	Madde 8	.34	.12	11.36	
	Madde 9	.56	.31	10.66	
	Madde 10	.67	.45	9.89	
	Madde 12	.61	.37	10.36	

Tablo 13'de sunulan standartlaştırılmış faktör yük değerleri (λi), gizil değişkenlerden gözlenen değişkenlere giden yol katsayılarını; R^2 ise

standartlaştırılmış faktör yük değerinin karesi olarak değişkenin bulunduğu faktördeki varyansları ifade etmektedir. Buna göre, Formalleşme boyutunda en yüksek yük değeri Madde 2'de; Merkezileşme boyutunda ise en yüksek yük değeri Madde 7'de görülmektedir. DFA'da önemli bir gösterge olan t değeri ise gizil değişkenden gözlenen değişkene giden yol katsayısının anlamlılığını göstermektedir. Tablo 13'de maddelerin tümü için t değerlerinin .01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Ölçeğin boyutları arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için korelasyon katsayıları da (r) hesaplanmıştır ve Tablo 13'te sunulmuştur. OY'yi (Organizasyon Yapısı) oluşturan boyutlar arasındaki ilişki modeli Şekil 11'de gösterilmiştir

Şekil 11. Organizasyon Yapısı Ölçeğinin DFA (Doğrulayıcı Faktör Analizi) Modeli



Organizasyon Yapısının (OY) güvenirliğini belirlemeye yönelik yapılan incelemede, ölçeğin tümüne ait güvenirlik katsayısı .78 olarak bulunmuştur. Bu değerin 1'e yakın olması, ölçeğin güvenilir bir ölçme aracı olduğunu göstermektedir. Ölçeğin boyutlarına göre güvenirliği ise Tablo 13'te gösterilmiştir.

Tablo 14. Organizasyon Yapısını Oluşturan Boyutların Güvenirlik Katsayıları ve Madde-Toplam Korelasyonu

Faktörler	Cronbach's Alpha Katsayısı	Madde-Toplam Korelasyonu
Formalleme	**α=.806**	**.54-.70**
Merkezileşme	**α=.767**	**.33-.66**

Organizasyon Yapısının Genel Cronbach's Alpha Katsayısı: **.780**

Tablo 14 incelendiğinde, OY'nin iç tutarlılık katsayılarının; *Formalleşme* boyutu için .81; *Merkezileşme* boyutu için .77 olduğu tespit edilmiştir. Bu değerler, ölçeği oluşturan maddelerin birbirleriyle tutarlı olduğunu göstermektedir. Ayrıca ölçeği oluşturan boyutlarda yer alan maddelerin madde-toplam korelasyonlarının, Formalleşme boyutunda .54 ile .70 arasında, Merkezileşme boyutunda .33 ile .66 arasında olduğu görülmektedir. Madde-toplam korelasyonunun pozitif ve yüksek olması, maddelerin benzer davranışları örneklediğini ve ölçeğin iç tutarlığının yüksek olduğunu göstermektedir. Madde-toplam korelasyonu. 30 ve üzerinde olan maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt ettiği söylenebilir (Büyüköztürk, 2016).

4.2.2.Kurumsal Performansa Yönelik Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri

Ölçeğin yapı geçerliliğini ortaya koymak ve maddelerin faktör yüklerini belirleyerek boyutlandırabilmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizine başlamadan önce verilerin uygunluğunu saptamak üzere Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi hesaplanmıştır. KMO değeri .917 bulunmuş ve Bartlett testi sonucu da (χ^2= 2779,770; p = 0.000) anlamlı çıkmıştır. KMO değerinin 1'e yaklaşması ölçekteki her bir değişkenin, diğer değişkenler tarafından tahmin edilebileceği anlamına gelmektedir. Barlett Küresellik testi ise verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğini ortaya koymaktadır. Hesaplanan χ^2 istatistiğinin anlamlı çıkması, veri setinin faktörleştirmeye uygun olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2016)

Faktör analizinde principal components tercih edilmiştir. Döndürme işleminde ise dik döndürme seçeneklerinden Varimax seçeneği kullanılmıştır. AFA'da maddelerin ölçekte kalıp kalmayacağına karar vermede faktör yük değeri alt sınırı .30 olarak kabul edilmiştir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). AFA sonucunda toplamda ilk başta yer alan 18 maddenin ölçeğin toplam maddelerinin özdeğeri 1'den büyük 3 faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu üç (3) faktörün ölçeğe ilişkin açıkladığı varyans ise % 59,03'tür. Binişik madde konumunda olan 6 madde (Madde1 Madde5, Madde 17, Madde18, Madde23 ve Madde24) analizden çıkartılmıştır. Ölçekten madde atma işlemi tek tek yapılmış ve atılan her maddenin ardından analiz tekrarlanmıştır. Ölçekte geriye kalan tüm maddeler olumludur. Faktör sayısı alanyazın dikkate alınarak ve çalışmanın amacı kapsamında üç ile sınırlandırılarak AFA tekrarlanmıştır. Tablo 15'te geriye kalan 18 maddenin özellikleri sunulmuştur.

Tablo 15. Kurumsal Performans Ölçeği Madde Yük Değerleri

Maddeler	**Hasta Perspektifi**	**İç Süreçler Perspektifi**	**Finansal Perspektif**
Madde 11	.72		
Madde 10	.71		
Madde 9	.71		
Madde 7	.69		
Madde 16	.65		
Madde 15	.64		
Madde 8	.63		
Madde 13	.59		
Madde 12	.58		
Madde 20		.41	
Madde 19		.79	
Madde 21		.77	
Madde 14		.72	
Madde 22		.67	
Madde 4			.64
Madde 3			.85
Madde 6			.84
Madde 2			.68
Açıklanan Varyans	% 42,19	% 9,42	% 7,42
Toplam Varyans: % 59,03			

Tablo 15'te açımlayıcı faktör analizine (AFA) ait faktör yükleri verilmiştir. Tablo 15'te görüldüğü gibi birinci boyut faktör yükü .58 ile .72 arasında değişen 9 maddeden oluşmaktadır. İkinci boyut faktör yükü .41 ile .79 arasında değişen 6 maddeden oluşmaktadır. Üçüncü boyut faktör yükü .68 ile .85 arasında değişen 3 maddeden oluşmaktadır. Tüm faktörlerin toplam varyansın % 59,03'ünü açıkladığı görülmüştür. Birinci faktör toplam varyansın % 42,19'unu, ikinci faktör toplam varyansın % 9,42'sini, üçüncü faktör toplam varyansın % 7,42'sini açıklamaktadır. Açıklanan varyans oranlarının tek faktörlü ölçeklerde %30, çok faktörlü ölçeklerde ise %40 ile %60 arasında olması yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2016; Tavşancıl, 2014). Buna göre, ölçeğin açıkladığı varyans oranının yeterli olduğu söylenebilir.

Tablo 16. Faktörler Arası Korelasyon Katsayıları

Faktörler	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
Hasta Perspektifi	**1**	**.623****	**.572****
İç Süreçler Perspektifi		**1**	**.434****
Finansal Perspektifi			**1**
**p<0,01; n=272			

Aynı araştırma grubu üzerinde yapılan analizlerde ölçeğin alt ölçekleri arasındaki ilişkiye de bakılmıştır. Faktörler arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 16'da sunulmuştur. Analiz sonucunda faktörlerin birbirleri ile olumlu ve anlamlı ilişki içinde olduğu görülmüştür

Kurumsal Performans (KP) AFA ile belirlenen üç boyutlu yapısının geçerliğini belirlemek amacıyla, ölçeğin 18 maddelik yapısı üzerinde DFA yapılmıştır.

DFA ile elde edilen bulgular değerlendirildiğinde χ^2 /sd oranı 2,33 (χ^2 /sd= 301,085/129) bulunmuştur. Bu oranın <3 olması mükemmel uyum aralığı değerlendirilmektedir (Çelik ve Yılmaz, 2013). RMSEA değeri .070 olarak bulunmuştur. RMSEA değerinin ≤.08 olması iyi uyumu göstermektedir (Çelik ve Yılmaz, 2013). Root Mean Square Residual (RMR)= .06, Root Mean Square Residual (SRMR) = .06 olarak bulunmuştur. Bu değerlerin ≤ .08 olması iyi uyumu belirtmektedir (Wang ve Wang, 2012). Comparative Fit Index (CFI)= .93, Incremental

Fit Index (IFI)= .93, Normed Fit Index (NFI)= .88, Goodnes of Fit Index (GFI)= .90, Adjusted Goodnes of Fit Index (AGFI)= .86 olarak bulunmuştur. Bu değerlerin ≥ .90 olması iyi uyum; ≥.95 olması ise mükemmel olarak değerlendirilmektedir (Çelik ve Yılmaz, 2013). Uyum değerlerinin yanı sıra, modelde yer alan bütün maddelere ait faktör yük değerlerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Maddelere ilişkin elde edilen standartlaştırılmış faktör yük değerleri (λi), R^2 ve t değerleri Tablo 17' de sunulmuştur.

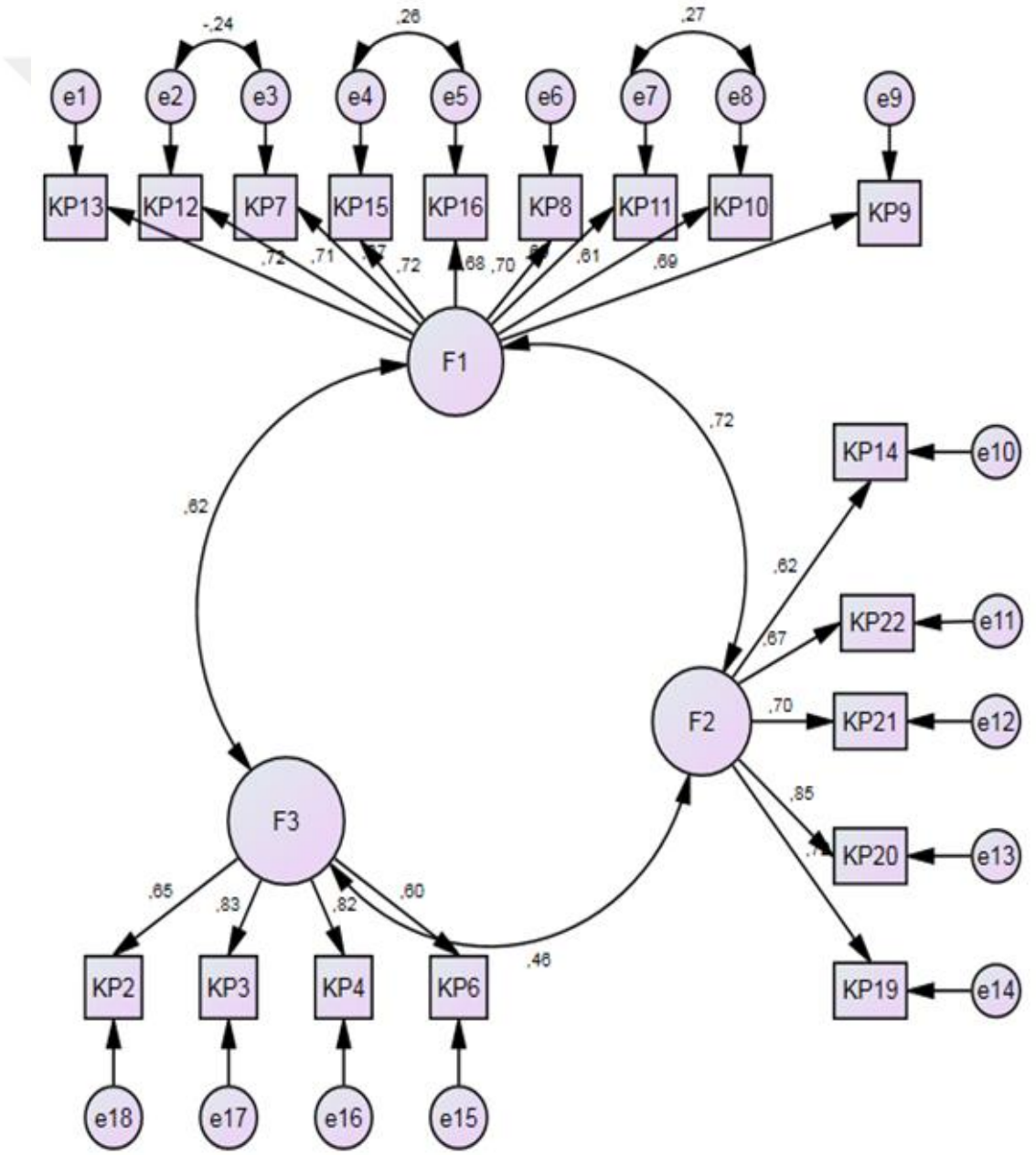
Tablo 17. Kurumsal Performans Ölçeği Maddelerin Standartlaştırılmış Faktör Yükleri (λi), R2 ve t Değerleri

Faktörler	Maddeler	Standartlaştırılmış Faktör Yükleri (λi)	R^2	t değeri	p
Hasta Perspektifi	Madde 11	.69	.48	10,449	.00
	Madde 10	.61	.37	10,838	
	Madde 9	.69	.48	10,463	
	Madde 7	.67	.45	10,403	
	Madde 16	.68	.46	10,477	
	Madde 15	.72	.52	10,243	
	Madde 8	.70	.49	10,394	
	Madde 13	.72	.52	10,318	
	Madde 12	.71	.50	10,152	
İç Süreçler Perspektifi	Madde 20	.72	.52	7,248	.00
	Madde 19	.85	.72	9,766	
	Madde 21	.70	.49	9,924	
	Madde 14	.62	.38	10,562	
	Madde 22	.67	.45	10,213	
Finansal Perspektif	Madde 3	.83	.69	6,943	.00
	Madde 4	.82	.67	7,490	
	Madde 6	.60	.36	10,535	
	Madde 2	.65	.42	10,208	

Tablo 17'de sunulan standartlaştırılmış faktör yük değerleri (λi), gizil değişkenlerden gözlenen değişkenlere giden yol katsayılarını; R^2 ise standartlaştırılmış faktör yük değerinin karesi olarak değişkenin bulunduğu faktördeki varyansları ifade etmektedir. Buna göre, Hasta Perspektifinde en yüksek yük değeri Madde 15'te; İç Süreçler Perspektifinde ise en yüksek yük değeri Madde

19’da, Finansal Perspektif’te ise en yüksek yük değeri Madde 3’te görülmektedir. DFA’da önemli bir gösterge olan t değeri ise gizil değişkenden gözlenen değişkene giden yol katsayısının anlamlılığını göstermektedir. Tablo 16’da maddelerin tümü için t değerlerinin .01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Ölçeğin boyutları arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için korelasyon katsayıları da (r) hesaplanmıştır ve Tablo 16’da sunulmuştur. KP’yi (Kurumsal Performans) oluşturan boyutlar arasındaki ilişki modeli Şekil 12’de gösterilmiştir

Şekil 12. Kurumsal Performans Ölçeğinin DFA (Doğrulayıcı Faktör Analizi) Modeli



Kurumsal Performans (KP) güvenirliğini belirlemeye yönelik yapılan incelemede, ölçeğin tümüne ait güvenirlik katsayısı .897 olarak bulunmuştur. Bu değerin 1'e yakın olması, ölçeğin güvenilir bir ölçme aracı olduğunu göstermektedir. Ölçeğin boyutlarına göre güvenirliği ise Tablo 18'de gösterilmiştir.

Tablo 18.Kurumsal Performansı Oluşturan Boyutların Güvenirlik Katsayıları ve Madde-Toplam Korelasyonu

Faktörler	Cronbach's Alpha Katsayısı	Madde-Toplam Korelasyonu
Hasta Perspektifi	α=.890	.54-.70
İç Süreçler Perspektifi	α=.804	.54-.74
Finansal Perspektif	α=.811	.60-.68
Kurumsal Performansın Genel Cronbach's Alpha Katsayısı: **.897**		

Tablo 18 incelendiğinde, KP'nin iç tutarlılık katsayılarının; *Hasta Perspektifi* boyutu için .89; *İç Süreçler Perspektifi* boyutu için .80, Finansal Perspektif için .81 olduğu tespit edilmiştir. Bu değerler, ölçeği oluşturan maddelerin birbirleriyle tutarlı olduğunu göstermektedir. Ayrıca ölçeği oluşturan boyutlarda yer alan maddelerin madde-toplam korelasyonlarının, *Hasta Perspektifi* boyutunda .54 ile .70 arasında, *İç Süreçler Perspektifi* boyutunda .54 ile .74 arasında, *İç Süreçler Perspektif*"te ise .620 ile .68 arasında olduğu görülmektedir. Madde-toplam korelasyonunun pozitif ve yüksek olması, maddelerin benzer davranışları örneklediğini ve ölçeğin iç tutarlığının yüksek olduğunu gösterir. Madde-toplam korelasyonu. 30 ve üzerinde olan maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt ettiği söylenebilir (Büyüköztürk, 2016).

4.2.3. Kurum Kültürüne Yönelik Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri

Ölçeğin yapı geçerliliğini ortaya koymak ve maddelerin faktör yüklerini belirleyerek boyutlandırabilmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizine başlamadan önce verilerin uygunluğunu saptamak üzere Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi hesaplanmıştır. KMO değeri .909 bulunmuş ve Bartlett testi sonucu da (χ^2= 3063,284; p = 0.000) anlamlı çıkmıştır. KMO değerinin 1'e yaklaşması ölçekteki her bir değişkenin, diğer değişkenler tarafından tahmin

edilebileceği anlamına gelmektedir. Barlett Küresellik testi ise verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğini ortaya koymaktadır. Hesaplanan χ^2 istatistiğinin anlamlı çıkması, veri setinin faktörleştirmeye uygun olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2016)

Faktör analizinde principal components tercih edilmiştir. Döndürme işleminde ise dik döndürme seçeneklerinden Varimax seçeneği kullanılmıştır. AFA'da maddelerin ölçekte kalıp kalmayacağına karar vermede faktör yük değeri alt sınırı .30 olarak kabul edilmiştir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). AFA sonucunda toplamda ilk başta yer alan 20 maddenin ölçeğin toplam maddelerinin özdeğeri 1'den büyük 4 faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu dört (4) faktörün ölçeğe ilişkin açıkladığı varyans ise % 62,80'dir. Binişik madde konumunda olan dört (4) madde (Madde4 Madde11, Madde 19, Madde24) analizden çıkartılmıştır. Ölçekten madde atma işlemi tek tek yapılmış ve atılan her maddenin ardından analiz tekrarlanmıştır. Ölçekte geriye kalan tüm maddeler olumludur. Faktör sayısı alanyazın dikkate alınarak ve çalışmanın amacı kapsamında dört ile sınırlandırılarak AFA tekrarlanmıştır. Tablo 19'da geriye kalan 20 maddenin özellikleri sunulmuştur.

Tablo 19. Kurumsal Kültür Ölçeği Madde Yük Değerleri

Maddeler	Pazar	Adhokrasi	Klan	Hiyerarşi
Madde 14	.84			
Madde 15	.81			
Madde 13	.77			
Madde 22	.74			
Madde 21	.72			
Madde 17	.65			
Madde 20	.61			
Madde 18	.56			
Madde 8		.81		
Madde 6		.78		
Madde 9		.75		
Madde 10		.70		
Madde 5		.68		
Madde 3			.80	
Madde 2			.65	
Madde 1			.59	
Madde 7				.73
Madde 16				.64
Madde 12				.62
Madde 23				.50
Açıklanan Varyans	% 41,92	% 8.18	% 7,09	% 5,59
Toplam Varyans: % 62,80				

Tablo 19'da açımlayıcı faktör analizine (AFA) ait faktör yükleri verilmiştir. Tablo 19'da görüldüğü gibi birinci boyut faktör yükü .56 ile .84 arasında değişen 8 maddeden oluşmaktadır. İkinci boyut faktör yükü .68 ile .81 arasında değişen 5 maddeden oluşmaktadır. Üçüncü boyut faktör yükü .59 ile .80 arasında değişen 3 maddeden oluşmaktadır. Dördüncü boyut ise faktör yükü .50 ile .73 arasında değişen 4 maddeden oluşmaktadır. Tüm faktörlerin toplam varyansın % 62.80'ini açıkladığı görülmüştür. Birinci faktör toplam varyansın % 41,92'sini, ikinci faktör toplam varyansın % 8,18'sini, üçüncü faktör toplam varyansın % 7,09'unu, dördüncü faktör ise toplam varyansı % 5,59'unu açıklamaktadır. Açıklanan varyans oranlarının tek faktörlü ölçeklerde %30, çok faktörlü ölçeklerde ise %40 ile %60 arasında olması yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2016; Tavşancıl, 2014). Buna göre, ölçeğin açıkladığı varyans oranının yeterli olduğu söylenebilir.

Tablo 20. Faktörler Arası Korelasyon Katsayıları

Faktörler	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
Pazar	**1**	**.654****	**.427****	**.511****
Adhokrasi		**1**	**.337****	**.544****
Klan			**1**	**.236****
Hiyerarşi				**1**
**p<0,01; n=272				

Aynı araştırma grubu üzerinde yapılan analizlerde ölçeğin alt ölçekleri arasındaki ilişkiye de bakılmıştır. Faktörler arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 20'de sunulmuştur. Analiz sonucunda faktörlerin birbirleri ile olumlu ve anlamlı ilişki içinde olduğu görülmüştür

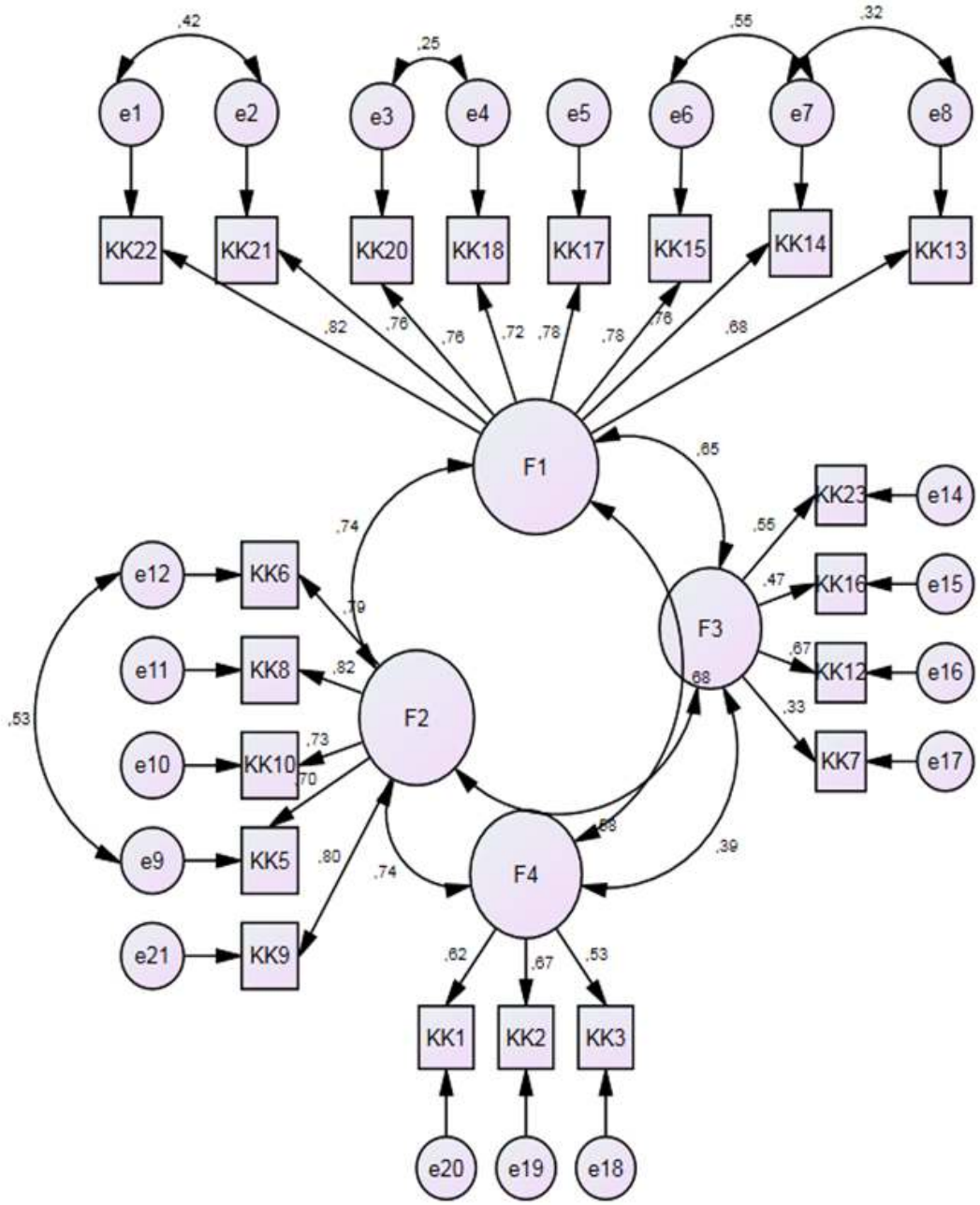
Kurumsal Kültür (KK) AFA ile belirlenen dört boyutlu yapısının geçerliğini belirlemek amacıyla, ölçeğin 20 maddelik yapısı üzerinde DFA yapılmıştır. DFA ile elde edilen bulgular değerlendirildiğinde χ^2 /sd oranı 2,15 (χ^2 /sd= 342,360/159) bulunmuştur. Bu oranın ≤3 olması mükemmel uyum aralığı değerlendirilmektedir (Çelik ve Yılmaz, 2013). RMSEA değeri .065 olarak bulunmuştur. RMSEA değerinin ≤.08 olması iyi uyumu göstermektedir (Çelik ve Yılmaz, 2013). Root Mean Square Residual (RMR)= .07, Root Mean Square Residual (SRMR) = .05 olarak bulunmuştur. Bu değerlerin ≤ .08 olması iyi uyumu belirtmektedir (Wang ve Wang, 2012). Comparative Fit Index (CFI)= .94, Incremental Fit Index (IFI)= .94, Normed Fit Index (NFI)= .89, Goodnes of Fit Index (GFI)= .90, Adjusted Goodnes of Fit Index (AGFI)= .86 olarak bulunmuştur. Bu değerlerin ≥ .90 olması iyi uyum; ≥.95 olması ise mükemmel olarak değerlendirilmektedir (Çelik ve Yılmaz, 2013). Uyum değerlerinin yanı sıra, modelde yer alan bütün maddelere ait faktör yük değerlerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Maddelere ilişkin elde edilen standartlaştırılmış faktör yük değerleri (λi), R^2 ve t değerleri Tablo 21' de sunulmuştur.

Tablo 21. Kurumsal Kültür Ölçeği Maddelerin Standartlaştırılmış Faktör Yükleri (λi), R2 ve t Değerleri

Faktörler	Maddeler	Standartlaştırılmış Faktör Yükleri (λi)	R^2	t değeri	p
Pazar	Madde 14	.76	0,58	10,514	.00
	Madde 15	.78	0,61	9,693	
	Madde 13	.68	0,46	10,624	
	Madde 22	.82	0,67	9,074	
	Madde 21	.76	0,58	9,763	
	Madde 17	.78	0,61	9,722	
	Madde 20	.76	0,58	9,880	
	Madde 18	.72	0,52	10,191	
Adhokrasi	Madde 8	.82	0,67	8,645	.00
	Madde 6	.79	0,62	9,170	
	Madde 9	.80	0,64	8,976	
	Madde 10	.73	0,53	9,941	
	Madde 5	.70	0,49	10,114	
Klan	Madde 3	.53	0,28	10,097	.00
	Madde 2	.67	0,45	8,176	
	Madde 1	.62	0,38	9,111	
Hiyerarşi	Madde 7	.33	0,11	11,033	.00
	Madde 16	.47	0,22	10,203	
	Madde 12	.67	0,45	7,361	
	Madde 23	.55	0,30	9,413	

Tablo 21'de sunulan standartlaştırılmış faktör yük değerleri (λi), gizil değişkenlerden gözlenen değişkenlere giden yol katsayılarını; R^2 ise standartlaştırılmış faktör yük değerinin karesi olarak değişkenin bulunduğu faktördeki varyansları ifade etmektedir. Buna göre, Pazar Kültüründe en yüksek yük değeri Madde 17 ve Madde 15'te; Adhokrasi Kültüründe ise en yüksek yük değeri Madde 8'de, Klan Kültüründe ise en yüksek yük değeri Madde 2'de, Hiyerarşi Kültüründe ise en yüksek yük değerinin Madde 23'te olduğu görülmektedir. DFA'da önemli bir gösterge olan t değeri ise gizil değişkenden gözlenen değişkene giden yol katsayısının anlamlılığını göstermektedir. Tablo 21'de maddelerin tümü için t değerlerinin .01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Ölçeğin boyutları arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için korelasyon katsayıları da (r) hesaplanmıştır ve Tablo 21'de sunulmuştur. KK'yi (Kurumsal Kültür) oluşturan boyutlar arasındaki ilişki modeli Şekil 13' de gösterilmiştir.

Şekil 13. Kurum Kültürü Ölçeğinin DFA (Doğrulayıcı Faktör Analizi) Modeli



Kurumsal Kültürünün (KK) güvenirliğini belirlemeye yönelik yapılan incelemede, ölçeğin tümüne ait güvenirlik katsayısı .897 olarak bulunmuştur. Bu değerin 1'e yakın olması, ölçeğin güvenilir bir ölçme aracı olduğunu göstermektedir. Ölçeğin boyutlarına göre güvenirliği ise Tablo 22'de gösterilmiştir.

Tablo 22. Kurum Kültürünü Oluşturan Boyutların Güvenirlik Katsayıları ve Madde-Toplam Korelasyonu

Faktörler	Cronbach's Alpha Katsayısı	Madde-Toplam Korelasyonu
Pazar	**α=.921**	**.67-.79**
Adhokrasi	**α =.887**	**.65-.75**
Klan	**α =.601**	**.32-.44**
Hiyerarşi	**α =.632**	**.43-.46**

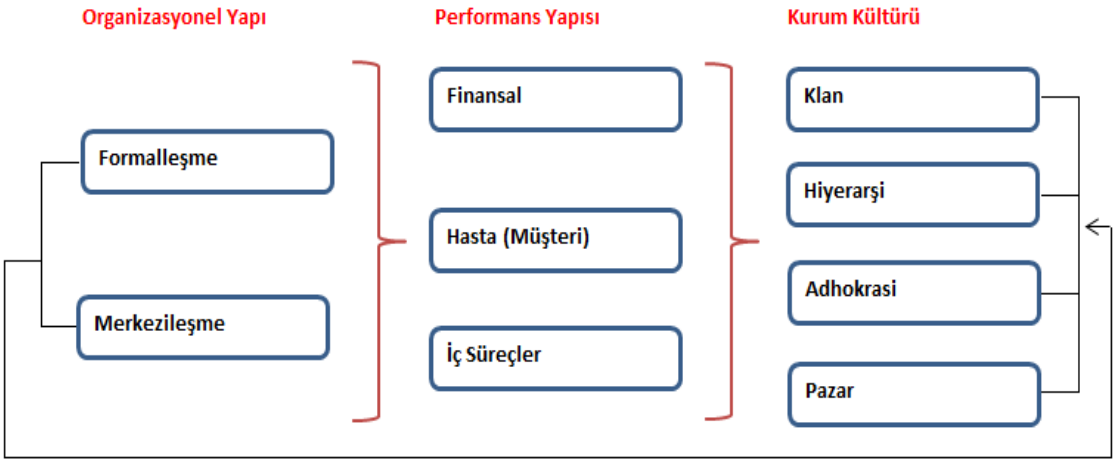
Kurum Kültürünün Genel Cronbach's Alpha Katsayısı: **.897**

Tablo 22 incelendiğinde, KK'nin iç tutarlılık katsayılarının; *Pazar* boyutu için .92; *Adhokrasi* boyutu için .89, Klan için .60ve Hiyerarşi için .63 olduğu tespit edilmiştir. Bu değerler, ölçeği oluşturan maddelerin birbirleriyle tutarlı olduğunu göstermektedir. Ayrıca ölçeği oluşturan boyutlarda yer alan maddelerin madde-toplam korelasyonlarının, *Pazar* boyutunda .67 ile .79 arasında, Adhokrasi boyutunda .65 ile .75 arasında, Klan'te ise .32 ile .44 arasında ve Hiyerarşi'te .43 ile .46 arasında olduğu görülmektedir. Madde-toplam korelasyonunun pozitif ve yüksek olması, maddelerin benzer davranışları örneklediğini ve ölçeğin iç tutarlığının yüksek olduğunu göstermektedir. Madde-toplam korelasyonu. 30 ve üzerinde olan maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt ettiği söylenebilir (Büyüköztürk, 2016).

4.3.Organizasyon Yapısı, Kurum Kültürü ve Performans Yapıları Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

Açımlayıcı faktör analizi(AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi(DFA) dağılımı sonrasında oratya çıkan alt boyutlara ilişkin bilgiler şekil 14'te verilmiştir. Geçerlilik güvenirlik analizleri sonucunda; organizasyon yapısı formalleşme ve merkezileşme alt boyutlarıyla, örgüt kültürü klan, adhokrasi, pazar ve hiyererşi kültürü alt boyutlarıyla, performans yapsı ise hasta (müşteri), iç süreçler ve finansal perspektif açısından değerlendirilmiş olup bu bölümde genel yapı ile alt boyutların bir biri arasındaki ilişkilerine ve araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır.

Şekil 14. Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonrası Alt Boyutların Dağılımı



Araştırmaya katılan akademik ve idari personelin bazı sosyo-demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 23'te sunulmuştur.

Tablo 23. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Değişken (n: 272)		**Sayı**	**Yüzde (%)**
Cinsiyet	Kadın	157	57,7
	Erkek	115	42,3
Yaş	24 yaş ve altı	15	5,5
	25-34 yaş arası	149	54,8
	35-49 yaş arası	105	38,6
	50 yaş ve üstü	3	1,1
Eğitim Durumu	İlköğretim	5	1,8
	Lise	42	15,4
	Ön Lisans	80	29,4
	Lisans	87	32,0
	Yüksek Lisans	39	14,3
	Doktora	19	7,0
Kıdem Yılı	1-5 yıl	76	27,9
	6-10 yıl	94	34,6
	11-15 yıl	65	23,9
	16 yıl üzeri	37	13,6
Görev	Hemşire/Ebe	70	25,7
	Sağlık Teknisyeni/Memuru	66	24,3
	Memur	47	17,3
	Hastabakıcı	7	2,6
	Doktor	1	0,4
	Araştırma Görevlisi	15	5,5
	Öğretim Üyesi	17	6,3
	Diğer	49	18,0

Tablo 23‘te katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımına bakıldığında; %57,7(157 Kişi)’sinin kadın, %54,8(149 Kişi)’nin 25-34 yaş arasında, %32,0(87 Kişi)’sinin lisans mezunu, %34,6(94 Kişi)’sının 6-10 yıl arası çalışma deneyimine sahip, %25,7(70 Kişi)’sinin hemşire ve ebe sınıfında olduğu görülmüştür.

Tablo 24. Organizasyon Yapısı Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Betimsel Veriler

Alt Boyutlar	**N**	$\overline{X}$	**SS**	$\overline{X}$ **/ Toplam Puan**
Formalleşme	272	10,48	3,54	0,52
Merkezileşme	272	14,49	4,97	0,48

Tablo 24’te personelin organizasyon yapısı ölçeğine vermiş oldukları cevaplardan elde edilen toplam puanlar üzerinden ölçeğin her bir alt boyutuna ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir. Ölçeğin ilk faktörü olan formalleşmeden alınacak maksimum puan 20’dir. İlk faktörün aritmetik ortalama değeri $\overline{X}$= 10,48; SS= 3,54’tür. Ölçeğin merkezileşme alt boyutundan elde edilecek maksimum puan 30’dur. Aritmetik ortalama değeri $\overline{X}$= 14,49; SS= 4,97’dur. Aritmetik ortalamaların ilgili alt boyuttan alınacak maksimum puanlara bölümünden elde edilen değerlere bakıldığı zaman organizasyon yapısında baskın olan alt boyutun sırasıyla Formalleşme ve Merkezileşme şeklinde olduğu görülmektedir.

Hastane çalışanlarının işleri ile ilgili değişimleri nasıl yapacaklarını, hangi aşamalardan geçeceklerini gösteren yazılı kural ve prosedürlerin varlığı, kalite geliştirme çabalarına rehberlik edecek yazılı kural ve prosedürlerin bulunmasına işaret eden formalleşme alt boyutunun özellikleri daha baskın olarak belirlenmiştir ($\overline{X}$ / Toplam= 0,52). Öte yandan çalışanların, görevleriyle ilgili veya onları ilgilendiren politika ve prosedürlerin oluşturulması sürecinde alt kademeler dahil tüm birimlerde çalışanların aktif yer alması, üstlerinin “uygundur görüşü” olmadan önemli eylemleri yerine getirmemelerini vb. içeren merkezileşme boyutunun formalleşmeye göre düşük çıkması($\overline{X}$ / Toplam= 0,48) sevindirici bir bulgu olarak değerlendirilmiştir. İlgili sağlık kurumunda formalleşme boyutunun daha yüksek olarak belirlenmesi Sağlık Bakanlığının yapmış olduğu düzenlemelere bağlanabilir. Bilindiği üzere Sağlıkta Kalite Standartları kapsamında çalışanların görev

tanımlarının, iş süreçlerine ilişkin hemen hemen her türlü formlarının (ısı takip formu, hemşire gözlem formu vb.), iş akış şemalarının, talimatların, yazılı prosedürlerin kullanılıyor olması araştırmaya katılanlar tarafından merkezileşmenin etkisini azaltıp formalleşme alt boyutunu öne çıkarmıştır. Hüccetoğulları (2018) da bir eğitim ve araştırma hastanesinin farklı birimlerinde örgütsel yapı boyutlarının incelenmesine yönelik araştırmasında; ilgili araştırma bulgusuyla paralel olarak araştırmanın yapıldığı hastanenin kamu hastanesi olmasından dolayı mevzuatlar çerçevesinde kararlar alındığını, buna bağlı olarak alt kademede yer alan yöneticilerin stratejik kararlara ve politikalara pek katılamadığını belirtmiştir. Kamu hastanelerinin stratejik ve önemli kararlar alma konusunda Sağlık Bakanlığına ve İl Sağlık Müdürlüğü'ne bağlı olmasından dolayı düşük, uzmanlık alanlarıyla ilgili karar alma mekanizmalarının ise yüksek olduğunu belirlenmiş, bürokratik yapıların hakim olduğu yerlerde merkezileşmenin, yüksek formalleşme ile eş zamanlı yükseleceğini vurgulamıştır (Hüccetoğulları, 2018:166).

Tablo 25. Kurumsal Performans Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Betimsel Veriler

Alt Boyutlar	**N**	$\overline{X}$	**SS**	$\overline{X}$ **/ Toplam Puan**
Hasta Perspektifi	272	26,11	6,17	0,58
İç Süreçler Perpektifi	272	11,85	4,09	0,47
Finansal Perspektif	272	11,07	3,16	0,55

Tablo 25'te personelin kurumsal performans ölçeğine vermiş oldukları cevaplardan elde edilen toplam puanlar üzerinden ölçeğin her bir alt boyutuna ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir. Ölçeğin ilk faktörü olan Hasta Perspektifinden alınacak maksimum puan 45'tir. İlk faktörün aritmetik ortalama değeri $\overline{X}$= 26,11; SS= 6,17'dir. Ölçeğin İç Süreçler Perspektifinin alt boyutundan elde edilecek maksimum puan 25'tir. Aritmetik ortalama değeri $\overline{X}$= 11,85; SS= 4,09'dur. Ölçeğin Finansal Perspektifin alt boyutundan elde edilecek maksimum puan 20'dir. Aritmetik ortalama değeri $\overline{X}$=11,07; SS= 3,16 olarak hesaplanmıştır. Aritmetik ortalamaların ilgili alt boyuttan alınacak maksimum puanlara bölümünden elde edilen değerlere bakıldığı zaman kurumsal performansta

baskın olan alt boyutun sırasıyla Hasta Perspektifi, Finansal Perspektif ve İç Süreçler Perspektifi şeklinde olduğu görülmektedir.

Hastaneye başvuran hastaların memnun olmasını sağlamak ve hasta sayısını artırmak için, hasta hakları birimiyle hasta istek ve şikâyetlerinin dinlenmesi, sunulan sağlık hizmetlerinin kaliteli ve asgari maliyette olması, yeterli düzeyde uzman bulunması, tanı ve tedavi sürecinde hastanenin teknolojinin yeterli olması ve buna bağlı olarak hastaların tanı/teşhis iç farklı illere gönderilmek zorunda kalınmamasını içeren hasta perspektifi alt boyutunun özelliklerinin ön plana çıkması ($\overline{X}$ / Toplam= 0,58) hastanenin yasal düzenlemeleri kadar hastane çalışanlarının bütüncül sağlık hizmeti sunmaya ilişkin önem ve değer anlayışına sahip olmalarına bağlanabilir.

Doğan ve Gencan' nın iki hastanenin performans yapısının alt boyutlarını değerlendirdiği çalışmasında da benzer şekilde hasta perspektifinin baskın olduğu görülmüştür (Doğan ve Gencan 2017:707-708). Özalp (2008), sağlık sektöründe stratejik yönetim modeli olarak kurumsal karne uygulaması çalışması için yaptığı araştırmada hasta (müşteri) boyutunun diğer tüm boyutların (finansal, iç süreçler ve öğrenme) odak noktası olduğunu belirtmiş, ayrıca kamusal sağlık alanında en önemli noktanın hasta sağlığı ve güvenirliliği olmasından dolayı hasta boyutunun odak noktasında olduğuna yer vermiştir (Özalp, 2008:13).

Tablo 26. Kurumsal Kültür Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Betimsel Veriler

Alt Boyutlar	**N**	$\overline{X}$	**SS**	$\overline{X}$ **/ Toplam Puan**
Pazar	272	21,45	7,71	0,53
Adhokrasi	272	11,31	4,39	0,45
Klan	272	11,85	3,20	0,79
Hiyerarşi	272	8,12	2,50	0,40

Tablo 26'da personelin kurumsal kültür ölçeğine vermiş oldukları cevaplardan elde edilen toplam puanlar üzerinden ölçeğin her bir alt boyutuna ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir. Ölçeğim pazar alt boyutundan alınacak maksimum puan 40'tır. İlk faktörün aritmetik ortalama değeri $\overline{X}$= 21,45;

SS= 7,71'tir. Ölçeğin adhokrasi alt boyutundan elde edilecek maksimum puan 25'tir. Aritmetik ortalama değeri $\overline{X}$= 11,31; SS= 4,39'dur. Ölçeğin klan alt boyutundan elde edilecek maksimum puan 15'tir. Aritmetik ortalama değeri $\overline{X}$=11,85; SS= 3,20 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin hiyerarşi alt boyutundan elde edilecek maksimum puan 20'dir. Aritmetik ortalama değeri $\overline{X}$=8,12; SS= 2,50 olarak hesaplanmıştır. Aritmetik ortalamaların ilgili alt boyuttan alınacak maksimum puanlara bölümünden elde edilen değerlere bakıldığı zaman kurumsal kültürde baskın olan alt boyutun sırasıyla Klan, Pazar, Adhokrasi ve Hiyerarşi şeklinde olduğu görülmektedir.

Hastaneyi insanların kendilerine ait pek çok şeyi paylaştığı büyük bir aile gibi hissetmeleri, sadakati, bağlılığı ve takım çalışmalarını önemsemeleri, hastane yöneticilerinin yol gösterici özelliklere sahip olmalarını içeren klan kültürünün özelliklerinin baskın olduğu($\overline{X}$ / Toplam= 0,79) belirlenmiştir. Bu araştırma sonucundan farklı olarak Erdem ve arkadaşları, akademik personelin kurumlarına ilişkin algıladıkları ve tercih ettikleri örgüt tiplerini belirlemek için yapmış oldukları çalışmalarında hiyerarşi kültürünün daha baskın olduğunu belirlemişlerdir (Erdem vd., 2011: 83).Yine Erdem'in (2007), örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapmış olduğu çalışmasında; örgüt kültürü alt boytlarından hiyerarşi kültürünün daha baskın olduğu ve bunu sırasıyla pazar kültürü, adhokrasi kültürü ve klan kültürünün takip ettiği görülmüştür (Erdem, 2007: 70).Literatürde yer alan sınırlı çalışma sonuçlarından farklı olarak klan kültürünün baskın çıkması bireylere sunulan hizmetlerin etkin yürütülmesi, kurumsal sürdürülebilirliğin ve motivasyonun sağlanması bakımından sevindirici bir bulgu olarak değerlendirilmiştir. Aynı zamanda diğer iki çalışmanın yapıldığı hastanelerin kuruluşunun, araştımanın yürütüldüğü hastaneden daha eski oluşu, yatak sayısının ve çalışan personel sayısının fazla olması, klan kültüründe öne çıkan aile olma özelliğini azaltıp, hiyerarşi kültürünün ön plana çıkmasına sebep olduğu varsayılabilir.

Öte yandan Acar, lojistik hizmeti sağlayan firmaların örgüt kültür tipini belirlemek üzere yapmış olduğu araştırmasında, araştırma sonucumuzda baskın çıkan klan kültürünün aksine pazar kültürünün baskın çıktığı görülmüş, pazar kültürünü ise sırasıyla; adhokrasi, klan ve hiyerarşi kültürü takip etmiştir (Acar, 2013:16). Özel

işletmelerinin varlık amaçlarının kar, kamu hastanelerinin ise hizmet olması, her iki araştırma sonucundaki farklılığın ortaya çıkmasının temel sebebi olduğu söylenebilir.

Tablo 27. Organizasyon Yapısı, Kurumsal Performans Ve Kurum Kültürü Arasındaki İlişkiyi Gösteren Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Organizasyon Yapısı	Kurum Kültürü	Kurumsal Performans
Organizasyon Yapısı	1	,644**	,582**
Kurum Kültürü		1	0,720**
Kurumsal Performans			1
n=272; **p<0,05; *p<0,01			

Tablo 27 incelendiğinde üç ana değişken olan organizasyon yapısı, kurumsal performans ve kurum kültürü arasındaki Pearson korelasyon analizi sonuçları görülmektedir. Organizasyon yapısı ile Kurumsal performans arasında anlamlı, pozitif ve orta düzeyde (r=0,58; p<0,05) bir ilişki vardır. Farklı bir anlatımla organizasyon yapısı iyileştikçe kurumsal performansta da artış orta düzeyde ve manidar şekilde olmaktadır. Organizasyon yapısı ile kurum kültürü arasında da anlamlı, orta düzeyde ve pozitif bir korelasyon söz konusudur (r= 0,64; p<0,05). Bir başka deyişle organizasyon yapısında iyileşme oldukça kurum kültüründe de orta düzeyde ve manidar şekilde iyileşme olmaktadır. Kurumsal performans ile kurum kültürü arasında anlamlı, pozitif ve yüksek düzey bir ilişki bulunmaktadır (r=0,72; p<0,05;). Kurumsal kültür güçlendikçe kurumsal performansta yüksek düzeyde ve manidar artış görülmektedir.

Ortaya çıkan analiz sonuçlarında kurumsal performansın yükselmesinde organizasyon yapısının anlamlı, pozitif ve orta düzeyde bir etkisin olduğu görülmektedir. Hastanelerin organizasyon yapıları, yönetilme şekilleri, başhekimlik, başhemşirelik, ana bilim dalı başkanlıkları, birim sorumlularından destek hizmetleri birimine kadar emir komuta yapılarının bir birine benzemekte ve Sağlıkta Kalite Kalite Standartlarının (SKS) getirmiş olduğu, prosedürler, iş süreçleri, talimatlar ile görev tanımları ile belli bir kalıbın içerisinde şekillenmektedir. Organizasyon yapısının kötü kurgulandığı kurumlarda kurum performansının ve kurum kültürünün negatif yönde etkileneceğini söylenebilir. Hastanelerin organizasyon yapıları ile

kurumsal performans arasında ilişkinin değerlendirildiği Doğan ve Altunoğlu'nun bilgi yönetimi, örgüt kültürü, örgüt yapısı ve performans ilişkileri: sivil toplum kuruluşları üzerine yapmış oldukları çalışmalarında organizasyon yapısıyla performans yapısı arasında pozitif yönde ve bu araştırmada ortaya çıkan orta kuvvette ilişkinin tersine, düşük kuvvette (R^2 =0,233) bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır (Doğan ve Altunoğlu, 2014:50).

Araştırmada organizasyon yapısı ile kurum kültürü arasında da anlamlı, orta düzeyde ve pozitif bir korelasyon söz konusudur. İyi kurgulanmayan, görev dağılımların net olmayan, yazılı kural ve prosedürlerin eksik olan hastanenin organizasyon yapısının, kurum kültürünü pozitif yönde etkilemesini beklememek gerekir. Kurtulmuş ve arkadaşları (2012), çalışanların yetki ve sorumluluklarının adil dağıtılmadığı, bozuk ve katı örgüt yapsının hakim olduğu kurumlarda; çalışanlar kurumlarına bağlılık hissetmeyeceğinden o kurumda kurum kültürü bilincinin oluşması zor olacaktır. (Kurtulmuş vd., ,2012:372). Bu tespitin tam tersi bir durum, araştrma konusunda geçen organizasyon yapısının kurum kültürünü pozitif yönde etkilemesi durumunu desteklemektedir. Örgüt kültürünün altı (6) farklı boyutta incelendiği örgüt yapısı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi isimli çalışmasında Oktay, örgüt kültürü alt boyutlarının örgüt yapısı alt boyutları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir (Oktay, 2016: 463-465).

Analiz sonuçlarından kurumsal performansı anlamlı, pozitif ve yüksek düzeyde yordayanın kurum kültürü olduğu görülmektedir. Bir başka deyişle kurum kültürü değiştikçe kurumsal performans da değişmektedir. Kurum sadakati ve aidiyet duygusu yüksek olan, karar alma süreçlerinde inisiyatif kullanabilen, takım çalışmasının önemsendiği kurum kültürlerinde kurum performansının yüksek düzeyde pozitif yönde etkilendiği, araştırmanın analiz sonuçlarında ortaya konulmuştur. Örneklemden hareketle; yol gösterici idarecilerin varlığı, kurum aidiyet duygusunun yüksek olduğu hastane personelinin varlığı, hastaneye başvuran hastaların sadakatini, finansman yapısını pozitif yönde etkilediği söylenebilir. Düzce Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezini (Düzce Üniversitesi Hastanesi) hastaların tercih etmesinin, iç süreçler perspektifinin pozitif yönde etkilenmesinin ve finansal açıdan iyi bir performansa ulaşmasına organizasyon yapısının pozitif ve orta düzeyde etkisi varken, kurum kültürünün pozitif ve yüksek

düzey bir ilişkisinin olduğu izlenmektedir. Kaya' nın kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgütsel kültürünün analizi ve kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi konulu çalışmasında bu bulgu ile paralel olarak, örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmelerini ve performanslarını artırabilmelerini etkileyen en önemli aracın örgüt kültürü olduğu belirlenmiştir. Kurumların verilen hizmetleri, kullanılan teknolojileri taklit edebildiklerini ancak kurumu, diğer kurumlardan ayıran ve avantajlı kılan en önemli özelliğin; personeli bir arada tutup, kuruma yeni bir ruh aşılayıp diğer kurumlara göre rekabet avantajı sağlayanın örgüt kültürü olduğu ifade edilmektedir (Kaya, 2008:136). Başar, kurumsallaşmanın sağlık sektörüne etkisini tespit etmek için yapmış olduğu araştırmasında ise kurumsallaşma, profesyonelleşme, performans ve kültürel gücü incelemiş, kurumsal performansın en çok kültürel güçle pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğunu belirlemiştir(Başar, 2017:188). Bu araştırma bulgusundan farklı olarak Doğan ve Altunoğlu (2014), örgüt kültürüyle performans yapısı arasında pozitif yönde ve düşük kuvvette (R^2 =0,376) bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır (Doğan ve Altunoğlu, 2014:50).

Doğan ve Altunoğlunun çalışmasının, bu araştırmadan farklı kılan özelliğinin çalışma evrenlerini sivil toplum kuruluşlarının farklı bir organizasyon yapısı ve kurum kültürlerine sahip olduğu söylenebilir. Sivil toplum kuruluşları farklı meslek gruplarını bir araya geldiği, dostluk ve arkadaşlığın yüksek olduğu, birşeyleri başarma duygusunun ön planda olduğu gönüllü gruplardır. Bu sebeple sivil toplum kuruluşları faydacı ve paracı olmaktan çok idealist, gönüllü çalışmaların yapılabileceği kuruluşlar olara karşımıza çıkmaktadır (Talas, 2011:389). Araştırmanın yapıldığı hastanenin ise profesyonel insanların bir araya geldiği, gönüllü çalışanlar yerine ücretli çalışanlardan oluşan, yönetim şekli, emir komuta zinciri mevzuatlarla belirlenmiş, hedefine daha fazla hasta kazanmayı ve bölgede lider bir sağlık kuruluşu olmayı seçmiş olmasından dolayı (Düzce Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi Misyon/Vizyon: http://hastane.duzce.edu.tr/Blog/2017-01-01/Misyon-Vizyon), organizasyon yapısının kurum kültürü ve performans yapısnı orta düzeyde pozitif, kurum kültürünün ise performans yapısını yüksek düzeyde pozitif etkilemesine yol açtığı söylenebilir.

Buradan hareketle, kurumsal performansı organizasyon yapısından çok kurum kültürünün daha fazla etkilediği söylenebilir.

Tablo 28. Organizasyon Yapısı, Kurumsal Performans Ve Kurum Kültürü Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Alt Boyutlar	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Organizasyon Yapısı	Formalleşme	1	,535**	,378**	,434**	,299**	,434**	,524**	,265**	,381**
	Merkezileşme		1	,473**	,623**	,355**	,505**	,702**	,228**	,529**
Kurumsal Performans	Hasta Perspektifi			1	,623**	,572**	,600**	,512**	,380**	,454**
	İç Süreçler Perspektifi				1	,434**	,615**	,662**	,267**	,463**
	Finansal Perspektif					1	,354**	,458**	,387**	,345**
Kurum Kültürü	Pazar Kültürü						1	,654**	,427**	,511**
	Adhokrasi Kültürü							1	,337**	,544**
	Klan Kültürü								1	,236**
	Hiyerarşi Kültürü								,**	1

n=272; *p<0,05; **p<0,01

Tablo 28 incelendiğinde iki ana değişken olan organizasyon yapısı, kurumsal performans ve kurum kültürünü oluşturan alt boyutlar arasındaki Pearson korelasyon analizi sonuçları görülmektedir. Organizasyon yapısının ilk alt boyutu olan formalleşme ile kurumsal performansın alt boyutları olan arasında anlamlı, pozitif ve orta düzeyde (Sırasıyla: r=0,38; p<0,05; r=0,43; p<0,05; r=0,30; p<0,05) bir ilişki vardır. Farklı bir anlatımla formalleşme arttıkça hasta perspektifi, iç süreçler perspektifi ve finansal perspektif de orta düzeyde ve manidar şekilde artmaktadır. Organizasyon yapısının ikinci alt boyutu olan merkezileşme ile kurumsal performansın alt boyutları arasında da anlamlı, orta düzeyde ve pozitif bir korelasyon söz konusudur (Sırasıyla: r= 0,47; p<0,05; r=0,62; p<0,05; r=0,36; p<0,05). Bir başka deyişle organizasyon yapısında merkezileşme arttıkça hasta perspektifi, iç süreçler perspektifi ve finansal perspektif de orta düzeyde ve manidar şekilde artmaktadır.

Organizasyon yapısının ilk alt boyutu olan formalleşme ile kurum kültürünün alt boyutlarından pazar kültürü, adhokrasi kültürü ve hiyerarşi kültürü arasında anlamlı, pozitif ve orta düzey bir ilişki vardır (Sırasıyla: r=0,43; p<0,05; r=0,52; p<0,05; r=0,38; p<0,05). Formalleşme ile klan kültürü arasında anlamlı, pozitif ve

düşük düzeyde bir ilişki (r=0,27; p<0,05) vardır. Farklı bir söylemle formalleşme arttıkça pazar kültürü, adhokrasi kültürü ve hiyerarşi kültürü orta düzeyde; klan kültürü ise düşük düzeyde ve manidar artış göstermektedir.

Organizasyon yapısının ikinci alt boyutu olan merkezileşme ile kurum kültürünün alt boyutlarından pazar kültürü ve hiyerarşi kültürü arasında anlamlı, pozitif ve orta düzey bir ilişki vardır (Sırasıyla: r=0,51; p<0,05; r=0,53; p<0,05). Merkezileşme ile klan kültürü arasında anlamlı, pozitif ve düşük düzeyde bir ilişki (r=0,23; p<0,05) vardır. Adhokrasi kültürü ile arasında ise yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı ilişki (r=0,70; p<0,05) vardır. Farklı bir söylemle merkezileşme arttıkça pazar kültürü yüksek düzeyde, adhokrasi kültürü ve hiyerarşi kültürü orta düzeyde; klan kültürü ise düşük düzeyde ve manidar artış göstermektedir.

Araştırmaya katılan hastane personelinin neyi, nasıl, ne zaman, hangi yöntemle yapacağının belli olması, görevlere ve iş süreçlere ilişkin talimatlarının varlığı organizasyon yapısının alt boyutu olan formalleşmeyi ön plan çıkarmış, bu uygulamalar sayesinde de hastaneye başvuran hastaların memnuniyet düzeyini yükselterek hasta sayısının artmasını sağlayarak hasta perspektifine, birim maliyetlerinin düşmesine ve gelir artışına sağlamış olduğu katkılarla finansal perspektife, hizmet üretimine ve operasyonel sürecin düzenli işlemesine yapmış olduğu katkılarla da iç süreçler perspektifine orta düzeyde pozitif bir katkı yaratmıştır.

Apaydın (2008), kurumsallaşmanın küçük ve orta ölçekli işletmelerin performansına etkileri çalışmasında; formalleşme ile kontratların yapılarak çatışma ortamının ve karışıklığın azaldığını, koordinasyonun arttığını, kontrol sistemlerinin etkin bir şekilde kullanılabildiğini, işletmeye olan bağlılığın arttığını, hataların azaldığını bunların sonucunda da kurumun performansının olumlu yönde etkilendiğini ve bu kurumsallaşma sayesinde de güçlü bir örgüt kültürü oluşturulabileceğini belirtmiştir. Örgüt kültürünün de uyumlu çalışalar sayesinde, kurumun planlama ve pazarlama yeteneklerini artırarak performansını yükselttiğini vurgulamaktadır (Apaydın, 2008: 128-129).

Kurumsal performansın ilk alt boyutu olan hasta perspektifi ile kurum kültürünün alt boyutları olan pazar kültürü, adhokrasi kültürü, klan kültürü ve

hiyerarşi kültürü arasında orta düzeyde, anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki (Sırasıyla: r=0,60; p<0,05; r=0,51; p<0,05; r=0,38; p<0,05;- r=0,45; p<0,05) vardır. Farklı bir anlatımla hasta perspektifi arttıkça pazar kültürü, adhokrasi kültürü, klan kültürü ve hiyerarşi kültürü de manidar şekilde artmaktadır.

Kurumsal performansın ikinci alt boyutu olan iç süreçler perspektifi ile kurum kültürünün alt boyutları olan pazar kültürü, adhokrasi kültürü ve hiyerarşi kültürü arasında orta düzeyde, anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki (Sırasıyla: r=0,61; p<0,05; r=0,66; p<0,05; r=0,46; p<0,05) vardır. İç süreçler perspektifi ile klan kültürü arasında ise anlamlı, düşük düzeyde ve pozitif bir ilişki (r=0,26; p<0,05) vardır. Farklı bir anlatımla iç süreçler perspektifi arttıkça Pazar kültürü, adhokrasi kültürü ve hiyerarşi kültürü de orta düzeyde ve manidar; klan kültürü ise düşük düzeyde ve manidar şekilde artmaktadır.

Kurumsal performansın üçüncü alt boyutu olan finansal perspektif ile kurum kültürünün alt boyutları olan Pazar kültürü, adhokrasi kültürü, klan kültürü ve hiyerarşi kültürü arasında orta düzeyde, anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki (Sırasıyla: r=0,35; p<0,05; r=0,46; p<0,05; r=0,39; p<0,05; r=0,35; p<0,05) vardır. Farklı bir anlatımla finansal perspektifi arttıkça Pazar kültürü, adhokrasi kültürü, klan kültürü ve hiyerarşi kültürü de manidar şekilde orta düzeyde artmaktadır.

Hastanenin finansal olarak ayakta kalabilmesinin en önemli özelliği sadık hastalardan geçmektedir. Bunun için de hastanenin çevresine olumlu bir imaj yaratması zorunlu hale gelmiştir (Özata ve Sevinç, ty.:72).Çünkü etrafında yer alan tüm illerde Üniversite Hastanelerinin yanı sıra, devlet hastanelerin ve araştırma uygulama hastanelerin var olması hastaların hastane tercih edebilirliğini artırabilir.

Araştırmanın yürütüldüğü Düzce Üniversitesi Hastanesinin küçük bir yerleşim yerinde olması, yatak sayısı ve çalışan kişi sayısı az olmasına bağlı olarak çalışanlar arasında iletişimin yüksek olması klan kültürü alt boyutunu öne çıkardığını ifade edilmişti. Mutlu ve aidiyet duygusu yüksek olan personelin çalışma şekli ve çalışma düzeninin kurumsal performans yapısının hasta perspektifi alt boyutunu öne çıkardığını söylenebilir. Hasta sayısının artışı; hastanenin yeni poliklinikler binası açmasına, daha fazla personel istihdam etmek için yeni personel alınmasına, yoğun bakım yatak sayısında artışa gidilmesine, altı(6) yataklı modern uyku laboratuvarı ile

geleneksel ve alternatif tıp merkezinin açılmasına, fiziki, donanımsal ve yeni uzmanlık alanlarının artmasına yol açmıştır. Bu da hasta memnuniyetini artırarak hasta perspektifini ön plan çıkartırken, çevrede söz sahibi olunması ve tercih edilebilirliğin artmasını sağlayarak pazar kültürünü ve adhokrasi kültürünü anlamlı ve pozitif yönlü etkilediği söylenebilir.

Bekaroğlu ve arkadaşları (2013), örgüt kültürü türlerinin hastanelerin pazar odaklılığı üzerindeki belirleyici rolünü tespit etmek için İstanbul'daki hastaneler üzerine yaptıkları bir araştırmada; örgüt kültürünü araştırma bulgularına benzer şekilde klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürü alt boyutlarıyla ele almışlardır. Yapılan araştırma sonucunda; dört alt boyutun da pazar odaklılık boyutları üzerinde etkisinin olduğunu sonucuna varmışlar, klan kültürünün ve pazar kültürünün, kamu ve özel hastanelerde koordinasyonu artırarak hasta (müşteri) odaklılığını artırdığını belirtmişlerdir (Bekaroğlu vd., 2013: 53-54).

Örgüt kültürünün altı farklı boyutta incelendiği örgüt yapısı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi isimli çalışmasında Oktay (2016), örgüt kültürü alt boyutlarının örgüt yapısı alt boyutlarından biçimselleşme ve merkezileşme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu belirtmiştir (Oktay, 2016: 463-465).

Tablo 29. Formalleşmenin Kurumsal Performansın Alt Boyutları Olan Hasta Perspektifi, İç Süreçler Perspektifi Ve Finansal Perspektifi Yordamasını Gösteren Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	**B**	**Standart Hata$_B$**	**β**	**t**	**p**	
Sabit	19,202	1,086		17,674	0,000	**Hasta Perspektifi**
Formalleşme	0,659	0,098	0,378	6,711	0,000	
R = 0,378		**R^2 =0,143**				
F (1,270) = 45,043		**p= 0,000**				
Değişken	B	Standart Hata$_B$	β	t	p	
Sabit	6,598	0,701		9,412		**İç Süreçler Perspektifi**
Formalleşme	0,502	0,063	0,434	7,917	0,000	
R = 0,434		**R^2 =0,188**				
F (1,270) = 62,684		**p= 0,000**				
Değişken	B	Standart Hata$_B$	β	t	P	
Sabit	8,275	0,574		14,406	0,000	**Finansal Perspektif**
Formalleşme	0,267	0,052	0,299	5,148	0,00	
R = 0,299		**R^2 =0,089**				
F (1,270) = 26,499		**p= 0,000**				

Tablo 29 incelendiğinde organizasyon yapısının ilk alt boyutu olan formalleşmenin kurumsal performansın alt boyutlarını yordama düzeyini gösteren basit regresyon analizi sonuçları görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre formalleşmenin hasta perspektifinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir (R= 0,378; R^2= 0,143; F(1,270)= 45,043; p<0,01). Hasta perspektifine ilişkin toplam varyansın %14'ünün formalleşme ile açıklandığı ifade edilebilir. Ayrıca formalleşmedeki bir birimlik artış hasta perspektifinde yaklaşık 0,66'lık bir artış oluşturmaktadır.

Analiz sonuçları incelendiğinde formalleşmenin iç süreçler perspektifinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir (R= 0,434; R^2= 0,188; F(1,270)= 62,684; p<0,01). İç süreçler perspektifine ilişkin toplam varyansın %19'unun formalleşme ile açıklandığı ifade edilebilir. Ayrıca formalleşmedeki bir birimlik artış iç süreçler perspektifinde yaklaşık 0,50'lik bir artış oluşturmaktadır.

Analiz sonuçları incelendiğinde formalleşmenin finansal perspektifinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir (R= 0,299; R^2= 0,089; F(1,270)= 26,499; p<0,01). Finansal perspektife ilişkin toplam varyansın %9'unun formalleşme

ile açıklandığı ifade edilebilir. Ayrıca formalleşmedeki bir birimlik artış finansal perspektifte yaklaşık 0,27'lik bir artış oluşturmaktadır.

Organizasyon yapısının alt boyutlarından olan formalleşmenin, kurumsal performansın alt boyutlarından en çok hasta perspektifini, en az ise finansal perspektifi yordadığı görülmektedir. Formalleşmenin bir birimlik artışında hasta perspektifinde pozitif yönlü 0,66 birimlik artış izlenirken, finansal perspektifte 0,27'lik bir artış gerçekleşmektedir.

Çalışan personelin görev tanımlarını bilmesi, hastaya uygulanacak iş ve işlemlerle ilgili yazılı dökümanların ve prosedürlerindeki artış beraberinde daha kaliteli hizmet sunumunu ortaya koyacağını, hasta sayısının artacağını bunların ışığında da en çok hasta, iç süreçler ve finansal perspektifinin olumlu yönde etkileneceğini söylenebilir.

Arıkan, örgüt yapısının inovasyon ve örgüt kültürüne etkisi konulu çalışmasında, formalleşme düzeyinin yüksek olan iş yerlerinde iş tanımlarının belli olduğunu, düşük olan kurumlarda ise çalışanların davranışlarının planlanamadığını belirtmiştir (Arıkan, 2018:29). Arıkan'ın, üretim sektöründeki yapılacak işleri belli olması ve bu işlerin bir birini tekrar eden işler olmasından dolayı formalleşmenin satış ve pazarlamaya göre etkisinin daha az olduğunu belirtmesi araştırmada formalleşme boyutunun kurumsal performansın alt boyutlarından olan finansal performansa daha az etki yapmasıyla benzer bir ifade taşımaktadır.

Kimberly, formalleşen kurumların/işletmelerin eylemlerinin önceden belli olduğunu, süreçlerde belirli kuralların olduğunu belirtmiş bundan dolayı diğer örgütlerin bu kurumla iş yapmayı tercih edeceğini, bunun sonucunda da kurumun müşteri portföyünün gelişeceğini, kaynaklarında artış olacağını vurgulamaktadır (Kimberly, 1979: 437). Bu ifadeler, kurum performans yapısını pozitif yönde etkileyen ve yapılacak her iyileştirme sonucunda performans yapısının tüm alt boyutlarının artmasını sağlayan araştırma sonuçlarıyla benzer ifadeleri taşımaktadır.

Tablo 30. Merkezileşmenin Kurumsal Performansın Alt Boyutları Olan Hasta Perspektifi, İç Süreçler Perspektifi Ve Finansal Perspektifi Yordamasını Gösteren Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	**B**	**Standart Hata$_B$**	**B**	**t**	**p**	
Sabit	17,601	1,021		17,45	0,00	**Hasta Perspektifi**
Merkezileşme	0,587	0,067	0,473	8,813	0,000	
R = 0,473		**R^2 =0,223**				
F (1,270) = 77,673		**p= 0,000**				
Değişken	B	Standart Hata$_B$	β	t	p	
Sabit	4,424	0,601		7,362		**İç Süreçler Perspektifi**
Merkezileşme	0,513	0,039	0,623	13,074	0,000	
R = 0,0623		**R^2 =0,388**				
F (1,270) = 170,928		**p= 0,000**				
Değişken	B	Standart Hata$_B$	β	t	p	
Sabit	7,795	0,555		14,038	0,000	**Finansal Perspektif**
Merkezileşme	0,226	0,036	0,355	6,247	0,00	
R = 0,355		**R^2 =0,126**				
F (1,270) = 39,025		**p= 0,000**				

Tablo 30 incelendiğinde organizasyon yapısının ikinci alt boyutu olan merkezileşmenin kurumsal performansın alt boyutlarını yordama düzeyini gösteren basit regresyon analizi sonuçları görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre merkezileşmenin hasta perspektifinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir (R= 0,473; R^2= 0,223; F(1,270)= 77,673; p<0,01). Hasta perspektifine ilişkin toplam varyansın % 22'sinin merkezileşme ile açıklandığı ifade edilebilir. Ayrıca merkezileşmedeki bir birimlik artış hasta perspektifinde yaklaşık 0,59'luk bir artış oluşturmaktadır.

Analiz sonuçları incelendiğinde merkezileşmenin iç süreçler perspektifinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir (R= 0,623; R^2= 0,388; F(1,270)= 170,928; p<0,01). İç süreçler perspektifine ilişkin toplam varyansın % 39'unun merkezileşme ile açıklandığı ifade edilebilir. Ayrıca merkezileşmedeki bir birimlik artış iç süreçler perspektifinde yaklaşık 0,51'lik bir artış oluşturmaktadır.

Analiz sonuçları incelendiğinde merkezileşmenin finansal perspektifinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir (R= 0,355; R^2= 0,126; F(1,270)= 39,025; p<0,01). Finansal perspektife ilişkin toplam varyansın yaklaşık %13'ünün

merkezileşme ile açıklandığı ifade edilebilir. Ayrıca merkezileşmedeki bir birimlik artış finansal perspektifte yaklaşık 0,23'lük bir artış oluşturmaktadır.

Merkezileşme ile formalleştirmenin kurum performans yapısını etkileme düzeylerini karşılaştırdığımızda benzer sonuçların çıktığı görülmektedir. Formalleşmede yapılacak iyileştirmelerin ya da artışların merkezileşmeye göre performans alt boyutlarına etkisinin daha fazla olduğunu söyleyebiliriz.

Bu sonuçlardan hareketle; formalleşme ve merkezileşmenin en çok etkilediği alt boyutun hasta, en az etkilediği alt boyutun ise finansal perspektif olduğu görülmektedir.

Tablo 31. Formalleşmenin Kurumsal Kültürün Alt Boyutları Olan Pazar Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Klan Kültürü Ve Hiyerarşi Kültürünü Yordamasını Gösteren Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	**B**	**Standart Hata$_B$**	**β**	**t**	**p**	
Sabit	11,552	1,320		8,753	0,00	**Pazar Kültürü**
Formalleşme	0,590	0,119	0,434	7,920	0,000	
R = 0,434		**R^2 =0,189**				
F (1,270) = 62,729		**p= 0,000**				
Değişken	B	Standart Hata$_B$	β	t	p	
Sabit	4,511	0,711		6,345		**Adhokrasi Kültürü**
Formalleşme	0,650	0,064	0,524	10,106	0,000	
R = 0,524		**R^2 =0,274**				
F (1,270) = 102,135		**p= 0,000**				
Değişken	B	Standart Hata$_B$	β	t	p	
Sabit	9,336	0,587		15,892	0,000	**Klan Kültürü**
Formalleşme	0,240	0,053	0,265	4,521	0,00	
R = 0,265		**R^2 =0,070**				
F (1,270) = 20,441		**p= 0,000**				
Değişken	B	Standart Hata$_B$	β	t	p	
Sabit	5,308	0,439		12,088	0,000	**Hiyerarşi Kültürü**
Formalleşme	0,269	0,040	0,381	6,781	0,000	
R = 0,381		**R^2 =0,146**				
F (1,270) = 45,980		**p= 0,000**				

Tablo 31 incelendiğinde organizasyon yapısının ilk alt boyutu olan formalleşmenin kurumsal kültürün alt boyutlarını yordama düzeyini gösteren basit regresyon analizi sonuçları görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre formelleşmenin

Pazar kültürünün anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir (R= 0,434; R^2= 0,189; F(1,270)= 62,729; p<0,01). Pazar kültürüne ilişkin toplam varyansın % 19'unun formalleşme ile açıklandığı ifade edilebilir. Ayrıca formalleşmedeki bir birimlik artış pazar kültüründe yaklaşık 0,59'luk bir artış oluşturmaktadır.

Analiz sonuçları incelendiğinde formelleşmenin adhokrasi kültürünün anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir (R= 0,524; R^2= 0,274; F(1,270)= 102,135; p<0,01). Adhokrasi kültürüne ilişkin toplam varyansın % 27'sinin formalleşme ile açıklandığı ifade edilebilir. Ayrıca formalleşmedeki bir birimlik artış adhokrasi kültüründe 0,65'lik bir artış oluşturmaktadır.

Analiz sonuçları incelendiğinde formelleşmenin klan kültürünün anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir (R= 0,265; R^2= 0,070; F(1,270)= 20,441; p<0,01). klan kültürüne ilişkin toplam varyansın % 7'sinin formalleşme ile açıklandığı ifade edilebilir. Ayrıca formalleşmedeki bir birimlik artış klan kültüründe 0,24'lük bir artış oluşturmaktadır.

Analiz sonuçları incelendiğinde formelleşmenin hiyerarşi kültürünün anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir (R= 0,381; R^2= 0,146; F(1,270)= 45,980; p<0,01). Hiyerarşi kültürüne ilişkin toplam varyansın yaklaşık % 15'inin formalleşme ile açıklandığı ifade edilebilir. Ayrıca formalleşmedeki bir birimlik artış hiyerarşi kültüründe 0,27'lik bir artış oluşturmaktadır.

Organizasyon yapısının alt boyutlarından olan formalleşmenin, kurum kültürünün alt boyutlarından en çok adhokrasi kültürünü, en az ise klan kültürünü yordadığı görülmektedir. Formalleşmenin bir birimlik artışında adhokrasi kültüründe pozitif yönlü 0,65 birimlik artış izlenirken, klan kültüründe 0,24'lik bir artış gerçekleşmektedir.

Hastaneye daha fazla hasta çekip, bölgede lider konuma gelmek için öncelikle hastanede tanımlı olan işlerin aksamadan yapılması ve yapılacak işlerin herkes tarafından biliniyor olması, iş akışlarına ait prosedürlerin oturmuş olması gerekir. Araştırmada formalleşme düzeyinin yükselmesi çalışanları hastanenin amaçlarına odaklanılmasına ve bölgede lider bir hastane olmasına katkı sağlayacağından adhokrasi kültürünün formalleşme artışından pozitif yönde en çok etkilenen alt

boyutun olacağı söylenebilir. Başar (2017), kurumsallaşmanın performansa etkisiyle ilgili sağlık sektöründe yapmış olduğu araştırmada; farklı olarak formalleşme düzeyindeki artışı kültürel güç, tutarlılık ile profesyonelleşme ile kıyaslamış ve formalleşmede yaşanacak bir birimlik artıştan kültürel gücün 0,79, tutarlılığın 0,30 ve profesyonelleşmenin ise 0,30 arttığını belirtmiştir (Başar,2017:188). Formalleşmenin bir birimlik artışıyla örgüt kültürünün tüm alt boyutunda artışın görüldüğü araştırma sonucuyla, Başar'ın formalleşmenin kültürel güç artışı benzerlik göstermektedir.

Tablo 32. Merkezileşmenin Kurumsal Kültürün Alt Boyutları Olan Pazar Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Klan Kültürü Ve Hiyerarşi Kültürünü Yordamasını Gösteren Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	**B**	**Standart Hata$_B$**	**β**	**t**	**p**	
Sabit	10,105	1,248		8,098	0,00	**Pazar Kültürü**
Merkezileşme	0,783	0,081	0,505	9,614	0,000	
R = 0,505		**R^2 =0,255**				
F (1,270) = 92,429		**p= 0,000**				
Değişken	B	Standart Hata$_B$	β	t	p	
Sabit	2,330	0,587		3,972		**Adhokrasi Kültürü**
Merkezileşme	0,620	0,038	0,702	16,195	0,000	
R = 0,702		**R^2 =0,493**				
F (1,270) = 262,275		**p= 0,000**				
Değişken	B	Standart Hata$_B$	β	t	p	
Sabit	9,726	0,586		16,610	0,000	**Klan Kültürü**
Merkezileşme	0,147	0,038	0,228	3,840	0,00	
R = 0,228		**R^2 =0,052**				
F (1,270) = 14,746		**p= 0,000**				
Değişken	B	Standart Hata$_B$	β	t	p	
Sabit	4,276	0,398		10,746	0,000	**Hiyerarşi Kültürü**
Merkezileşme	0,266	0,026	0,529	10,235	0,000	
R = 0,529		**R^2 =0,277**				
F (1,270) = 104,764		**p= 0,000**				

Tablo 32 incelendiğinde organizasyon yapısının ikinci alt boyutu olan merkezileşmenin kurumsal kültürün alt boyutlarını yordama düzeyini gösteren basit regresyon analizi sonuçları görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre merkezileşmenin Pazar kültürünün anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir (R= 0,505; R^2= 0,255; F(1,270)= 92,429; p<0,01). Pazar kültürüne ilişkin toplam varyansın yaklaşık

% 26'sının merkezileşme ile açıklandığı ifade edilebilir. Ayrıca merkezileşmedeki bir birimlik artış Pazar kültüründe yaklaşık 0,78'lik bir artış oluşturmaktadır.

Analiz sonuçları incelendiğinde merkezileşmenin adhokrasi kültürünün anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir (R= 0,702; R^2= 0,493; F(1,270)= 262,275; p<0,01). Adhokrasi kültürüne ilişkin toplam varyansın % 49'unun merkezileşme ile açıklandığı ifade edilebilir. Ayrıca merkezileşmedeki bir birimlik artış adhokrasi kültüründe 0,62'lik bir artış oluşturmaktadır.

Analiz sonuçları incelendiğinde merkezileşmenin klan kültürünün anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir, R= 0,228; R^2= 0,052; F(1,270)= 14,746; p<0,01. klan kültürüne ilişkin toplam varyansın % 5'inin merkezileşme ile açıklandığı ifade edilebilir. Ayrıca merkezileşmedeki bir birimlik artış klan kültüründe yaklaşık 0,15'lik bir artış oluşturmaktadır.

Analiz sonuçları incelendiğinde merkezileşmenin hiyerarşi kültürünün anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir, R= 0,529; R^2= 0,277; F(1,270)= 04,764; p<0,01. Hiyerarşi kültürüne ilişkin toplam varyansın yaklaşık % 28'inin merkezileşme ile açıklandığı ifade edilebilir. Ayrıca merkezileşmede bir birimlik artış hiyerarşi kültüründe 0,26'lık bir artış oluşturmaktadır.

Organizasyon yapısının alt boyutlarından olan merkezileşmenin, kurum kültürünün alt boyutlarından en çok hasta pazar kültürünü, en az ise klan kültürünü yordadığı görülmektedir. Merkezileşmenin bir birimlik artışında pazar kültüründe pozitif yönlü 0,78 birimlik artış izlenirken, klan kültüründe 0,15'lik bir artış gerçekleşmektedir. Analiz sonuçlarına göre formalleşme ve merkezileştirme derecesinden en çok etkilenen kültürlerin başında pazar ve adhokarasi kültürü gelirken en az etkilenenin de klan kültürü olduğu görülmektedir. Merkezileşme ile klan kültürü, sahip oldukları özellikler bakımından bir birine zıt karakterde yapılardır. Merkezileşme boyutunun yüksek olduğu kurumlarda karar alma mekanizmalarının daha çok üst yönetimde toplandığı, çalışanların işleriyle ilgili süreçlerde sürekli üstlerine danıştığı, iş ve işlemlerde çalışanların inisiyatif kullanamadığı görülmektedir (Hall, 1996: 59). Klan kültüründe ise tam tersi bir durum söz konusudur. Klan kültüründe herkesin karar alma süreçlerine katıldığı, aile

ortamının ve sorunların tabandan tavana çözüldüğü bir ortam hakimdir (Cameron ve Quinn, 2006: 43). Buradan hareketle merkezileşme boyutunun arttığı ortamlarda pazar kültürünün en çok etkilenen, klan kültürünün ise en az oranda etkilenen boyut olduğu/olacağı söylenebilir. Ordu ve Tanrıören'nin (2013), ilköğretim okullarında örgütsel yapı ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkileriyle ilgili yapmış olduğu çalışmalarında; okullardaki merkezileşme arttıkça okul bütünlüğünün azalacağını, yönetici-öğretmen ilişkilerinin daha kötü olacağını ve baskılar karşısında zorlanılacağını belirtmişlerdir. Merkezileşme boyutunun zayıflayıp kararlara katılım arttığında, takım ruhu ve işbirliklerinin artacağı, dış ortamdan gelen baskıların azalacağı algısı hakimdir (Ordu ve Tanrıören, 2013:100). Hastaneye daha fazla hasta gelmesini sağlamak ve sektörde lider konuma gelmek için yönetimin yetkilerini artırması merkezileşme derecesini de artıracaktır. Bu sonuç da araştırmadan elde edilen sonuçlara benzer şekilde merkezileşmenin pazar kültürü üzerinde neden daha fazla pozitif etkisi olduğunu açıklamaktadır. Örgüt kültürü ve EFQM mükemmellik modeli arasında ilişki üzerine araştırma yapan Gönen (2012), araştırmasında pazar kültürü ile klan kültürünün bir birinin tersi özelliklere sahip olduğunu belirtmiştir (Gönen, 2012:47). Araştırmada merkezileşmeden en çok pazar kültürünün (0,78), en az da klan kültürünün (0,15) etkilenmesi Gönen'in çalışmasında da belirtmiş olduğu pazar kültürü ve klan kültürü arasındaki farklılığı ortaya koymaktadır. Yine örgüt kültürü ve inovasyon arasındaki ilişkiyle ilgili araştırma yapan Şeker'in (2016), pazar kültüründe otoritenin temelini yöneticilerin oluşturduğu ve saldırganlık ölçüsünde bir artışın olduğunu belirtmektedir (Şeker, 2016:27). Merkezileşme derecesiyle pazar kültürünün paralel özellikler göstermesinden dolayı, merkezileşme derecesi arttığında en çok artan örgüt kültürünün pazar kültürü olduğu açıkça görülmektedir.

Demir (2017), örgüt kültürü ve örgütsel yapı arasındaki ilişkiyi tesit etmek için yapmış olduğu araştırmasında; örgüt yapısını departmanlaşma, karmaşıklık, merkezileşme ve formalleşme alt boyutlarıyla, örgüt kültürünü vizyon, katılım, uyum yeteneği ve tutarlılık alt boyutlarını ele almıştır. Araştırmada, konumuzda geçen klan kültürüyle benzer yapıya sahip katılım kültürünün, formalleşme derecesinin bir birimlik arttığında 0,239 birim, merkezileşme derecesinin bir birim arttığında ise 0,229 birim arttığı belirtilmektedir (Demir, 2017:95). Bu sonuçlara

göre; katılım kültürünün artışına en az etki eden organizasyon yapısının alt boyutlarının formalleşme ve merkezileşme olması, araştırma sonuçlarımızla paralellik göstermektedir.

Tablo 33. Hasta Perspektifinin Kurumsal Kültürün Alt Boyutları Olan Pazar Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Klan Kültürü Ve Hiyerarşi Kültürünü Yordamasını Gösteren Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	**B**	**Standart Hata$_B$**	**β**	**t**	**p**	
Sabit	1,898	1,631		1,164	0,246	**Pazar Kültürü**
Hasta Perspektifi	0,749	0,061	0,600	12,324	0,000	
R = 0,600		**R^2 =0,360**				
F (1,270) = 151,884		**p= 0,000**				
Değişken	B	Standart Hata$_B$	β	t	p	
Sabit	1,806	0,997		1,811	0,071	**Adhokrasi Kültürü**
Hasta Perspektifi	0,364	0,037	0,512	9,800	0,000	
R = 0,512		**R^2 =0,262**				
F (1,270) = 96,038		**p= 0,000**				
Değişken	B	Standart Hata$_B$	β	t	p	
Sabit	6,702	0,784		8,547	0,000	**Klan Kültürü**
Hasta Perspektifi	0,197	0,029	0,380	6,750	0,00	
R = 0,380		**R^2 =0,144**				
F (1,270) = 45,559		**p= 0,000**				
Değişken	B	Standart Hata$_B$	β	t	p	
Sabit	3,332	0,589		5,658	0,000	**Hiyerarşi Kültürü**
Hasta Perspektifi	0,184	0,022	0,454	8,370	0,000	
R = 0,454		**R^2 =0,206**				
F (1,270) = 70,056		**p= 0,000**				

Tablo 33 incelendiğinde kurumsal performansın ilk alt boyutu olan hasta perspektifinin kurumsal kültürün alt boyutlarını yordama düzeyini gösteren basit regresyon analizi sonuçları görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre hasta perspektifinin Pazar kültürünün anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir (R= 0,600; R^2= 0,360; F(1,270)= 151,884; p<0,01). Pazar kültürüne ilişkin toplam varyansın % 36'sının hasta perspektifi ile açıklandığı ifade edilebilir. Ayrıca hasta

perspektifindeki bir birimlik artış Pazar kültüründe yaklaşık 0,75'lik bir artış oluşturmaktadır.

Analiz sonuçları incelendiğinde hasta perspektifinin adhokrasi kültürünün anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir (R= 0,512; R^2= 0,262; F(1,270)= 96,038; p<0,01). Adhokrasi kültürüne ilişkin toplam varyansın % 26'sının hasta perspektifi ile açıklandığı ifade edilebilir. Ayrıca hasta perspektifi bir birimlik artış adhokrasi kültüründe 0,36'lık bir artış oluşturmaktadır.

Analiz sonuçları incelendiğinde hasta perspektifinin klan kültürünün anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir (R= 0,380; R^2= 0,144; F(1,270)= 45,559; p<0,01). klan kültürüne ilişkin toplam varyansın % 14'ünün hasta perspektifi ile açıklandığı ifade edilebilir. Ayrıca hasta perspektifindeki bir birimlik artış klan kültüründe yaklaşık 0,20'lik bir artış oluşturmaktadır.

Analiz sonuçları incelendiğinde hasta perspektifinin hiyerarşi kültürünün anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir (R= 0,454; R^2= 0,206; F(1,270)= 70,056; p<0,01). Hiyerarşi kültürüne ilişkin toplam varyansın yaklaşık % 20'sinin hasta perspektifi ile açıklandığı ifade edilebilir. Ayrıca hasta perspektifindeki bir birimlik artış hiyerarşi kültüründe 0,18'lik bir artış oluşturmaktadır.

Tablo 34.İç Süreçler Perspektifinin Kurumsal Kültürün Alt Boyutları Olan Pazar Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Klan Kültürü Ve Hiyerarşi Kültürünü Yordamasını Gösteren Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	**B**	**Standart Hata$_B$**	**β**	**t**	**p**	
Sabit	7,729	1,133		6,820	0,00	**Pazar Kültürü**
İç süreç perspektifi	1,158	0,090	0,615	12,813	0,000	
R = 0,615		**R^2 =0,378**				
F (1,270) = 164,177		**p= 0,000**				
Değişken	B	Standart Hata$_B$	β	t	p	
Sabit	2,905	0,614		4,731		**Adhokrasi Kültürü**
İç süreç perspektifi	0,710	0,049	0,662	14,498	0,000	
R = 0,662		**R^2 =0,438**				
F (1,270) = 210,188		**p= 0,000**				
Değişken	B	Standart Hata$_B$	β	t	p	
Sabit	9,373	0,576		16,274	0,000	**Klan Kültürü**
İç süreç perspektifi	0,209	0,046	0,267	4,555	0,00	
R = 0,267		**R^2 =0,071**				
F (1,270) = 20,752		**p= 0,000**				
Değişken	B	Standart Hata$_B$	β	t	p	
Sabit	4,781	0,413		11,573	0,000	**Hiyerarşi Kültürü**
İç süreç perspektifi	0,282	0,033	0,463	8,573	0,000	
R = 0,463		**R^2 =0,214**				
F (1,270) = 73,495		**p= 0,000**				

Tablo 34 incelendiğinde kurumsal performansın ikinci alt boyutu olan iç süreç perspektifinin kurumsal kültürün alt boyutlarını yordama düzeyini gösteren basit regresyon analizi sonuçları görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre iç süreç perspektifinin pazar kültürünün anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir (R= 0,615; R^2= 0,378; F(1,270)= 164,177; p<0,01). Pazar kültürüne ilişkin toplam varyansın yaklaşık % 38'inin iç süreçler perspektifi ile açıklandığı ifade edilebilir. Ayrıca iç süreçler perspektifindeki bir birimlik artış pazar kültüründe yaklaşık 1,15'lik bir artış oluşturmaktadır.

Analiz sonuçları incelendiğinde iç süreçler perspektifinin adhokrasi kültürünün anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir (R= 0,662; R^2= 0,438; F(1,270)= 210,188; p<0,01). Adhokrasi kültürüne ilişkin toplam varyansın yaklaşık

% 44'ünün iç süreçler perspektifi ile açıklandığı ifade edilebilir. Ayrıca iç süreçler perspektifindeki bir birimlik artış adhokrasi kültüründe 0,71'lik bir artış oluşturmaktadır.

Analiz sonuçları incelendiğinde iç süreçler perspektifinin klan kültürünün anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir (R= 0,267; R^2= 0,071; F(1,270)= 20,752; p<0,01). Klan kültürüne ilişkin toplam varyansın % 7'sinin iç süreçler perspektifi ile açıklandığı ifade edilebilir. Ayrıca iç süreçler perspektifindeki bir birimlik artış klan kültüründe yaklaşık 0,15'lik bir artış oluşturmaktadır.

Analiz sonuçları incelendiğinde iç süreçler perspektifinin hiyerarşi kültürünün anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir (R= 0,463; R^2= 0,214; F(1,270)= 73,495; p<0,01). Hiyerarşi kültürüne ilişkin toplam varyansın yaklaşık % 21'inin iç süreçler perspektifi ile açıklandığı ifade edilebilir. Ayrıca iç süreçler perspektifindeki bir birimlik artış hiyerarşi kültüründe 0,28'lik bir artış oluşturmaktadır.

Tablo 35. Finansal Perspektifinin Kurumsal Kültürün Alt Boyutları Olan Pazar Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Klan Kültürü Ve Hiyerarşi Kültürünü Yordamasını Gösteren Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	**B**	**Standart Hata$_B$**	**β**	**t**	**p**	
Sabit	11,917	1,596		7,464	0,000	**Pazar Kültürü**
Finansal perspektifi	0,861	0,139	0,354	6,216	0,000	
R = 0,354			**R^2 =0,125**			
F (1,270) = 38,638			**p= 0,000**			
Değişken	B	Standart Hata$_B$	β	t	p	
Sabit	4,285	0,864		4,958	0,000	**Adhokrasi Kültürü**
Finansal perspektifi	0,635	0,075	0,458	8,465	0,000	
R = 0,458			**R^2 =0,210**			
F (1,270) = 71,659			**p= 0,000**			
Değişken	B	Standart Hata$_B$	β	t	p	
Sabit	7,518	0,654		11,487	0,000	**Klan Kültürü**
Finansal perspektifi	0,391	0,057	0,387	6,889	0,000	
R = 0,387			**R^2 =0,150**			
F (1,270) = 47,464			**p= 0,000**			
Değişken	B	Standart Hata$_B$	β	t	p	
Sabit	5,115	0,519		9,850	0,000	**Hiyerarşi Kültürü**
Finansal perspektifi	0,272	0,045	0,345	6,035	0,000	
R = 0,345			**R^2 =0,119**			
F (1,270) = 36,416			**p= 0,000**			

Tablo 35 incelendiğinde kurumsal performansın üçüncü alt boyutu olan finans perspektifinin kurumsal kültürün alt boyutlarını yordama düzeyini gösteren basit regresyon analizi sonuçları görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre finans perspektifinin Pazar kültürünün anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir (R= 0,354; R^2= 0,125; F(1,270)= 38,638; p<0,01). Pazar kültürüne ilişkin toplam varyansın yaklaşık % 15'inin finans perspektifi ile açıklandığı ifade edilebilir. Ayrıca finans perspektifindeki bir birimlik artış Pazar kültüründe yaklaşık 0,86'lık bir artış oluşturmaktadır.

Analiz sonuçları incelendiğinde finans perspektifinin adhokrasi kültürünün anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir (R= 0,458; R^2= 0,210; F(1,270)= 71,659; p<0,01). Adhokrasi kültürüne ilişkin toplam varyansın yaklaşık % 21'inin

finans perspektifi ile açıklandığı ifade edilebilir. Ayrıca finans perspektifindeki bir birimlik artış adhokrasi kültüründe yaklaşık 0,64'lük bir artış oluşturmaktadır.

Analiz sonuçları incelendiğinde finans perspektifinin klan kültürünün anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir (R= 0,387; R^2= 0,150; F(1,270)= 47,464; p<0,01). Klan kültürüne ilişkin toplam varyansın yaklaşık % 15'inin finans perspektifi ile açıklandığı ifade edilebilir. Ayrıca finans perspektifindeki bir birimlik artış klan kültüründe yaklaşık 0,39'luk bir artış oluşturmaktadır.

Analiz sonuçları incelendiğinde finans perspektifinin hiyerarşi kültürünün anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir (R= 0,345; R^2= 0,119; F(1,270)= 36,416; p<0,01). Hiyerarşi kültürüne ilişkin toplam varyansın yaklaşık % 12'sinin finans perspektifi ile açıklandığı ifade edilebilir. Ayrıca finans perspektifindeki bir birimlik artış hiyerarşi kültüründe yaklaşık 0,27'lik bir artış oluşturmaktadır.

Tablo 36. Performans Yapısına Ait Alt Boyutların Bir Birimlik Artışında Kurum Kültürü Alt Boyutlarının Anlamlı, Pozitif Yönlü Artış Düzeyleri

	Pazar	Adhokrasi	Klan	Hiyerarşi
Hasta Perspektifi	↑ **0,75**	↑ 0,36	↑ 0,20	↑ 0,18
İç Süreçler Perspektifi	↑ **1,15**	↑ 0,71	↑ 0,15	↑ 0,28
Finansal Perspektif	↑ **0,86**	↑ 0,64	↑ 0,39	↑ 0,27

Tablo 36'da kurumsal performansın alt boyutlarının örgüt kültürü alt boyutlarını anlamlı, pozitif yönde erkileme düzeylerine yer verilmiştir.

Kurumsal performansın alt boyutlarının örgüt kültürü alt boyutlarını etkileme düzeyleri incelendiğinde; tüm alt boyutlardaki bir birimlik artıştan en çok pazar kültürünün arttığı, hasta perspektifinin ve finansal perspektifinin bir birimlik

artışında en az hiyerarşi kültürünün arttığı, iç süreçler perspektifinin bir birimlik artışında ise en az klan kültürünün arttığı görülmüştür.

Performans ölçümlerinde, DSK tekniğini geleneksel yöntemlerden ayıran en önemli özelliklerin başında iç süreçler perspektifi gelmektedir. Finansal ve hasta (müşteri) performansında ortaya konulan hedeflere ulaşmak için iç süreçler yaşamsal bir öneme sahiptir (Kaplan ve Norton, 2007:34-35).

Kaplan ve Norton'un tespitlerinden hareketle; finansal açıdan hastaneler yaşamlarını sürdürebilmeleri için hastalara ihtiyaç duyarlar. Verilen hizmetten memnun olan hastalar, aynı kurumdan hizmet almaya devam ederler. Hastanenin hastalar tarafından tercih edilebilirliğinin artması ve finansal açıdan güçlü bir konuma gelebilmesi için hastalara verilen hizmetin etkin, kaliteli, nitelikli ve ulaşılabilir olması büyük önem taşımaktadır. Hastaların hastaneye ilk adımından son adımına kadar geçen tüm işlemlerin başarılı olması iç süreçler perspektifinde gösterilen performansın önemli olduğu söylenebilir.

Hastaneye başvuran hastaların hastanenin hiyerarşik düzeninden çok verilen hizmetin süresiyle, maliyetiyle, doktorlarıyla, tanı ve teşhis için gerekli yeni tekniklerle ve fiziki alanla ilgilenmeleri iç süreçler perspektifi kapsamında takip edilmesi gereken ölçütlerdir. Bu alanlarda yapılacak iyileştirmelerden yani iç süreçlerin bir birimlik artışından hiyerarşik perspektifin değil, hastanenin piyasada tercih edilebilirliğinin arttığının ve rekabet ortamının hissedildiği pazar kültürünün daha fazla artmasında etkili olduğunu söylenebilir.

Analiz sonuçlarına göre bir birimlik artışla, klan kültürünü pozitif yönlü en çok artıran finansal perspektiftir. Finansal perspektif yükseldikçe hastanenin geliri artacağından, personele dağıtılan döner sermaye oranlarının yükselmesi ve ödemelerin gecikmeden yapılması, çalışanlar arasında memnuniyeti artırıp, işe olan aidiyet duygularını yükselteceğinden klan kültürünün pozitif yönde etkilenmesinin sebepler arasında sayılabilir.

Öztürk ve arkadaşları devlet hastaneleri, toplum ve aile sağlığı merkezlerinde çalışan hemşirelerin yaşadıkları sorunların belirlenmesi yönünde yaptıkları araştrmalarında, hemşirelerin motivasyonun, iş doyumunun ve performansın

düşmesine yol açan birçok nedenden en önemlisinin ücretlendirme olduğu tespit edilmiştir. Finansal perspektiften kaynaklanan sorun hasta perspektifi ve iç süreçler perspektifi sorunlarına göre hemşireleri daha çok etkilemektedir (Öztürk vd., 2015, 27-30). Finansal perspektifin artışı, yani iyileştirilmesi durumunda; hemşirelere yapılacak ücretlendirme de artacak böylece hemşirelerin aidiyet duygusunda ve motivasyonlarında artış gözlemlenebilir. Bu durumda da klan kültüründe pozitif yönlü bir artışın sağlanacağı varsayılabilir. Araştırma sonucu, klan kültürünün en çok finansal perspektiften pozitif yönlü etkilenmesini destekler niteliktedir.

Pazar kültürü ile klan kültürü bir önceki analizlerle de bir birini ters yönde etkilemektedir. Kablay'ın döner sermaye uygulamasının sağlık çalışanlarına etkisiyle ilgili yapmış olduğu araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre; çalışanların sosyal hayatlarına ve ailelerine fazla zaman ayıramamasının nedenleri arasında birinci sırada iş yoğunluğu (%48,8) ikinci sırada ise maddi yetersizlikler (%31,3) geldiği belirtilmektedir (Kablay, 2014:100). Kablay'ın çalışmasından çıkan sonuca göre pazar kültürünün hakim olduğu sağlık kuruluşlarında yoğun iş temposu çalışan personelde motivasyon kaybına ve tükenmişlik sendromuna itmektedir.

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar

Toplam kalite yönetimi felsefesi, akreditasyon, müşteri/vatandaş memnuniyeti, kalite yönetim sistemi, üretim sektörünün yanı sıra hizmet sektöründe faaliyet gösteren kamu ve özel sektörün de performans ölçümlerinin yanında organizasyon yapısı ve kurum kültürü boyutlarının önemini artırmıştır. Hastaneler yönetim, hizmet üretimi, bağlı birimleri bakımından karmaşık bir yapıya sahiptirler. Bu bağlamda araştırmada, bu karmaşık yapıya etki eden, kurumun başarısını ve devamlılığı için önemli olan organizasyon yapısı, kurum kültürü, performans yapısı alt boyutlarıyla da ele alınmış ve bir biri arasındaki ilişki durumu incelenmiştir.

Araştırma soruları çerçevesinde, Düzce Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezinde çalışan personele yönelik anket çalışması yapılmış, elde edilen bulgular ışığında aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Araştırma sorularından elde edilen analiz sonuçlarına bakıldığında, organizasyon yapısında baskın olan alt boyutun sırasıyla formalleşme ve merkezileşme, kurumsal performansta baskın olan alt boyutun sırasıyla hasta perspektifi, finansal perspektif ve iç süreçler perspektifi, kurum kültüründe ise baskın olan alt boyutun sırasıyla klan, pazar, adhokrasi ve hiyerarşi kültürü olduğu görülmektedir.

Araştırma modelini oluşturan üç genel modelin (Organizasyon yapısı, kurum kültürü ve performans yapısı) bir biri arasındaki ilişkiyi gösteren analiz sonuçlarına göre; organizasyon yapısı ile kurum kültürü arasında anlamlı, orta düzeyde ve pozitif düzeyde bir ilişki olup, organizasyon yapısında iyileşme oldukça kurum kültüründe de orta düzeyde ve manidar şekilde iyileşme görülmektedir. Organizasyon yapısı ile kurumsal performans arasında anlamlı, pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olup, organizasyon yapısı iyileştikçe kurumsal performansta da artış orta düzeyde ve manidar şekilde olmaktadır. Öte yandan kurumsal performans ile kurum kültürü arasında anlamlı, pozitif ve yüksek düzeyde bir ilişki söz konusudur. Farklı bir

söylemle kurum kültürü güçlendikçe kurumsal performans ta yüksek düzeyde ve manidar artış görülmektedir.

Araştırma modelini oluşturan üç genel modele bağlı dokuz (9) alt boyutun bir biri arasındaki ilişkiyi gösteren analiz sonuçlarına göre; organizasyon yapısının ilk alt boyutu olan formalleşmenin, kurum kültürünün alt boyutlarından pazar, adhokrasi ve hiyerarşi kültürü arasında anlamlı, pozitif ve orta düzey bir ilişkisi, klan kültürüyle de pozitif ve düşük düzeyde bir ilişkisi vardır.Farklı bir söylemle formalleşme arttıkça pazar kültürü, adhokrasi kültürü ve hiyerarşi kültürü orta düzeyde; klan kültürü ise düşük düzeyde ve manidar artış göstermektedir. Formalleşme ile kurumsal performans yapısı alt boyutları arasında anlamlı, pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olup, formalleşme arttıkça hasta perspektifi, iç süreçler perspektifi ve finansal perspektifin orta düzeyde ve manidar şekilde arttığı görülmektedir. Organizasyon yapısının ikinci alt boyutu olan merkezileşme ile kurum kültürünün alt boyutlarından pazar kültürü ve hiyerarşi kültürü arasında anlamlı, pozitif ve orta düzey bir ilişki, klan kültürüyle arasında anlamlı, pozitif ve düşük düzeyde bir ilişki varken, adhokrasi kültürü ile arasında ise yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Farklı bir söylemle merkezileşme arttıkça adhokrasi kültürü yüksek düzeyde, pazar kültürü ve hiyerarşi kültürü orta düzeyde; klan kültürü ise düşük düzeyde ve manidar artış göstermektedir. Merkezileşme ile kurumsal performans yapısı alt boyutları arasında anlamlı, orta düzeyde ve pozitif bir ilişki söz konusudur. Merkezileşme arttıkça hasta perspektifi, iç süreçler perspektifi ve finansal perspektif de orta düzeyde ve manidar şekilde artmaktadır.

Kurumsal performansın ilk alt boyutu olan hasta perspektifi ile kurum kültürünün alt boyutları olan pazar kültürü, adhokrasi kültürü, klan kültürü ve hiyerarşi kültürü arasında orta düzeyde, anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Hasta perspektifi arttıkça pazar, adhokrasi, klan ve hiyerarşi kültürünün de manidar şekilde arttığı tespit edilmiştir. Kurumsal performansın ikinci alt boyutu olan iç süreçler perspektifi ile kurum kültürünün alt boyutları olan pazar, adhokrasi ve hiyerarşi kültürü arasında orta düzeyde, anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki varken, klan kültürü ile arasında anlamlı, düşük düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Diğer bir söylemle iç süreçler perspektifi arttıkça pazar, adhokrasi ve hiyerarşi

kültürü de orta düzeyde ve manidar; klan kültürü ise düşük düzeyde ve manidar şekilde artmaktadır. Kurumsal performansın üçüncü alt boyutu olan finansal perspektif ile kurum kültürünün alt boyutları olan pazar, adhokrasi, klan ve hiyerarşi kültürü arasında orta düzeyde, anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Kısacası finansal perspektifi arttıkça Pazar kültürü, adhokrasi kültürü, klan kültürü ve hiyerarşi kültürü de manidar şekilde orta düzeyde artmaktadır.

Araştırmada modellerinin alt boyutlarının birbiri arasındaki yordama düzeylerine de bakılmıştır. Buna göre; formalleşme ve merkezileşme alt boyutları, performans yapısı alt boyutlarından en çok hasta perspektifini en az ise finansal perspektifi pozitif yönde yordamaktadır. Formalleşme ve merkezileşmenin kurum performans yapısını etkileme düzeyleri karşılaştırıldığında benzer sonuçların çıktığı görülmektedir. Formalleşmede yapılacak iyileştirmelerin ya da artışların merkezileşmeye göre performans alt boyutlarına etkisinin daha fazla olduğunu söyleyebiliriz.

Organizasyon yapısının alt boyutlarından olan formalleşmenin, kurum kültürünün alt boyutlarından en çok adhokrasi kültürünü, en az ise klan kültürünü yordadığı görülürken, merkezileşmenin, kurum kültürünün alt boyutlarından en çok pazar kültürünü, en az ise klan kültürünü yordadığı görülmektedir. Hem formalleşme hem de merkezileşme alt boyutları kurum kültürü alt boyutlarından en az klan kültürünü etkilemektedir.

Performans yapısının alt boyutlarının kurum kültürü alt boyutlarını etkileme düzeylerine bakıldığında; hasta perspektifinin, kurum kültürünün alt boyutlarından en çok pazar kültürünü, en az ise hiyerarşi kültürünü yordadığı tespit edilmiştir. İç süreçler perspektifinin, kurum kültürünün alt boyutlarından en çok pazar kültürünü, en az ise klan kültürünü yordadığı görülürken, finansal kültürün ise en çok pazar kültürünü en az ise hiyerarşi kültürünü yordadığı görülmektedir. Performans yapısının tüm alt boyutlarının pazar kültürünü etkilemektedir ancak pazar kültürünün en çok artışına yol açan yani en çok etkileyenin iç süreçler perspektifi olduğu analiz sonuçlarımızla ortaya konulmuştur.

Araştırma sonucunda, araştırma sorularına bulunan yanıtlar aşağıda belirtilmiştir:

- Organizasyon yapısı ile kurum kültürü arasında anlamlı, orta düzeyde ve pozitif bir ilişki vardır.
- Organizasyon yapısı ile performans yapısı arasında anlamlı, orta düzeyde ve pozitif bir ilişki vardır.
- Kurum kültürü ile performans yapısı arasında anlamlı, pozitif ve yüksek düzeyde bir ilişki vardır.
- Formalleşmedeki artışa en fazla duyarlı olan performans yapısı alt boyutu hasta perspektifidir.
- Adhokrasi kültüründeki en fazla artış formalleşme ve iç süreçler perspektifindeki artışla gerçekleşmektedir.
- Merkezileşmedeki artışa en fazla duyarlı olan pazar kültürüyken en az duyarlı olan klan kültürüdür.
- Pazar kültüründeki en fazla artış iç süreçler perspektifindeki artışla gerçekleşmektedir.
- Klan kültüründeki en fazla artış finansal perspektindeki artışla gerçekleşmektedir.

Ortaya çıkan analiz sonuçları ve diğer araştırmalar, kurumların performans yapılarını ölçmek için sadece performans yapılarıyla ilgilenmemeleri gerektiğini performans yapısının organizasyon yapısı ve kurum kültüründen de etkilendiğini, bu üç yapının bir birinden ayrılmaz birer parça olduğunu ortaya koymaktadır.

5.2.Öneriler

Hastanelerin organizasyon yapıları, işleyişleri, prosedürleri, tabi oldukları mevzuatları, bağlı oldukları merkez teşkilatları tarafından şekillenmektedir. Bu durum hastanelerin organizasyon yapılarından kaynaklanan ana sorunların kaynağının üst kademe yöneticilerin ve merkez teşkilatlarını işaret etmektedir. Küçük sorunlar hastane yönetimi tarafından çözülebilirken, büyük sorunlar merkezi teşkilatlarla çözülmek zorundadır. Temel sorunların çözümünde, aşırı merkeziyetçi

yapının bir sonucu olarak bürokrasi artırmakta bu da sorunların çözümünü yavaşlatmaktadır. Hastaların istek ve şikâyetlerine hızlı cevap verebilmek ve temel sorunlara hızlı çözüm bulmak için aşırı merkeziyetçiliğin önüne geçilmelidir.

Araştırmada klan kültürü ve buna bağlı olarak da ve hasta perspektifi baskın çıkmıştır. Karar verme yetkisine sahip, öz güveni yüksek, mutlu personellerin çalıştığı kurumlarda, hasta memnuniyetinin yükseleceğini buna bağlı olarak da hasta perspektifinin öne çıktığını varsayarsak, hiyerarşi kültürünün ve merkeziyetçi bir yapının baskın olduğu kurumlarda sadece hasta (dış müşteri) istek ve şikâyetlerine çözüm getirilmemeli, çalışanların (iç müşteri) da sorunlarına çözümler getirilmelidir.

Formalleşmedeki artıştan en çok hasta perspektifinin etkilenmesinin sonucu olarak hastanenin hasta (müşteri) sadakatini , memnuniyetini üst düzeye taşıyıp hasta sayısını artırabilmek için formalleşme boyutu kapsamında bazı iyileşitirmelere gidilebilir. Bunlar;

- Görev tanımları ihtiyaçlara göre düzenlenebilir,
- İş akışları güncellenebilir,
- Oryantasyon ve hizmet içi eğitimleriyle sağlık personellerinin yetkinliği artırılabilir,
- Süreçlerdeki işlem basamaklarının hasta istek şikayetlerine göre düzenlenebilir,
- Sağlıkta kalite standartı kapsamında düzenlenen formların eksiksiz, doğru, zamanında düzenlendiği kontrol edilebilir,
- Kalite süreçlerinin ise tabandan tavana tüm kademler tarafından içselleştirilmesi sağlanabilir.

İç süreçler perspektifindeki artıştan en çok etkilenen ve bünyesinde rekabetçilik ve pazar hakimiyeti bulunan pazar kültürünü artırabilmek için pazar kültürü boyutunda bazı düzenlemelere gidilebilir. Bunlar;

- Yeni yan dal uzmanları hastaneye kazandırılabilir,
- Otelcilik hizmetlerinde iyileştirmeye gidilebilir,

- Hastaların dış merkezlere gitmesine yol açan tetkik ve tedavi yöntemlerine cevap verebilmek adına yeni teknolojilerin ve çalışılmayan tetkiklerin hastaneye kazandırılması sağlanabilir,
- Hasta hakları biriminin etkili çalışabilmesi için gerekli önlemler alınabilir,
- Hastaların en çok sıra beklemek zorunda kaldığı birimlerde görsel ve işitsel araçlarla iyileştirmeler yapılabilir.

İç süreçler perspektifindeki artıştan anlamlı düzeyde etkilenen ve bünyesinde girişimcilik ve yenilikçilik barındıran andokrasi kültürünü artırabilmek için bazı düzenlemelere gidilebilir. Bunlar;

- Bölgede sık görülen hastalıklara yönelik bölge halkına üzerinde yeni araştırmalar yapılabilir,
- Akredite bölüm sayısı artırılabilir, ISO 9001, 18001, 22000 vb. standart belgelerine sahip olunabilir,
- Tanı, teşhis ve tedavisi daha çok büyük merkezlerde olan tahlillerin ve yeni yöntemlerin uygulanması sağlanabilir,
- Araştırmanın yapıldığı hastaneye özgü bir çalışma olan açık kapı günü gibi süreç iyileştirmelere dönük çalışmaları artırabilir,
- Fiziki alanlarda yapılan iyileştirmeler ya da tedavi yöntemlerinde geliştirilen her türlü işlemlerin yazılı ve görsel basında daha fazla yer alması sağlanabilir.

Finansal perspektifteki artıştan anlamlı düzeyde etkilenen ve özellikleri arasında bünyesinde sadakat, bağlılık, paylaşımcılık, aidiyet kavramlarını bulunan klan kültürünün artırılması için bir takım süreçlerde iyileştirmelere gidilebilir. Bunlar;

- Yapılan ödemelerde iç müşterilere (personel) öncelik verilmeli, ödemelerde yaşanan gecikmelerin önüne geçmek için önlemler alınabilir,
- Öğretim üyesi özel muayene süreçlerinde görev yapan personelin özel muayene ücretinde pay alması sağlanabilir,
- Finans yapısındaki bozulmalarda, tüm personele ödenen döner sermaye ücretlerinde aynı oranda (eşit) kısıtlamaya gidilebilir,
- Gelir artırıcı iş ve işlemlerin kapasitesi artırılabilir (yoğun bakım yatak sayısı vb.),

- Kaliteyi artırıp maliyetlerin en aza indirebilmek için komisyonlar oluşturulabilir.

Formalleşme derecesi düşük çıkan kurumlarda işe yeni başlayan personellere oryantasyon eğitimi, deneyimli personellere ise hizmet içi eğitimler verilerek organizasyon yapısının daha etkin yürütülmesi sağlanabilir.

Organizasyon yapısı, kurum kültürü ve performans yapısı arasındaki etkileşimin pozitif yönlü olması için personellerin atama ve yükseltmelerinde liyakata uyulmalı, kurumun yönetim birimlerinin başına herkes tarafından saygı duyulan, insan ilişkileri iyi, yönetim kabiliyeti yüksek ve deneyimli kişiler getirilmelidir.

Araştırmada ele alınan alt boyutların ilişkisi demografik özellikler (meslek, cinsiyet, eğitim durumu) açısından incelenebilir. Ayrıca benzer bir araştırma; kamu/özel hastaneler arasında ve bölgeye yönelik birden fazla hastane üzerinde de yapılabilir.

Üretim ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren tüm kamu/özel kuruluşlar başarılı bir performans sergilemek ve de kontrollü bir büyüme sağlayabilmek için ayaklarını yere sağlam basmalıdır. Bunu başarmak için de sadece finansal ve finansal olmayan performans yapılarına eğilmemeli, organizasyon yapısı ve kurum kültürünü de içine alacak şekilde üçlü bir saç ayağı modeliyle planlamalar yapılmalı ve üç yapının bir birleriyle ilişkileri doğrultunda süreç iyileştirmelerine gidilmelidir.

Son olarak bu araştırmanın benzeri ilerleyen yıllarda tekrarlanarak, organizasyon yapısının, kurum kültürünün ve performans yapısının yıllar içerisindeki değişimi tespit edilebilir ve iki araştırma arasıdaki farklılıklar ortaya konularak gelinen nokta hakkında bilgi sahibi olmamızı sağlayabilir ve yapılması gereken düzenlemeler hakkında kurum yöneticilerine çözüm önerilerine dönük fikirler verebilir.

6.KAYNAKÇA

Acar, Z. (2013). Farklı örgüt kültürü tipleri ve liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: lojistik işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, *5*(2), 5-31.

Ağca, V. ve Tunçel, E. (2006). Çok boyutlu performans değerleme modelleri ve bir balanced scorecard uygulaması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C.VIII, 173-193.

Aktan, C. (2005). *Sermaye Piyasası Kurumu. Kurumsal Kültür.Organizasyonlar, Kurallar ve Kurumlar*. SPK Yayını.

Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2014). Örgütsel sessizlik ile algılanan bireysel performans, örgüt kültürü ve demografik değişkenler arasındaki etkileşim. *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi*. (28), 24-52.

Alexander, M. (1978). Organizational norms opinionnaire. In Pfeiffer, J.W. and Jones, J.E. (Eds.), *The 1978 Annual Handbook for Group Facilitators* (pp. 81-8), La Jolla, CA: University Associates.

Amir, A., Mohd, A., Nik, N., Nik, M. ve Muslim, H.S. (2010). An investigation on PMS attributes in service organisations in Malaysia, *International Journal of Productivity and Performance Management, 59*(8), 734-756.

Arıkan, Ö. (2018), *Örgüt Yapısının İnovasyon ve Örgüt Kültürüne Etkisi: İlbank A.Ş. Araştırması*. Uzmanlık Tezi. İller Bankası. Ankara

Arslan, M. (2001). *İş ve Meslek Ahlakı*. Ankara: Nobel Yayınları.

Arslan, N.T. (2004). Örgütsel performansı belirleyici bir etmen olarak örgüt kültürü ve iklimi hakkında bir değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi. 9* (1), 203-228.

Apaydın, F. (2008). Kurumsallaşmanın küçük ve orta ölçekli işletmelerin performansına etkileri. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, *4* (7), 2008, 121-145.

Bakan, İ. ve Erşahan, B. (2008). *Örgütlerde Gruplar*. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.

Balçık, E., (2018), *Örgüt Kültürü, Psikolojik Güçlendirme Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli

Bartol, K.M. ve Martin, D.C. (1998). *Management.* USA: McGraw Hill.

Basım, H.N. ve Şeşen, H. (2007). EFQM mükemmellik modeli uygulamalarının çalışanların tükenmişlikleri üzerine etkisi. *Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21* (1), 201-212.

Baş, M. ve Artar A. (1991). *İşletmelerde Verimlilik Denetimi*. Ankara: MPM Yayınları,

Başar, P. (2017). Kurumsallaşmanın performansa etkisi: sağlık sektöründe bir uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *16* (31), 179-195.

Başat, H. T. (2010). *Performans Prizması* (1. Basım). İstanbul:Sistem Yayıncılık.

Beach, L.R. (1993). Broadering the definition of decision making: The role of prechoice screening of options. *Psychological Science, 4*(4), 215-220.

Bekaroğlu, B., Köse, G., ve Dinç, N. (2013). Örgüt Kültürü Türlerinin Hastanelerin Pazar Odaklılığı Üzerindeki Belirleyici Rolü: İstanbul'daki Hastaneler Üzerine Yaptıkları Bir Araştırma. (Editör: Aslan, Ş vd.). *7.Ulusal Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi Bildiri Kitabı.* Konya. Sf:45-54

Berson, Y., Oreg, S., ve Dvir, T. (2008). CEO values, organizational culture and firm outcomes. *Journal of Organizational Behavior, 29*(5), 615-33.

Brignall, S. ve Bollantine, J. (1997). Performance measurement in service businesses revisited. *International Journal of Service Industry Management, 7* (1), 6-31.

Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (22. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Cable, D. ve Judge, T. A. (1994). Pay preferences and job search decisions: A personorganization fit perspective. *Personnel Psychology*, 47, 317–348.

Calori, R.ve Sarnin, P. (1991). Corporate culture and economic performance: A French study. *Organization Studies, 12* (1), 49-74.

Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing And Changing Organizational Culture: Based On The Competing Values Framework* (3. Edition). San Francisco:Jossey Bass.

Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış.* İstanbul: Arıkan Basım Yayın.

Chen, L.Y. (2004). Examining the effect of organization culture and leadership behaviors on organizational commitment, job satisfaction, and job performance at small and middle-sized firms of Taiwan. *The Journal of American Academy of Business, 5*(1), 432-438.

Choong, K. K. (2013). Are PMS meeting the measurement needs of BPM? A literature review. *Business Process Management Journal, 19* (3), 535-574.

Chow, I., H.S., ve Liu, S.S. (2007). Business strategy, organizational culture, and performance outcomes in China's technology indusry. *Human Resource Planning, 30*(2), 47-55.

Coeling, H. V. E ve Simms, L. (1993). Facilitating innovation at the nursing unit level through cultural assessment: How to keep management ideas from falling on deaf ears: Part 1. *Journal of Nursing Administration, 23*(4), 46-53.

Cooke, R. A. ve Lafferty, J. C. (1989). *Organizational Culture Inventory*. Plymouth, MI: Human Synergistics.

Cooke, R.A. and Rousseau, D.M. (1988). Behavior norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group and Organization Studies, 13*(3), 245-273.

Çelik, H. E. ve Yılmaz, V. (2016). *Lisrel 9.1 ile Yapısal Eşitlik Modellemesi* (3. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.

Daft, R.L. (2000). *Management*. USA: The Dryden Press.

DeBusk, G. K., Brown, R. M. ve Killough, L. N. (2003). Components and relative weights in utilization of dashboard measurement systems like the balanced scorecard. *The British Accounting Review*, (35), 215-231.

Demir, H. ve Okan, T. (2009). Teknoloji, örgüt yapısı ve performans arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, *10* (1), 57-72.

Demir, M. (2017). *Örgüt Kültürü İle Örgütsel Yapı Arasındaki İlişkinin İki Farklı Ulusa Ait İşletmeler Üzerinde Karşılaştırmalı Analizi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.

Delobbe, N., Haccoun, R., ve Vandenberghe, C. (April 2002). Which Instrument For Measuring Core Dimensions Of Organizational Culture*?. Congress of The Society of Industrial and Organizational Psychology*, Toronto.

Denison, D. R. Ve Spreitzer, G.M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in organizational change and development*, (5), 1-21.

Denison, D.R. ve Mishra, A.K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science, 6* (2), 204-223.

Dinçer, Ö. (1992). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Doğan, B. (2007). *Örgüt Kültürü* (1.Baskı).İstanbul: Beta Yayınları.

Doğan, B. ve Altunoğlu, E. (2014). Bilgi yönetimi, örgüt kültürü, örgüt yapısı ve performans ilişkileri: sivil toplum kuruluşları üzerine bir inceleme. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 7 (3), 41-52.

Doğan, N., ve Gencan, S. (2017), Bulanık analitik hiyerarşi prosesi temelli balanced scorecard yöntemiyle sağlık sektöründe stratejik önceliklerin belirlenmesi: bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21*(2), 695-714.

Drucker, P.F. (2001). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. UK: Butterworth-Heinemann.

Efil, İ. (1999). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Bursa: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Efil, İ. ve Saraç, M. (2009). Stratejik yönetim ve performans ölçümünde performans karnesi ve efqm mükemmellik modeli ile sinerji yaratmak. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. 11* (2), 39-57.

Elitaş, C. Ve Ağca, V. (2006). Firmalarda çok boyutlu performans değerleme yaklaşımları: kavramsal bir çerçeve. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *8* (2), 1-28.

Erdem, F. (1996). *İşletme Kültürü*. Antalya: Friedrich-Naumann-Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını.

Erdem, R., Adıgüzel, O. Ve Kaya, A. (2011), Akademik personelin kurumlarına ilişkin algıladıkları ve tercih ettikleri örgüt kültürü tipleri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36, 73-88.

Erdem, R. (2007), Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: elazığ il merkezindeki hastaneler üzerinde bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 63-79.

Eren, E. (2014). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Ergun, G. (2008). *Sağlık İşletmelerinde Örgütsel Stresin İşgücü Performansıyla Etkileşiminin İncelenmesi.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık

Gershon, R. R. M., Stone, P. W., Bakken, S., ve Larson, E. (2004). Measurement of organizational culture and climate in healthcare. *Journal of Nursing Administration, 34*(1), 33-40.

Ghalayini, Ala M. ve Noble, J. (1996). The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations and Production Management, 16* (8), 63-80.

Ghalayini, Ala M., Noble, James ve Crowe, Thomas J. (1997). An integrated dynamic pperformance measurement system for improving manufacturing competitiveness. *International Journal of Production Economics,* (48), 207-225.

Gibson, J. (1994). *Organizations*. Illionis: IRWİN.

Gibson, J. L., Ivancevich J. M. ve Donnelly J. H. (1988). *Organizations: Behavior,Structure, Processes*. Homewood: Business Publications.

Glaser, S. R., Zamanous, S., ve Hacker, K. (1987). Measuring and interpreting organizational culture. *Management Communication Quarterly, 1*(2), 173-198.

Gordon, G. ve DiTomaso, N. (1992). Predicting corporate performance from contemporary management research organizational culture. *Journal of Management Studies, 29*(6), 783-798.

Gönen, Z. (2012). *Örgüt kültürü ve EFQM Mükemmellik Modeli Arasındaki İlişki; Sağlık Bakanlığı'na Bağlı Dört Farklı Doğum Hastanesinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Greenwood, R., Hinings, B. ve Ranson, S. (1980). The Structuring of organizational, structures, *Administrative Science Quarterly, 25*(1), 1-17.

Güner, M. F. (2006). *Stratejik Performans Değerlemede Dengeli Sonuç Kartı, Bir Sanayi İşletmesinde Uygulama*. Yayınlanmamış doktora tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Gürel, M. (2008). *Dengelenmiş Hedef Karı ve Bir İnşaat İşletmesinde Uygulanması.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Gürgen, H. (1997). *Örgütte İletişim Kalitesi.* İstanbul: Der Yayınları.

Gürol, Y. D. (25-26 Kasım 2004). Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri, *3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Eskişehir.

Hall, R.H. (1996). *Organizations, Structures, Processes and Outeomes*. New Jersey: Prentice Hall.

Harvey, E. (1968). Technology and the structure of organizations. *American Sociological Review, 33*(2), 247-259.

Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory*. New York: Oxford University Press.

Hofstede, G. H. (1982). *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Sage Publication.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., ve Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly, 35*(2), 286-316.

Hüccetoğulları, Z. (2018), *Durumsallık Yaklaşımı Bağlamında Bir Eğitim Ve Araştırma Hastanesinin Farklı Birimlerinde Örgütsel Yapı Boyutlarının İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir

Ittner, C., Larcker, D. ve Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, Organizations and Society, 28*(7-8), 715-741.

Kablay, S. (2014) Performansa dayalı döner sermaye primi uygulaması ve sağlık çalışanlarına etkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 16* (4), 85-110.

Kangas, S., Kee, C., ve McKee-Waddle, R. (1999). Organizational factors, nurses' job satisfaction, and patient satisfaction with nursing care. *Journal of Nursing Administration, 29*(1), 32-42.

Kanungo, S., Sadavarti, S. ve Yadlapati, S. (2001). Relating IT strategy and organizational culture: An empirical study of public sector unitsin India. *Journal of Strategic Information Systems, 10*(1), 29-57.

Kaplan, R. S. ve Norton, D.P., (1999). *Balanced Scorecard.* (Çev:Serra Egeli). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard measures that drive performance. *Harward Business Review, 70* (1), 71-81.

Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1996), Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, (74), 75–85.

Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (2001). *The Strategy-Focused Organization*. Harward Business School press.

Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (2003). *Balanced Scorecard-Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Kaplan, Robert S. ve Norton, David P. (2007). *Balance Score Card. Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek.* Çeviren: Serra Egeli. Dördüncü Baskı. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Kaya, H. (2008). Kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgütsel kültürünün analizi ve kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi: görgül bir araştırma. *Maliye Dergisi, 155,* 136.

Kaygusuz, S.Y. (2005). Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Boyutunda Geldiği Son Nokta: Balanced scorecard (ölçüm kartı tekniği). *Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 7*(1), 81-103.

Kimberly, J. R. (1979). Issues in the creation of organizations: initiation, innovation, institutionalization. *Academy of Management Journal*, *19*(9): 437-457

Koberg., C.S., ve Chusmir, L.H. (1987). Organizational culture relationships with creativity and other job-related variables. *Journal of Business Research*, (15), 397-409.

Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği* (9. Basım). İstanbul: Beta Yayınevi.

Koçel, T. (1989). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: İşletme İktisadi Yayınları.

Kurtulmuş, M., Kinay, İ. ve Gündaş, A. (2012). İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarının yönetici kaynaklı sorunlara göre incelenmesi. *Akademik Sosyal Bilimler Çalışmaları Dergisi. 5* (7), 365-374.

Lok, P. ve Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership and Organization Development Journal, 20* (7), 365-374.

Lok, P., Westwood, R. ve Crawford, J. (2005). Perceptions of organizational subculture and their significance for organizational commitment. *Applied Psychology: An International Review, 54*(4), 490- 514.

MacKenzie, S. (1995). Surveying the organizational culture in an NHS trust. *Journal of Management in Medicine, 9*(6), 69–77.

Meglino, B.M., Ravlin, E.C. ve Adkins, C.L. (1989). A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74, 424-432.

Mert, G. ve Yılmaz, O. (2018). Örgütsel kültürün kurum imajı ve marka bağlamında örgütsel performansa etkisinin araştırılması. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5, 1194-1208.

Nahm, A.Y., Vonderembse, M.A. ve Koufteros, X.A. (2003). The impact of organizational structure on time-based manufacturing and plant performance. *Journal of Operations Management,* 21, 281–306.

Nanni, A.J., Dixon, J.R. ve Vollmann, T.E. (1992). Integrated performance measurement: management accounting to support the new manufacturing realities. *Journal of Management Accounting Research*, *Fall*,(4), 1-19.

Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: Why now and next?. *International Journal of Operations and Production Management, 19* (2), 205-228.

Niven, P. R.(2002). *Balanced Scorecard Step By Step, Maximizing Performance and Maintaining Results*. USA: John Wiley & Sons Inc.

Oktay, F. (2016). Örgüt yapısı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *25* (3), 457-470.

Ordu, A. ve Tanrıöğen, A. (2013). İlköğretim okullarında örgütsel yapı ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkiler. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 33 (1),* 93-106.

O'Reilly, C.A., Chatman, J. A., ve Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *The Academy of Management Journal,* 34(3), 487-516.

Ouchi, W.G. (1977). The relationship between organizational structure and organizational control. *Administrative Science Quarterly, 22* (1), 95-113.

Öcal, H. ve Ağca, V. (2010). Teknolojik değişim hızına bağlı olarak farklılaşan endüstri yapılarının örgüt kültürü ve işletme performası üzerindeki etkileri. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, *10* (1), 157-182.

Ölçer, F. (2005). Dengeli stratejik performans ölçüm ve yönetim sistemi'nin (Balanced Scorecard) tasarımı ve uygulaması. *Amme İdaresi Dergisi, 38* (2), 89-134.

Örücü, E., Kılıç, R., Yıldız, H. ve Yıldız, B. (2012). Biçimsel örgüt yapısının örgütsel iletişime etkisi: bir kamu hastanesi örneği. *Akademik Bakış Dergisi*, 32, 1-20.

Özalp, H. (2008) Sağlık Sektöründe Stratejik Yönetim Modeli Olarak Kurumsal Karne Uygulaması: Vakıf Gureba Hastanesi. *6. Sağlık Yönetimi Kongresi*, Muğla, s.79-95.

Özata, M. ve Sevinç, İ. (ty). Hastanelerde kurumsal imajın ölçülmesinde dikkate alınması gereken faktörlerin belirlenmesi. *Azerbaycan Çalışmaları Dergisi, 1,*59-73.

Özbirecikli, M. ve Ölçer, F. (2002). Strateji odaklı performans ölçümü: Balanced Score cared –BSC. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 31*(2), 1-38.

Öztürk, H., Candaş, B., Babacan, E. (2015). Devlet hastaneleri, toplum ve aile sağlığı merkezlerinde çalışan hemşirelerin yaşadıkları sorunların belirlenmesi. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetim Dergisi*, *1* (2), 25-36.

Pekdemir, I. ve Çatalca, H. (1999). İstanbul'daki özel hastanelerin idari faaliyetlerinin organizasyon yapısını etkileyen değişikliklerin incelenmesine yönelik bir araştırma. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, *28* (1), 17-38.

Pfeffer, J. (1991). Organization theory ands perspectives on management. *Journal of Management, 17*(4), 789-803.

Quinn, R. ve Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science, 29* (3), 363-377.

Quinn, R.E. ve Cameron, K.S. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness. *Management Science, 29*(1), 33-51.

Resource, T. ve Exchange, D. (1995*). How to Measure Performance a Handbook of Techniques and Tools*. US: Oak Ridge Associated Universities Press

Robbins, S.P. (1990). *Organization Theory Structure, Design and Applications.* New Jersey: Prentice Hall.

Sackmann, S.A. (1991a.). *Cultural Knowledge in Organizations: Explpring The Collective Mind*. Newbury Park, California: Sage Publications.

Sackmann, S.A. (1991b.).Uncovering culture in organization. *Journal of Applied Behavioral Science, 27*(3), 295-317.

Sarros, C.J., Gray, J., Densten, I.L., ve Cooper, B. (2005). The organizational culture profile revisited and revised: an Australian perspective. *Australian Journal of Management, 30*(1), 159-182.

Schein, E.H. (1992). *Organizationnal Culture and Leadership*. San Frencisco: Jossey- Bass Inc. Publishers.

Scott, T., Mannion, R., Huw, D. ve Marshall, M. (2003). The quantitative measurement of organizational culture in health care: A review of the available instruments. *Health Services Research*, (38), 923–946.

Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership and Organization Development Journal, 25*(7), 592-599.

Sink, D.S. ve Tuttle, T.C. (1989). *Planning and Measurement in Your Organisation of the Future*. Norcross, GA: Industrial Engineering and Management Press.

Stevenson, K. (2000). Are your practices resistant to clinical governance?. *Primary Care Report*, 2, 19–20.

Şeker, H. (2016). *Örgüt Kültürü İle İnovasyon Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Talas, M (2011). Sivil Toplum Kuruluşları ve Türkiye Perspektifi. TÜBAR-XXIX 2011-Bahar, Sf:388-401

Tangen, S. (2004). Performance measurement: from philosophy to practice. *International Journal of Productivity and Performance Management, 53* (8), 726 – 737.

Taşçıoğlu H. (2010). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalete Etkisi: Bir Örnek Olay*. Yayımlanmamış doktora tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Tavşancıl, E. (2014). *Tutumların Ölçülmesi ve Spss İle Veri Analizi* (5. Baskı). Ankara: Nobel.

Tucker, R. W., McCoy, W. J., ve Evans, L. C. (1990). Can questionnaires objectively measure organizational culture? Results from 10 empirical studies. *Journal of Managerial Psychology, 5*(4), 4-11.

Tuncer, E. (2006). *Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

Türk, M.S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Upadhaya, B., Munir, R. ve Blount, Y. (2014). Association between performance measurement systems and organisational effectiveness. *International Journal of Operations and Production Management, 34* (7), 853-875.

Van den Berg, P. T. ve Wilderom, C. (2004). Defining, measuring and company organizational cultures. *Applied Psychology: An International Review, 3*(4), 570- 582.

Vural, Z.B. (2016). Kurum Kültürü. 1.Baskı. İstanbul: İletişim Yayınları

Walker, H., Symon, G. ve Davies, B. (1996). Assessing organizational culture: a comparison of methods. *International Journal of Selection and Assessment, 4*(7), 96– 105.

Wallach, E. (1983). Individuals and organization: The cultural match. *Training and Development Journal, 12*(2), 28-36.

Wang, J.ve Wang, X. (2012). *Structural Equation Modeling: Applications Using Mplus: Methods and Applications*. West Susex: John Wiley & Sons.

Weatherly, K.A. (1995). *The Rapid Assessment of Organizational Culture Using The Organizational Culture Survey: Theory, Research And Application.* Yayınlanmamış doktora tezi, The University of Arizona, Arizona.

Weldeghiorgis, K.Y. (2004). *Performance Measurement Practices In Selected Eritrean Manufacturing Enterprises*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, University of Free State, Republic of South Africa.

Yağar, H. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi ile Organizasyonel Performans İlişkisi ve Finans Sektörü Uygulaması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Yüksel, H. (2004). Tedarik zincirleri için performans ölçüm sistemlerinin tasarımı. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 11* (1) 143-154.

Zerenler, M. (2005). Performans ölçüm sistemlerinin tasarımı ve üretim sistemlerinin performansının ölçümüne yönelik bir çalışma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Bahar, 4.

7.EKLER

7.1.Anket Formu

Organizasyonel Yapı Ölçeği (Organizational Structure)

Lütfen aşağıdaki önermelere katılma derecenizi ilgili kutucuğu işaretleyerek belirtiniz. Önermeler en olumsuzdan en olumluya doğru sıralanmıştır. 1- Kesinlikle Katılmıyorum. 2- Katılmıyorum. 3- Kararsızım. 4- Katılıyorum. 5- Tamamen Katılıyorum.

Soru No	ORGANİZASYON YAPISI	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Çalışanların işleri ile ilgili değişimleri nasıl yapacaklarını tanımlayan yazılı kural ve prosedürlerimiz vardır.	1	2	3	4	5
2	Çalışanların işleri ile ilgili hangi aşamalardan (deneyim) geçeceklerini gösteren yazılı kural ve prosedürlerimiz vardır.	1	2	3	4	5
3	Kalite geliştirme çabalarına rehberlik edecek yazılı kural ve prosedürlerimiz vardır.	1	2	3	4	5
4	Problem çözme konusunda rehberlik edecek yazılı kural ve prosedürlerimiz vardır.	1	2	3	4	5
5	Görevlerimizle ilgili veya bizleri ilgilendiren politika ve prosedürlerin oluşturulması sürecinde, alt kademeler dahil tüm birimlerde çalışanlar aktif yer alır.	1	2	3	4	5
6	Çalışanlarımız kendi işleri üzerinde kontrol yetkilerine sahiptirler.	1	2	3	4	5
7	Yöneticilerimiz, çalışanlarımız tarafından alınan kararları desteklemektedirler.	1	2	3	4	5
8	Çalışanlarımız üstlerinin "uygundur görüşü" olmadan önemli eylemleri yerine getirebilir.	1	2	3	4	5
9	Çalışanlarımız her hangi bir sorun ortaya çıktığında onları düzeltme yetkisi vardır.	1	2	3	4	5
10	Yalın (her işlemin en asgari sürece indirildiği) bir organizasyona sahibiz.	1	2	3	4	5
11	Çalışanlarımız çapraz (farklı bölümlerde) fonksiyonlarda çalışabilirler.	1	2	3	4	5
12	Görev ve sorumluluklarımız yeteneklere uygun olarak dağıtılmaktadır.	1	2	3	4	5
13	Yapılan işlerde farklılık olmaz işler genellikle monoton geçer.	1	2	3	4	5
14	Görev yaptığım birimdeki bölüm sayısının çok fazla olması (alt dallarının/yan dallarının/bağlı birimler) iletişim ve koordinasyonu güçleştirmektedir.	1	2	3	4	5

Kurum Kültürü Ölçeği (Organizational Cultural dimensions)

Lütfen aşağıdaki önermelere katılma derecenizi ilgili kutucuğu işaretleyerek belirtiniz. Önermeler en olumsuzdan en olumluya doğru sıralanmıştır. 1- Kesinlikle Katılmıyorum. 2- Katılmıyorum. 3- Kararsızım. 4- Katılıyorum. 5- Tamamen Katılıyorum

Özellikler	ru No	KURUM KÜLTÜRÜ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Baskın Özellikler	1	Hastane, insanların kendilerine ait pek çok şeyi paylaştığı büyük bir aile gibidir.	1	2	3	4	5
	2	Hastanede girişimcilik faaliyetleri çok fazla, insanlar risk almaya istekliler.	1	2	3	4	5
	3	Hastane, sonuç odaklıdır. Önemli olan hastanın sorunlarını çözmektir.	1	2	3	4	5
	4	Hastanemizdeki bürokratik prosedürler insanların yaptıklarını kontrol eder.	1	2	3	4	5
Liderlik	5	İdarecilerimiz, genellikle yol gösterici, yön veren, işleri kolaylaştıran, çalışanları yetiştirici kişilerdir.	1	2	3	4	5
	6	İdarecilerimiz, genellikle girişimci ve yenilikçi kişilik özelliklerine sahiptirler.	1	2	3	4	5
	7	İdarecilerimiz, genellikle sert, mücadeleci, rekabet içinde olan kişilerdir.	1	2	3	4	5
	8	İdarecilerimiz, genellikle çalışanları koordine eden, organizatör ya da verimlilik uzmanı kişilerdir.	1	2	3	4	5
İnsan Yönetimi	9	Takım çalışması, fikir birliği ve kararlara katılım, hastane yönetim tarzında ön plandadır.	1	2	3	4	5
	10	Bireysel risk alma, yenilik yapma, özgürlük ve farklılıklar hastane yönetim tarzında ön plandadır.	1	2	3	4	5
	11	Performansların dikkatle izlenmesi, sıkı rekabetin olması, pozisyonlarda uzun süreli kalma hastane yönetim tarzında ön plandadır.	1	2	3	4	5
	12	Sert, rekabeti seven ve başarıya odaklanmış yöneticilerin bulunması hastane yönetim tarzında ön plandadır.	1	2	3	4	5
Bağlılık	13	Hastaneyi bir arada tutan şey; sadakat, bağlılık ve karşılıklı güvendir.	1	2	3	4	5
	14	Hastaneyi bir arada tutan şey; yeniliğe ve gelişmeye karşı açıklıktır.	1	2	3	4	5
	15	Hastaneyi bir arada tutan şey; mücadele etme, başarma ve amaçlara ulaşmadır.	1	2	3	4	5
	16	Hastaneyi bir arada tutan şey; resmi kurallar ve politikalardır.	1	2	3	4	5
Stratejik Önem	17	Hastanede çalışanların gelişimleri önemsenir. Yüksek düzeyde güven, açıklık ve katılımcılık önemlidir.	1	2	3	4	5
	18	Hastanede yeni kaynakların elde edilmesi ve zorluklara göğüs gerilmesi önemsenir. Yeni teknikler denemek ve yeni fırsatlar aramak önemlidir.	1	2	3	4	5
	19	Hastanede diğer hastanelerle rekabet ve başarı önemsenir. Hedeflere ulaşmak ve sağlık sektöründe yer edinmek önemlidir.	1	2	3	4	5
	20	Hastanede istikrar ve tutarlılık önemsenir.	1	2	3	4	5

		Verimlilik, kontrol ve işlemlerin sorunsuz yerine getirilmesi önemlidir.					
Başarı Kriterleri	21	Hastanemizin başarısı; insan kaynakları gelişimi, takım çalışması ve çalışanlarla ilgilenme temeline dayanır.	1	2	3	4	5
	22	Hastanemizin başarısı; yenilikçilik ve farklılık temeline dayalıdır.	1	2	3	4	5
	23	Hastanemizin başarısı; hasta sayısının ve poliklinik sayısının artışına dayanır. Sağlık sektöründe lider konumda olmak önemlidir.	1	2	3	4	5
	24	Hastanemizin başarısı; verimlilik ve etkinlik temeline dayanır. Güvenilir hizmet, planlama ve düşük maliyet önemlidir.	1	2	3	4	5

Kurumsal Performans Ölçeği (Balanced Scorecard)

Lütfen aşağıdaki önermelere katılma derecenizi ilgili kutucuğu işaretleyerek belirtiniz. Önermeler en olumsuzdan en olumluya doğru sıralanmıştır. 1- Çok Kötü. 2- Kötü. 3- Orta. 4- İyi. 5- Çok İyi

Soru No	KURUMSAL PERFORMANS	Çok Kötü	Kötü	Orta	İyi	Çok İyi
1	Hasta sayımızın artış durumu	1	2	3	4	5
2	Maliyetlerin azaltılması, yapılan iyileştirmelerin durumu	1	2	3	4	5
3	Yüksek kar marjı olan girişimlerin maksimum seviyeye çıkartılması	1	2	3	4	5
4	Daha fazla gelir elde edilebilmesi adına gelir fırsatlarının çoğaltılması	1	2	3	4	5
5	Kurumumuzda kontrollü bir büyüme stratejisi (yatak sayısındaki artışa göre personel artışı, talep artışı olan birimlere ilave cihaz takviyesi) uygulanması durumu	1	2	3	4	5
6	Hastane gelirinin artırılması için varlıklardan maksimum seviyede yararlanma durumu	1	2	3	4	5
7	Kurumumuzun hasta istek ve şikayetlerine karşı duyarlılığı	1	2	3	4	5
8	Hastalara sunulan sağlık hizmetinin kalitesi	1	2	3	4	5
9	Sağlık hizmetinin vatandaşa asgari maliyetle sunulması durumu	1	2	3	4	5
10	Kurumumuzda yeterli düzeyde uzman bulunma durumu.	1	2	3	4	5
11	Hastanemizde kullanılan teknolojinin hastalarımızın ihtiyacını karşılayabilme düzeyi	1	2	3	4	5
12	Sağlık hizmeti sunulan alanların fiziki durumu	1	2	3	4	5
13	Bölgemizde, sağlık hizmeti sunumunda yenilikleri uygulama durumu	1	2	3	4	5
14	Personellerin iş yüklerindeki dağılımın adil olma durumu	1	2	3	4	5
15	Hastalara zamanında sağlık hizmeti sunulma düzeyi	1	2	3	4	5
16	Hasta şikayetlerinin değerlendirilmesi için hasta yönetim süreçlerinin etkinlik durumu	1	2	3	4	5
17	Kalite yönetim sistemlerinin uygulanma düzeyi	1	2	3	4	5
18	Hastanenin araştırmalarıyla sağlık sektörüne yeni değerler kazandırma durumu	1	2	3	4	5
19	İdarenin kalifiye personeli (akademik ve idari) elinde tutabilme başarısı	1	2	3	4	5
20	Çalışanlar için güvenli çalışma ortamları sağlanma durumu	1	2	3	4	5

21	Kurum dışı eğitim için, mesai saatleriyle ilgili gerekli kolaylıklar sağlanması durumu	1	2	3	4	5
22	Çalışanların meslekleriyle ilgili eğitici faaliyetlere (kongre, seminer v.b.) katılmalarını destekleme durumu	1	2	3	4	5
23	Tıbbi cihaz teknolojisinin günün değişen koşullarına göre sürekli yenilenme durumu.	1	2	3	4	5
24	Kurumumuzdaki bilgi sermayesinin (sistemler, veri tabanı, ağlar v.b.) durumu	1	2	3	4	5

Demografik Özellikler

Aşağıdaki sorularla araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerini belirlemek amaçlanmaktadır. Lütfen sizin ile ilgili olan seçeneğin karşısındaki kutucuğu işaretleyiniz.

Cinsiyet: ☐ Kadın ☐ Erkek

Yaş: ☐ 24 ve altı ☐ 25-34 ☐ 35-49 ☐ 50 ve üstü

Eğitim Durumu: ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

Kıdem: ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16 ve üzeri yıl

Görev: ☐ Hemşire/ Ebe ☐ Sağlık Teknisyeni/Memuru ☐ Memur ☐ Hastabakıcı ☐ Doktor ☐ Arş. Gör.

☐ Öğretim Üyesi (Doktor) ☐ Diğer……

Katkılarınızdan dolayı teşekkürler……

Araştırma sonuçlarının size gönderilmesi için lütfen e-posta adresinizi yazınız. E-posta:……