

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİMDALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİMDALI

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, FONKSİYONLARI, UNSURLARI
VE BOYUTLARI**

(Dicle Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastaneleri Örneği)

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Ramazan IŞIK

İSTANBUL, 2014

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİMDALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİMDALI

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, FONKSİYONLARI, UNSURLARI VE BOYUTLARI

(Dicle Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastaneleri Örneği)

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Ramazan IŞIK

Öğrenci No:

1207460399

Danışman:

Yrd.Doç.Dr.İsmail YILDIZ

İSTANBUL, 2014

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum **“Örgüt Kültürünün Fonksiyonları, Unsurları ve Boyutları Dicle Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastaneleri Örneği”** başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.
01/12/2014

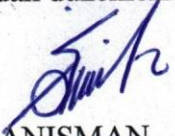
Aday: Ramazan IŞIK

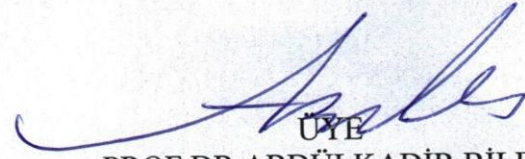
T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

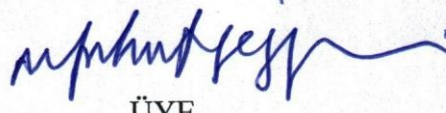
24/03/2015

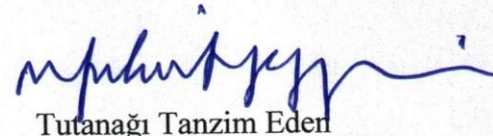
Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 1207460399 numaralı *Ramazan IŞIK*'ın "Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Örgüt Kültürü, Fonksiyonları, Unsurları ve Boyutları (Dicle Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastaneleri Örneği)*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 03.03.2015 tarih ve 2015/09 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (50) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında *oyçokluğu/oybirliği* ile *Kabul/Red veya Düzeltme* kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 1 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN
YRD.DOÇ.DR.İSMAİL YILDIZ


ÜYE
PROF.DR.ABDÜLKADİR BİLEN


ÜYE
PROF.DR.MEHMET FİKRET GEZGİN


Tutanağı Tanzim Eden
Jüri Başkanı
Prof. Dr. Mehmet Fikret Gezgın

Not 1: Jüri üyeleri söz konusu tezin kendilerine teslim edildiği tarihten itibaren en geç 1 ay içinde toplanarak öğrenciyi tez sınavına alır. Tez sınavı, tez çalışmasının sunulması ve bunu izleyen soru cevap bölümünden oluşur. Sınav süresi en az 45, en çok 90 dakikadır.

Not 2: Tez sınavının tamamlanmasından sonra, jüri tez hakkında salt çoğunlukla (kabul), (red) veya (düzeltme) kararı verir. Bu karar ilgili anabilim dalı başkanlığınca tez sınavını izleyen 3 gün içinde ilgili Enstitüye tutanakla bildirilir. Tezi hakkında düzeltme kararı verilen öğrenci en geç 3 ay içinde gereğini yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur.

Adı Soyadı : Ramazan IŞIK
Danışmanı : Yrd.Doç.Dr.İsmail YILDIZ
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans / 2014
Alanı : İşletme, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Örgüt Kültürü, Sağlık Çalışanları, Dicle Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi

ÖZ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, FONKSİYONLARI, UNSURLARI VE BOYUTLARI (Dicle Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastaneleri Örneği)

Örgüt kültürü tanımlaması ile birlikte kurum kültürü, örgütsel kültür ya da başka bir deyişle kurum kültürü gibi tanımlamalar çeşitli yazarlar tarafından sıkça dile getirilmiştir. Son yılların asıl sorun haline gelen bireyselleşme ve egoistliğin yalnızlaştırdığı toplumlarda kültürel yozlaşma hızlı bir şekilde deforme olmaktadır. Bireysel kültürün bozulmaya yüz tuttuğu son yıllarda kurumsal yapılar bu yozlaşmanın önünü almak için kurum kültürü kavramını geliştirmeye başlamışlardır. Hızla değişim ve dönüşüm içerisinde yer alan sağlık sektöründeki kurumların, kurum kültür seviyelerinin belirlenmesi ve ortaya çıkarılması gerekir. Diyarbakır ve bölgenin en köklü sağlık kuruluşu olan Dicle Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi çalışanlarının kurum kültür boyutlarına yönelik olarak hazırlanan yüksek lisans tezinde 314 sağlık çalışanlarının kurum kültürlerine ilişkin sorulara verilen cevaplar araştırılmıştır. Ankette 7 demografik soru olmak üzere toplam 27 soru ankete katılanlara sorulmuştur. Anket cevapları PASW Statistics 18 programına yüklenerek sonuçlar elde edilmiştir.

Name and Surname : Ramazan IŞIK
Supervisor : Yrd.Doç.Dr.İsmail YILDIZ
Degree and Date : Master/2014
Major :Execution, Health Care Facilities and Hospital Management
Key Words : Organizatual Culture, Health Care Personnels,
Dicle University Faculty of Medicine Hospital's

ABSTRACT

ORGANIZATIONAL CULTURE, FUNCTIONS, AND DIMENSIONS OF ITEMS (Dicle University Medical Faculty Hospital for Example)

Definition of corporate culture with organizational culture, organizational culture, or in other words, such as definitions of corporate culture was frequently raised by various authors. Cultural degeneration in recent years has become the main problem of the society in which individualism and egoism is quickly isolate deformed. Institutional structures that hold the individual culture of corruption in recent years have begun to develop the concept of corporate culture in the face to get the front of this corruption. Rapid change and determining the level of institutions in the health sector within the corporate culture transformation and must be determined. Diyarbakir and the region's most well-established health care provider Dicle University Faculty of Medicine in response to employees' corporate culture thesis prepared for the size of 314 health professionals to questions related to corporate culture were investigated. 7 A total of 27 questions were asked of respondents in the survey questionnaire including demographic questions. Survey responses were obtained by installing the PASW Statistics 18 program results.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZ.....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
SEKİLLER LİSTESİ	x
TABLolar LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR.....	xiii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1.ÖRGÜT, KÜLTÜR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMLARI	3
1.1. Örgüt Kavramı	4
1.2. Kültür Kavramı	5
1.3. Örgüt Kültürü Kavramı	6
2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ VE ÖNEMİ	7
2.1. Örgüt Kültürü ve Liderlik	12
2.2. Güçlü ve Zayıf Örgüt Kültürleri	13
2.3. Baskın Kültür ve Alt Kültür Ayrımı	14
3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN SINIFLANDIRILMASI	14
3.1. Roger Harrison ve Charles Handy'nin Sınıflandırması	15
3.2. Deal ve Kennedy'nin Sınıflandırması.	15
3.3. Quinn ve Cameron'unn Sınıflandırması	17
3.4. Toyohiro Kono'nun Sınıflandırması	19
3.5. Miles ve Snow'un Sınıflandırması	19
3.6. Wallach'ın Sınıflandırması	21

3.7. Sethia ve Glinow'un Sınıflandırması	22
3.8. Diana Pheysey'in Sınıflandırması.....	24
4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ OLUŞTURAN UNSURLAR	25
4.1. Değerler ve Varsayımlar.....	27
4.2. Dil, İnanç ve Tutumlar	28
4.3. Mitler, Hikayeler ve Semboller	29
4.4. Liderler ve Kahramanlar	30
4.5. Adet, Tören ve Seremoniler	31
5.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BOYUTLARI	31
5.1. Bireysel İnisiyatif ve Risk Toleransı.....	33
5.2. Yön ve Kontrol	34
5.3. Yönetim Desteği ve Fikir Ayrılıklarına Verilen Tolerans	35
5.4. Kimlik ve Bütünleşme	36
5.5. Ödül Sistemi	37
5.6. İletişim Modelleri	38

İKİNCİ BÖLÜM

DİYARBAKIR İLİ SAĞLIK YAPILANMASINA İLİŞKİN TEMEL BİLGİLER VE DİCLE ÜNİVERSİTESİ TIP FAKÜLTESİ KÜLTÜR BOYUTLARI

1. DİYARBAKIR İLİ SAĞLIK TEMEL BİLGİLERİ.....	40
1.1. Birinci Basamak Sağlık Hizmetleri.....	40
1.2. İkinci Basamak Sağlık Hizmetleri.....	41
1.3. İl Geneli Sağlık Hizmetleri Personel Genel Durumu.....	42

2.D. Ü. TIP FAKÜLTESİ HASTANESİ TEMEL BİLGİLER	43
2.1. D.Ü. Tıp Fakültesi Hastanesinin Faal Kapasitesi.....	44
2.2. D.Ü. Tıp Fakültesi Hastanesinin İnsan Kaynakları	47
3.KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ.....	49
3.1. Cinsiyet, Yaş ve Medeni Hal Durumları.....	49
3.1.1.Cinsiyet Dağılımı	51
3.1.2. Yaş Dağılımı	52
3.1.3. Medeni Hal Durumu.....	53
3.2. Mesleği ve Kurumdaki Çalışma Süresi.....	54
3.2.1.Meslek Dağılımı.....	55
3.2.2. Kurumdaki Çalışma Süresi	56
3.2.3. Gelir Durumu	57
3.2.4. Eğitim Seviyesi	59
4. D.Ü. TIP FAKÜLTESİ HASTANESİ ÇALIŞANLARININ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BOYUTLARI	61
4.1. Bireysel İnisiyatif ve Risk Toleransı	61
4.2. Yön ve Kontrol	66
4.3. Yönetim Desteği ve Fikir Ayrılıklarına Verilen Tolerans	69
4.4. Kimlik ve Bütünleşme	72
4.5. Ödül Sistemi	75
4.6. İletişim Modelleri	77
SONUÇ	79
KAYNAKÇA	81
EK	86
Ek-1.D.Ü. Tıp Fakültesi Hastanesi Çalışanları Örgüt Kültürüne Yönelik Anketi....	87
ÖZGEÇMİŞ	89

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No	Sayfa No
Şekil 1. Toplumsal Kültür ve Örgüt Kültürü Etkileşimi.....	27
Şekil 2. Kamu Kurumlarının Karşılaştıkları Bazı Tipik Riskler.....	34
Şekil 3. D.Ü. Tıp Fakültesi Hastanesi Organizasyon Şeması	46
Şekil 4. Sağlık Hizmetleri Sunan Personel Sayısı	49

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo No	Sayfa No
Tablo 1. Kültür Tipleri	18
Tablo 2. Sethia ve Glinow'un Örgütsel Kültür Sınıflaması	24
Tablo.3 Halk Sağlığı Sağlık Durumları Tablosu	41
Tablo.4 Acil Sağlık Hizmetlerinin Yıllara Göre Dağılımı	41
Tablo.5 2002 Yılı Ve 2013 Yılı Diyarbakır Sağlık Verileri Karşılaştırılması	42
Tablo.6 İl Geneli Sağlık Hizmetleri Personel Durumu	43
Tablo 7. Yaş, Medeni Durum, Cinsiyet Dağılım Tablosu	50
Tablo 8. Cinsiyet Dağılım Tablosu	51
Tablo 9. Yaş Dağılım Tablosu	52
Tablo 10. Medeni Durum Dağılım Tablosu	53
Tablo 11. Mesleğin, Çalışma Süresine Göre Dağılım Tablosu	54
Tablo 12. Meslek Dağılım Tablosu	55
Tablo 13. Bulunduğu Statüde Çalışma Süresi Dağılım Tablosu	56
Tablo 14. Ücret Dağılım Tablosu	57
Tablo 15. Mesleğe Göre Gelir Durumu Dağılım Tablosu	58
Tablo 16. Eğitim Seviyesi Durumu Dağılım Tablosu	59
Tablo 17. Mesleğe Göre Eğitim Seviyesi Durumu Dağılım Tablosu	60
Tablo 18. Değişim İle İlgili Risk Almaktan Kaçınmama Dağılım Tablosu	62
Tablo 19. Kendi ve Çalıştığı Kurum değerlerinin benzer olduğunu Düşünme Tablosu	63
Tablo 20. Kurumun Kendine Özgü Gelenekçi Değerleri Koruma Dağılım Tablosu	64
Tablo 21. İyi Takım Üyeleri Kendi Amaçları Bir Kenara Koyup Takım Amaçları Üzerine Odaklanır Dağılım Tablosu	65
Tablo 22. Kişiler Örgüt Yararına Fedakârlık Yaptıkları Zaman Örgüt En İyi Şekilde Çalışır Dağılım Tablosu	66

Tablo No	Sayfa No
Tablo 23. Çalışma Ortamının Beklentileri Karşılama Dağılım Tablosu	67
Tablo 24. Çalıştığı İşyerinde Takım Çalışmasına Önem Verme Dağılım Tablosu	68
Tablo 25. Örgüt Üyeleri İçin Sorumluluk Herkesi Kapsamaktadır Dağılım Tablosu	68
Tablo 26. Yeni Fikir ve Davranışlar Hoşgörüyü Karşılanmalıdır Dağılım Tablosu	69
Tablo 27. Çalıştığı Kurumun Değişime ve Yeniliğe Açık Olma Dağılım Tablosu	70
Tablo 28. Çalıştığı Kurumun Yönetimi Güvene Dayalı, Şeffaf, Açık İlişkiler Kurulmasını Destekler Dağılım Tablosu	71
Tablo 29. Kurumda Çalışanlar Arasında İşbirliği ve Dayanışma Yaygındır Dağılım Tablosu	71
Tablo 30. Kendini Kurumun Bir Parçası Olarak Görme Tablosu	72
Tablo 31. Kurumun Amaçları ile Kendi Amaçlarını Aynı Görme Tablosu	73
Tablo 32. Örgütte Alt Düzeyde Çalışanlar Hiç Bir Güce Sahip Olmazlar Dağılım Tablosu	74
Tablo 33. Örgütün Çıkarı İçin Bireysel Yaşama Müdahale Edebilir Dağılım Tablosu.....	74
Tablo 34. Kurum Çalışanları İçin Düzenli Olarak Toplantı, Gezi, Kokteyl Gibi Sosyal Aktiviteler Düzenlenir Dağılım Tablosu	75
Tablo 35. Örgütte Elde Edilen Başarı, İş Güvencesinden Daha Fazla Motivasyon Sağlar Dağılım Tablosu	76
Tablo 36. Çalışanlar Yönetime Her Zaman Ulaşabilir, Fikir Sunabilir Dağılım Tablosu	77
Tablo 37. Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkilerden Memnun Olma Dağılım Tablosu	78

KISALTMALAR

C.	: Cilt
Çev.	: Çeviren
DEÜ	: Dokuz Eylül Üniversitesi
DPU	: Dumlupınar Üniversitesi
DÜTFH	: Dicle Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi
Ed.	: Editör
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
MÜ	: Marmara Üniversitesi
NÜ	: Niğde Üniversitesi
s.	: Sayfa
S.	: Sayı
SABE	: Sağlık Bilimleri Enstitüsü
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
SDÜ	: Süleyman Demirel Üniversitesi
YDT	: Yayınlanmamış Doktora Tezi
YYLT	: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

GİRİŞ

Çalışma Konusunun Seçimi: Örgüt kültürü kavramının yönetim literatüründe yer almaya başlaması daha çok yeni olup, çeyrek yüzyılı ancak bulmaktadır. Günümüzde önemi oldukça artmakta ve üzerinde çok fazla araştırma yapılan bir kavram halini almıştır. Örgüt kültürünün önem kazanmasının nedenleri arasında, psikolojik, sosyolojik ve antropolojik gibi çok boyutlu olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Ayrıca günümüzde dikkate değer ölçüde örgütün amaç, hedef, çatı, süreç, irtibat, tatbik ve verimliliği gibi olguların üzerinde etkisi olduğu gerçekliği de mevcuttur. Özellikle son çeyrek yüzyılın başlarında örgüt kültürüne tanım getirmek, özelliklerini veya unsurlarını ortaya çıkarmak için yapılan çalışmalar, günümüzde yerini örgüt kültürünün örgüt, çalışma hayatı ve toplum üzerindeki etkilerini ve bunlarla ilişkilerini saptamaya öncelikle araştırmalara devretmiştir. Anlam karmaşası oluşturmayacağı düşüncesiyle, birbirinden anlam farkı olmayan bu kavramlar, bu çalışmada yer almış ve birbirlerinin yerine yer yer kullanılmıştır.

Çalışmanın Amacı: Bu çalışmanın temel amacı Dicle Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi kurum kültürünü incelemek ve belirli çerçevelerden yola çıkılarak bir analiz yapmaktır. Hastaneye yönelik yapılan kurumsal kültür araştırmaları incelendiğinde çoğunlukla akademik personelin algı, tutum ve düşüncelerine ağırlık verildiği ve hastanenin sıradan bir işyeriymiş gibi algılandığı görülmektedir. Oysa hem bir eğitim kurumu hem de bir hizmet sürecinin en önemli ayağını oluşturan yardımcı sağlık ve personel ve idari personel boyutuyla birlikte değerlendirilmelidir. Bu çerçeveye boyutuyla yola çıkılarak, bu çalışmada hem idari ve yardımcı sağlık personeli hem de akademik personel bir arada incelenmiş ve daha geniş kapsamlı bir bakış açısı yakalamak hedeflenmiştir.

Çalışmanın Önemi: Örgütsel kültürün; örgütün yapısında olduğu gibi, hedefinde, kurumda bulunan üyelerin kurumlarına ait fikirlerinde ve idarecilerin yönetim biçimlerine kadar pek çok konu üzerinde önemli bir etkisi mevcuttur. Örgüt kültürünün hem kişisel hem de topyekün örgütün tüm üyelerinin performansını artırdığı zaman zaman yapılan çeşitli çalışmalarla ortaya konulmuştur. Öte yandan örgütün benzer alanlarda faaliyette bulunan diğer rakiplerinden ayırıcı özellik, tüm çabalara rağmen taklit edilemezliği,

örgütün rekabetçi bir avantaja sahip olması ve başarıyla yakından ilişkili olması da örgüt kültüründen kaynaklanmaktadır.

Çalışma Planı: Bu çalışmada Birinci bölümde, örgüt kültürü ile ilgili temel kavramlar, örgüt kültürünün özellikleri, önemi, sınıflandırması ve örgüt kültürünün boyutları teorik ele alındı. İkinci bölümde ise Diyarbakır ilinin sağlık durum göstergeleri ve Dicle Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi çalışanlarına yönelik olarak hazırlanan “Örgüt kültürü anketi” saha çalışma sonuçları tablolar eşliğinde sunulmaktadır.

Kullanılan Metot ve Teknikler: Konunun teorik kısımları, daha önce yazılan konuyla ilgili kitaplar ve internette yayımlanmış bulunan makale, dergi vb. kaynak taraması tekniğinden yararlanılmıştır. İkinci bölümü ise Dicle Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi çalışanlarına yönelik hazırlanan demografik 7 soru ve örgüt kültürü düzeylerinin tespiti için 20 soruluk anket düzenlenerek 350 sağlık çalışanına dağıtılmıştır. Toplanan anketlerden tam olarak cevaplanan 314 anket sonuçlarının PASW Statistics 18 programına yüklenerek sonuçlar elde edilmiştir.

Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar: PASW Statistics 18 programını kullanma zorluğu, tabloların oluşturulmasında Sağlık İl Müdürlüğü, Sağlık Bilgi Sistemleri Şube Müdürlüğünden yardım istenerek aşılmıştır.

Varsayımlar: Çalışmanın başlıca varsayımları şunlardır:

- **i. Çalışanlarda hizmet süresi artıkça Örgüt kültürü boyutu artmaktadır**
- **ii.Çalışanlarda örgüt kültür boyutu cinsiyet ve medeni durumdan bağımsızdır.**

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1.ÖRGÜT, KÜLTÜR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMLARI

İnsanlığın tarihi ile başlayan çalışma hayatı iş bölümü beraberinde bir takım sosyal, ekonomik ve paylaşım çelişkilerine ortam hazırlamıştır. İnsanın sosyal olmasının tabii bir sonucu olarak insanlar bir arada yaşama zorunluluğunu hissetmişlerdir. İlk çağlardan beri insanlar hayatlarını devam ettirebilmek, düşmanları ile mücadele edebilmek, tek başlarına güçlerinin yetmediği işleri yapabilmek için bir araya gelmekte ve güç birliği yapmaktadırlar. Bu gün ise, insanların hayatlarının önemli bir kısmı yine örgütlerin içerisinde geçmektedir. İnsan psikolojisinin bencil olması diğer bireylerle olan ilişkilerde sürekli sosyal, siyasal, ekonomik çelişkileri mümkün hale getirmiştir. Tarihsel süreçte bahsi geçen çelişkilerin izale edilmesi için toplumsal bilinç çeşitli çözüm arayışlarına başvurmuştur. Bu arayışlarda en önemli referanslar; örf, adet, kanun ve din olmuştur.

Örgüt kelimesinin anlamı “ ortak bir amaç veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat”¹ olan örgüt kavramının tanımı konusunda farklı yaklaşımlar bulunsa da; genellikle tüm tanımlarda; ortak amaçtan ve güçlerin eşgüdümünden bahsedilmektedir. Kültür kavramı ise şu şekildedir: “Bir toplum içinde ortaya çıkan ve nesilden nesile aktarılan maddi ve manevi unsurlar olarak da tanımlanmaktadır.”² Yani örgüt ve kültür kavramları, topluma bir kişilik kazandıran özellikler demetidir ve toplumun fertlerini bir birine bağlayan yapıştırıcı niteliğindedir. Örgütü oluşturan kişilerin kişisel anlayışları, amaçları, değer yargıları ve diğer tüm özellikleri aynı olsa bile, örgütler birbirlerine benzememektedirler. Örgütleri işlerin yapılış şekli ile birbirinden ayıran şey örgüt kültürü kültürüdür. Örgüt ve kültür kavramını bir araya getiren konu budur.

Örgüt kültürünü, bilim adamları farklı yaklaşımlarla izah etmişlerdir. En kabul gören ortak tanımlar ise; paylaşılan anlamlar bütünü, paylaşılan değerler bütünü, bir davranış düzenleyici veya örgütte yapılan her şeyin yapılış biçimi, herhangi bir yer, zaman ve grupta ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi değer, norm ve ideolojileri içeren bir anlamlar şebekesi, gibi aslında aynı anlamlar taşıyan farklı tanımlardan oluşmaktadır.

¹ Türk Dil Kurumu Sözlüğü, (www.TDK %20örgüt.htm), (01.11.2014)

² İ. Erdoğan, İşletmelerde Davranış, İstanbul, 1994,Sayfa(s.)136

Örgüt kültürü kavramında dikkati çeken ortak husus, örgütü oluşturan unsurların sadece insan kaynaklı olmadığı insan kaynaklı örgütlerin hem düşünsel hem de fiziksel kültür birikiminin örgüt kültürü oluşturduğudur.³

1.1. Örgüt Kavramı

Sosyal hayatın başlangıcından beri var olan örgüt ve örgütsel yapılanmalar kavramıyla ilgili bu güne kadar çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlamalardan bu günkü koşullar çerçevesinde en sade şekilde tanımı şudur: “İki veya daha fazla kişinin ortak amaçlarına ulaşmak için, kendi yetersizliklerini tamamlayacak şekilde belli bir yapı ve işbölümü içerisinde, benimsenen kurallar çerçevesinde oluşturdukları ittifak olarak tanımlanabilmektedir.”⁴ Bu tanımda dikkat edilecek husus aynı amaç etrafında en az iki bireyin bir araya gelmesi, kendi amaç ve hedeflerine ulaşmak için bu iki insanın birebirlerinin eksikliklerini tamamlayarak işbirliği içerisinde hareket etmesiyle oluşan bir yapı olmasıdır. Tanımda dikkat edilen bir diğer husus ise benimsenen kurallar çerçevesinde bu birlikteliğin devam etmesidir. Bu birlikte devam etme kuralları farklı olsa da örgüt için bu örgüt kültürü olarak kabul edilmektedir.

Örgüt kavramını farklı tanımlarla tanımlamak ta mümkündür. “Örgütü, bir yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu veya örgütlenme faaliyetleri yanı sıra toplumdaki diğer varlıklar arasında sosyal bir sistem olarak tanımlamak mümkündür.”⁵ Bu tanımdan hareketle örgütleri biçimsel ve biçimselliği olmayan ikiye ayırmak mümkündür. Rollerini açık olan biçimsel örgütler önem olarak yapısal durumu göz önünde tutarlar. Çünkü bu tip örgütlerde örgüt kurucular, önce yapılacak işleri daha sonra da bu işleri kimin yapacağını belirlemektedir. Birinci anlamı; yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelen örgüttür. İkinci anlamı ise, bu yapının oluşturulması sürecini, bir dizi faaliyeti, örgütlenmeyi ifade etmektedir.

En geniş anlamıyla örgüt kavramı şu şekilde tanımlanmıştır. Belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının eş güdümlendiği bir yönetim işlevi, amaç, insan, teknoloji boyutlarının etkileştiği bir sistem, kişiliğini belirleyen ve kendine özgü bir kültürü olan, mevkileri, işleri, çalışanları ve aralarındaki iletişim ve yetki ilişkilerini gösteren bir yapıdır.

³ M. Şişman, Örgüt Kültürü (Eskişehir İl Merkezindeki Okullarda Bir Araştırma), Eskişehir, Mart 1994, s. 41

⁴ M. Çelik, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (SBE), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi (YYLT), Erzurum, 2007,s.6

⁵T. Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2003, s.26

1.2. Kültür Kavramı

Latince fiil olan “colere” veya “cultura” dan geldiği kabul edilen kültür ile ilgili yapılmış pek çok tanım vardır. Yönetim ve toplum alanlarında sayısız araştırma konusu yapılan ve çok sayıda tanımlanan kültürün tam olarak ne anlam ifade ettiği konusunda bir sözbirliği oluşturulamamıştır. Bu kavramı tanımlamaya çalışan araştırmacılardan en önemlilerinin başında kültürel antropologlar, yönetim bilimciler, örgüt bilimciler, iletişim bilimciler ve sosyal psikologlardan oluştuğu görülmektedir.

Kültür kavramı tanımı ile ilgili olarak yapılan kaynak araştırmalarında şu şekilde tanımlandığı görülmektedir: Kültürü bir yaşam biçimi olarak tarif eden tanım vardır. “Kültür, kısaca yaşam biçimidir.”⁶ Kültürün yaşam biçimini farklı ve detaylandırarak tanımlayan kimi yazarlar ise kültürü şu şekilde tanımlamaktadır: “Kültür, hem demografik özellikleri hem de topluma egemen olan diğer sistemleri içerir. Demografik nitelikler, nüfusun yaş ortalaması, gelir dağılımı, iş gücü durumu, kırsal ve kentsel yerleşim biçimi ve göç olayları gibi öğelerden oluşur. Değer sistemleri ise toplum bireylerine egemen olan değerleri ve inançları kapsar. Ayrıca iş ahlakı da değerler sisteminin bir parçasını oluşturur.”⁷ Kültür tanımını hem yaşam hem de fiziki çevrenin ve sosyal çevrenin etkisinde kalan tüm çevre olarak gören tanım ise şu şekildedir: “Kültür, öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamıdır.”⁸

Kültürü sadece bireylerin elde ettiği bireysel olarak ele alan kaynaklar dışında aslında kültürün bir yönlendirme ve değişim için örgütlerin belirlediği topluluk kuralları olarak gören kaynaklar da mevcuttur. Bu kaynakların temel düşüncesi devlet eliyle belirlenen ve yönlendirilen bireylerin kültürleri oluşmakta ve böylelikle değişen kültürler ile topluma yön verilmektedir. “Kültür, yönetimin sahip olduğu ve yönlendirmeye açık olan, örgütün ortak bilincidir.”⁹ Bu tanımla ile kurum kültürü kavramı oluşturmaktadır. Kurum kültürü çok eski bir kavram olmasına rağmen son yıllarda ve günümüzde insanlar tarafından ihtiyaç duyulup benimsenmektedir.

Türkiye’de de sistemli bir şekilde kültür tanımlamasını yapan diğer bazı yazar ve düşünürlerimiz, kültüre şu tanımlamaları getirmektedirler: “Ziya Gökalp; bir cemiyetin bütün fertlerini bir birine bağlayan, yani aralarında dayanışma husule getiren müesseseler,

⁶ M. Şişman, Örgütler ve Kültürler, Ankara, 2002, s.41

⁷ H. Can, Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1997, s.50

⁸ Koçel, s.30

⁹ B.A Turner, “Sociological Aspects of Organizational Symbolism”, Organizational Studies, (Çev. A.Yağmurlu) 1986, s.101

kültür müesseseleridir. Bu müesseselerin toplamı, o cemiyetin kültürünü oluşturur. Bu tanımlamadan da görüldüğü gibi Gökalp; kültürü, bir toplumun fertlerini birbirine bağlayan, aralarında dayanışma sağlayan kurumların toplamı olarak düşünmüştür.”¹⁰

Emre Kongar Toplumsal Değişme kitabında kültür tanımlamasını geleneksel olarak tanımlayarak kültürün toplumların tarihinden gelen ve devir aldıkları tüm maddi ve manevi miraslar olduğunu belirtmektedir.¹¹ M. Tezcan ise, Kültür ve Kişilik adlı eserde kültürü, insanların fiziksel ve toplumsal çevrelerine uyum sağlayabilmeleri için yaratıkları maddi ve manevi eserlerin tümüdür, diye tarif etmektedir.¹²

Yeryüzünde bulunan toplumlardaki kültürler kendilerine has bir takım özelliklere sahiptirler. Ancak, bu kültürlerin bazı ortak özelliklerinin olduğu da kabul edilmektedir. Araştırmacılar, toplumlardaki yapılan farklı kültürleri karşılaştırmalı çalışmalarında araştırılan kültürlerin ortaklaşabildikleri ana özellikleri tespit etmişlerdir. Kültürlerin işlevi ve öneminin anlaşılmasına yardımcı olan en büyük etkenin bu ortak özelliklerinin dikkatli bir şekilde incelenmesinden ileri geldiği gerçeğinin göz ardı edilmemesi gerekmektedir.

1.3. Örgüt kültürü Kavramı

Örgüt kültürü, bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir. Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırır. Başka bir ifade ile örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançlardır. Türk kamu sektöründe hakim olan bürokratik kültür, tüm çalışanların belli sembollere, değerlere, davranış kalıplarına ve varsayımlara uygun davranmasını gerekli kılmaktadır. Örneğin yöneticinin odasından geri çıkılması; protokole aşırı özen gösterilmesi; üstlerin görüldüğü anda ayağa kalkılıp ceket düğmelerinin iliklenmesi gibi davranışlar bürokratik kültürün getirdiği tipik davranışlardır.¹³

Örgüt ile kültür tanımları yan yana getirildiğinde farklı tanımlar yapıldığı görülmektedir. Bunların bazı örnekleri ise şunlardır: Örgüt kültürü, bir çıktı veya üründen

¹⁰ İ. Erdoğan, Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi ve Faktör Analizi Yöntemi ile Bir Araştırma, İstanbul, 1975, s.3

¹¹ E. Kongar, Toplumsal Değişme, Ankara, 1972, s.10

¹² M. Tezcan, Kültür ve Kişilik, Ankara, 1993, s.8

¹³ N. Güçlü, Örgüt Kültürü, http://www.politikadergisi.com/sites/default/files/kutuphane/orgut_kulturu.pdf, (01.11.2014)

ziyade bir ilişkiler silsilesidir. Örgüt kültürü örgütün iç ve dış takipçilerine güven verir, onları motive eder ve onlarla iletişimi sağlar; işler burada böyle yapıları betimler. Örgüt kültürü çalışanların örgütsel olaylar ve örgütsel süreçlere dair temel varsayımlarla ilgili yorumlarını biçimlendirir. O örgütün kendini ve çevresini nasıl anladığını ortaya çıkarıp kodlar ve böylece çalışanlar için örgütsel inanışlara ve amaçlara açıklık getirir. Örgütün sembolik temellerini anlamamıza yardımcı olan kurum kültürü, sadece örgüte ilişkin bir betimleme değildir, örgütün kendi içinde bir betimlemesidir. Örgüt kültürü, paylaşılan değerler, kurallar ve semboller sistemidir. Kültür kavramı genel bir imgeyi, bütünleşmiş bir boyutlar, özellikler setini ve parçalardan öte bir bütünü ifade eder. Kültürün paylaşılan değerler, paylaşılan anlamlar ve paylaşılan duygular gibi çeşitli yollarla tarif edilebileceğini belirtmiştir.¹⁴

Sosyal bilimlerin değişik alanlarına mensup araştırmacılar, 1980’li yıllarda örgüt kültürü üzerinde çalışmalar yapmış, üniversitelerde konuyla ilgili akademik toplantılar düzenlenmiş, bazı akademik dergiler tarafından konuyla ilgili özel sayılar yayınlanmıştır. Daha sonra örgüt kültürü, ortak kültür, işletme kültürü, firma kültürü, şirket kültürü, işyeri kültürü ve kurum kültürü gibi adlarla yazılan kitapların, makalelerin ve yapılan araştırmaların sayısında hızlı bir artış olmuştur. Konuya olan ilgi 1990’lı ve 2000’li yıllarda da devam etmiştir. Geçen yirmibeş yılı aşkın süre içinde örgüt ve yönetim ile ilgili olarak hiçbir konudan ve kavramdan kültür ve örgüt kültürü kavramlarından daha çok söz edilmemiştir. Örgüt kültürü, daha önce örgütler ve yönetim alanında üzerinde çok durulan bazı konuları gölgede bırakmış, örgüt ile ilgili pek çok konu (yapı, liderlik, strateji, çevre vb.) bu kavramın ışığında yeniden yorumlanmaya başlanmıştır.¹⁵

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ VE ÖNEMİ

Kurum ve kuruluşlarda, iş hayatına ilişkin tutum ve davranışları oluşturma, koruma ve geliştirmede örgüt kültürünün önemi büyüktür. Örgüt kültürü kurumların rekabetçi olmalarında da önemli bir rol üstlenmektedir. Kurumlarda örgüt kültürü; işletmenin amaç, strateji ve politikalarının oluşmasında önemli bir etki yarattığı gibi, yöneticilerin belirlenen stratejiyi izlemelerini kolaylaştırmada ve başarıyı artırmada da önemli bir araçtır. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan kuruluşlarda, çalışanlara yol gösterici çeşitli davranış kuralları

¹⁴ H. Kabakçı, Örgüt Kültürü Kavramı: HÜ İİBF VE AÜ SBF Örgüt Kültürlerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Hacettepe Üniversitesi (HÜ), SBE, YYLT, Ankara, 2007, s.14

¹⁵ M. Şişman, Örgütler ve Kültürler, Ankara, 2007, s.73

bulunur. İşletmelerde örgüt kültürünün oluşmasında, bu yerleşmiş davranış kalıpları kadar, işletmeye yeni katılan üyelerin getirmiş olduğu davranış kalıpları da etkili olur. İşletmelerdeki davranış kalıplarının oluşmasında, işletme yöneticilerinin davranış ve tutumlarının da önemli derecede etkisi bulunmaktadır.

Örgütlerin başarılı ve uzun ömürlü olabilmeleri için, sadece yatırım kârlılığı değil onu destekleyen insan faktörü de büyük öneme sahiptir. Güçlü bir örgüt oluşturmak çalışanları da önemsemekle mümkün olacaktır. Örgüt kimliğinin oluşumu ve aidiyet duygusu ancak bu şekilde gerçekleşecektir. Öyleyse örgütsel kimlik, örgütün kültürü ile şekillenecektir. Örgüt kültürü bu anlamda içindeki bireylerin algı, tutum ve davranışlarını da etkileyecektir. İşte bu etkinin ne yönde olacağını belirlemesi yönüyle örgüt kültürü önemli olacaktır. Örgüt kültürü, uygun davranış standartları oluşturarak örgütü bir arada tutmaya yarayan sosyal bir birliktelik ve davranışları şekillendiren bir denetim mekanizması işlevi görmektedir. Bu açıdan örgüt kültürü örgüte rekabet avantajı ve finansal başarı sağlamasının ve örgütün amaçlarına ulaşmasının yanında, üretkenlik ve kalite düzeyini de yükseltecektir. Örgüt kültürü ayrıca örgütün yenilikçilik potansiyeli üzerinde de önemli bir etkisi olduğunu belirtmek yerinde olacaktır. Örgütsel uyum ve liderliğin etkililiği açısından örgüt kültürünün oldukça önemli bir rol üstlendiği de göz ardı edilmemelidir.¹⁶

Örgüt kültürü üzerinde çalışan araştırmacılardan kimisi, konuya daha çok akademik yönden yaklaşarak bu kültürün oluşumunu ve içeriğini çözümlemeye çalışmakta; bazıları da konuya daha çok faydacı ve işlevsel açıdan yaklaşmakta, kültürün örgüt açısından çıktıları ya da sonuçları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Diğer bir grup araştırmacı da konuya daha çok üst yönetim ve yöneticiler açısından yaklaşmakta, örgüt kültürünün oluşumunda, değişmesinde, yönetiminde bir lider olarak yöneticilerin rolüne dikkati çekmektedir. Şu halde kültüre ilişkin olarak benimsenen temel bakış açısı, araştırmacının da hangi noktalar üzerinde yoğunlaşacağını belirlemektedir.¹⁷

Örgüt kültürü yaygın olarak kabul gören değer ve tutumlardan oluşmaktadır. Belirli bir kültür içerisindeki bireyler belirli durumlarda nasıl davranacakları, nasıl düşünecekleri konusunda uzlaşmaya varmışlardır. Benzer şekilde bir örgütte de iş görenler farklı coğrafi bölgelerden gelmiş olsalar bile örgüt içerisinde oluşan ortak düşünce davranış ve öğrenme

¹⁶ P. Karaduman, Eğitim Örgütlerinde Örgüt Kültürünün Algılanan Liderlik Tarzları Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma, Yeditepe Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul,2014, s.27

¹⁷M. Şişman, Örgütler ve Kültürler, Ankara, 2007 s.150

biçimini, örgüt kuralları dahilinde davranabilmek için, benimsemek zorundadırlar. Dolayısıyla örgüt içerisinde ortak tutum ve davranış kalıpları oluşacak, örgüte yeni dahil olan üyeler de bu kalıplara uyacaktır.

Kültürün Özellikleri, Kültürün özelliklerini gruplandırılarak alt başlık altında sunulması halinde şu şekilde sıralamak mümkündür:

Kültür Paylaşılır : Kültür, paylaşılan idealler, değerler ve davranış standartlarıdır; bireyin eylemlerini gruplar için anlaşılır kılan ortak belirleyicidir. İnsanlar ortak bir kültürü paylaştığı için belirli koşullarda diğerleri için nasıl davranacaklarını ve davranışlara nasıl karşılık verebileceklerini kestirebilirler.¹⁸ “Kültür toplumca benimsenmiştir. Kültür öğeleri; örgütlenmiş birliklerde, kümelerde yada toplumlarda yaşayan insanlarca oluşturulur ve ortaklaşa paylaşılır. Bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan tutum ve değerler o grubun kültürüdür.”¹⁹

Kültür Öğrenilir : Kültür, içgüdüsel ve kalıtsal değil; her bireyin doğduktan sonraki yaşantısı içinde kazandığı alışkanlıklardır. Madem ki kültür, öğrenilen, eğitimle kazanılan bir şeydir, öğrenmenin kurallarına, yasalarına ve ilkelerine uygun olmak zorundadır. Bu ilke, bütün insanlar ve memeliler için geçerlidir. Öyleyse, bütün kültürlerin bu ortak ilkeyi yansıtan, doğrulayan benzerlikler göstermesi beklenmeli ve araştırılmalıdır. Bir kültürün üyesi olarak dünyaya gelen yada bir kültürün üyesi haline getirilen insanlar, o kültürü gözlem, dinleme, konuşma, etkileşimde bulunma, taklit etme gibi yollarla ve deneyimlerle daha önce onu üretenlerden öğrenirler. “Kültür, doğuştan edinilmez. Biyolojik katılımı da kuşaktan kuşağa geçmez. Topluma her yeni katılan üye bunu öğrenerek geliştirir ve bunlar duygu yüklüdür.”²⁰ Bu kültürel özellikler, bazı davranış şekillerinin onaylanmasında ve bazılarının da yasaklanmasında etkili olmuştur; böylelikle insanların davranışları, nelere inanmaları ve neyi anlamlı bulmaları konusunda kendilerine öğretilenlerinden güçlü bir şekilde etkilenmiştir.

Kültür Sembollere Bağlıdır : “Kültür paylaşılan değer, inanç, norm ve davranış örüntüleri olarak büyük ölçüde sembollerden oluşan ve semboller (dil, efsane, mit, ideoloji) yoluyla öğrenilen ve aktarılan bir sistemdir.”²¹ Kültür kavramını oluşturan kurumlar ve ilişkiler, yapılar ve değişkenler, toplu coğrafya haritasındaki yerler ve isimler gibi, gerçekten var olan şeylerin isimleri ya da soyutlamalarıdır. Kültür kavramı söz ya da

¹⁸ W. A.Haviland, Kültürel Antropoloji, (Çev.H. İnaç), İstanbul, 2002, s.65

¹⁹ B. Güvenç, İnsan ve Kültür, İstanbul, 2010, s.101

²⁰ E. Özkalp, Sosyolojiye Giriş, Eskişehir,2000, s.96

²¹ Şişman, s.14

yazıyla anlatılır. Antropoloji denemelerinde bol resim, şema ve grafik bulunmasının nedeni ve amacı, soyutu somutlaştırmaktır. “Kültürün en önemli sembolik yönü dildir ve bu bağlamda kelimeler objelerin yerini alırlar. Ancak dil sayesinde insanlar kültürlerini bir kuşaktan diğerine aktarabilirler.”²²

Kültür Bütünleştiricidir: Uyum sürecinin bir ürünü olarak, belli bir kültürün öğeleri uyumlu ve bütünleşmiş bir sistem oluşturmak eğilimindedirler. Bu sistemin içinde çevresel ve tarihsel koşullardan kaynaklanan uyumsuz unsurlar bulunmasına rağmen, kültürün bütünlüğü içinde belirli bir bütünlük ve uyum bulunmaktadır. Bunun yanı sıra tarihi ve çevresel etmenlerin etkisi nedeniyle, hiçbir kültürel sistemde tam bir bütünleşme görülmez. Kültürün bütünleşme süreci, sosyal-kültürel değişimin açtığı uçurumları, beslediği çatışmaları uzlaştırıp kapatmaya çalışır.

Kültürün bir takım öğelere ayrıştırılarak çözümlenmesi işlevsel değildir. Çünkü kültür karmaşık bir bütündür ve bütünü oluşturan öğeler de karşılıklı bir etkileşim içindedir. Dolayısıyla, kültürün bir ögesinde meydana gelebilecek bazı değişimler başka değişimleri meydana getirir. Bunun yanı sıra kültür, insanların içinde yer aldıkları sosyal çevre ve fiziki çevre ilişkilerini düzenleyici bir mekanizmadır.²³

Kültür Zamanla Değişir: Kültür, durağan bir özelliğe sahip değildir. Kültürün üyeleri, kültürü bir yandan öğrenirken, bir yandan da kültür değişerek ve yeniden yorumlanarak sürekli yeniden üretilir ve sonrakilere aktarılır. Kültür değişir. Değişim uyum yoluyla gerçekleşir. Kültürler, zaman boyutu içinde, doğal çevreye uyum gösterirler. Kültürler, yayılma, ödünç alma, öykünme vb. yollarla komşularına da benzerler; ayrıca kültürel sistemi oluşturan bireylerin biyolojik ve psikolojik istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde uyum gösterirler. Koşullar değiştikçe, geleneksel çözüm yollarının sağladığı doyum düzeyi de azalır ve değişir. Yeni ihtiyaçlar ortaya çıkar ve bunlar bilinç düzeyine yükselir. Bu ihtiyaçları karşılayacak, sorunları çözecek deneme ve düzeltmeler yapılır, yeni kurum ve kuruluşlara gidilir.²⁴

Kültür zamana bağlı olarak değiştiği gibi gruptan gruba da farklılık gösterir. Burada vurgulanmak istenen her şeyden önce kültürün dinamik bir nitelik taşımasıdır. “Kültürel değişim, sistemin bütünlüğünde hemen gerçekleşivermez. Sistemin belli bir kesimindeki değişimler, geri kalan kurumları, bu yeni duruma uymaya zorlar. Bazı

²² Haviland, s.74

²³ Şişman, s.15

²⁴ Güvenç, s.102

durumlarda geri kalan kurumlar değişmeyi frenleyip yavaşlatmaya; bazı durumlarda ise destekleyip hızlandırmaya çalışır.”²⁵

Kültür Toplumsaldır: Kültürel sistemin öğrettikleri yalnız zaman boyutunda sürekli değil fakat aynı zamanda toplumsaldır. Yani, bu öğretiler, örgütlenmiş birliklerde, kümelerde ya da toplumlarda yaşayan insanlarca yaratılır ve ortaklaşa paylaşılır. Bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan alışkanlıklar, kabul edilen davranış, tutum ve değerler o grubun kültürüdür. Eğer kültür toplumsal ise onun varlığı topluma bağlı olmak gerekir. Bütün kültürler, kendi yaşamlarını sürdürmeye çalışırlar ve bu çabalarında birbirlerine benzerler. Bu benzerlikler arasında, grup birliğini ve dayanışmasını sağlayan duygular ve hizmetler, sosyal denetim mekanizmaları, düşmanlara karşı savunma kuruluşları ve nüfusun devamını sağlayan çoğalma önlemleri yer alır. Bütün toplumlar –kamu yararı- adı verilen üstün bir değer kavramı yaratırlar ve ona saygı gösteririler.

Bir toplumda var olan ve nesilden nesile aktarılan veya topluma yeni katılan üyelere aktarılan öğretiler, bu topluluğun üyelerince paylaşılan öğretilerdir. Hem bu özelliği nedeniyle hem de üretilme biçimleri nedeniyle toplumun ortak ürünleridir. Bu ortaklık özelliği nedeniyle de toplum üyelerince paylaşırlar. Sonraki kuşaklar aktarılan değerler de paylaşılan değerlerdir. Bu nedenle kültür olarak tanımlanan içerik toplumsal bir içeriktir. “Kültür, toplumu oluşturan kişileri, onları bir arada tutan, birbirine bağlayan dil ve haberleşme süreçlerini, sanatlarını, inançlarını, törelerini, hukuk ve yönetim kurumlarını, üretim ve tüketim düzenlerini içine alır.”²⁶

Kültür Tarihi ve Süreklidir: Eğer, kültür bir kuşaktan diğerine geçiyorsa, yani süreklilyse onun her kültürde ortak nedenleri ve sonuçları vardır. Kültür dendiğinde akla önce töreler gelir. Çünkü kültürün sürekliliğini gelenek ve görenekler sağlar. Bütün canlılar, yaşadıkları sürece, varlıklarını sürdürecek, kendilerini tehlikelerden koruyacak bazı beceriler kazanırlar. Ancak insan öğrendiklerini yavrusuna aktarabilen tek canlıdır. Onun biricikliği, kuşkusuz dil öğrenme yeteneğinden gelir. Bu anlamda ilk yaradılışa kadar uzanan kültürünün, tarihi ve sürekli bir varlık alanı olduğu söylenir.²⁷

Her kültürün niteliği (mahiyeti) gereği tarihsel olması, o kültürün belli bir zaman kesiti içinde varlığını sürdürdüğü, yani yerini her an bir başka kültüre (o başka kültüre kendinden pek çok şeyleri taşımış olsa da) terkedeabileceği anlamına gelir. Kültürün tarihsel

²⁵ Güvenç, s.102

²⁶ B.Güvenç, Kültürün abc’si, İstanbul, 2011, s.15

²⁷ Güvenç, 2011, s.100

bir arka planı vardır. Kültür, zaman içinde oluşmaktadır. Kültürün oluşabilmesi, belirli bir insan grubunun belirli bir süre birlikteliğine ve ortak yaşamına bağlıdır. Bir kültürün tam olarak çözümlenebilmesi onun tarihsel arka planını incelemeyi gerektirir.²⁸

2.1. Örgüt Kültürü ve Liderlik

Liderliğin çok geniş bir alan ve nitelikleri içeren yapıya sahip olması nedeniyle tek ideal bir tanımlamasının yapılmasının oldukça güç olabilmektedir. Ancak liderliğin öne çıkan bazı özelliklerini belirlemek olasıdır. Liderliğin ilk bakışta çağrıştırdığı anlamları belirli özellikleri dikkate alarak insan odaklı bazda aşağıdaki gibi dört ana kategoride ifade edilebilir: Bunlar bireyin pozisyonundan gelen liderlik, karakterinden gelen liderlik, davranış tarzından lider olma özelliklerini ön plana çıkararak gelen liderlik ve sonuçlardan (bir örgütte karlılığı, yüksek satış oranlarını, ekip üyelerine ödülleri vermeyi davranış haline getirerek) gelen liderlik şeklinde özetlenebilir. Liderliğe genel olarak ya da örgütsel bazda yaklaşmak da mümkündür. Bir kişinin vizyonunu üst seviyeye çekmek, daha yüksek bir standart için performansını yükseltmek, normal sınırların ötesinde kişinin bireyselliğini yapılandırmaktır. Liderlik değişimi öne çıkaracak şekilde ise, genellikle bir değişimi başlatmada diğerlerini bir nedene dayalı olarak isteklendirme kabiliyeti olarak tanımlanabilir. Diğer bir deyişle liderler değişimi başlatmak için diğerleriyle karar verirler ya da onları teşvik ederler.²⁹

Yönetici belli bir örgütsel düzen içerisinde, belirli prosedürler ve teknikler yardımı ile örgütü amaçlarına ulaştıracak iş ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesini sağlayan, mevcut koşullar altında örgütün en iyi sonuçları üretebilmesi üzerine yoğunlaşan kişilerdir. Yöneticiler daha çok örgütün işleyiş sistemine ve yapısına odaklanır, çalışanları kontrol eder ve işlerin doğru yapılması ile ilgilenir. Lider ise bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerine sahip kişilerdir. Bu kapsamda lider; yeni fikirler üretme, örgütleme, planlama, harekete geçirme ve özellikle de ikna etme yetenekleri olan kimsedir. Lider özelliğindeki kişilerin, çevresinde gelişen olayları algılama yetenekleri fazladır. Bu

²⁸ M.Şişman, Örgütler ve Kültürler, Ankara, 2007, s.14

²⁹ N. M. Özmutaf, “Liderliğin Örgüt Kültürü İçinde Değişimsel Boyutta Değerlendirilmesi,” Süleyman Demirel Üniversitesi (SDU), SBE Dergisi, S.6, Isparta, 2007, s.84

olayların örgüt için fırsata çevrilmesinde ve örgütün gerekli değişimlere uyum sağlamasında örgüt liderleri önemli roller üstlenirler.³⁰

Liderin örgüt kültürü üzerinde önemli etkilere sahip olduğunu savunan görüşün yanı sıra, örgüt üyelerinin tutum ve davranışları üzerinde etkili olan örgüt kültürünün bir örgüt üyesi olan liderin de tutum ve davranışlarını etkileyebileceği görüşü de savunulmaktadır. Liderlik- örgüt kültürü ilişkisi tek yönlü olmayıp, iki yönlüdür. Liderlik ile örgüt kültürü arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusu olup, örgüt kültürü lider davranışlarını ve sergilenen liderlik tarzını etkilerken, aynı zamanda liderin kendisi örgüt kültürü ve örgütsel uygulamalar üzerinde etki oluşturur.

2.2. Güçlü ve Zayıf Örgüt Kültürleri

Örgütün temel değerlerinin örgüt üyeleri tarafından benimsendiği ve paylaşıldığı örgüt kültürü, güçlü örgüt kültürü olarak açıklanabilir. Güçlü örgüt kültürü, örgüt üyelerinin temel kültürel sayıtlı, inanç ve değerleri ne ölçüde paylaştıkları ile yakından ilişkilidir. Güçlü kültürlerde örgütün temel değerlerinin örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından paylaşılması yalnız başına yeterli olmayıp aynı zamanda örgüt üyelerinin bu değerleri kabul etmesi ve bağlılık göstermesi gerekmektedir. Örgüt kültürünün güçlenmesi ve örgüt üyeleri tarafından kabul edilmesi üyelerin bu değerlerin neler olduğunu bilmesiyle başlamaktadır. Bu nedenle birtakım örgütlerde örgüte yeni dahil olan üyelere örgüt felsefesi ve çalışma yöntemleri hakkında bilgi içerikli alıştırma programları hazırlanmaktadır. Bu bilgi içerikli süreç, üyenin örgüte alışma sürecini hızlandırmanın yanında örgütte güçlü kültür oluşumuna da olumlu etki etmektedir.³¹

Örgüt kültürünün güçlülüğü ve zayıflığı örgütten örgüte farklılık göstermektedir. Bir örgütün zayıf ya da güçlü kültürden hangisine sahip olduğu örgütün kuruluş tarihi ile de tahmin edilebilmektedir. Örneğin değerleri, normları yeni oluşan ve oluşturulmaya çalışılan yeni kurulmuş bir örgütte, örgüt çalışanlarının bunları paylaşması ve kabullenmesi uzun zaman alacağından örgüt kültürünün güçlü olması beklenemez. Bu nedenle yeni kurulmuş örgütler zayıf kültüre sahiptir denilebilir. Ayrıca, açıkça tanımlanmış temel değerleri ve standartları olmayan, üyeler ve alt gruplar arasında iletişim eksikliklerinin

³⁰ E. Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2001, s.428

³¹ Şişman, s.146

bulunduğu, üyeler arasında düşmanlık hislerinin hakim olduğu, gerilime dayalı örgüt ikliminin var olduğu örgütler sadece zayıf değil olumsuz bir örgüt kültürüne de sahiptir.³²

2.3. Baskın Kültür ve Alt Kültür Ayrımı

Örgütler, kendi ayırt edici kültür ve alt kültür modellerine sahip mini topluluklardır. Bir örgüt kendisini, bir arada çalışmaya inanan, kaynaşmış bir ekip ya da aile olarak görebilir. Örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından paylaşılan değerler örgütte baskın kültürü oluşturur. Örgüt kültürü denildiğinde çoğunluk tarafından kabul edilen baskın kültür akla gelmelidir. Baskın kültüre örnek olarak şirkete bağlılık, sıkı çalışma prensipleri, müşteri ihtiyaçlarına hızlı yanıt verme, ürün kalitesini ön planda tutma, müşteriye çok önemli görme ve güçlü müşteri hizmetleri gibi değerler verilebilir (Baskın kültür çoğunluk tarafından kabul edilmesine rağmen, bazı etkileşimler ve deneyimlere bağlı olarak örgüt içinde alt kültürler oluşabilmektedir. Örgütteki bazı gruplar tarafından oluşturulan mevcut örgüt kültürüyle uyumlu bu alt kültürlerin toplamı örgüt kültürünü –baskın kültürü- oluşturmaktadır. Örgütlerde önemli olan ama genellikle de göz ardı edilen alt kültürler, tipik olarak örgütün bir departmanı ya da bölümündeki üyeler tarafından zamanla oluşan ve paylaşılan kültürlerdir. Alt kültürlerin örgüt kültürü ile çatışması örgüt kültürünü zayıflatan bir etkidir. Alt kültürlerin değer ve davranışları ne kadar birbirine yakınsa, örgüt kültürü o derece bütünlük gösterir.³³

3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN SINIFLANDIRILMASI

Örgüt kültürleri, konuyla ilgili kuramsal yayınlarda ve araştırmacılar tarafından değişik biçimlerde sınıflandırılmaktadır. Bunlardan güçlü ve zayıf kültürler olarak yapılan sınıflandırma biçimi yaygın olarak kullanılmaktadır. Örgüt kültürleri çeşitli ülkelerde ve örgütlerde yapılan araştırmalar sonucunda farklı değişkenler ve öğeler açısından sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmalardaki amaç örgüt kültürlerini birbirleriyle karşılaştırmak ya da hangisi daha iyi, daha kötü olduğunu belirlemek değil, örgütler arasında oluşan kültürler bakımından farklılıkları ortaya koymak, örnek örgüt kültürünün hangi sınıflama içerisinde yer aldığını tespit etmektir. Ancak bunların ayrıntılı özellikleri üzerinde pek durulmamıştır. Genelde güçlü örgüt kültürleri, tercih edilen kültürler olarak

³² İ. Bakan-T. Büyükbeşe- Ç. Bedestenci Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım, İstanbul, 2004, s.76

³³ E. Gönen, Örgüt Kültürü ve İng Bank Örneği, Niğde Üniversitesi (NU), SBE, YYLT, Niğde, 2010, s.36

nitelendirilmektedir. Kùltürleri iyi ve kötü kùltürler olarak sınıflandırmak, etik yönden uygun görülmediğı gibi kùltürleri birbiriyle yarıştırmak da söz konusu olamaz. Ancak kùltürler, birbiriyle karşılaştırılabilir, farklılık ve benzerlikleri belirlenebilir.

3.1. Roger Harrison ve Handy'nin Sınıflandırması

Bu modele göre örgüt kùltürü dört gruba ayrılmaktadır:

Güç Kùltürü: Otokritik bir yönetimin sisteminin hakim olduğı bu örgüt kùltürü tipinde merkezileşme en belirgin özelliğdir. Tepe yöneticiler tarafından alınan kararlar, hiyerarşik yapının alt katmanları tarafından uygulanır ve bu süreçte kararlara katılım yoktur. Bu sayede bürokrasi ve prosedürlerden arınmış örgütün reaksiyon gösterme hızı ve hareket kabiliyeti çok fazladır.³⁴

Rol Yönelimi: Rol yönelimi kùltüründe yetki, kural, prosedür ve iş tanımları esastır. Önceden kestirilebilirlik yüksektir ve istikrar üzerinde durulur. Ortaya çıkması muhtemel rekabet ve çatışmalar; prosedür, kural ve anlaşmalarla yok edilmeye çalışılır. Gücün kaynağı örgüt hiyerarşisindeki pozisyonudur ve örgütsel işlevlerin oluşturduğu bu kùltürde bürokratik özellikler ve ilkeler ön plandadır.³⁵

Görev Kùltürü: Görev kùltüründe proje ve takım çalışmalarına önem verilir. Esnek ve uyum sağlayabilen yapılarda öne çıkan bu kùltür, örgüt üyelerine daha fazla bağımsızlık tanımaktadır ve esas olan çalışanların kendi kendilerini kontrol etmesidir.³⁶

Kişî Kùltürü: Diğer üç yönelimin aksine kişî yöneliminde asıl olgu kişîdir. Kişî kùltüründe örgüt, kişilere hizmet etmek için vardır. Bireyler birbirlerini örnek olma, yardım etme ve ilgi gösterme yollarıyla etkilerler. Bireylere üst düzeyde otonomi tanınır. Örgüt içindeki roller kişisel tercih ile öğrenme ve gelişmeye duyulan ihtiyaca göre belirlenmekte ve öncelik bireysel çıkar ve amaçlara verilmektedir.³⁷

3.2. Deal ve Kennedy'nin Sınıflandırması

Deal ve Kennedy isimli iki araştırmacı ve örgüt kùltürü konusunda danışmanlık yapan düşünürler, çevre ve örgüt kùltürü arasındaki ilişkileri iki boyutlu değişken üzerinde

³⁴ A.R. Terzi, Örgüt Kùltürü, Ankara, 2000, s.79

³⁵ M. Şişman, Örgütler ve Kùltürler, Ankara, 2002, s.142

³⁶ G.A.Unutkan, İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kùltürü, İstanbul, 1995, s.58

³⁷ Şişman, s.142

dört değişik kültür biçimi oluşturarak izah etmektedirler. Bu değişik kültürlerin ortaya ıkısında rol oynayan değerlerden biri, işletmenini stratejik kararlarına ilişkin olarak çevresel belirsizlik derecesi, bir diğeri ise, kararın başarısı konusunda işletmenini çevreden aldığı geri beslemenin hızı ile ilgilidir.³⁸

Deal ve Kennedy'nin ortaya çıkardığı dört tür kültür aşağıda kısaca açıklanmıştır:

Mao Kültürü: Çevresel belirsizlik derecesinin yüksek, alınan kararların riskli olduğu ve ayrıca çevreden gelen başarı ve başarısızlık haberlerinin hızlı olduğu çevresel koşullarda ortaya çıkmaktadır. Bu tür kuruluşlar, yüksek riskli kararlardan çekinmeyen ve sonuçlarını hemen alan kuruluşlardır. Bu kültürü uygulayan kurumlar reklama, davetlere ve danışmanlığa önem verirler. Mao kültürüne sahip başlıca sektörler reklam, film, inşaat ve kozmetik sektörleridir. Örgütün lideri konumunda olan tepe yöneticileri bu tür kültürlerde çok riskli kararları cesaretle alabildikleri için kahraman olarak görülürler. Mao kültürlerde uzun dönemli planlar yerine, kısa dönemli başarılarla çok daha fazla önem verilir. Ayrıca hatalardan ders almak yerine çoğu zaman içgüdülere önem verilir.³⁹

Sert Oyna Kültürü: Geri bildirimin hızlı olduğu ama riskin çok fazla olmadığı çevrelerde görülür. Bu kültürde alınan kararların risk derecesi düşük, dolayısıyla getirileri de çok düşüktür. Bu yüzden bu tür işletmelerde devamlı surette sıkı çalışarak ayakta kalma felsefesi hakimdir. Mao kültürün aksine takımlar halinde ve organize biçimde çalışma hakimdir ve bu kültürde bu şekilde çok çalışarak yüksek satış hacmine ulaşan satıcılar kahraman olurlar. Bu kültür, pazarlama yöntemi kuvvetli olan işletmelerde gereklidir. Özellikle moda sektörü, fast-food işletmeleri, bilgisayar üretiler pazarlayan işletmeler, emlakçılık, otomobil satan işletmelerde bu kültür hakimdir. Bu kültürde sıkı çalışmanın her türlü engeli aşacağına dair bir inanç vardır.⁴⁰

Atılgan Kültür: Endüstri sektörleri itibariyle çevresel başarı riski yüksek, ancak başarı için çevreden gelecek geri beslemenin yavaş olduğu işletmeler için söz konusu olan kültür çeşididir. Bu sektörde kahraman olmanın sırrı teknik rekabetteki üstünlüğe ve başarıya bağlıdır. Bu kültürde verilen kararların uygulama süreci uzun bir zaman alır ve başarı elde etmek risklidir ve rastlantıya bağlıdır. Sabırlı, bilimsel ve teknik kafaya sahip, yenilik ve kesiflerden büyük haz ve heyecan duyan, tek tek ve grup halinde ekip alışması

³⁸E. Eren, rgtsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2006, s.152

³⁹M. Konuk, Işletmelerde rgt Kültürünün Iř Tatmini zerindeki Etkisi ve nemi: Konya şeker Fabrikasında Bir Uygulama, Selçuk Üniversitesi, SBE, YYLT, Konya, 2006, s.153

⁴⁰G. Savaş, Gökçen, rgt Kültürü ve Kütahya Altın ini Seramik Sanayi A.ř. Uygulaması, Dumlupınar Üniversitesi, SBE, YYLT, Kütahya, 2006, S.47

yapabilen, iddialı yönetici ve çalışanlar gerekir. Çalışma disiplini yoktur, insanlar günün her saatinde işyerinde bulunup çalışabilirler.⁴¹

Süreç Kültürü: Çevresel belirsizliğin düşük, bunun yanında geri bildirim hızının yavaş olduğu örgüt kültürü tipidir. Geri bildirimin yavaşlığı yüzünden sonuçları ve getiriye ölçmek zordur. Çalışanlar ne yaptıklarına değil, kararların nasıl alındığına ve işin nasıl yapıldığına odaklanmaktadırlar. Yöneticilerin işin nasıl yapılacağına dair belirledikleri prosedürlere önem verilmektedir. Ayrıntıya ve kağıt çalışmasına fazlaca yer verilirken bütünlüğe, rutin standartlara ve uygunluğa dikkat edilmektedir. Bu kültür tipinin törenleri teftiş ve denetimdir. Hiyerarşik kademeler arasındaki farklılıklar ve unvanlar önemlidir. Sisteme karşı gelen ve kaybeden çalışanlarla ilgili hikâyeler anlatılsa da çok sayıda örgütsel kahramanları yoktur. Bu tip örgüt kültürüne sahip işletmelere örnek olarak kamu işletmeleri, bankalar, sigorta şirketleri, eczacılık ve finans işletmeleri verilebilir.⁴²

3.3. Quinn ve Cameron'un Sınıflandırması

Cameron ve Quinn tarafından geliştirilen rekabetçi değerler kültür modeli de literatürde oldukça kullanılan modeldir. Cameron ve Quinn örgütlerde algılanan kültürünü, geliştirdikleri modeldeki dört farklı kültür tipi açıklama yoluna gitmişlerdir. Bu kültür tipleri; insan ilişkileri ve gelişimini ifade eden klan kültürü, dış çevreye uyumu ifade eden adokrasi kültürü, rekabeti ifade eden pazar kültürü ve kural ve düzenlemeleri ifade eden hiyerarşi kültürüdür. Cameron ve Quinn, örgüt kültürü ve örgütsel başarı arasındaki ilişkiyi inceleyerek, Rekabetçi Değerler adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Bu modelin temelinde, örgütsel etkililik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının deneysel analizi yatmaktadır. “Kültür, değer yargıları, varsayımlar ve yorumlamalarla ifade edilebilmektedir. Bu unsurların bazı ortak değerler etrafında düzenlenebileceğini belirten yazarlar, kültür tiplerini sınıflandırarak iki eksenli olan bir model oluşturabileceğini ifade etmişlerdir. Dikey eksenin bir ucu organik süreçleri, buna zıt olan diğer ucu mekanik süreçleri ifade etmektedir. Organik süreçler, örgütte esnekliğe ve kendiliğinden oluşmaya önem verirken; mekanik süreçler, kontrole, dengeye ve düzene önem vermektedir. Yatay eksen ise içsel koruma ve dış konumlandırma boyutları üzerine kurulmuştur. İçsel koruma bütünleşmeyi ve düzenleme çabalarını ifade ederken, dış konumlandırma rekabet ve farklılaşmaya ağırlık vermektedir ve

⁴¹ E. Eren, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, 2002, s.154

⁴² R.Aliyev, Örgüt Kültürü ve İş Etiği Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma, Dumlupınar Üniversitesi (DPU), SBE, YYLT, Kütahya, 2010,s.77

bu iki boyut da birbirine zıttır. Bu iki eksenin ayrıldığı alanlarda girişimci, işbirliği, hiyerarşi ve piyasa kültürleri olarak dört farklı tipte kültür bulunmaktadır.”⁴³

Tablo 1. Kültür Tipleri

ÖZELLİK	AÇIKLAMA
Girişimci kültür	Örgütsel amaçların belirsizlikle başa çıkma, esneklik, yenilik yapma, yaratıcılıkla sağlanacağı ve bunları sağlamaya yönelik koşulları oluşturma odaklı kültürdür.
İşbirliği kültürü	Örgütsel amaçların ortak değerlerin paylaşımı yoluyla sağlanacağı inancına dayanan, örgütsel bütünleşmeye, uyuma odaklanmış kültürdür.
Hiyerarşi kültürü	Kuralların, normların, süreçlerin ve geleneklerin hâkim olduğu istikrarlı kültürlerdir.
Piyasa kültürü	Örgütsel amaçların pazar payı egemenliği ile sağlanacağı inancına dayanan, sonuçların önemli sayıldığı ve ödüllendirildiği kültürdür.

Kaynak: B.Doğan, Örgüt Kültürü, İstanbul, 2007, s. 46.

Klan Kültürü: Klan kültürünün baskın kültür olduğu örgütler; ortak değerlerin paylaşıldığı, birlik duygusunun yoğun olduğu, örgüt üyelerinin kendilerinden çok şey kattığı ve birbirine karşı sadık olduğu geniş bir aile gibidir.

Hiyerarşi Kültürü: Prosedürler, düzenlemeler ve ileri derecede bir resmi yapılaşmanın söz konusu olduğu hiyerarşi kültüründe örgüt içinde sahip olunan roller, o pozisyona sahip kişilerden daha önemli olarak algılanır ve örgüt üyeleri örgüt içinde bu rollerle tanımlanır.

Adokrasi Kültürü: Adokrasi için dinamik, girişimci ve yaratıcı bir kültürden söz etmek mümkündür. Örgüt üyeleri için bireysel yaratıcılık ve yenilik ön plandadır.

⁴³ A. Varoğlu, “Örgüt Kültürü” Örgütsel Davranış, (Ed.A. Kirel – O. Ağlargoş) Eskişehir,2013, s.108

Piyasa Kültürü: Rekabetçi ve sonuç odaklı kültürü ifade eden pazar kültürünü benimsemiş örgütler için öncelikli hedef işin bitirilmesidir. Bu kültürdeki liderler kararlı, katı ve isteklidirler.

3.4. Toyohiro Kono'nun Sınıflandırması

Toyohiro Kono'ya göre örgüt kültürü beş çeşittir:⁴⁴

Dinamik Kültür: Bu kültür tipine mensup olanlar yeniliklerin önemi üzerinde dururlar, bir topluluk veya aile hissine sahiptirler ve genel değerleri paylaşmaktadırlar. Kuruluşun amacı açıkça anlaşılmakta ve üyeler de açık olarak işlerinin anlamını bilmektedirler.

Lideri İzleme ve Dinamik Kültür: Bu kültür tipinin özelliği üyelerinin çoğunlukla şirketin kurucusu olan güçlü bir lideri izlemeleridir. Liderlerinin yeteneklerine güvenirlir, üst yönetimden gelen fikirler ve bilgi önemlidir. Yönetim iyi kararlar aldığı müddetçe bu kültür tipi iyi çalışmakta, fakat üst yönetim yaslandıkça ve yanlış kararlar almaya başlayınca bu tip güçlü lider ve hareketsiz kültüre dönüşebilmektedir.

Bürokratik Kültür: Bu kültüre dâhil olan şirketlerde kurallar ve standartlar çoktur, çalışanların davranışları bu kurallarla belirlenmektedir. Bu kültür tipi eski ve kitlesel malzeme üreten şirketlerde görülmektedir.

Durağan Kültür: Bu kültür tipinin üyeleri eski davranış örneklerini tekrarlar, bilgi toplamaları içe yöneliktir ve çevredeki değişimlere karşı duygusuzdurlar. Yeni fikir üretemezler. Bu kültür tipi Kamu kuruluşlarında ve tekelci şirketlerde ortaya çıkmaktadır.

Güçlü Lider ve Durağan Kültür: Bu kültür tipinde üst yönetim otokritiktir, fakat aldıkları kararlar yanlıştır ve emirlere uymak zorunda olan çalışanlar girişimciliklerini kaybetmektedirler.

3.5. Miles ve Snow'un Sınıflandırması

Miles ve Snow, örgütlerin gelenek ve alışkanlıklara göre sahip olduğu özellikleri birbirinden farklı dört farklı kültür grubunda toplamakta, bunların özelliklerini ve strateji oluşumuna katkılarını açıklamaktadır.⁴⁵

⁴⁴ A.Okay, Kurumsal İletişimin Kurum Kimliği İle Olan Bağlantısı, Eskişehir, 2002, s.216-217

⁴⁵ E. Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2001,154

Koruyucu Kültür: Örgüt, muhafazakâr inanç ve değerlere sahiptir. Bu nedenle düşük risk stratejisi tercih edilmekte, yöneticiler güvenli pazarlarda faaliyette bulunmaya özen göstermektedir. “Örgüt yeni olan ürün ve pazarları araştırma, faaliyetlerini çeşitlendirme yoluna gitmemekte ya da bu konularda çok az araştırma yapmakta ve mevcut faaliyetlerinin etkinliğini iyileştirmeye daha çok önem vermektedir.”⁴⁶ Bu örgütler geçmişteki faaliyetlerini muhafaza ederek sürdürmeyi tercih etmekte, büyüme gelişme stratejisinin taşıdığı risklere girmeyi arzu etmemekte ve mevcut faaliyet alanında kendilerini doğrudan etkilemeyen değişiklikleri önemsememektedirler.

Geliştirici Kültür: Bu tip örgütler yenilikçidir. Geliştirici kültüre sahip olan firmaların yöneticileri, yeni ürünler üretmek, yeni pazarlara girmek eğilimindedirler ve risk alırlar. Bu örgütlerin endüstrileri yeniliklere açıktır. Bu kültür, değişimlerin ve belirsizliklerin oluşturduğu risk ve fırsatları hedef aldığı için yoğun rekabetten ve rakiplerin sert tepkilerinden çekinilmez. Geliştirici kültüre sahip olan örgütlerin yöneticileri, reformcu, değişimci ve ataktırlar.⁴⁷

Analizci Kültür: Bu tip örgütlerde, denge ve değişim gibi iki farklı yön vardır. Denge, biçimsel yapılar oluşturma ve etkinlik araştırılmasına ilişkindir. Değişim ise rakiplerin faaliyet ve stratejileri kontrol edilerek geliştirilen temkinli stratejilerdir. Bu stratejilerden denge ön plandadır. Analizci kültüre sahip örgütler, durgun büyüme ya da endüstri ve rakipler büyüdükçe kendilerini ona göre ayarlamayı tercih ederler. Yöneticileri ise, temkinli, rakipleri izleyen ve risk alabilen tutum gösterirler.⁴⁸

Tepki Verici Kültür: Tepki verici kültürün en belirgin özelliği, bu kültüre sahip örgütlerin değişimin rakiplerden ve çevreden gelen baskılar neticesinde gerçekleşmesidir. Değişim ancak bıçak kemiğe dayanınca yapılır. Bu örgütlerin istikrarlı bir stratejileri olmaz. Çeşitli zamanlarda diğer işletmelerin stratejilerinin özelliklerini taşıyabilirler.⁴⁹

⁴⁶ N. Demir, Hastanelerde Örgüt Kültürü ve Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi, Gazi Üniversitesi, SBE, YYLT, Ankara, 2005, S.70

⁴⁷ Y. Yıldız, Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgütsel İletişimin Rolü: Gaziantep Büyükşehir Belediyesinde Bir Uygulama, Gaziantep Üniversitesi SBE, YYLT, Gaziantep, 2006, s.20

⁴⁸ Eren, s.55

⁴⁹ C. Tanova-H. Karadal, “Kurumsal Strateji İle İnsan Kaynakları Politikaları Arasındaki İlişkinin Analizi”, Doğu Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (İİBF) Dergisi, Cilt (C.), 19, Sayı (S.),2, Lefkoşe, 2004, s.126

3.6. Wallach'ın Sınıflandırması

Wallach, örgüt kültürünü bürokratik, yenilikçi ve destekleyici kültür olarak üç alt boyutta ele almıştır. Bürokratik kültürde güç ve kontrol, sorumluluk ve otorite açıkça tanımlanmakta ve sistemli bir yapı ve formalite etrafında konumlandırılmaktadır. Yenilikçi alt kültür ise değişim, girişimcilik, heyecan ve dinamizm gibi değerleri içerisinde barındırmaktadır. Bu iki alt kültüre ek olarak, destekleyici alt kültür de geniş bir aile ile uyumlu ilişkiler ve insani değerleri odak noktasına almaktadır.

Bürokratik Kültür: Bürokratik örgüt kültürlerinin hiyerarşik ve bölümlerden oluştuğunu, sorumluluk ve otorite çizgilerinin net olduğunu, işlerin organize edilmiş ve sistematik olduğunu belirterek, bu kültürlerin genellikle kontrol ve güce bağlı olduğunu ifade etmiştir. Bürokratik örgütler hiyerarşilerle formüle edilmiş iletişim mekanizmalarına ve katı süreçlere dayanırlar. Bürokratik iklime sahip örgütlerde otoritenin ve sorumluluğun kesin çizgileri vardır ve bunlar güçlü, etkili iş kontrolüne bağlıdır. Bürokratik iklimler hiyerarşik, yapısalcı, emir-komutacı, düzenli, katı kurallı, yerleşik yapı ve güce yönelik süreçler olarak tanımlanabilirler.⁵⁰

Destekleyici Kültür: Destekleyici örgüt kültürüne sahip işletmeler ise çalışmak için sıcak ve karmaşık örgütler olup, çalışanlar ise arkadaş canlısı, dürüst ve yardımseverdir. Destekleyici iklimin özellikleri arasında açık ilişkiler, dostluk, işbirliği, cesaret verme, sosyalleşme, kişisel özgürlük ve güven vardır. Örgüt yönetiminin çalışanlarına verdiği destek, örgütsel çabaların merkezindedir. Çalışanların örgüt tarafından desteklendiklerini algılaması ile sorumluluklarını bilinçli bir biçimde yerine getirmeleri, örgütün amaç ve sorunları ile ilgilenmeleri ve kişisel beklenti ve ödül olmaksızın örgüt için yenilik gayretine girmeleri arasında, pozitif bir ilişki vardır. Çalışanların algıladığı örgütsel destek düzeyi, çalışan davranışını öngörmek için belirleyici bir unsurdur.⁵¹

⁵⁰ Ü. Ay- C. Çelik, “Çalışanların Örgüt ve Yönetimsel Uygulamalarla İlgili Algılamaları: İki Örgütte İklim Kıyaslaması” 11. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi. Afyon, 200, s.448

⁵¹ F.P. Bilir, Gençlik Ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algılamaları, Çukurova Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü (SABE), Yayınlanmamış Doktora, Tezi (YDT), Adana, 2004, s.30-31

Yenilikçi Kültür: Yenilikçi örgüt kültürünün hakim olduğu işletmeler incelendiğinde, yeniliği destekleyen bir kültürdeki organizasyonların çoğu kez müşteri odaklı, değer dürtülü ve stratejik olduğu göz çarpmaktadır. Bu tip örgütler, işletme stratejilerini çalışanlar, müşteriler, partnerler, satıcılar, tedarikçiler ve danışmanlar aracılığıyla geliştirmeye önem vermektedirler. Daha iyi rekabet edebilmek için neye ihtiyaç duyuyorlarsa bunun için kıyaslama yaparak pazar trendlerini yeniden incelemekte ve belirlemektedirler.

3.7. Sethia ve Glinow'un Sınıflandırması

Sethia ve Glinow bir örgütte insan kaynaklarına, verimliliğe ve ödül biçimlerine dayalı olarak dört tip örgüt kültürü tanımlı yapmaktadırlar.⁵²

İlgisiz Kültür: Bu kültürde çalışanların performanslarına ve başarılarına karşı bir ilgisizlik söz konusudur. Bu kültür, ahlaka uygun olmayan davranışların, moral düşüklüğünün ve karamsarlığın genel bir çerçevesini yansıtır. Bu tür örgütlerin uzun süreli yaşayabilmeleri sorunlu olmasına rağmen, endüstrileri içerisindeki pozisyonlarını sağlamlaştırabilirlerse veya çevrelerini koruyabilirlerse yaşamlarını sürdürebilirler. Bu kültürlerde maddi, iş içerikli ve kariyer ödülleri düşük, statü farklılaşması yüksektir. Performans ödül için bir ölçüt değildir ve sözleşmelerden kaynaklanan zorunluluklara dayalı olması muhtemeldir.

Dikkatli Kültür: Çalışanlar üzerinde çok yüksek performans standartları konmadan çalışanlar dikkatli bir biçimde gözetilmektedir. Bu kültür genellikle örgüt kurucularının babacan felsefelerinin bir ifadesidir. Rekabetçi bir çevre çok baskı uygulamadığı sürece bu kültüre sahip örgütler, çalışanların örgüt liderlerine babacan tavırlarının bir karşılığı olarak itaat etmelerinden dolayı işlevlerini sürdürebilir ve hayatta kalabilirler. Hatta bu kültürler, çalışanların sebatları ve dürüstlükleriyle zaman içerisinde başarılı da olabilirler. Bu kültürde maddi ödüller piyasa standartlarıyla karşılaştırıldığında

⁵² A.R. Terzi, Örgüt Kültürü. Ankara, 2000, s.84

ortalama bir özellik göstermesine rağmen, mesleki ödüller çalışanların performansı ile güçlü bir şekilde ilişkilendirilmiştir.⁵³

Titiz Kültür: Bu kültürler çalışanlara az duyarlıdır fakat performans beklentileri yüksektir. Bu tip kültürler performans dürtülü veya başarı yönetimli kültürlerdir. Bu kültüre sahip örgütlerde performans göz önüne alınan bir şeydir ve hesap edilebilir. Bu çerçevede çalışanlar feda edilebilir. Bu kültürde ödüller genellikle çok iyidir. İş güvenliği yüksek oranda performansa bağlı olduğundan bu kültürde 76 mesleki ödüller çekici olma eğilimindedir. Risk alma ve yaratıcılık görünürde teşvik edilip onaylanırken istenilen performansı göstermeyen çalışanların başarısız kabul edilmesi ve cezalandırılması çalışanları risk almaktan ve yaratıcı fikirlerini açığa çıkarmaktan yıldırayabilir.

Tamamlayıcı Kültür: Bu kültürde yüksek derece performans beklentisi kadar, iş görenlere yüksek ilgide yüksek seviyededir. Bu kültürdeki iş görenlere ilgi dikkatli kültürdeki gibi babacan bir özellik göstermez. İnsanın değerli olduğuna içten bir saygı gösterilir. Çalışanların örgütsel performans için anlamlı katkılar sağlayabilecekleri varsayılır ve bu nedenle onlardan bu katkıları yerine getirmeleri beklenir. Bu kültüre sahip örgütler, yetenekli ve başarılı çalışanları elinde tuttuğu ve cezp ettiği için maddi ödüller piyasa şartları ile karşılaştırıldığında çok yüksektir. Bu kültüre sahip olan örgütler aynı zamanda üyelerine büyük ölçüde özgürlük, anlamlı derecede sorumluluk, yüksek oranda tanınma, iş güvenliği ve kalite, eğitim ve geliştirme programları sağlarlar.⁵⁴

⁵³ K. Köksal, Yükseköğretimde Örgüt Kültürü ve Alan Araştırması Balıkesir Üniversitesi, SBE, YYLT, Balıkesir, 2007, s.74

⁵⁴ Terzi, , s.89

Tablo 2. Sethia ve Glinow'un Örgütsel Kültür Sınıflaması

Örgüt Sınıflaması	Kültür Sınıflamalarında Temel Alınan Kriterler		
	Çalışan	Performans Düzeyi	Ödül Biçimi
İlgisiz Kültür	Çalışanlara karşı ilgisizlik söz konusudur	Performansa karşı ilgisizlik söz konusudur	Performans ödül için ölçüt değildir
Dikkatli Kültür	Çalışanlara ilgi yüksek	Fazla yüksek olmayan performans beklentisi	Mesleki ödüller Çalışanların performansı ile ilişkilendirilmiş
Titiz Kültür	Çalışanlara karşı ilgi düzeyi düşük	Performans beklentileri yüksek	Ödüller çalışanların performansı ile ilişkilendirilmiş
Tamamlayıcı Kültür	Çalışanlara ilgi yüksek	Performans beklentileri yüksek	Ödüller çalışanların performansı ile ilişkilendirilmiş

Kaynak: İ. Bakan, Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım, İstanbul, 2004,

s.106

3.8. Diana Pheysey'in Sınıflandırması

Pheysey tarafından yapılan bu sınıflama Harrison ve Handy'nin çalışmaları esas alınarak yapılmıştır. Sonuçta da aşağıda ifade edilen sınıflama ortaya koyulmuştur: ⁵⁵

Rol kültürü: Rol kültürüne sahip örgütlerde, en üstte yönetim sınıfının olduğu ve aşağı katlara doğru hiyerarşik bir sıralama ile inilen adeta piramit şeklinde bir yapılanma söz konusudur. Ayrıca bu yapılanma örgüt içi farklı bölümler arasında da bulunmaktadır. İş tanımları, kural ve davranışları yöneten işlemler ve ücret tespiti için ilkeler önceden

⁵⁵ C.İpek, Resmi Liseler İle Özel Liselerde Örgüt Kültürü ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi, Ankara Üniversitesi, SBE, YDT, Ankara, 1999, s.

belirlenmiştir. Beklentilere ve kurallara uyumun vurgulandığı bu örgütler belirli amaçlara ulaşmak için rasyonel araçlara bağlıdırlar. Devlet daireleri gibi büyük örgütlerde yaygındır. Klasik bürokrasi olarak da ifade edilen rol kültürüne sahip örgütlerde hiyerarşik bir yapılanma ve kişisel olmayan resmi ilişkiler esas alınmıştır.

Başarı kültürü: Kurallara uymaktan çok işlerin yapılmasına ve başarıya önem veren geleneksel küçük örgütlerde görülen bir kültürdür. Küçük danışmanlık şirketleri ve araştırma enstitüleri başarı kültürünün en iyi örnekleridir. Başarı kültüründe, insanlar işleriyle ilgilidir ve bu kültürde insanların tatmin edici görevlerde çalışmaktan zevk aldıkları varsayılmaktadır.⁵⁶

Güç kültürü: Mafyalar ve aile şirketlerinde görülen bu kültürde bazı kişiler baskın ve diğerleri onların hizmetinde yer almaktadır. Hiyerarşinin ön planda olduğu ve örgütte gücün belirli kişilerde toplandığı kültür tipini ifade etmektedir. Güç, statü, denetim, itaat gibi kavramlara vurgu yapılır. Yetkiler, genelde üst yöneticilerde toplanmıştır. Örgütte yatay iletişimden çok dikey iletişim, itaat ve denetim esastır. Oldukça otoriter bir yönetim anlayışı egemendir. İnsan doğası konusunda X kuramının varsayımları ön plandadır.⁵⁷

Destek kültürü: Devrimci komitelerde görülen bu kültürde, çalışanların düşünceleri önemsenir ve herkes kendini örgütün değerli bir üyesi olarak görür. Örgüt üyeleri arasında karşılıklı ilişki, ortak karar alma, bağlılık ve aidiyetlik söz konusudur. Kısacası destek kültürü lideri, astların görüşlerini dinler ve onların görüşlerine değer verir. Güç kültürü lideri, astlarına ne yapacaklarını söyler. Başarı kültüründe lider, örgüte yön verir ve katılıma teşvik eder. Rol kültüründe lider, yapmaya yetkili kişidir ve yapar.

4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ OLUŞTURAN UNSURLAR

Kültür, birbiri ile ilişkili çeşitli öğelerin oluşturduğu karmaşık bir bütündür. Kültürle ilgili bir takım şematik gösterimlerde bu öğeler genelde iç içe bir yumak, bir

⁵⁶ Şişman, 2002, s.142

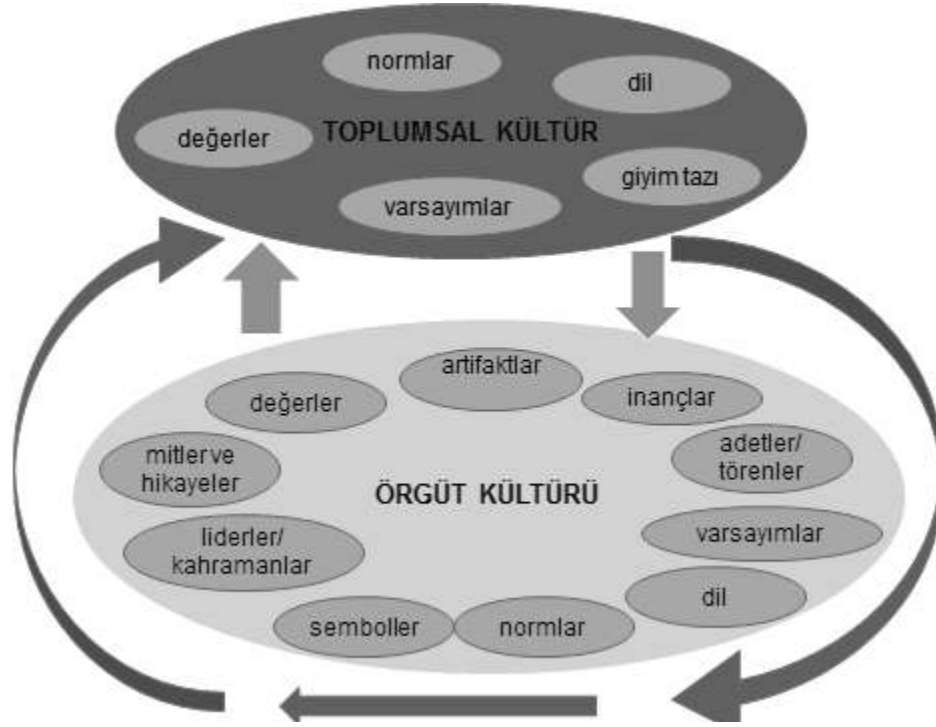
⁵⁷ A. Ayık, İlköğretim Okullarında Oluşturulan Okul Kültürü İle Okulların Etkililiği Arasındaki İlişki (Erzurum İli Örneği), Atatürk Üniversitesi, SBE, YDT, s.20

slogan biçiminde tasarlanmaktadır. Kültür, maddi öğeler ve manevi öğeler; başka bir yaklaşımla da bilişsel, davranışsal, teknik öğeler olarak sınıflandırılır. Ancak her kültür, kendisini oluşturan öğelerle bir bütündür. Dolayısıyla kültürü oluşturan boyut ve öğeleri birbirinden bütünüyle soyutlayarak ele almak ve çözümlemek mümkün değildir. Kültür ancak, anlaşılacak ve açıklanacak amacıyla bir takım öğelere ayrılarak çözümlenmektedir. Bu açıdan örgüt kültürünün temel öğeleri örgüt kültürünün oluşturulmasında, sürdürülmesinde ve değiştirilmesinde temel belirleyici bir faktördür.

Örgüt kültürü kavramlaştırmaları ve bunu çözümlemede kullanılan analitik araçlar çoğu kez araştırmacıların yaklaşımları ve çalışma alanlarına göre değişmektedir. Genel olarak örgüt kültürü, içerdiği unsurları ayırmak amacıyla bir kaç temel boyutta incelenmektedir. Bu ayrımlarda ortak inanç, değer varsayım ve kanılar düşünsel anlamda bir boyutu oluşturmaktadır. İkinci temel boyut, örgüt içindeki davranış biçimleri, tavırlar törenler vb. eylemleri içermektedir. Örgütte kullanılan semboller, teknoloji (aletler, araç, gereçler mekân düzeni) liderler, kahramanlar gibi somut öğeler de bir başka boyutta incelenmektedir. Bu çalışmada örgüt kültürünün unsurları temel sayılırlar, temel değerler, sembol-öykü ve kahramanlar, normlar-inançlar ve örgütsel uygulamalar başlıkları altında aktarılmıştır. Her toplumun kültür ve yaşama biçiminin kendi özelliklerine göre belirlenmesi sebebiyle birbirinden farklı kültürel özellikler göstermesine karşın ortak birtakım unsurları da bulunmaktadır. Bu toplumsal kurum ve unsurlar farklı yapılarda fakat gördükleri fonksiyonlar bakımından benzer özellikler gösterirler.⁵⁸

⁵⁸ H. Taş, “Yaratıcı Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Yönetim Süreçlerinin Yönetimi”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Yıl:8. S.32, Ankara, 2002, s.6

Şekil 1. Toplumsal Kültür ve Örgüt Kültürü Etkileşimi



Kaynak: E. Yiğitceoğlu Türk, Örgüt Kültüründe Otorite ve Otorite İlişkileri Mersin Üniversitesi, SBE, YYLT, Mersin, 2013, s.15

4.1. Değerler ve Varsayımlar

Varsayımlar, kültürün en derin ve soyut yönünü oluşturmakta ve diğer kültürel öğelere biçim vermektedir. Doğru olarak kabul edilen yargılar, inançlar, genellemeler anlamına gelmektedir. Dünyanın nasıl işlediğine ilişkin olarak bir kültürdeki insanlar tarafından paylaşılan ortak görüşlerdir. Varsayım, insanların belirli bir konuda tartışmasız olarak kabul ettikleri doğrular, gerçekler şeklinde tanımlanabilir.⁵⁹

Varsayımlar, çalışanların insana, nesnelere ve olaylara ilişkin geliştirdikleri gizli inançlardır. Soyut olmakla birlikte, çalışanların davranışlarının temelinde bulunur ve davranışı derinden etkiler. Varsayımlar; doğruluğu tartışılmadan, olduğu gibi kabul edilir. örgütün çevresi ile ilişkileri, gerçeğin ve doğrunun, insan doğasının, insan eylemlerinin ve insan ilişkilerinin karakteri şeklinde sınıflandırmıştır.⁶⁰

Değerler, çeşitli biçimlerde (ekonomik, sosyal, siyasal, dini) sınıflandırılır. Diğer taraftan ara değerler ve nihai değerler; işe ilişkin değerler ve entelektüel değerler biçiminde de sınıflamalar yapılır. Ayrıca meslekî değerlerden söz edilebilir. Değerler, meslekî

⁵⁹ Şişman 2007, s.85

⁶⁰ V. Çelik, Okul Kültürü ve Yönetimi. Ankara, 2002, s.39

ahlakın da bir ögesidir. İnsan, değer oluşturan, yaşama anlam ve değer katma eğiliminde olan bir varlıktır. Normlar da davranışın yazılı olmayan kuralları olup bir toplumda önem verilen değerlere göre oluşur.⁶¹

“Değerler sisteminin başlıca görevleri şöyle özetlenebilir:

- ☐ Bireylere amaç ve yön vermek,
- ☐ İnsan grubunun toplu eylemini sağlamak,
- ☐ Bireylerin davranışını belirlemede bir ölçü kullanmak,
- ☐ Bireylere birbirinin davranışını kestirme olanağı vermek,
- ☐ Doğru-yanlış, iyi-kötü, haklı-haksız, gibi kavramları yaratmak ve yaşatmak.”⁶²

4.2. Dil, İnanç ve Tutumlar

Bir iletişim aracı olan dil, örgüt kültürünün nesilden nesile aktarılmasını sağlayan önemli bir örgüt kültürü ögesidir. Dil, örgüt üyeleri arasında iletişimi sağlama, mevcut kültür hakkında bilgi verme ve yeni üyelere kültürün aktarılmasını sağlama gibi birçok rol sahiptir. Dil bu işlevleriyle kültürün devamlılığını sağlar.⁶³

İnançlar, örgüt içinde inanılan ve inanılmayan değerleri gösterirler. İnançlar, kişilerin olaylara, diğer kişilerin tutum ve davranışlarına ilişkin görüşleri doğrultusunda meydana gelir. Gerçeğin şimdi ve geçmişteki görüntüsüyle ilgili olarak kişinin bilgileri sonucu oluşan inançlar, bir şeyin ifade ettiği anlamların tümü, bireyin eşyaya ilişkin bilgisinin bütünüdür. İnançlar, bireylerin belli olgulara karşı hissettiği duygularla ilişkili olduğu için çoğunlukla mevcut bilgi yerine ön yargı kaynaklıdır. Bireylerin örgüt içinde belli bir duruma karşı oluşturduğu algının sebebi o konuyla ilgili sahip olduğu inançtır. Bu inanç, farklı bir örgütte, farklı bir bireyde, daha değişik şekillerde meydana gelmektedir. Belli bir örgütte, belli bir biçimde olmasının nedeni, o örgütün kültürel yapısının söz konusu bireyler tarafından kabul edilip benimsenmesidir.⁶⁴

İnançların örgüt çalışanlarınca benimsenmesi örgütün güçlü bir kültüre sahip olmasına olanak sağlar. Toplumda neyin arzu edilir ve istenir olduğunu gösteren ölçütler olarak tanımlanan değerler ve inançlar, toplumda çeşitli durum, eylem, uygulama, nesne ile

⁶¹ Şişman 2007, s.4

⁶² Z. Bursalıoğlu, Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara,2012,s.21

⁶³ İ. Bakan- T. Büyükbeşe- Ç. Bedestenci, Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü, İstanbul, 2004, s.53

⁶⁴ H. Güneş, Öğrencilerin Üniversite Örgüt Kültürü Algılamaları. Gazi Üniversitesi, SBE, YYLT, Ankara,2011, s.32

bireyleri iyi ve kötü biçimde değerlendirmeleri ve yargılamalarında belirleyici olarak görülmekte ve insanların karşılaştıkları sorunların çözümünde uygun kabul edilebilen çözüm biçimlerini göstermektedirler.⁶⁵

Tutumlar bireyin nesne, düşünce ya da olaylara karşı olumlu veya olumsuz bilişsel değerlendirme, duygu veya eğilimlerdir. Tutumlar yaşanan olaylar karşısında oluşan davranış ve hareket biçimleridir. Tutumlar bireye ait olma, birey için anlam taşıyan ve bireyin farkında olduğu herhangi bir obje ile ilgili olma, davranışa hazırlayıcı eğilim olma gibi özellikler gösterir. Böylece tutum yalnızca bir davranış eğilim veya duygu değil daha çok düşünce-duygu-davranış eğilimi olarak ortaya çıkar. Tutumlardaki benzerlikler de kültürün güçlü ve yaygın olmasına bağlıdır.⁶⁶

Tutumlar inançlar ve değerlerden oluşur. Bireylerin tutumları da onların inanç ve değerleri ile belirlenir. Bu açıdan bakıldığında tutumlar ile değerler arasında bazı farklar vardır. Tutum, insan veya duruma odaklanırken, değer genel olarak ifade edilir. Birey öğrendiği inanç sayısı kadar değere sahip iken, karşılaştığı durum ve obje sayısı kadar tutuma sahiptir. Tutumların sayısı bu açıdan değerlerin sayısından fazladır. Değerler ve inançlar tutumların belirleyicisi, tutumlar ise belirlenen konumundadır.

4.3. Mitler, Hikayeler ve Semboller

Örgütsel kültür hakkında önemli ipuçları veren ve örgüt kültürünün önemli birer ögesi olan hikaye, masal ve mitler, genellikle örgütün geçmişine ilişkin olayların abartılarak aktarılması yoluyla birer kültür taşıyıcılığı görevi görürler. Örgütün geçmişi ile bugünü arasındaki köprü görevi özelliğiyle de örgütsel değerlerin yayılmasına ve yerleşmesine katkı sağlarlar.

“Hikayeler genel olarak şu unsurlara yönelik önemli ipuçları verirler

- Kültürel değer ve inançlar
- Biçimsel ve biçimsel olmayan kural ve prosedürler
- Kurallara bağlı kalma veya karşı gelmenin sonuçları
- Örgütteki sosyal sınıflar, statü ve güç yapısı”⁶⁷

⁶⁵ S. Gizir, “Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme,” Mersin Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, C.4, S.2, Mersin, 2008 s.188

⁶⁶ Unutkan, s.10

⁶⁷ H. Kabakçı, Örgüt kültürü kavramı: HÜ İİBF ve AÜ SBF Örgüt Kültürlerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Hacettepe Üniversitesi SBE, YYLT, Ankara, 2007, s.28

Mitler ve hikayeler, örgüt kültürünün bireylerce benimsenip güçlü bir kültüre dönüşmesinde önemlidir. Hikâye, örgütsel bütünleşmeyi sağlamak için geçmiş kahramanların neler yaptıklarının ve yaşadıkları olayların abartılarak anlatılmasıdır. Mitler ise hikâyeye göre daha masalcıdır. “Bate mitleri gerçekleşmesi mümkün olan şeylerin çerçevesini çizen ve aynı zamanda grup kültürünün başlangıcını, sürekliliğini ve esas amaçlarını açıl原因 hikâyeler” olarak tanımlar.”⁶⁸

Kültür içinde en kapsamlı öge olarak semboller yer alır. Çünkü kültür, bir semboller sistemidir. Bir kültüre mensup olan insanlar, yaşamlarını kültür içinde yer alan sembollere göre düzenlerler (Şişman, 2002:4). Simgesiz toplum yoktur ve dil de sesler ve işaretlerden oluşan bir semboller sistemidir. Bir toplumda var olan sosyal grupların ya da insanların birliği, semboller aracılığı ile belirtilir. Örneğin bayrak, aynı gruba mensup olanlar için birleştirici bir araçtır. Ayrıca dinlerin de yüzyıllar içinde birliklerini koruyabilmeleri yine semboller sistemine dayanmaları sebebiyle mümkün olmuştur.⁶⁹

4.4. Liderler ve Kahramanlar

Liderlik, insanları belli hedeflere yönlendirme, onları ikna etme, inandırma yeteneğidir. Kurum kültürünü en fazla etkileyen liderler kişilikleri, tutumları, davranışları, ilkeleri, felsefeleri ile kurum üyelerine örnek olma özelliğindedirler. Liderler ve kahramanları, örgüt kültürünün altyapısını oluşturan temel değerler ve inançları kişiliklerinde yansıtan modeller ya da temsilciler olarak tanımlamıştır. Ayrıca liderler, örgüt üyelerine rol modeliği görevinin yanı sıra, örgütün kültürüne katkı sağlayan, çalışanları motive eden, beklenen performans standartlarını belirleyen, dışarıya karşı örgütü ve onun kültürünü temsil eden özelliklere sahip en yüksek yönetim kademelerindeki kişilerdir.⁷⁰

Örgüt kültürüne ait değerlerin kişisel ve davranışsal özellikleriyle uygulayıcısı konumundadırlar. “Kahramanlar ise kurumsal değerleri kendi kişilik özelliklerinde yaşatan kişilerdir. Kahramanlar kurumun her kademesinde çalışan olabilir. Örneğin, bir ürünü bir markaya dönüştüren bir mühendis gibi.”⁷¹ Kahramanlar, örgütün değerlerini ve kültürünü kişiliklerinde somutlaştıran, örgüt içinde her üyenin bireysel performansını örnek aldığı kişiler olarak da aynı zamanda ulaşılabilir bir kişiliği de temsil ederler.

⁶⁸ Bakan,-Büyükbeşe-Bedestenci, s.57

⁶⁹S. Dönmezer, Toplumbilim, İstanbul, 1994,s.248

⁷⁰ Kabakçı, s.31

⁷¹ Aktan, s. 16

4.5. Adet, Tören ve Seremoniler

Adetler, örgüt amaçlarının önemini ve örgütün temel değerlerini belirtmek ve vurgulamak amacı ile sürekli olarak tekrarlanan faaliyetlerdir. Her âdetin altyapısında kültür için çok önemli kabul edilen bir inancın simgesi olan bir mit vardır. Bu ilişki âdeti bir geleneğe dönüştürme işlevi görür. Adetler değişmez faaliyetlerdir, genellikle ciddi ve resmi törenler olarak örgüt içinde oluşurlar. Sembolik anlamlara sahiptirler. Birçok adet, var olan kültürü koruma görevini taşımaktadır.

Örgütsel törenlerle ilgili olarak, örgütün temel değerlerini, en önemli sayılabilecek hedeflerini, neyin ya da kimin önemli olduğunu açığa çıkaran, sembolize eden ve pekiştiren faaliyetler tanımlamasını yapmıştır. Bunları, toplumsal yaşamda geniş bir yer tutan bazı günler, haftalar, bayramlar, gösteriler, kutlamalar, merasimler, partiler, kabul günleri, balolar, kokteyller, toplu piknikler, spor karşılaşmaları, mezuniyet törenleri gibi törensel öğelerle örneklendirmiştir.

Seremoniler örgüt içindeki özel olaylardır. Bu özel olaylar örgütteki çalışanları birbirine bağlayıp, örgüt kültürünü güçlendirir. Bu tip seremonilerin yapılmasının çeşitli amaçları bulunur. Amaçlardan birisi başarılı çalışanları örnek göstererek, diğer çalışanların verimliliğini artırmak ve örgüte ve değerlerine daha sıkı bağlanmalarını sağlamaktır. Seremonilerin düzenlenmesinin bir başka amacı da, kişileri ödüllendirerek, başarılarını kutlamaktır.

5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BOYUTLARI

Kültür ile ilgili araştırmalarda; kültürün değişik şekillerde tanımlanmasından dolayı ölçülmesinin zorlaşması sorunu yaşanmaktadır. Literatürde rastlanılan farklı tanımlar, ölçmeyle ilgili olarak da çeşitliliğe neden olmuştur. Schein'e göre, kültür temel varsayımlar öğrenilerek belirlenebilir. Bunun için toplumun fertleri ile derinlemesine mülakatlar yapılmalıdır. Bu zor bir iştir. Çünkü, kültürün temeli sayılan varsayımlar çok derinlerde gömülüdürler ve ancak toplum dışından kişilerce yapılacak etkileşimsel araştırmalardan sonra yüzeye çıkarılabilirler. Ayrıca varsayımlar, iş ilişkilerini de etkileyen duyguları kapsadıkları için, ölçme çalışmaları; değerler, kurallar ve somut kültür öğelerini dikkate almalıdır. Başka bir çalışmada; törenler ve fiziksel ortam incelenerek kültür belirlenmeye çalışılmıştır. Kültürü ölçen çalışmalar içerik bakımından farklı görünseler de, Rousseau, kültür ölçeklerinde dikkate alınan özelliklerin, göreve Toplumların kültürlerinin

farklı boyutlarla, daha anlaşılır hale getirildikleri şimdiye kadar yapılmış olan çalışmalarla ortaya konmuştur. Kùltürlerin toplulukları farklı davranış biçimlerine yönelttikleri, farklı kùltürlerde yaşayan insanların benzer konulara aynı koşullar altında farklı tepkiler verdikleri gerçeği de aşikârdır. Bu noktada yönetim tarzları ve çalışmamızın öncelikli ilgi alanı olan girişimcilerin davranış parametreleri de değişik kùltürel boyutların oluşturduğu farklılaşmalar çerçevesinde hayat bulacaklardır.⁷²

Örgüt kùltürü, araştırmacıların birçoğu tarafından soyut çevre olarak gör÷lmekte ve bu nedenle boyutları kesin olarak belirlenememektedir. Örgüt kùltürünün tanımlanıp ölç÷lmesinde, belirlenmesinde esas olan 10 boyuttan söz edilmektedir. Bunlar; Bireysel özerklik: Örgüt çalışanlarının sahip olduğu özgürlük ve sorumluluk derecesidir. Risk toleransı: Çalışanların girişimci, yaratıcı ve risk almaya açık bir biçimde teşvik edilme derecesidir. Yön: Örgütün çalışanlarına verdiği açık hedefler ve kendilerinden beklenen performans derecesidir. Bütünleşme: Örgüt birimlerinin birlikte eşgüd÷mlü olarak çalışmaya teşvik edilmeleridir. Yönetim desteği Örgüt içinde üstlerin astlarına sağladığı açık iletişim, yardım ve desteğin derecesidir. Kontrol: Örgütte geçerli olan kural ve yönetmeliklerin sayısı ve çalışanların davranışlarını kontrol etmek üzere yapılan denetimlerinin sayısıdır. Kimlik: Çalışanların örgütü bir bütün halde görme ve tanımlarının derecesidir. Öd÷l Sistemi: Nesnel olarak belirlenmiş ölç÷tlere göre verilen öd÷llerin derecesidir. Fikir ayrılıklarına verilen tolerans: Örgütte çalışanların düşünce ayrılıklarından kaynaklanan çatışmaların ne kadarının tolere edildiği ve çalışanlara verilen açık eleştiri ve mücadele etme derecesidir. İletişim modelleri: Örgütsel iletişimin, resmi otorite ve hiyerarşiyile ne kadarının sınırlandırıldığının derecesidir.⁷³

Örgüt kùltürü, hem örgüt hem de örgüt çalışanları için son derece önemli olup, örgüt içindeki belirsizlikleri en aza indirerek, çalışanlara işin nasıl ve ne şekilde yapılacağına açıklık getirirken, aynı zamanda bazı boyutları da üstlenmektedir.

“Bu fonksiyonlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir:

- Örgüt kùltürü, bir örgütü, diğer örgütten ayıran sınırları belirleyici bir role sahiptir.
- Örgüt kùltürü, örgüt üyelerine bir kimlik duygusu aktarmaktadır.

⁷² S. Emre, Girişimcilik Kùltürü: Hofstede’in Kùltür Boyutlarının Malatya Uygulaması, İnönü Üniversitesi, SBE, YYLT, Malatya, 2007, S.57-58

⁷³ N.Güçlü, “Örgüt Kùltürü,” Politika Dergisi, s.154-155 (http://politikadergisi.com/sites/default/files/kutuphane/orgut_kulturu.pdf) (01.12.2014)

- Örgüt kültürü, bireylerin bir ortak değere, bireysel çıkarlarından daha fazla bağlanmasını kolaylaştırmaktadır.
- Örgüt üyeleri arasında dayanışmayı arttırmaktadır.
- Örgüt üyeleri için bir kontrol mekanizmasıdır. Başka bir ifadeyle, bireylerin tutum ve davranışlarını şekillendiren ve yönlendiren bir anlam oluşturu ve denetim mekanizması hizmeti görmektedir.
- Çalışanların örgüte uyumunu kolaylaştırmaktadır.”⁷⁴

5.1. Bireysel İnisiyatif ve Risk Toleransı

Örgüt çalışanlarının sahip olduğu özgürlük ve sorumluluk derecesidir. Bireysel öncelik alan birey örgütsel kültürü daha ileri taşımak, ona yeni yorumlar katarak geliştirmesine yardımcı olur. Bu durum kültürlerin değişimine katkı sağladığı gibi gelişmesi ve oturmasına da yardımcı olur. Bireysel inisiyatif ilk bakışta örgütsel kültür için negatif bir etki gibi gözükse de aslında kültürlerin gelişmesi için var olması gereken ve kültürlerin örgütsel boyutu ile bireysel boyutunun oturması için var olması gereken bir süreç olarak görülmelidir. Bu aynı zamanda örgüt için bir risk oluşturmaktadır.

Çalışanların girişimci, yaratıcı ve risk almaya açık bir biçimde teşvik edilme derecesidir. Amaçların saptanmasının hemen ardından organizasyonun kurum risk yönetimi çerçevesinde, bu amaçların gerçekleşmesi üzerinde etkide bulunabilecek hadiseleri belirmesi gerekir. Hadiseler olumsuz ya da olumlu bir etki doğurabileceği gibi her iki yönden etki yaratabilir. Olumsuz etki doğuran hadiseler kurumun amaçlarını gerçekleştirme kapasitesini engelleyebilen risklerdir. Bu riskler içsel ve dışsal etkenlerden kaynaklanabilir. Yönetimin bütünsel bir risk yaklaşımına sahip olması gerekir. Pratikte bütün yönetim kademeleri, kendi faaliyet alanlarını etkileyebilecek hadiseleri değerlendirmeli ve bu konuda üst düzey yöneticileri bilgilendirmelidirler. Bu değerlendirme nitel ya da nicel olabilir. Üst yönetim, organizasyon bütününde global bir risk değerlendirmesi oluşturmak amacıyla kurumun bütün faaliyet kademelerini ve alanlarını kapsayan bu değerlendirmelerden yararlanmalıdır.⁷⁵

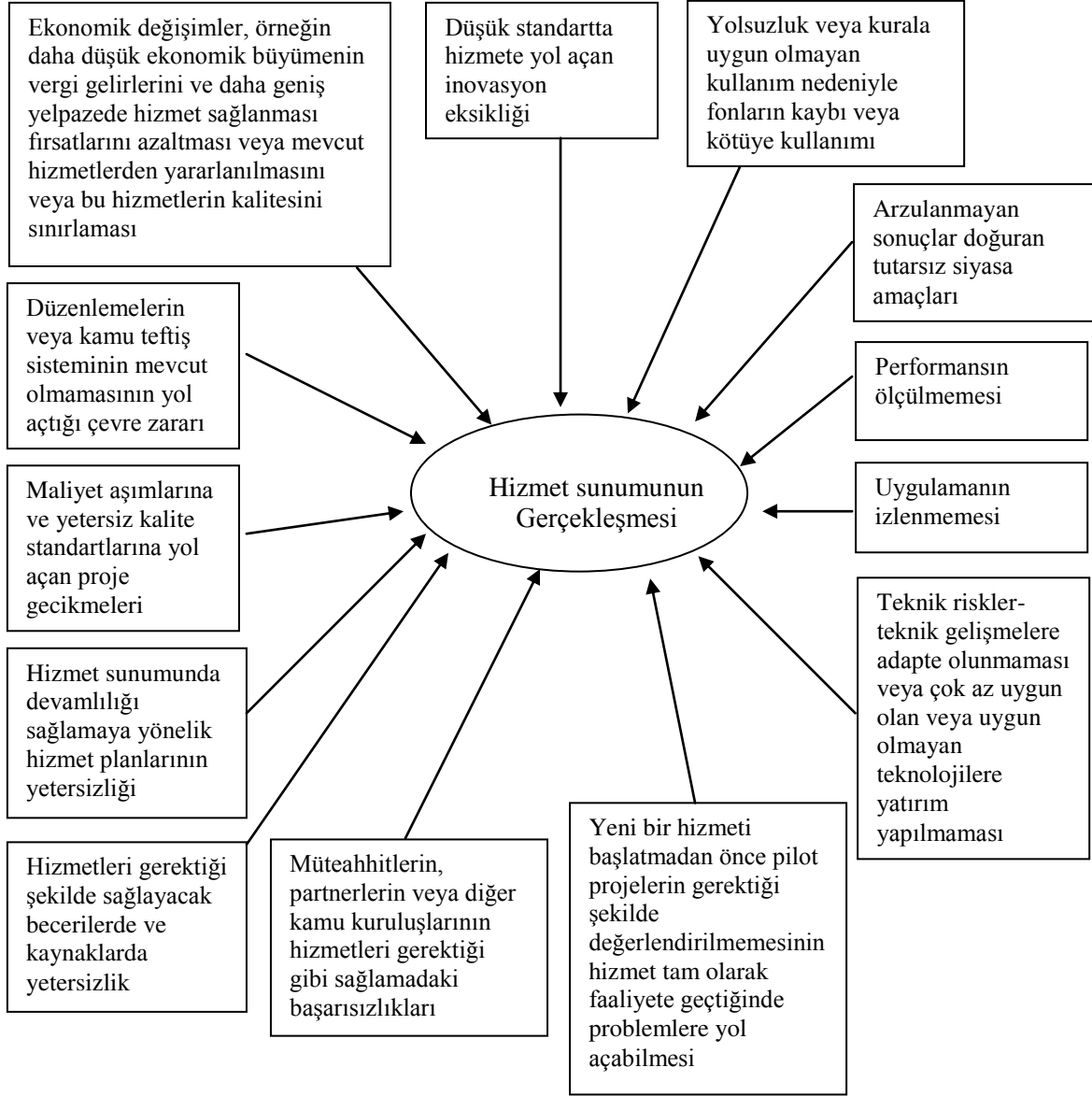
Risklerin değerlendirilmesi, kuruma, potansiyel hadiselerin amaçların gerçekleşmesi üzerinde ne derecede bir etkiye sahip olduğunu değerlendirme imkânı verir.

⁷⁴ A.Şahin, “Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik,” Maliye Dergisi, S.159, Ankara, 2010, s.25

⁷⁵ S. Yörüker, Kamu Sektörü İç Kontrol Standartları Rehberi, Ankara, 2007, s.7

Yönetim, hadiseleri, nicel ve nitel tekniklerin bir kombinasyonundan yararlanmak suretiyle iki perspektiften –etki ve olasılık- değerlendirmelidir. Hadiselerin olumlu ve olumsuz etkileri ya bireysel olarak ya da kurum bütününe kavrayan kategori itibariyle değerlendirilebilir. Risk değerlendirmesi hem bireysel riskler hem de artık riskler temelinde yapılmalıdır.

Şekil 2: Kamu Kurumlarının Karşılaştıkları Bazı Tipik Riskler



Kaynak: S.Yörüker, Kamu Sektörü İç Kontrol Standartları Rehberi INTOSAI GOV9130, s.9

5.2. Yön ve Kontrol

Örgütte geçerli olan kural ve yönetmeliklerin sayısı ve çalışanların davranışlarını kontrol etmek üzere yapılan denetimlerinin sayısıdır. Örgütün çalışanlarına verdiği açık

hedefler ve kendilerinden beklenen performans derecesidir. Kontrol faaliyetleri; yönetimin risklere yönelik cevaplarının uygulanmakta olduğunu güven altına alan siyasallar ve prosedürler bütünüdür. Kontrol faaliyetleri bütün organizasyonda, bütün kademelerde ve bütün fonksiyonlarda cereyan eder. Kamu Sektörü İç Kontrol Standartları Rehberi, etkili kontrollerin oluşturulmasıyla ilgili ayrıntılı bilgiler içermekte olduğundan, bu ek iç kontrolleri, kurum risk yönetimi bağlamı içine yerleştirmekten başka bir amaç taşımamaktadır. Kurum risk yönetimi, kontrol faaliyetlerini, bir kurum tarafından yönetim amaçlarına ulaşmak için uygulanan prosesin önemli bir parçası olarak görmektedir. Kontrol faaliyetleri sadece kendi başına bir amaç olmadığı gibi yapılacak doğru şey olarak ortaya çıkmaz. Bu faaliyet, daha çok, yönetim amaçlarının gerçekleşmesini sağlamaya imkân veren mekanizmalar olarak hizmet görür.

Kontrol faaliyetleri, genellikle, risk cevaplarının gerektiği şekilde uygulanmalarını sağlamak üzere oluşturulmakta ise de bazı amaçlar bakımından bizzat kontrol faaliyetleri risk cevabıdır. Kontrol faaliyetlerinin seçimi veya revizyonu işi bu faaliyetlerin risk cevabı ve ilişkili amaçlar yönünden uygunluklarının ve isabetliliklerinin incelenmesini içermelidir. Her bir kurum kendine özgü amaçlara ve uygulama yaklaşımına sahip olduğu için risk cevaplarında ve bağlantılı kontrol faaliyetlerinde farklılıklar bulunmaktadır. İki kurum aynı amaçlara sahip olmuş ve bu amaçları gerçekleştirmek için benzer kararları almış olsa bile, sonuç olarak ortaya çıkan kontrol faaliyetleri farklı olabilecektir. Bunun nedeni iki farklı yönetim ekibinin farklı risk iştahına ve farklı risk toleransına sahip olmasıdır.

5.3. Yönetim Desteği ve Fikir Ayrılıklarına Verilen Tolerans

Yönetim, genel ve beşeri bir faaliyet olup, bütün sosyal durumlarda söz konusudur, insanların işbirliğini sağlama ve insanları bu amaca doğru yürütme işinin ve çabalarının toplamıdır. Başka bir deyişle, başkalarının aracılığı ile amaçlara ulaşma veya başkalarına iş gördürme faaliyetidir. Söylemde, çalışanların daha özerk olması gerektiği belirtilmekte fakat gerçekte çalışanlardan daha itaatkâr olmaları beklenmektedir. Kurumlar sürekli olarak eşitlikten ve adaletten bahsetmektedir ama gerçekte örneğin yarı zamanlı çalışanlar gibi bazı grupların eşitlik arayışı içinde olmamaları istenmektedir. Yönetimler sürekli olarak değişimden bahsetmekte ve bu değişimlerle çalışanların kendilerini geliştirebileceklerini iddia etmektedirler ama gerçekte bu değişimler salt birer oyun ya da

girişim olarak kalmakta ve sonuçları da aynı ücret karşılığında daha fazla çalışma olmaktan öteye gidememektedir.⁷⁶

Örgütte çalışanların düşünce ayrılıklarından kaynaklanan çatışmaların ne kadarının tolere edildiği ve çalışanlara verilen açık eleştiri ve mücadele etme derecesidir. Örgüt içinde üstlerin astlarına sağladığı açık iletişim, yardım ve desteğin derecesidir. Örgütsel destek teorisine göre çalışan, tutum ve davranışsal tepkiler üzerindeki güç ve etkiye göre değişen, karşılıklı bir ilişki geliştirerek örgütü karakterize eder. Sosyal-duygusal ihtiyaçların karşılanmasına göre bireyler, sosyal değişim ilişkilerini güçlendirerek, bağlılık performansını artıracak şekilde örgütsel üyeliklerini kendi kimliklerine dâhil ederler.

5.4. Kimlik ve Bütünleşme

Kimlik konusunda net bir tanımlamanın ve incelenmesinde tekilliğin olmadığını, farklı tanımlamaların yapıldığını, incelemelerde de farklı yöntemlerden yararlanıldığı vurgulanmalıdır. Modern sosyolojide, psikolojide tam ve net olan bir kimlik kavramı olmamakla birlikte kimlik, insanın kendi benlik duygusuna kendisi hakkındaki duyguları ve fikirlerine (toplumsal cinsiyet ya da sınıf) atıf yapılarak kullanılmaktadır. Kimlik, en basit ifadesi ile olarak bir şeyin, ne ve kim olduğu, kendisini nasıl tanımladığı; başkalarından nasıl ayırt edip benzerleri ile nasıl benzeşim kurduğu, ya da başkaları tarafından nasıl tanımladığı ile ilgilidir. Bazı tanımlamalarda kimlik, içinde bulunulan ve daha sonra toplumsallaşmayla içselleştirilmiş olan toplumsal roller iken başka bir yaklaşıma göre ise bu rollerin ötesine gidilerek bu roller kullanılarak sahip olunan şeylerdir.⁷⁷

Örgüt kimliği çoğu zaman örgüt kültürü ile karıştırılan, hatta aynı anlamda kullanılan bir kavramdır. Örgüt kültürü ortak değer ve normlardan meydana gelirken örgüt kimliği, hâkim örgüt kültürünü göz önünde bulundurmak durumunda olan ve bilinçli bir şekilde oluşturulmuş strateji niteliği taşımaktadır. Örgüt kültürü bilinçsizce oluşabilir. Örgüt üyelerinin kendilerini örgüt kimliği ile tanımlamaları için örgütte homojen bir kültürün olması gerekir.⁷⁸

⁷⁶ C. İ. Korkmaz, Kişilik Sinizmi Ve Algılanan Üst Yönetim Desteğinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2011, s.49

⁷⁷ Y. Şahin, Kimlik Temelli Çatışmalar Ve Barış Arayışları: Kıbrıs ve Lübnan'ın Analizleri, Ankara Üniversitesi, SBE, YYLT, Ankara, 2012, s.44

⁷⁸ O.C. Cansu, Örgüt Kültürü ile Örgütsel İletişim İlişkisi ve Bir Şirket Uygulaması. Gazi Üniversitesi, SBE, YYLT, Ankara, 2006, s.25

Örgüt kültürü, örgütün kişiliği ve kimliğini tanımlar ve işgörenler bu kimlikle tanınırlar. Bununla beraber örgüt bireylere bir benlik kazandırır. Örgüt kültürü, örgütün sınırlarını belirler ve bu sınırlar her örgütü farklı kılar, diğerleri ile arasındaki farklılıkları yaratır. Örgüt kültürü, ortak değer, norm ve davranışlar aracılığıyla sosyal tatmin duygusu yaratarak bireyin motivasyonunu artırır. Örgütün benimsediği vizyonun tanımlanmasını kolaylaştırır. Örgüt kültürü, bir örgütsel sosyalleşme süreci ve aracıdır.

Örgüt birimlerinin birlikte eşgüdümlü olarak çalışmaya teşvik edilmeleridir. Çalışanların örgütü bir bütün halde görme ve tanımlarının derecesidir.

5.5. Ödül Sistemi

Nesnel olarak belirlenmiş ölçütlere göre verilen ödüllerin derecesidir. Ödüllendirme yönetimi; bir örgütün ihtiyaç duyduğu kişileri hizmete alıp, kuruluştaki kalmasını sağlayarak, aynı zamanda da bu kişilerin motivasyonunu ve çabasını artırarak, örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan stratejileri, politikaları ve sistemleri geliştirme ve uygulamaya koyma sürecidir. İç güdüleme kişileri, belirli bir biçimde davranışları konusunda etkileyen ve kişiler tarafından üretilmiş etmenlerle ilgilidir. Bunların içeriğinde iş ile ilgili sorumluluk, özgürlük, beceri ve yetenekleri kullanmak için, işin ilginçliği ve zorlayıcılığı ile işte ilerleme fırsatları vardır. Dış güdüleme ise, daha ziyade kişileri motive etmek için neyin yapıldığı ile ilgilidir ve bunlar; daha fazla ücret, övgü ya da yükselme gibi ödüller ve ödeme kesintisi, eleştiri ya da disiplin cezası gibi yaptırımları kapsamaktadır. Dış güdüleme etmenleri, hemen etki göstermekle birlikte kısa süreli olabilmektedir. Oysa, iç güdüleme daha derin ve daha uzun süreli bir etkiye sahiptir. Çünkü bu tür güdüleme kişilerin doğasında yer almaktadır.⁷⁹

Ödüllendirme yönetimi, yalnızca para üzerine kurulu değildir. Bu yönetim, hem iç hem de dış motivasyonla ve hem parasal hem de parasal olmayan ödüllerle ilgilidir. Parasal olmayan ödül sistemi, çeşitlilik, yarışma, sorumluluk, karar oluşturma aşamasında etki, başarı, tanınma, becerilerin gelişmesi ve kariyer fırsatları türünden bireysel gereksinimleri karşılarken, parasal ödül sistemi; yeni ücret yapıları oluşturma, performansla ilgili ödeme yapma ve çalışanlara yan çıkarlar sağlamak gibi bir dizi işlemi kapsamaktadır. Örgütler, ödüllendirme yönetiminde iki önemli nedene odaklanırlar. Birincisi; örgütün ücret ve ödüllendirme yönetimi kapsamında yaptığı her türlü ödemenin maliyetini, çalışanın kazanç

⁷⁹ D. Canman, İnsan Kaynakları Yönetimi , Ankara, 2000, s.231

ve verimliliği ile karşılaştırması, ikincisi ise örgütün yaptığı ödemeyi çalışanın işi ile ilgili davranış ve gayretine bakarak değerlendirmesidir.⁸⁰

5.6. İletişim Modelleri

İletişim, insanların toplu halde yaşamaya başlamalarından itibaren toplumsal etkileşimlerde rol oynayan sembolik mesajların karşılıklı ulaştırılmasıyla, bazı anlamları aralarında paylaşmaları sürecidir. Söz konusu süreç kişiler arası ilişkinin her türünü, örgütleri ve toplumları yaratıp bir arada tutan bir harç işlevi görmektedir. Ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen bireyler, gruplar, topluluklar ve örgütler için iletişim hayati bir öneme sahiptir. Örgütteki bireyler ve gruplar arasında olması gereken uygun etkileşimi sağlayan öge ise örgütsel iletişimdir. Örgütsel iletişim bir örgütün varlığını sürdürmesinde merkezi bir konuma sahiptir ve tüm örgütsel süreçlerde önemli bir rol oynamaktadır.⁸¹

Örgütsel iletişim olmadan herhangi bir örgütsel eylemin ya da yönetim sürecinin başarılması imkânsızdır. İletişimin yeterli olduğu bir örgütte, örgütün amaçlarının doğru olarak anlaşılmış ve kavranılmış olması, örgüt üyelerinin bu ortak amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda işbirliği içinde eşgüdümlü olarak davranma eğilimi içinde olmaları beklenilmektedir. Örgütteki tüm öğelerin örgütsel amaçlar yönünde etkileşimde bulunmasını sağlayarak örgütsel bütünleşmenin gerçekleştirilmesinde son derece önemli bir işleve sahip olan örgütsel iletişimin önemini açığa çıkarmak amacıyla çok sayıda araştırmalar yapılmıştır. Örgütsel iletişim örgütsel bütünleşme ve başarının çok önemli bir belirleyicisi olarak saptanmış, örgütsel iletişimin örgütsel değişim sürecinde de çok önemli bir rol oynadığı belirlenmiştir.

Örgütsel iletişim bilimsel yönetim, insan ilişkileri yaklaşımı, insan kaynakları yönetimi, sistem yaklaşımı ve kültürel perspektif gibi çeşitli yaklaşımlara dayanmaktadır. Bu yaklaşımlardan her biri iletişim olgusuna ilişkin farklı kavramları ve tanımları öne çıkarmışlardır. 20. yy. sonlarına doğru bir disiplin olarak gelişen örgütsel iletişim alanında, alanın belirgin olarak kimliğini saptama çabaları örgütsel iletişimin gelişimine eşlik etmektedir. Örgütsel iletişim araştırmacıları, alanının geleceği ve sınırlarına ilişkin

⁸⁰ S. Karatepe, “Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım,” Ankara Üniversitesi, SBE Dergisi, S. 60, C. 4, Ankara, 200, s.123

⁸¹ Gizir, s.33

tanımlamalarına hâlâ devam etmektedirler. Örgütsel iletişimin, resmi otorite ve hiyerarşiyle ne kadarının sınırlandırıldığıнын derecesidir.⁸²

⁸² S. Durğun, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim” Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi., C. 3, S.2, Van, 2006. s.119-120

İKİNCİ BÖLÜM

DİYARBAKIR İLİ SAĞLIK YAPILANMASINA İLİŞKİN TEMEL BİLGİLER VE DİCLE ÜNİVERSİTESİ TIP FAKÜLTESİ KÜLTÜR BOYUTLARI

1. DİYARBAKIR İLİ SAĞLIK TEMEL BİLGİLERİ

Sağlığın temel göstergeleri toplumun gelişmişlik oranları ile doğrudan ilgilidir. Bir ildeki sağlık temel göstergeleri o ilin kalkınmışlık oranını da belirlemektedir. Gelişmiş olan ülkelerin temel sağlık göstergelerini kıstas alan Dünya Sağlık Örgütü, gelişmekte olan ülkeler veya geri kalmış ülkeleri buna göre belirlemektedir. Ekonomik kalkınmışlık, refah düzeyi sağlığı doğrudan etkilemektedir. Bu yüzden müreffeh bir ülkenin tüm sağlık göstergeleri en üst seviyede olmaktadır.

Birinci basamak sağlık hizmetleri kapsamında ilde faaliyet yapan sağlık kuruluşlar, sağlık ocakları ve sağlık evleri ve acil sağlık hizmetleridir. 663 sayılı kanun hükmündeki kararname ile sağlık teşkilatında yapılan değişiklikler kapsamında Kamu Hastaneleri, Sağlık İl Müdürlüğü ve Halk Sağlığı olmak üzere birimlere ayrılan teşkilatta, birinci basamak sağlık hizmetlerini İl Sağlık ve Halk Sağlığı kurumları üstlenmektedir. Kamu Hastaneleri Kurumu ise ikinci basamak sağlık kuruluşları ile bakanlığa bağlı üçüncü basamak sağlık hizmetlerini sunmaktadır.

1.1. Birinci Basamak Sağlık Hizmetleri

Birinci basamak sağlık hizmetlerini sunan Sağlık İl Müdürlüğü, acil sağlık hizmetleri ile koruyucu sağlık hizmetleri ile aile hekimliği hizmeti sunan Halk Sağlığı Müdürlüklerinin hizmetlerini kapsamaktadır. Diyarbakır ilinde 420 aile hekimliği birimi ile birinci basamak sağlık hizmeti sunan halk sağlığının aşılama hizmeti, anne ölümleri ve bebek ölüm oranlarının yıllar bazındaki değerleri önemli sağlık göstergeleridir.

Tablo.3 Halk Sağlığı Sağlık Durumları Tablosu

	2002	2013	Son 5 Yıl
Aşılama Oranı (DBT-3, %)	70	97	90
Anne Ölüm Oranı (Yüz Binde)	Bilinmiyor	17,5 Sayı:7	16,5 Sayı:34
Bebek Ölüm Hızı (Binde)	38	7,8 Sayı:225	12,5 Sayı:2443

Kaynak: Sağlık İl Müdürlüğü Verilerinden Faydalanılmıştır.

Acil Sağlık Hizmetleri: Sağlık İl Müdürlüğü bünyesinde yürütülen 112 Acil Sağlık Hizmetleri çalışmaları yıllara göre gelişmektedir. Özellikle sağlıkta dönüşüm programı çerçevesinde sunulan sağlık hizmetleri ile bu oran günden güne yükselmektedir. İlde faaliyet gösteren istasyon sayısı 53' e kadar çıkmıştır.

Tablo.4 Acil Sağlık Hizmetlerinin Yıllara Göre Dağılımı

	2002	2013
İstasyon Sayısı	2	53
Ambulans Sayısı	3	68
Taşınan Vaka	3260	83.224
Uçak / Helikopter / Deniz ile Taşınan Vaka	-	84 / 150

Kaynak: Sağlık İl Müdürlüğü Verilerinden Faydalanılmıştır.

1.2. İkinci Basamak Sağlık Hizmetleri

2010 yılından sonra Kamu Hastaneleri Kurumuna devir edilen ikinci basamak sağlık hizmetleri ilde genel sekreterlik bünyesinde hizmet sunmaktadır. Sağlıkta dönüşüm projesi kapsamında değişiklikler yapılan muayene ve tetkik hizmetleri sunan kamu hastanelerinin 2002 yılı ve 2013 yılı Diyarbakır verileri karşılaştırılması tablosu aşağıdadır.

Tablo.5 2002 Yılı Ve 2013 Yılı Diyarbakır Sağlık Verileri Karşılaştırılması

	2002	2013
Toplam Muayene Sayısı	1.219.019	8.698.407
Sezaryen (% , Toplam)	33,48	38
Nitelikli Yatak Sayısı %	256	1.841
Toplam Yatak	1.933	4.203
10 Bin Kişiye Düşen Yatak	18,19	26,77
Yanık Yatağı	10	41
Erişkin Yoğun Bakım	159	349
Yenidoğan Yoğun Bakım	57	299
MR Sayısı	1	13
BT Sayısı	1	23
USG Sayısı	10	132
Aktif Diyaliz Cihaz Sayısı	50	150
Diş Ünit Sayısı	27	117

Kaynak: Sağlık İl Müdürlüğü Verilerinden Faydalanılmıştır.

1.3. İl Genel Sağlık Hizmetleri Personel Durumu

Sağlık hizmetlerini sunan il personelinin genel durumu önemli bir göstergedir. Sağlık çalışanlarının iş yükü personel sayısı ile doğrudan ilgilidir. Sağlık personelleri büyük bir özveri ile görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları sıkıntıları paylaşma babında önemli bir göstergedir.

Tablo.6 İl Geneli Sağlık Hizmetleri Personel Durumu

Unvan	2002	2013
Uzman Hekim	225	1.241
Pratisyen Hekim	720	1.952
Diş Hekimi	47	243
Hemşire – Ebe	1.530	3.912
Diğer Personel	1.902	5.126
Hizmet Alımı	280	3.885
GENEL TOPLAM	4.704	16.359

Kaynak: Sağlık İl Müdürlüğü Verilerinden Faydalanılmıştır.

2. D.Ü. TIP FAKÜLTESİ HASTANESİ TEMEL BİLGİLER

Tıp Fakültesi bugünkü Üniversitenin kurulmasına öncülük etmiştir. Bu amaçla 20 Aralık 1960'ta Vehbi Muhlis Dabakoğlu başkanlığında 11 kurucu üye tarafından Diyarbakır Ziya Gökalp Üniversitesini Gerçekleştirme Derneği kurulmuştur. Uzun çabalar sonucu 18 Aralık 1966 yılında ilk defa Ankara Tıp Fakültesi bünyesinde öğrenim görmek üzere, 50 öğrenci Diyarbakır Tıp Fakültesi adına öğrenime başlamıştır. Kurucu Dekanlığını Prof. Dr. Sabahattin Payzın yapmıştır. 31 Mayıs 1968 günü Ankara Tıp Fakültesi bünyesinden kurucu profesörler kurulu seçilerek Fakülte resmen kurulmuştur. 2 Temmuz 1968'te TBMM'de kadro ve bütçesinin kabulünden sonra Dekanlık Diyarbakır'da bina işleri için derhal faaliyete geçilmiş ve Sağlık Bakanlığı ile bir protokol imzalanarak Hıfzıssıhha Enstitüsünün üst kısmı 2 yıllığına tahsis edilmiştir. Numune, Göğüs, Doğum hastaneleri, personelleri ile birlikte, Tıp Fakültesine devredilerek, Doğumevi arkasındaki arsada (Bugünkü Devlet Hastanesi) 120 yataklı bir baraka hastane kurulmuş ve yine 6 adet barakada anatomi, biyoloji, kimya, fizik laboratuvarları Osmanlı'dan kalma Sultani ve Dar'ül Muallimin binaları arkasındaki arsada surların dibinde faaliyete geçirilmiştir.

Fiskaya mevkiindeki eski binalar da Milli Eğitim Bakanlığınca Tıp Fakültesine tahsis edilmiştir.⁸³

1 Ekim 1969 tarihinde öğrenciler Ankara'dan getirilerek Diyarbakır'da eğitime başlatılmış ve bugünkü kampüs içerisindeki binalar tamamlanıncaya kadar eğitim ve öğretime burada devam edilmiştir. Bu arada 1969 yılı bütçesinden Üniversiteye ayrılan 5.500.000 TL ile şehirden 15 km uzakta, 27000 dönüm arazi kamulaştırma ve bina proje çalışmaları sürdürülmüştür. 9 Temmuz 1972 Pazar günü törenle bu günkü Tıp Fakültesi ve Hastanesinin temeli Başbakan Ferit Melen tarafından atılmış ve 21 Ekim 1981'de bugünkü Tıp Fakültesi ve Hastanesinin açılışı yapılmıştır. Daha sonra Fiskaya mevkiinden hizmete sokulan yeni yol ve köprü fakülte ile şehir arasındaki mesafeyi 3 km ye indirmiştir.

Toplam kullanım alanı 192.000 m2 den daha fazla olan Dicle Tıp Fakültesi ve Eğitim Araştırma Hastanesi, 1400 yataklı olup, klinik, poliklinik, ameliyathane, yoğun bakım, dersane, laboratuvar ve idari blokları içermektedir. Ayrıca Onkoloji Hastanesi, Plastik Cerrahi ve Yanık Ünitesi 2008 yılında Çocuk Hastanesi de 2010 yılında ayrı binalarda faaliyete geçirilmiştir. Bunlara ek olarak Kardiyoloji Hastanesi 2011 yılında Türkiye'de sayılı hastanelerden biri olan Acil ve Travmatoloji Hastanesi de 2014 yılı sonlarında faaliyete açılmıştır. Tıp Fakültesine bağlı hastanelerdeki 40 Anabilim Dalında 250'si öğretim üyesi olmak üzere 652 araştırma görevlisi görev yapmakta ve yaklaşık 700 adet tıp fakültesi öğrencisi öğrenim ve eğitim görmektedir. Kuruluşundan bugüne kadar, binlerce hekim ve uzman hekim yetiştiren Dicle Üniversitesi Tıp Fakültesi, Türkiye'nin dört bir yanına hekim yetiştirmekle birlikte, hastaneleri ile de bölgenin en önemli sağlık güvencesi olma fonksiyonunu başarı ile sürdürmektedir.⁸⁴

2.1. D.Ü. Tıp Fakültesi Hastanesinin Faal Kapasitesi

1966 yılında Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi bünyesinde öğrenime açılan Diyarbakır Tıp Fakültesi, bugünkü Dicle Üniversitesinin temelini oluşturmuştur. 1969 yılında öğrencilerini Diyarbakır'a naklederek Ankara Üniversitesine bağlı bir fakülte olarak faaliyetini sürdürmüş ve 1974 yılında Fen Bilimleri Fakültesinin de açılması ile Diyarbakır Üniversitesi fiilen kurulmuştur.

2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun yürürlüğe girmesinden sonra 1982 tarihinde çıkartılan 41 sayılı Kanun Hükmünde Kararname uyarınca Diyarbakır Üniversitesinin adı

⁸³, <http://www.dicle.edu.tr/tip-fakultesi-tarihce> (12.12.2014)

⁸⁴, <http://www.dicle.edu.tr/tarihce> (12.12.2014)

Dicle Üniversitesi olarak değiştirilmiştir. Aynı Kanun Hükmünde Kararname ile kurulan Hukuk Fakültesi ve Mühendislik-Mimarlık Fakültesi ile birlikte Milli Eğitim Bakanlığından devralınan Yüksekokullar da Dicle Üniversitesine bağlanmıştır. Dicle Üniversitesi bünyesinde daha sonra, 1988-1989 öğretim yılında Mardin Meslek Yüksekokulu, 1990-1991 öğretim yılında Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, 1992-1993 öğretim yılında Atatürk Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu hizmete girmiştir. Daha sonra Bismil, Çermik ve Batman yerleşim birimlerinde Üniversitemize bağlı olarak birer yeni Meslek Yüksekokulunun daha kurulması uygun görülmüştür.⁸⁵

11.7.1992 tarihinde çıkartılan 3837 sayılı Kanunla Üniversitemiz bünyesinde faaliyet gören Şanlıurfa Ziraat Fakültesi ile Şanlıurfa Meslek Yüksekokulu yeni kurulan Harran Üniversitesine bağlanmış ve Üniversitemize bağlı olarak Ziraat, Veteriner ve İlahiyat Fakülteleri adı altında üç yeni fakültenin kurulması uygun görülmüştür. Söz konusu Fakültelerle birlikte Bismil ve Çermik İlçesinde kurulan Yüksekokullar ile Batman İlinde kurulan Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu 1993-1994 öğretim yılında faaliyete geçmiştir. Önceki yıllarda kurulan Şırnak Meslek Yüksekokulu ise 1995-1996 öğretim yılında hizmete girmiştir. Mevcut Fakülte ve Yüksekokullarımıza ilave olarak 1997-1998 öğretim yılında Diyarbakır, Siirt ve Mardin'de birer Sağlık Yüksekokulu, Ergani ve Çüngüş'te ise birer Meslek Yüksekokulu açılarak hizmete girmiştir. Daha sonra 1998-1999 öğretim yılında Diyarbakır'da Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, 1999-2000 öğretim yılında ise Batman'da Teknik Eğitim Fakültesi açılmıştır. Ayrıca Diyarbakır'da Sivil Havacılık Yüksek Okulu ile birlikte Devlet Konservatuvarı kurulmuştur. Devlet Konservatuvarı 2002-2003 öğretim yılında faaliyete girmiştir.⁸⁶

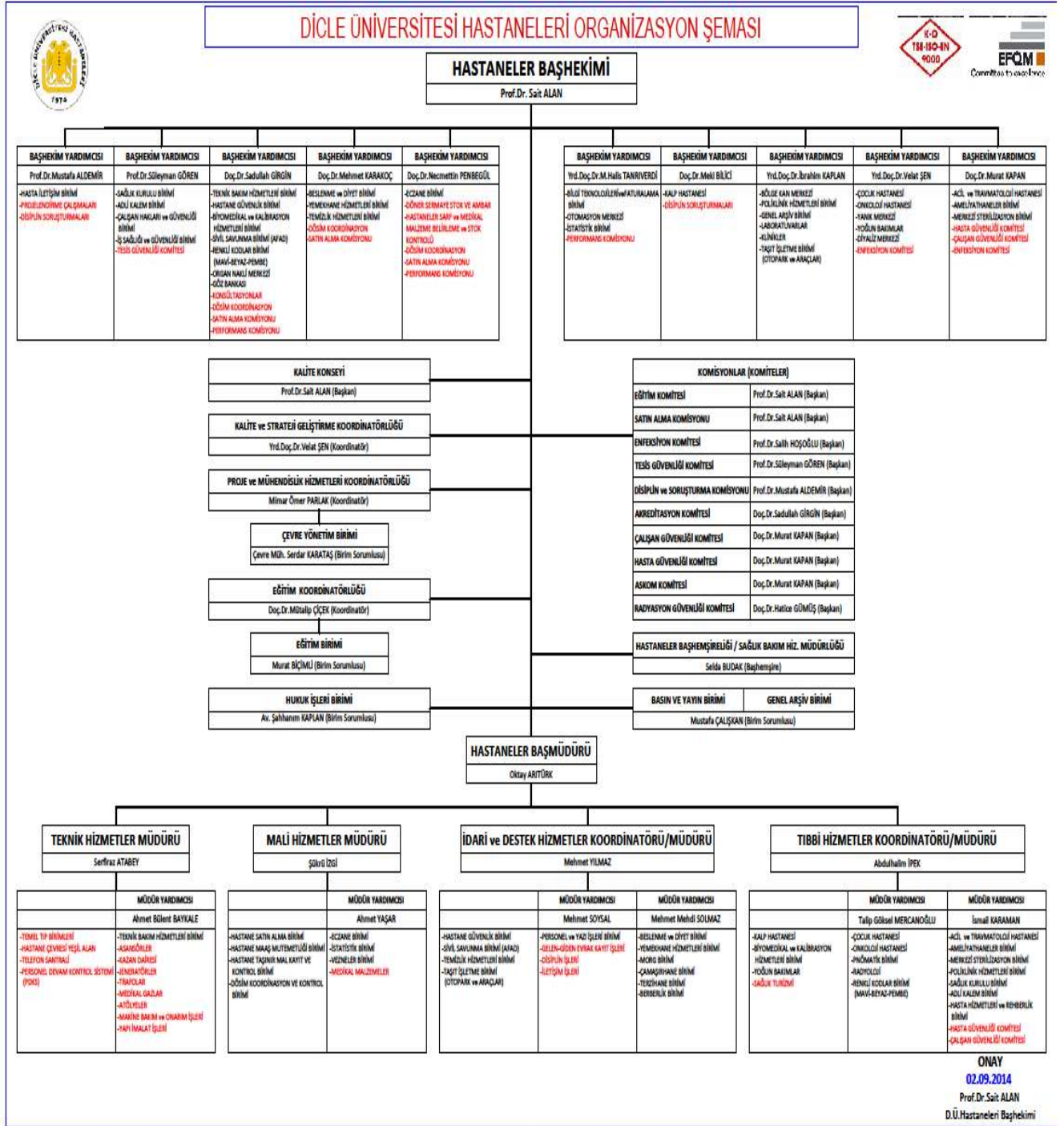
2002-2003 Öğretim yılında Siirt iline bağlı Siirt Meslek Yüksekokulu açılmasıyla birlikte Dicle Üniversitesi bünyesinde ; 13 Fakülte, 11 Meslek Yüksekokulu, 5 Yüksekokul, 1 Konservatuar, 3 Enstitü, 8 Uygulama ve Araştırma Merkezi, 1 Eğitim ve Araştırma Hastanesi yer almakta idi ancak 17.05.2007 tarihinde kabul edilen ve 26536 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 5662 sayılı Kanun ile yeni üniversitenin kurulması üzerine Siirt, Batman ve Mardin de bulunan Fakülte ve Yüksekokullar üniversiteden ayrılmışlardır.⁸⁷

⁸⁵,<http://hastane.dicle.edu.tr/index.php/hastanemizin-tarihcesi.html> (13.12.2014)

⁸⁶,<http://hastane.dicle.edu.tr/index.php/hastanemizin-tarihcesi.html> (13.12.2014)

⁸⁷,<http://hastane.dicle.edu.tr/index.php/hastanemizin-tarihcesi.html> (13.12.2014)

Şekil 3. D.Ü. Tıp Fakültesi Hastanesi Organizasyon Şeması



Kaynak: F. Kaymaz-V.Şen, D.Ü. Hastaneleri Kalite El Kitabı, Diyarbakır, 2014, s.15

2.2. D.Ü. Tıp Fakültesi Hastanesi İnsan Kaynakları

1966 yılında Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi bünyesinde öğrenime açılan Diyarbakır Tıp Fakültesi, bugünkü Dicle Üniversitesinin temelini oluşturmuştur. 1969 yılında öğrencilerini Diyarbakır'a naklederek Ankara Üniversitesine bağlı bir fakülte olarak faaliyetini sürdürmüş ve 1974 yılında Fen Bilimleri Fakültesinin de açılması ile Diyarbakır Üniversitesi fiilen kurulmuştur. 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun yürürlüğe girmesinden sonra 1982 tarihinde çıkartılan 41 sayılı Kanun Hükmünde Kararname uyarınca Diyarbakır Üniversitesinin adı: “Dicle Üniversitesi” olarak değiştirilmiştir. Dicle Üniversitesine bağlı Tıp Fakültesi Araştırma Hastanesi olarak kamuoyunda bilinen hastaneleri; merkez hastane binası dışında da yeni hastaneleri hizmete açması nedeniyle 01.04.2010 tarihinden itibaren başlanan yeni kalite çalışmalarıyla birlikte Dicle Üniversitesi Hastaneleri ismini kullanmaktadır.

D.Ü. Hastaneleri, tarihi Diyarbakır surlarının karşısında ve bu surlar ile aralarından geçen Dicle Nehri'nin şahitliğindeki otantik görünümü ve 27000 dönüm kampüs alanındaki arazi üzerinde kurulmuş olan yerleşkeleriyle de devasa bir sağlık kenti görünümündedir. Hasta ve yakınlarının faydalanabileceği yeşil alanları, otoparkı, çocuk oyun parkı, bay-bayan kapalı bekleme salonları, kantinleri ve sosyal yaşam alanları bulunup ücretsiz çay ve yemek hizmeti verilerek çok yönlü üstün kaliteli hizmet anlayışı benimsenmiştir. Türkiye ve Ortadoğu' da referans bir hastane olmayı hedefleyen D.Ü. Hastaneleri, 1223 yatak kapasitesiyle bölgedeki en büyük yatak kapasitesine sahip hastane olarak halka hizmet sunmaktadır. Merkez Hastanesi, Acil ve Travmatoloji Hastanesi, Çocuk Hastanesi, Onkoloji Hastanesi, Onkoloji Hastanesi içindeki Yanık Merkezi ve Plastik Cerrahi birimleri ve en son teknolojinin kullanılarak kalp hastalıkları tedavisinin ve her türlü kalp cerrahisi müdahalelerinin yapıldığı 171 yataklı modern yeni Kardiyoloji ve Kardiyovasküler Cerrahi Hastanesi ile Doğu-Güneydoğu Anadolu bölgelerinin yanı sıra Türkiye'nin her yerinden ve başta Irak olmak üzere İran, Suriye ve diğer Ortadoğu ülkelerinden gelen hastalara kaliteli sağlık hizmeti vermektedir.⁸⁸

Avrupa Birliği kalite hizmet standartlarını hedefleyen ve modern teknoloji ile donatılmış D.Ü. Hastaneleri, 2013 yılı verilerine göre, son bir yılda; toplam 21 ameliyathanede 32137 adet cerrahi operasyon, polikliniklerde 617076 hasta muayenesi ve kliniklerde 67007 hasta yatışı yapılmıştır. Toplam 192.000 m2 kapalı alanı olan Dicle Üniversitesi Hastanelerinde, her türlü tıbbi ve cerrahi tedavi en son teknoloji ile bütüncül

⁸⁸<http://hastane.dicle.edu.tr/index.php/hastanemizin-tarihcesi.html> (13.12.2014)

bir sağlık hizmeti sunulmaktadır. Hasta ve hasta yakını odaklı hizmet vermeyi benimseyen D.Ü. Hastanelerinde, her geçen gün yeni birimler devreye girmekte, tıbbi teknolojik bakımdan yenilenerek kapasiteleri artırılmakta ve ekipler güçlendirilmektedir. Hasta İletişim Birimi revize edilmiş olup, Sosyal Hizmetler Birimi de yeni açılarak hasta/hasta yakını öneri, istek ve şikâyetlerinin değerlendirilmesi ve söz konusu sıkıntıların ivedi çözülmesi sağlanmıştır. Basın ve Yayın Birimi ise; yeni gelişmeleri, duyuruları, hizmetleri vb. çalışmaları çalışanlara ve kamuoyuna aktarmaktadır. Kalite çalışmalarını takip etmek üzere, Kalite Konseyi, Kalite ve Strateji Geliştirme Koordinatörlüğü ve Akreditasyon komitesi çalışmaları devam etmektedir. Hastane Eğitim çalışmaları da Eğitim komitesi ve Eğitim Koordinatörlüğü üzerinden yürütölmektedir. Hasta Güvenliğı, Çalışan Güvenliğı, Tesis Güvenliğı, Enfeksiyon Kontrol ve Radyasyon Güvenliğı Komiteleri de Sağlık Bakanlığı Sağlık Hizmet Kalite Standartları çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Ayrıca Başhekimliğe bağılı Çalışan Hakları ve Güvenliğı Birimi, İş Sağlığı ve Güvenliğı Birimi ve Başhekimlik Proje ve Mühendislik Hizmetleri Koordinatörlüğüne bağılı olarak Çevre Yönetimi Birimi de faaliyet alanları kapsamında çalışmalarını yürötmektedirler.⁸⁹

⁸⁹,<http://hastane.dicle.edu.tr/index.php/hastenemizin-tarihcesi.html> (13.12.2014)

Şekil. 4. DÜTFH’de Sağlık Hizmetleri Sunan Personel Sayıları

SAĞLIK HİZMETLERİ UNVAN ADI	SAYI
HEMŞİRE	811
EBE	5
ACİL TIP TEKNİSYENİ	3
SEKRETER	2
TABİP ASİSTAN	392
UZMAN DOKTOR (ÖĞRETİM ÜYESİ)	250
YÜKSEK HEMŞİRE	130
ANESTEZİ TEKNİKSİYENİ	8
BİYOLOG	7
DİYETİSYEN	2
ECZACI	7
FİZYOTERAPİST	4
KİMYAGER	2
LABORANT	70
SAĞLIK MEMURU	97
SAĞLIK TEKNİKERİ	15
SAĞLIK TEKNİSYENİ	36
GENEL İDARİ HİZMETLER SINIFI TOPLAM	35
TEKNİK HİZMETLER SINIFI TOPLAM	44
YARDIMCI HİZMETLER SINIFI TOPLAM	31
Genel Toplam	1951

Kaynak: D.Ü. Hastaneleri Arşiv Çalışmaları, Diyarbakır, 2014

3.KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

Dicle Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi (DÜTFH) çalışan personel sayılarının demografik dağılımı Türkiye’de sağlık sektöründe bulunan diğer kurumların demografik dağılımlarına paralellik arz ettiği görülmektedir. Ortalama kadın çalışanlarının Avrupa ülkelerine göre az olduğu kamu sektöründeki ortalamanın üstünde olduğu görülmektedir. Zira sağlık sektöründe çalışan kadın sayısı Türkiye’nin ortalamasının üstündedir.

3.1. Cinsiyet, Yaş ve Medeni Hal Durumları

Dicle Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi çalışanlarının anketin demografik sorularından cinsiyet, yaş ve medeni hal durumlarına yönelik sorulan sorulara verdikleri cevaplar aşağıdaki tabloda verilmiştir. Cinsiyet durumları ve yaş ile medeni durumları karşılaştırılan çalışanların çapraz veri tablosu birlikte verilmiştir.

Tablo 7. Yaş, Medeni Durum, Cinsiyet Dağılım Tablosu

Cinsiyetiniz Nedir?				Medeni durumunuz?					Toplam
				BEKAR	EVLİ ÇOCUKSUZ	EVLİ ÇOCUKLU	DUL BOŞANMIŞ	DUL DİĞER	
Erkek	Yaşınız?	18-25	Sayı	1	0	0	0	0	1
			% Oran	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		26-35	Sayı	13	9	4	0	1	27
			% Oran	48,1%	33,3%	14,8%	,0%	3,7%	100,0%
		36-45	Sayı	6	1	25	4	0	36
			% Oran	16,7%	2,8%	69,4%	11,1%	,0%	100,0%
		46-55	Sayı	1	0	24	2	2	29
			% Oran	3,4%	,0%	82,8%	6,9%	6,9%	100,0%
		56	Sayı	1	0	6	1	1	9
			% Oran	11,1%	,0%	66,7%	11,1%	11,1%	100,0%
		Toplam	Sayı	22	10	59	7	4	102
			% Oran	21,6%	9,8%	57,8%	6,9%	3,9%	100,0%
Kadın	Yaşınız?	18-25	Sayı	1	0	0	0	0	1
			% Oran	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		26-35	Sayı	12	11	13	2	1	39
			% Oran	30,8%	28,2%	33,3%	5,1%	2,6%	100,0%
		36-45	Sayı	6	6	32	4	0	48
			% Oran	12,5%	12,5%	66,7%	8,3%	,0%	100,0%
		46-55	Sayı	1	1	9	5	3	19
			% Oran	5,3%	5,3%	47,4%	26,3%	15,8%	100,0%
		56	Sayı	0	0	3	1	0	4
			% Oran	,0%	,0%	75,0%	25,0%	,0%	100,0%
		Toplam	Sayı	20	18	57	12	4	111
			% Oran	18,0%	16,2%	51,4%	10,8%	3,6%	100,0%

DÜTFH çalışanlarının demografik sorulara verilen cevaplar incelendiğinde 25 yaş altı çalışanlarının bekâr oldukları görülmektedir. Erken yaşta evliliğin adet olduğu bu bölgede çalışanların bu âdete göre hareket etmedikleri görülmektedir. Belli bir statüde çalışan ve ekonomik bağımsızlığını elde eden bireylerin erken evlenmedikleri görülmektedir. Bu durum işe başladıktan sonra, belli bir birikim elde ettikten sonra, ekonomik şartları daha düzgün bir seviyeye geldikten sonra evlendikleri görülmektedir. Ekonomik şartlar dışında, Hastanede çalışanların asistan olma durumları ile eğitimleri devam ettiği ve yoğun çalışma koşulları altında bulunduğundan erken bir evliliği bu

tempoda düşünmedikleri görülmektedir. Kadın ve erkek çalışanlara göre bu durumun değişmediği görülmektedir.

DÜTFH çalışanlarının evli ve çocuklu olma yaş aralığı olarak 26-35 yaş aralığında kümелendiği görülmektedir. 36-45 yaş aralığında çalışanlarında dahil edilmesiyle bu oranın tamamına yakını kapsadığı görülmektedir. Gelişmekte olan bir ülkenin nüfus demografik verilerine göre bu durum geç kabul edilir. Çünkü gelişmekte olan bir yerin nüfus piramidi üçgen tabir edilen ve genç nüfus piramidi olarak görülür. Bunun anlamı ise erken yaşlarda ve fazla çocuk sahibi olma anlamına gelmektedir. Çalışanlarda bu durum daha çok batı kültürünü yani gelişmiş ülke seviyesinde olduğu görülür. Yoğun geçen bir tempoda çalışan personel hem yoğunluk hem de zaman açısından darlık yaşamakta ve çocuk bakımını zor gördüğünden hemen çocuk sahibi olmak istememektedir. Tablo incelendiğinde gelişmiş toplumlardaki verilere paralellik arz ettiği görülmektedir. Tabloda dikkati çeken bir diğer durum ise boşanma ve dulların sayısıdır. Gelişmiş toplumlardaki yüksek sayının bu tabloda olmadığı görülmektedir. Gelişmiş toplumların aksine muhafazakâr toplumların aile koruma refleksi ile boşanmaların çok az olduğu görülmektedir.

3.1.1. Cinsiyet Dağılımı

Demografik soruların başında gelen cinsiyet sorusu ile ankete katılanların verdikleri cevapların cinsiyete göre değişip değişmedikleri tespit edilmeye çalışılır. Kadın çalışanlarının gelişmiş ülkelerdeki sayı oranına göre az olduğu Türkiye’de Kadınların en çok çalıştığı sektör olan sağlık sektöründe bu oran kadın lehindedir. DÜTFH çalışanlarından ankete katılanların cinsiyet oranı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 8. Cinsiyet Dağılım Tablosu

	Sayı	% Oran	Toplam Oran
Erkek	102	47,9	47,9
Kadın	111	52,1	100,0
Toplam	213	100,0	

Tablo verilerinden de anlaşılacağı üzere kadın çalışanlarının erkek çalışanlarına göre daha fazla olduğu görülmektedir. Sağlık sektöründe çalışan ebe, hemşire ve hasta

bakıcılar gibi spesifik görevlerde kadınların çok çalıştığı bilinen bir gerçektir. Eğitim ve okula yerleştirmelerde kanuni bir hak olan ve sadece kadınların mezun olabildiği ebe mesleği ile son yıllarda her ne kadar erkeklerin de tercih edebileceği bir meslek olan hemşirelik mesleğindeki kadın çalışan oranın hala kadınlar lehine olduğu görülmektedir. Bu oranlar dal bölümlerinde bazen tümünün kadın olduğu bölümler olarak ta görülmektedir. Örneğin bir kadın doğum servisinde çalışanların büyük kısmını kadın çalışanlardan olduğu görülebilir.

3.1.2. Yaş Dağılımı

Bireyler yaş ilerledikçe olayları yorumlamaları, farklı çalışma ve tepkileri farklı ortaya koymaya başlar. Herhangi bir analiz yapılırken bu durum göz önünde bulundurulması gereken bir faktördür. DÜTFH çalışanlarının ankete katılanların yaş dağılım tablosu aşağıda verilmiştir.

Tablo 9. Yaş Dağılım Tablosu

	Sayı	Oran %	Toplam Oran %
18-25	2	0,9	0,9
26-35	66	31,0	31,9
36-45	84	39,4	71,4
46-55	48	22,5	93,9
56	13	6,1	100,0
Toplam	213	100,0	100,0

DÜTFH örgüt kültürü boyutlarının ortaya çıkarılmasına yönelik yapılan ankete katılanların yaş dağılım tablosu incelendiğinde 25 yaş altı çalışanlarının çok az olduğu görülmektedir. Üniversite hastanelerinde çalışanlarının eğitim seviyeleri yüksek olduğundan, eğitimi bitirme yaşı ve işe başlama yaşı hesaplandığında 25 yaş altı işe girmenin çok zor olduğu görülmektedir. Bu durum tabloya yansımıştır. Bunun dışında Tıp fakültelerinde çalışma şartları ağır ve tayin ve nakillerde sorun yaşanan kurumların başında gelmektedir. Sağlık çalışanları çalışma şartlarının daha avantajlı olan ve tayin ve nakillerde kolaylık ve tercihlerin daha iyi şartlarda olan Sağlık Bakanlığı'nı tercih ettikleri ve belli bir süreden sonra Sağlık Bakanlığı'na yerleşemeyen sağlık çalışanlarının Tıp Fakültesi Hastanelerinde çalışmayı seçtiklerinden yaş ortalamasının yüksek olduğu görülmektedir.

3.1.3. Medeni Hal Durumu

Demografik incelemelerde ayırıcı ve sonucu etkileyen bir etmenler incelemesinde bir diğer faktör olarak medeni hal olarak incelenmektedir. Bireylerin evli veya bekar olmaları olaylara konulara farklı yaklaşımlar sergilemektedir. Örgüt kültürünün boyutları ele alınırken, çalışanların örgüt kültürüne bakışları ile medeni durumları arasındaki bağlantıların ortaya çıkarılması gerekir. Buradaki bir diğer durum, medeni halin evli veya bekâr dışında ankete katılanlara evli çocuklu, çocuksuz ve dul boşanmış, dul diğer gibi değişik seçenekler ortaya koyulmuştur. Bireylerin örgüt kültürünün boyutları ele alınırken sadece evli veya bekâr olmalarının dışında evliliğin meyvesi olarak görülen çocuklu olma durumlarının da verdikleri cevaplara nasıl yansıdığının ortaya çıkması sonuçların doğru analiz edilmesi açısından önem arz etmektedir.

Tablo 10. Medeni Durum Dağılım Tablosu

	Sayı	Oran %	Toplam Oran %
BEKÂR	42	19,7	19,7
EVLİ ÇOCUKSUZ	28	13,1	32,9
EVLİ ÇOCUKLU	116	54,5	87,3
DUL BOŞANMIŞ	19	8,9	96,2
DUL DİĞER	8	3,8	100,0
Toplam	213	100,0	

DÜTFH çalışanlarından örgüt kültürüne yönelik hazırlanan ankete katılanların medeni hal durum tablosu incelendiğinde büyük çoğunluğunun evli olduğu görülmektedir. Ekonomik bağımsızlığını kazanmış, hayatını belli bir düzende sürdüren bireylerin evlendikleri ve artık huzurlu bir ortamda hayat sürdürmek istedikleri bilinen bir gerçektir. Bu durum özellikle sağlık çalışanlarında daha baskın olduğu görülmektedir. Yoğun iş temposunda çalışan bireyler iş sonrası huzurlu bir aile ortamında dinlenmek istemelerine bağlı olarak evli olanların oranlarının yüksek olduğu görülmektedir.

Tabloda dikkati çeken bir diğer husus ta boşanmış veya dul olanlarının sayısının Türkiye ortalamasına göre yüksek olmasıdır. Ekonomik olarak bağımsız olan bireylerin aile ve evlilik ile ilgili olarak toplumda var olan muhafazakârlık ve evliliği sürdürme eğiliminin burada daha esnek olarak bakıldığı görülmektedir. Huzur ve güvenin hâkim olmadığı bir

ailenin sürdürülmesi sağlık çalışanlarının yüküne yük kattığı ve bu yüzden boşanmaların diğer sektör çalışanlarına göre daha yüksek olduğu düşünülmektedir.

3.2. Mesleği ve Kurumdaki Çalışma Süresi

Demografik anketlerde çalışanlara yönelik olarak yapılan araştırmalarda sorulan soruların içerisinde yer alan meslek ve kurumlardaki çalışma süreleri ile araştırmanın sağlıklı yürütülmesi için önemli iki veri olarak görülmektedir. Örgüt Kültürü incelemesinde DÜTFH çalışanlarının örgüt kültürü anketine katılanların meslek dağılımı ve kurumdaki çalışma süresinin çapraz tablosu aşağıda oranlarıyla beraber verilmiştir.

Tablo 11. Mesleğin, Çalışma Süresine Göre Dağılım Tablosu

			Bu statüde çalışma süreniz?					Total
			0-1	1-5	6-10	11-15	15+	
Mesleğiniz Nedir?	İdareci	Sayı	0	2	7	7	9	25
		Oran %	,0%	8,0%	28,0%	28,0%	36,0%	100,0%
	Doktor	Sayı	0	8	16	13	12	49
		Oran %	,0%	16,3%	32,7%	26,5%	24,5%	100,0%
	Hemşire	Sayı	0	13	23	10	8	54
		Oran %	,0%	24,1%	42,6%	18,5%	14,8%	100,0%
	Memur	Sayı	1	4	8	10	8	31
		Oran %	3,2%	12,9%	25,8%	32,3%	25,8%	100,0%
	Firma Elemanı	Sayı	2	26	15	5	6	54
		Oran %	3,7%	48,1%	27,8%	9,3%	11,1%	100,0%
	Total	Sayı	3	53	69	45	43	213
		Oran %	1,4%	24,9%	32,4%	21,1%	20,2%	100,0%

DÜTFH örgüt kültürü araştırmasına katılan çalışanların meslek ve çalışma süresi incelendiğinde ankete katılanların çoğunluğunun hemşire ve firma elemanları oldukları görülmektedir. Sağlık çalışanlarının asıl unsuru kabul edilen hemşire ve doktorların ankette

yeterli katılımlarının sağlandığı görülmektedir. Son yıllardaki sağlıkta dönüşüm programı ile özellikle üniversite hastanelerinin başvurduğu hizmet satın alma ile çalışan taşeron firma elemanlarının sayısı da çok yüksek olduğu görülmektedir. İlk beş yıl çalışanlarının toplamında daha çok firma elemanlarının olduğu görülmektedir. İş güvencesi olmayan ve asgari ücret karşılığı çalışan bu elemanların daha iyi imkânlarda iş bulmaları durumunda ayrılmaları ve iş güvencesinin olmayışından kaynaklanan işten atılmaları ile kıdem ve çalışma sürelerinin az olduğu görülmektedir.

İdareci ve memurların çalışma sürelerinin uzun olduğu görülmektedir. Belli bir statüye gelmiş kişilerin kurum değiştirmeleri zordur. Özellikle memurların yaptıkları işlerde uzmanlaşmaya yüz tutacak sürede aynı yerde çalışması ile kurumda çalışma süresinin artışına neden olmaktadır. Burada idareciler açısından dikkat çeken bir husus ta çalışma süresi düşük olmasına rağmen idareci olanların var olduğudur. Bu durum son sağlıkta dönüşüm ile artık daha genç kesimin idareci olarak çalışabildiği gibi, özellikle son yıllardaki YÖK kurumunda olan değişikliklere bağlı olarak idarelerdeki değişikliğin getirdiği sonuç olarak ta algılanabilir.

3.2.1. Meslek Dağılımı

Örgüt kültürü araştırmalarında çalışanların meslek gruplarına göre farklı bakış açılarına sahip olduğu düşünülmektedir. Yapılan araştırmalarda örgüt kültürüne bakış açısı ile meslek grupları arasında bir bağlantı olduğu tespit edilmiştir. DÜTFH çalışanlarının kurum kültürü anketine katılanların dağılım tablosu aşağıda verilmiştir.

Tablo 12. Meslek Dağılım Tablosu

	Sayı	Oran %	Toplam Oran %
İdareci	25	11,7	11,7
Doktor	49	23,0	34,7
Hemşire	54	25,4	60,1
Memur	31	14,6	74,6
Firma Elemanı	54	25,4	100,0
Toplam	213	100,0	

DÜTFH çalışanların örgüt kültürü araştırmasına katılanların meslek dağılımı incelendiğinde idari kadroda çalışanların ve klinik hizmeti sunanların olduğu görülmektedir. Örgüt kültürü araştırmasına bağlı olarak amirlerin ve idari personelin görüşleri örgüt kültürünü daha çok yansıttığı düşünüldüğünden anket katılımcılarının bu görevleri dikkate alınarak dağıtılması sağlanmıştır. İdarecilerin ve memurların ve idari görev yapan firma elemanların oranları toplamı ile klinik hizmeti veren personelin oranları biri birine yakın olması örgüt kültürünün hem idari hem de hizmet sunan personelin görüşlerini yansıtmaları bakımından önem arz etmektedir.

3.2.2. Kurumdaki Çalışma Süresi

Demografik anketlerde kurumlardaki çalışma süreleri ile örgüt kültürü incelemesi için önemli veri olarak görülmektedir. Örgüt Kültürü incelemesinde Dicle Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Örgüt kültürü anketine katılanların çalışma süreleri dağılımı aşağıdaki tabloda oranlarıyla beraber verilmiştir.

Tablo 13. Bulunduğu Statüde Çalışma Süresi Dağılım Tablosu

Çalışma Yılı	Sayı	Oran %	Toplam Oran %
0-1 Yıl	3	1,4	1,4
1-5 Yıl	53	24,9	26,3
6-10 Yıl	69	32,4	58,7
11-15 Yıl	45	21,1	79,8
15+ Yıl	43	20,2	100,0
Toplam	213	100,0	

Tablo incelendiğinde ilk bir yıl içerisinde çalışan personelin çok az olduğu görülmektedir. DÜTFH personel alımına ilişkin hem Maliye Bakanlığı hem de YÖK Kurumu tarafından 2013-2014 yılında Dicle Üniversitesine yeni kadro açmadığından ilk bir yıl çalışanların oranının düşük olduğu görülmektedir. Bir yıl aralığından çalışan personellerin ya eş durumu veya özel bir statüyle çalıştığı düşünülmektedir. Tablonun genel incelemesinde ise, diğer yılların oranlarının biri birine yakın oldukları görülmektedir. Sağlık çalışanlarının tayin ve yer değiştirmelerin sık olduğu

sektörlerin başında gelmektedir. Ancak üniversite hastanelerinde bu durum oldukça zor olduğundan tayin ve yer değiştirme sık yaşanmamaktadır. Dağılımın 6-10 arasındaki oranın yüksekliği ise DÜTFH yönetimindeki değişikliğe bağlı olarak o yıllar arasında alınan personel fazlılığından kaynaklanmaktadır.

3.2.3. Gelir Durumu

Gelir durumu bireyden bireye fark eden göreceli bir kavramdır. Kişi asgari ücretle çalıştığında gelir durumunu iyi görebildiği gibi, yüksek ücret ile çalışan bir başka birey durumunu düşük olarak görebilmektedir. Kültür boyutları incelenirken kurumdan alınan maaşın kültür boyutlarına etkisi önemli bir faktördür. DÜTFH çalışanlarının meslek dağılımı ve aldıkları ücretin boyutlarını oranlarıyla aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 14. Ücret Dağılım Tablosu

	Sayı	Oran %	Toplam Oran %
Çok Düşük	28	13,1	13,1
Düşük	34	16,0	29,1
Orta	75	35,2	64,3
İyi	75	35,2	99,5
Çok İyi	1	,5	100,0
Total	213	100,0	

Tablo incelendiğinde DÜTFH çalışanlarının maaşlarını, aldıkları ücretlerinin orta ve iyi düzeyde olduğunu algıladıkları görülmektedir. Gelişmiş olan ülkelerdeki gelir seviyesi ile karşılaştırıldığında çalışanların gelir seviyesi düşük olmasına rağmen ülke çapında gelir düzeyi iyi sayılan kurumların başında sağlık sektörü gelmektedir. Bu durum çalışanların gelir seviyelerini nitelemesinde memnun oldukları görülmektedir. Tablodaki verilerin daha iyi anlaşılması için DÜTFH çalışanlarının gelir düzeylerini algılama ile meslek grubu çapraz tablosu oranlarıyla beraber aşağıya çıkarılmıştır.

Tablo 15. Mesleğe Göre Gelir Durumu Dağılım Tablosu

			Gelir Durumunuz?					Toplam
			Çok Düşük	Düşük	Orta	İyi	Çok İyi	
Mesleğiniz Nedir?	İdareci	Sayı	1	0	12	12	0	25
		Oran %	4,0%	,0%	48,0%	48,0%	,0%	100,0%
	Doktor	Sayı	1	4	10	33	1	49
		Oran %	2,0%	8,2%	20,4%	67,3%	2,0%	100,0%
	Hemşire	Sayı	0	6	25	23	0	54
		Oran %	,0%	11,1%	46,3%	42,6%	,0%	100,0%
	Memur	Sayı	3	5	18	5	0	31
		Oran %	9,7%	16,1%	58,1%	16,1%	,0%	100,0%
	Firma Elemanı	Sayı	23	19	10	2	0	54
		Oran %	42,6%	35,2%	18,5%	3,7%	,0%	100,0%
	Toplam	Sayı	28	34	75	75	1	213
		Oran %	13,1%	16,0%	35,2%	35,2%	,5%	100,0%

Tablo incelendiğinde gelir durumunu iyi ve orta halli olarak görenlerin idareci, doktor, hemşire ve memurların olduğu görülmektedir. Sağlık sektöründe özellikle son yıllardaki döner sermaye işletmeleriyle çalışan personele ek ödemeler, çalışanları memnun etmiş ve gelir seviyelerini diğer meslek gruplarına göre daha avantajlı bir konuma getirmiştir. Gelir seviyesini düşük gören grubun firma elemanları olduğu görülmektedir. Herhangi bir iş güvencesine bağlı olmayan ve asgari ücret gibi açlık sınırı altında ücret alan firma elemanlarının düşük olarak gelirlerini algılaması normaldir. Ancak buna rağmen orta ve iyi olarak gelirlerini kabul gören firma elemanlarının %20 nin üzerinde olması dikkat çeken bir unsur olarak görülmektedir. Bu durum işsizliğin yüksek oranda olduğu bir il olan Diyarbakır şartlarında, işsiz geçen bir uzun zamandan sonra asgari ücretli bir işin ücretinin firma elemanı olarak çalışanlardan bazılarının algısını etkilediği düşünülmektedir.

3.2.4. Eğitim Seviyesi

Eğitim, hayata bakışı değiştiren en önemli faktördür. Örgüt kültürünün boyutları ele alınırken demografik sorular anketinde kurumun eğitim seviyesinin belirlenmesi amacıyla eğitim durumları sorulmuştur. DÜTFH çalışanlardan örgüt kültürü anketine katılanların eğitim durumları aşağıda tablo şeklinde verilmiştir.

Tablo 16. Eğitim Seviyesi Durumu Dağılım Tablosu

	Sayı	Oran %	Toplam Oran %
İLKOKUL	3	1,4	1,4
ORTAOKUL	11	5,2	6,6
LİSE	56	26,3	32,9
ÜNİVERSİTE	95	44,6	77,5
MASTER	48	22,5	100,0
Toplam	213	100,0	

Tablo incelendiğinde DÜTFH çalışanlarının üniversite veya master eğitilmiş çalışanları olduğu görülmektedir. Sağlık kurumu olarak hizmet sunan kuruluşlarda eğitim seviyesinin yüksek olması doğaldır. DÜTFH de çalışan memur ve hemşirelerin özellikle Meslek Liselerin son yıllardaki revaç ve iş imkânlarının iyi olduğu sağlık sektöründe lise mezunlarının da oranları yüksek olarak görülmektedir. İlk ve ortaokul oranı daha çok firma elemanlarından müteşekkil ettiği görülmektedir. Eğitim seviyelerinin daha iyi anlaşılması için DÜTFH çalışanlarının mesleki olarak eğitim seviyeleri ile ilgili tablo aşağıdadır.

Tablo 17. Mesleğe Göre Eğitim Seviyesi Durumu Dağılım Tablosu

			Eğitim seviyeniz?					Total
			İLK OKUL	ORTA OKUL	LİSE	ÜNİVERSİTE	MASTER	
Mesleğiniz Nedir?	İdareci	Sayı	0	0	2	17	6	25
		Oran %	,0%	,0%	8,0%	68,0%	24,0%	100,0%
	Doktor	Sayı	0	0	0	13	36	49
		Oran %	,0%	,0%	,0%	26,5%	73,5%	100,0%
	Hemşire	Sayı	0	0	15	34	5	54
		Oran %	,0%	,0%	27,8%	63,0%	9,3%	100,0%
	Memur	Sayı	0	0	12	18	1	31
		Oran %	,0%	,0%	38,7%	58,1%	3,2%	100,0%
	Firma Elemanı	Sayı	3	11	27	13	0	54
		Oran %	5,6%	20,4%	50,0%	24,1%	,0%	100,0%
Total		Sayı	3	3	11	56	95	48
		Oran %	1,4%	1,4%	5,2%	26,3%	44,6%	22,5%

DÜTFH örgüt kültürü boyutları incelemesinde demografik sorulardan eğitim ile meslek grupları karşılaştırıldığında meslek gruplarının eğitimlerine göre dağıldığı görülmektedir. Ancak, firma elemanı olarak çalışıp, üniversite mezunu olan çalışanların olduğu görülmektedir. Firma elemanları DÜTFH bünyesinde sadece temizlik ve geri hizmet olarak adlandırılan birimlerde çalışmadığı, bilgi işlem ve masa başında çalışan firma elemanları olduğundan bu tür yerlerde çalışanların eğitim seviyeleri üniversite mezunlarından oluşmaktadır. Buradaki çalışanlara ayrıca asgari ücretin üzerinde maaş verilmektedir. Son yıllarda hemşireliğin üniversite bölümünden mezun kişilerden alınması ile meslek lisesi mezunları ile üniversite mezunlarının dengelenmesine neden olmuştur. Burada başka bir faktörde meslek lisesi mezunu olup, hemşirelik görevini yapan çalışanların uzaktan eğitim ile mesleklerinde lisans tamamlama veya sınavsız geçiş hakkı

ile açık öğretimin ilgili dallarından mezun olmakta ve bu eğitim seviyelerinin üniversite olarak kayda geçilmesine neden olmaktadır.

4. DİCLE ÜNİVERSİTESİ TIP FAKÜLTESİ HASTANESİ ÇALIŞANLARININ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BOYUTLARI

Örgüt kültürü, araştırmacıların birçoğu tarafından soyut çevre olarak görülmekte ve bu nedenle boyutları kesin olarak belirlenememektedir. Örgüt kültürünün tanımlanıp ölçülmesinde, belirlenmesinde esas olan 10 boyuttan söz edilmektedir. Bunların Dicle Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi çalışanlarına yönelik hazırlanan anket sorularına göre kategorize edildiğinde;

- Bireysel İnisiyatif ve Risk Toleransı,
- Yön ve Kontrol
- Yönetim Desteği ve Fikir Ayrılıklarına Verilen Tolerans
- Kimlik ve Bütünleşme
- Ödül Sistemi
- İletişim Modelleri gibi başlıklarla sınıflandırılabilir.

4.1. Bireysel İnisiyatif ve Risk Toleransı

Örgüt kültürü boyutları incelemesinde bireysel inisiyatif örgütün kültürünün boyutları açısından önemli bir göstergedir. Çalışan inisiyatif olarak örgüt kültürünün gelişmesine neden olduğu gibi, örgüt kültürünün gelişmesine katkı sağlar. Ancak, örgüt kültürünü özümsememiş bireylerin başboşluk görerek örgüt kültürüne aykırı hareket etmesi de bir risk faktörüdür. Bundan dolayı bireysel inisiyatif ile risk ve bu riskin tolere edilmesi örgüt kültürü düzeyinin ortaya çıkması açısından bir gösterge olarak kabul edilir. Bireylerin çalışırken aldıkları bu risk ile ilgili olarak DÜTFH çalışanlarına yönelik sorulan anket sorusunda değişim ile ilgili risk almaktan kaçınmayacakları ile ilgili tablo aşağıda oranlarıyla beraber verilmiştir.

Tablo 18. Değişim İle İlgili Risk Almaktan Kaçınmama Dağılım Tablosu

	Sayı	Oran %	Toplam Oran %
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	8	3,8	3,8
KATILMIYORUM	15	7,0	10,8
FİKRİM YOK	28	13,1	23,9
KATILIYORUM	102	47,9	71,8
KESİNLİKLE KATILIYORUM	60	28,2	100,0
Toplam	213	100,0	

DÜTFH çalışanlarının değişim ile ilgili risk alma konusunda verilen cevaplar incelendiğinde çalışanların risk alma konusunda kaçınmadıkları görülmektedir. Örgüt kültürü gelişmiş ve örgüt kültürü oturmuş birimlerde risk alma yönetsel sıkıntıya neden olmadığından DÜTFH örgüt kültürünün mimarları olan çalışanların bireysel inisiyatif kullandıkları görülmektedir. Örgüt kültürü açısından risklerin tolere edildiği için bu kadar yüksek oranda bireylerin değişim için risk almaktan kaçınmadıkları düşünülmektedir. Risk almayı düşünmeyen bireyler her kurumda olduğu gibi DÜTFH çalışanları arasında da bulunmakta ve bu bireylerin oranı % 4 oranını bulmamaktadır. Kurum değerlerinin kendi değerleriyle örtüşmesini birbirine yakın görmenin bu riski almaya ve riski tolere etmeye etki ettiği düşünülmektedir. DÜTFH çalışanlarının kendi değerleriyle çalıştığı kurumun değerlerinin çok benzediği ile ilgili düşüncelerini belirten tablo aşağıdadır.

Tablo 19. Kendi ve Çalıştığı Kurum Değerlerinin Benzer Olduğunu Düşünme Tablosu

	Sayı	Oran %	Toplam Oran %
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	18	8,5	8,5
KATILMIYORUM	51	23,9	32,4
FİKRİM YOK	46	21,6	54,0
KATILIYORUM	70	32,9	86,9
KESİNLİKLE KATILIYORUM	28	13,1	100,0
Toplam	213	100,0	

Tablo incelendiğinde kendi değerleriyle kurumun değerlerinin benzerliği konusunda olumsuz fikir beyan edenlerin %33 seviyelerinde kaldığı görülmektedir. DÜTFH gibi devasa bir kurumun içerirsinde yer alan çalışanların bu kurumun fikirleriyle kendi fikirlerinin çok benzediği konusunda olumsuz görüş belirtmemesi örgüt kültürünün boyutlarının iyi olduğu sonucu olarak görülebilir. Kurum değerlerinin örtüşmesi ile ilgili kesinlik arz eden cevaplarda olumlu cevapların olumsuz cevaplara göre daha yüksek olduğu görüldüğünden örgüt kültürü boyutlarının gelişkin olduğu sonucuna varılmıştır. Bireysel inisiyatif ve risk alma konusunun bir diğer göstergesi olarak ele alınacak anket sorularından biri olan kurumun kendine özgü gelenekçi değerleri koruma ile ilgili anket sonucu değerleriyle birlikte aşağıda tabloda gösterilmiştir.

Tablo 20. Kurumun Kendine Özgü Gelenekçi Değerleri Koruma Dağılım Tablosu

	Sayı	Oran %	Toplam Oran %
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	15	7,0	7,0
KATILMIYORUM	34	16,0	23,0
FİKRİM YOK	45	21,1	44,1
KATILIYORUM	87	40,8	85,0
KESİNLİKLE KATILIYORUM	32	15,0	100,0
Toplam	213	100,0	

DÜTFH çalışanlarının kurumlarını kendine özgü gelenekçi değerleri koruma ile ilgili soruyu yanıtlayanların kesinlik arz eden cevaplarının ankete katılanların yarısından fazla olması kurumun gelenekçi yapısını koruduğu görülmektedir. Üniversiteler arasında köklü bir geçmişe sahip Dicle Üniversitesinin örgüt kültürü değişim ve riskini alırken kendine özgü gelenekçi yapısını koruduğu ile ilgili çalışanlarda oluşan bu algı ile örgüt kültürünün DÜTFH çalışanlarında olduğu sonucuna varılmaktadır. Risk alma ve inisiyatif değişikliği örgüt kültürüne pozitif etki yaptığı, hem gelenekçi yapısını da koruduğu görülmektedir. Sadece risk alma ile gelenekçi yapısını korumadığını belirten çalışan sayısı % 7 gibi bir değerde olması da bu görüşü destekleyen önemli bir göstergedir. Bireysel inisiyatif kullanımının kültür boyutları incelenirken önemli kabul edilen kendi amaçlarını bir kenara koyup, takımın amaçları üzerine odaklanma ile ilgili DÜTFH çalışanlarının anket sorularına verdikleri cevaplar tabloda verilmiştir.

Tablo 21. İyi Takım Üyeleri Kendi Amaçları Bir Kenara Koyup Takım Amaçları Üzerine Odaklanır Dağılım Tablosu

	Sayı	Oran %	Toplam Oran %
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	16	7,5	7,5
KATILMIYORUM	25	11,7	19,2
FİKRİM YOK	38	17,8	37,1
KATILIYORUM	98	46,0	83,1
KESİNLİKLE KATILIYORUM	36	16,9	100,0
Toplam	213	100,0	

DÜTFH çalışanlarının kurumun kültür boyutunu ortaya çıkaran, iyi takım oluşturmada önemli bir kriter olan kendi amaçlarını bir kenara bırakarak takım veya kurum amaçlarını hedef yaparak bu hedeflere odaklanma ile ilgili verilen cevaplarda, DÜTFH nin iyi bir takım olduğu görülmektedir. Kültürün bir kurumda iyice oturduğunu belgeleyen en önemli gösterge takım ruhudur. %20 nin altında kalan olumsuz görüş bildirenlerin dışında takım ruhuna inanan DÜTFH çalışanlarının sayısı % 63 civarındadır. Bu gösterge ile takım ruhunun oluştuğu ve kültür boyutlarının iyi seviyede olduğu görülmektedir. Takım ruhunu yansıtan bir diğer anket sorusu da bireylerin örgüt yararına fedakârlık yaptıklarına inanma ve kabullenmedir. Bu görüşe sahiplik ile ilgili tablo aşağıya çıkarılmıştır.

Tablo 22. Kişiler Örgüt Yararına Fedakârlık Yaptıkları Zaman Örgüt En İyi Şekilde Çalışır Dağılım Tablosu

	Sayı	Oran %	Toplam Oran %
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	9	4,2	4,2
KATILMIYORUM	29	13,6	17,8
FİKRİM YOK	35	16,4	34,3
KATILIYORUM	89	41,8	76,1
KESİNLİKLE KATILIYORUM	51	23,9	100,0
Toplam	213	100,0	

Tablo incelendiğinde iyi takım olma ruhu tablosuna yakın cevapların verildiği görülmektedir. Örgüt için fedakârlık yapma ile takım ruhunu benimseme birbirine paralel iki konudur. DÜTFH çalışanları örgütün iyi bir şekilde çalışması veya iyi takım olabilme ile ilgili düşünceleri örgüt kültürü boyutunu ortaya çıkarmaktadır. DÜTFH çalışanları fedakârlık yapmanın örgütü en iyi şekilde çalıştırmaya eş tutan cevaplar vererek örgüt kültürü boyutlarını ortaya çıkarmaktadır.

4.2. Yön ve Kontrol

Kültür boyutlarının belirlenmesine yönelik yapılan çalışmalarda ölçüt kabul edilen yön ve kontrol ile örgüt kültürünün boyutu ortaya çıkarılır. DÜTFH çalışanlarına yönelik olarak hazırlanan örgüt kültürü anketinde, yön ve kontrol faktörlerine yönelik olarak sorulan çalışma ortamının çalışan beklentilerini karşılamasına yönelik sorunun yanında, çalışan bölümün takım anlayışı, sorumluluk paylaşılması gibi sorularla ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Çalışma ortamının beklentilerini karşıladıklarına yönelik anket sorusuna verilen cevaplar aşağıda tablo olarak verilmiştir.

Tablo 23. Çalışma Ortamının Beklentileri Karşılama Dağılım Tablosu

	Sayı	Oran %	Toplam Oran %
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	23	10,8	10,8
KATILMIYORUM	49	23,0	33,8
FİKRİM YOK	43	20,2	54,0
KATILIYORUM	71	33,3	87,3
KESİNLİKLE KATILIYORUM	27	12,7	100,0
Toplam	213	100,0	

Çalışma ortamının beklentileri karşılamalarına yönelik verilen cevaplarda olumlu ve olumsuz cevapların birbirine paralel olduğu görülmektedir. Olumsuz cevap veren DÜTFH çalışanları ile fikir beyan etmeyenlerin aslında çalışma ortamının beklentilerine cevap vermedikleri düşünülürse çalışanların yarısından fazlasının beklentilerinin karşılanmadığı görülmektedir. DÜTFH yapıldığı yıl itibariyle mimarisi ve çalışma ortamı bakımında dönemin en iyi tıp fakülteleri arasında gösterilse de sağlıktaki yeni yapılanma ile hızla değişen sağlık sektörü ve sağlıkta dönüşüm programı kapsamındaki yeni duruma göre yetersiz kalmıştır. Bu durum çalışma ortamı beklentilerini karşılamamasına neden olmaktadır. Sağlık çalışanlarının daha rahat edebilecekleri ortam, yeni sağlıkta dönüşüm kapsamında daha revaçta yer almaktadır. Eski yapılar bu durumu çok göz önünde bulundurmadığından bu tip yapılarda çalışma ortamı memnuniyeti düşüncesi negatif olmaktadır.

Tablo 24. Çalıştığı İşyerinde Takım Çalışmasına Önem Verme Dağılım Tablosu

	Sayı	Oran %	Toplam Oran %
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	21	9,9	9,9
KATILMIYORUM	30	14,1	23,9
FİKRİM YOK	41	19,2	43,2
KATILIYORUM	91	42,7	85,9
KESİNLİKLE KATILIYORUM	30	14,1	100,0
Toplam	213	100,0	

DÜTFH çalışanlarına yönelik hazırlanan örgüt kültürü anketinde işyerindeki takım çalışmasına önem verme sorusunun tablosu incelendiğinde, kurumda iyi bir takım çalışması olduğu ve takım çalışmasına önem verdikleri görülmektedir. Bu durum örgüt kültürünün boyutunu ortaya koymaktadır. Takım çalışmasına önem veren örgütün kültür boyutu yüksektir. Dolayısıyla DÜTFH nin örgüt kültür boyutu yüksek olduğu görülmektedir. Kesinlik ifadesi kabul gören kesinlikle katılıyorum cevabının katılıyorum cevabına göre az olması ise, örgüt kültürünün son yıllarda yeni yeni oturduğu sonucu olarak görülebilir.

Tablo 25. Örgüt Üyeleri İçin Sorumluluk Herkesi Kapsamaktadır Dağılım Tablosu

	Sayı	Oran %	Toplam Oran %
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	10	4,7	4,7
KATILMIYORUM	21	9,9	14,6
FİKRİM YOK	29	13,6	28,2
KATILIYORUM	99	46,5	74,6
KESİNLİKLE KATILIYORUM	54	25,4	100,0
Toplam	213	100,0	

DÜTFH örgüt kültürü boyutları ile ilgili ankete katılanlara sorulan sorulardan birisi de örgüt üyeleri için sorumluluğun herkesi kapsadığı sorusudur. Soruya verilen cevapların tablosu incelendiğinde ankete katılanların büyük kısmının sorumluluğun herkesi kapladığını düşünmektedir. Bu durum örgüt kültürü boyutlarının yüksek seyrettiği kurumların özellikleri arasında yer alır. Bireyler çalıştığı kurumun örgütsel sorumluluğu taşımaktadır. DÜTFH çalışanları da örgütsel sorumluluk taşımakta ve bu durum örgüt kültürünün oluşmasına büyük katkı sağlamaktadır.

4.3. Yönetim Desteği ve Fikir Ayrılıklarına Verilen Tolerans

Örgüt kültürü boyutları incelemesinde önemli faktörler olarak kabul edilen yönetim desteği ve yönetim desteğinin yanında fikir ayrılıklarına verilen tolerans önemli faktörlerdir. Yönetim çalışanlarına istedikleri desteği sunmak ile hem kendi kurumlarının daha ileri seviyelere çıkarmasını sağladığı gibi, örgüt kültürünün oturmasına da neden olmaktadır. Yönetim örgüt kültürüne ters olmayacak şekilde fikirsel ayrılıklara da tolerans tanıyarak hem fikirlerin gelişimine katkı sağlar, hem de örgüt kültürünün tüm bireylerce özümsemesine yardımcı olur. Fikirlerine önem verildiğini gören birey de örgütün kültürünü daha özümser hale gelir. Hoşgörü ortamı gelişir. Bu hoşgörü ortamında yeni fikirler ve davranışlar tolere edilir.

Tablo 26. Yeni Fikir ve Davranışlar Hoşgörüyle Karşılanmalıdır Dağılım Tablosu

	Sayı	Oran %	Toplam Oran %
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	9	4,2	4,2
KATILMIYORUM	13	6,1	10,3
FİKRİM YOK	29	13,6	23,9
KATILIYORUM	101	47,4	71,4
KESİNLİKLE KATILIYORUM	61	28,6	100,0
Toplam	213	100,0	

DÜTFH çalışanlarının yeni fikirler hoşgörüyle karşılanır sorusuna verdikleri cevapların tablosu incelendiğinde, kurumda büyük bir hoş görünün hakim olduğu görülmektedir. DÜTFH gibi her türlü çalışanın olduğu bir kurumda yeni fikir ve

davranışların hoşgörü ile karşılanmasına yönelik verilen olumlu cevapların % 75 in üzerinde olması büyük bir örgüt kültürünün oluştuğunun kanıtıdır. Yeni fikir ve davranışlara hoşgörü ile bakan kurumların örgüt kültür seviyeleri çok yüksek kabul edilmektedir. Bu tabloda Dicle Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde yeni fikir ve davranışların hoş karşılandığını çalışanlar kabul ettiğinden, DÜTFH nin örgüt kültürünün yüksek olduğu kabul edilmektedir. Bireylerin değişime açık olmasının yanında kurumunda değişim ve yeniliğe açık olması gerekmektedir.

Tablo 27. Çalıştığı Kurumun Değişime ve Yeniliğe Açık Olma Dağılım Tablosu

	Sayı	Oran %	Toplam Oran %
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	9	4,2	4,2
KATILMIYORUM	35	16,4	20,7
FİKRİM YOK	42	19,7	40,4
KATILIYORUM	86	40,4	80,8
KESİNLİKLE KATILIYORUM	41	19,2	100,0
Toplam	213	100,0	

DÜTFH çalışanlarının kurumlarının değişim ve yeniliğe açık olduğuna dair görüşlerinin yansıtıldığı tablo incelendiğinde % 60 yakın çalışanın kurumun değişim ve yeniliğe açık bir kurum olduğunu söylemektedir. Bu durum sadece bireylerin değişim ve yeniliğe açık olmadığı, DÜTFH kurumsal olarak bu değişim ve yeniliği benimsediği, dolayısıyla örgüt kültürünün pekişmesine yardımcı olduğunu göstermektedir.

Tablo 28. Çalıştığı Kurumun Yönetimi Güvene Dayalı, Şeffaf, Açık İlişkiler Kurulmasını Destekler Dağılım Tablosu

	Sayı	Oran %	Toplam Oran %
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	12	5,6	5,6
KATILMIYORUM	32	15,0	20,7
FİKRİM YOK	44	20,7	41,3
KATILIYORUM	82	38,5	79,8
KESİNLİKLE KATILIYORUM	43	20,2	100,0
Toplam	213	100,0	

Yönetim desteği örgüt kültürü boyutunu direkt etkileyen unsurların başında gelmektedir. DÜTFH çalışanları kurumun yönetimi güvene dayalı, şeffaf ve açık ilişkilerinin kurulmasına destek vermektedir, sorusuna verdikleri cevaplar incelendiğinde yarsında fazlasının yönetim desteği aldıklarını beyan etmektedir. Güven ve şeffaf olmak idare ve çalışanların bütünleşmesi için önemli bir kriterdir. Bu kriterin varlığı ve yüksekliği kurum kültürünün oluşmasında önemli bir katalizör görevi görmektedir. Tabloda çıkan sonuçlara göre yönetim desteğinin olduğu görülmektedir.

Tablo 29. Kurumda Çalışanlar Arasında İşbirliği ve Dayanışma Yaygındır Dağılım Tablosu

	Sayı	Oran %	Toplam Oran %
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	14	6,6	6,6
KATILMIYORUM	36	16,9	23,5
FİKRİM YOK	39	18,3	41,8
KATILIYORUM	93	43,7	85,4
KESİNLİKLE KATILIYORUM	31	14,6	100,0
Toplam	213	100,0	

Örgüt kültür boyutlarında çalışanlar arasındaki işbirliği ve dayanışma yaygınlığı da önemli bir faktördür. DÜTFH çalışanlarına yönelik anket sorularında dayanışma ve iş birliği yanıtları tablosu incelendiğinde, kurumda bir işbirliği ve dayanışmanın olduğu görülmektedir. Ankete katılan çalışanların yarısından fazlası kurumda bir iş birliği ve dayanışmanın yaygın olduğunu kabul etmektedir. Kurumda var olan işbirliği ve dayanışma örgüt kültürünün pekişmesine yardımcı olduğu kabul edilmektedir.

4.4. Kimlik ve Bütünleşme

Örgüt kültürü ve örgütsel kültürlerin oluşumu ve pekişmesinde bireylerin kurum veya örgütsel yapılar ile kimlik ve bütünleşmesi boyutu ile doğrudan ilintilidir. Çalışan ne kadar kimlik bütünleşmesi yaşarsa örgüt kültürünü o kadar sahiplenir ve örgüt kültür boyutları yüksek bir şekilde seyir eder. Kurumun bir parçası olarak kendini lanse eden DÜTFH çalışanlarının tablosu aşağıda verilmiştir.

Tablo 30. Kendini Kurumun Bir Parçası Olarak Görme Tablosu

	Sayı	Oran %	Toplam Oran %
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	14	6,6	6,6
KATILMIYORUM	28	13,1	19,7
FİKRİM YOK	30	14,1	33,8
KATILIYORUM	104	48,8	82,6
KESİNLİKLE KATILIYORUM	37	17,4	100,0
Toplam	213	100,0	

Tablo incelendiğinde DÜTFH çalışanları kendilerini kurumun parçası olarak görenlerin oranı % 65 oranının üstünde olduğu görülmektedir. Bütünleşme ve kurumun bir parçası görme örgüt kültürünün bireysel özümsemesine en güzel örneği teşkil etmektedir. Örgüt kültür boyutlarının ortaya çıkmasının bir göstergesi olan kurum parçası olarak kendini görme, özellikle örgütsel yapı içerisindeki kurumların asıl hedefleri arasında yer alır. DÜTFH, son yıllarda kurumsal kimliğin oturtulmasına yönelik olarak yaptıkları çalışmalar ile bu durumun pekişmesini sağlamıştır. Kurumun bir parçası olarak kendini gören çalışan örgüt için yapamayacağı fedakârlık yoktur. Bu durum bir örgütün kültür boyutu için büyük bir pozitif göstergedir. Örgütün bir parçası olarak gören çalışanlara

yönelik kurumun amaçlarının özümsemesi sorusu da yöneltmiştir. DÜTFH çalışanları kurumun amaçları ile kendi amaçlarını aynı görme sorusuna verdikleri cevaplar ise aşağıdadır.

Tablo 31. Kurumun Amaçları ile Kendi Amaçlarını Aynı Görme Tablosu

	Sayı	Oran %	Toplam Oran %
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	16	7,5	7,5
KATILMIYORUM	32	15,0	22,5
FİKRİM YOK	42	19,7	42,3
KATILIYORUM	97	45,5	87,8
KESİNLİKLE KATILIYORUM	26	12,2	100,0
Toplam	213	100,0	

DÜTFH çalışanlarından örgüt kültürü anketine katılanların amaçları ile kurum amaçlarının aynı olduğuna dair verilen cevapların tablosu incelendiğinde kurumun amaçları ile kendi amaçlarını aynı görenlerin %57 civarında olduğu görülmektedir. Kurum çalışanlarının amaçları ile kurumun amaçlarının paralellik göstermesi örgüt kültürünün yerleşmesi ve pekişmesi adına pozitif bir kriterdir. Aynı amacı taşıyan örgüt veya örgütlerde bireylerin aynı amacı taşıması motivasyon ve yapılan iş performansını doğrudan etkilediğinden yüksek derecede verlilik gösteren bireylerin çalışmaları kurumu ileri seviyelere çıkartacaktır. Aynı amacı taşıyan bireylerin hedefe kilitlenmesi daha kolaydır. Aynı hedefe kilitlenmiş kurum çalışanları kurumu ileriye dönük tüm planların başarı içerisinde götürmesine sebep olacağından örgüt kültürünün pekiştirilmesine ileri derecede katkı sağlayacaktır. Kurumda hedefe kilitlenmiş bireylerin örgütsel yapı içersinde güç sahibi olmaları da önemli bir kriterdir. Örgütte veya kurumda alt düzey çalışanlar hiçbir güce sahip olamazlar fikrine verilen cevap tablo şeklinde aşağıdadır.

Tablo 32. Örgütte Alt Düzeyde Çalışanlar Hiç Bir Güce Sahip Olmazlar Dağılım Tablosu

	Sayı	Oran %	Toplam Oran %
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	26	12,2	12,2
KATILMIYORUM	30	14,1	26,3
FİKRİM YOK	31	14,6	40,8
KATILIYORUM	79	37,1	77,9
KESİNLİKLE KATILIYORUM	47	22,1	100,0
Toplam	213	100,0	

Tablo incelendiğinde kurumdaki yapıda herkesin üst makamlara doğru bir istek belirttiği sonucu çıkarılabilir. Alt düzeyde çalışanların kurumlarına hüküm süremedikleri fikri temel olarak örgüt kültürünün oluşumuna negatif bir etki gösterdiği muhakkaktır. Ancak, örgüt kültürünün yeni yerleşmeye başladığı bir kurumda bu durum bazen pozitif olarak ta algılanabilir. Çünkü çalışanlar rekabet ortamıyla daha üst seviyelere yükselmeye çalışırlar. Bu durum rekabeti tetikleyecek ve bireylerin kendilerini ispatlamasına fırsat sunacağı gibi, kurum performansının da artmasına neden olacaktır.

Tablo 33. Örgütün Çıkarı İçin Bireysel Yaşama Müdahale Edebilir Dağılım Tablosu

	Sayı	Oran %	Toplam Oran %
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	33	15,5	15,5
KATILMIYORUM	28	13,1	28,6
FİKRİM YOK	41	19,2	47,9
KATILIYORUM	77	36,2	84,0
KESİNLİKLE KATILIYORUM	34	16,0	100,0
Toplam	213	100,0	

DÜTFH çalışanlarının örgüt çıkarı için bireysel yaşama müdahaleyi kabul gören tablo incelendiğinde çalışanların örgüt için kendi bireysel fikirlerine karışılması için izin verildiği görülmektedir. Muhafazakâr bir toplum içerisinde yer alan bir toplumda fikirlerinden vazgeçme zorunluluk arz etmektedir. Genellikle muhafazakâr toplumlarda bireysel yaşama müdahale kabul görmez, ancak DÜTFH çalışanlarının çoğunluğunun örgüt için bireysel yaşama müdahaleyi kabul etmektedir. Bu durum örgüt kültürü açısından örgüt kültürünün yerleştiğinin işareti olarak kabul etmektedir.

4.5. Ödül Sistemi

Örgüt kültürünün benimsenmesi, çalışanların motivasyonun sağlanmasında ödül sistemi önemli bir boyut olarak görülmektedir. Çalışanların ödül sistemi ile ilgili olarak kurumun kendi içyapısında kıdem gibi farklılık arz eden bir durumda kurum çalışanına fazla ödül veya ödüllendirme sayılacak sosyal düzenlemeler getirmesi örgüt kültürünü pekiştirecektir. Kurum çalışanları için düzenli olarak toplantı gezi gibi ödüllendirme sayılacak sosyal aktivitelerin düzenli olarak yapıldığına yönelik sorulan sorunun cevabı aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 34. Kurum Çalışanları İçin Düzenli Olarak Toplantı, Gezi, Kokteyl Gibi Sosyal Aktiviteler Düzenlenir Dağılım Tablosu

	Sayı	Oran %	Toplam Oran %
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	37	17,4	17,4
KATILMIYORUM	46	21,6	39,0
FİKRİM YOK	49	23,0	62,0
KATILIYORUM	63	29,6	91,5
KESİNLİKLE KATILIYORUM	18	8,5	100,0
Toplam	213	100,0	

Tablo incelendiğinde DÜTFH çalışanlarının verdikleri cevaplarda kurumun sosyal aktivite yönünün zayıf olduğu görülmektedir. Sağlık çalışanlarının yoğun iş ortamından ayrılıp, iş ortamından uzak sosyal ortamlarda bulunmak ister. Dicle Üniversitesi alan bakımından Ortadoğu'daki tüm üniversiteler ile yarışabilecek kadar araziye sahip iken

sosyal tesisler yönünden pek gelişkin değildir. Sosyal tesisleri kendi bünyesindeki kampüs alanı içerisinde yapabilecek kapasitede bir üniversitedir. Dicle Üniversitesi kampüsü içerisinde yer alan sosyal tesisler olarak havuzbaşı ile piknik alanı sosyal tesisleri daha çok rektörlük çalışanlarına yönelik hizmet sunmakta olduğu algısından dolayı, bu sosyal tesislerden sağlık çalışanlarının yeterince yararlanmadıkları görülmektedir. Sosyal tesis olarak kampüs alanı içerisinde yer alan misafirhane de sağlık çalışanlarına ve yakınlarına hizmet sunmaktadır. Ancak tanıtımı yeterli olmadığından bir çok çalışan haberdar değildir. Bu durumda ödül olarak çalışanlara yansımamaktadır. Dicle Üniversitesi yönetimi olarak çalışanlara yönelik birçok sosyal etkinlik düzenlenmesi örgüt kültürü açısından mutlak suretle gereken sosyal tesislerden çalışanların daha çok yararlanmasını sağlamalı ve bu tüm alt birimde çalışanlara kadar sirayet etmelidir.

Tablo 35. Örgütte Elde Edilen Başarı, İş Güvencesinden Daha Fazla Motivasyon Sağlar Dağılım Tablosu

	Sayı	Oran %	Toplam Oran %
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	20	9,4	9,4
KATILMIYORUM	22	10,3	19,7
FİKRİM YOK	40	18,8	38,5
KATILIYORUM	88	41,3	79,8
KESİNLİKLE KATILIYORUM	43	20,2	100,0
Toplam	213	100,0	

DÜTFH çalışanlarına örgüt başarısının iş güvencesinden daha motive edici olduğuna yönelik soru cevapları incelendiğinde, kurumsal başarının çalışanları memnun ettiği görülmektedir. Örgüt kültürünün yerleşmesi ve boyutlarının pozitif olması için çalışanların iş güvencesi önemli bir faktördür. Ancak, örgüt kültürü açısından kurumun kültürünün yerleşmesi açısından örgüt başarısı da iş güvencesi kadar önemlidir. Çalışanların büyük çoğunluğu kurum başarısının motivasyonu artırdığı ve iş güvencesi kadar önemli olduğunu düşündükleri ortaya çıkmıştır. Bu durumda zaten çalışanın düşüncesine göre kurum başarı elde ettiği zaman iş güvencesinin artacağını düşündüğünden bu soruya olumlu olarak yanıt verdikleri düşünülmektedir.

4.6. İletişim Modelleri

İletişim, kültür boyutunun belirlenmesi kriterlerindendir. İletişim ile hem çalışanlar hem de yönetim kültür aktarımını sağlamakta ve iletişim sayesinde örgüt kültürü oluşmaktadır. Yönetici ve çalışanlar arasında iyi bir iletişim veya iletişim kanalının sürekli açık olması örgüt kültürünün yerleşmesi açısından önemli bir faktördür. Çalışanlar yönetime her zaman sorun ve dileklerini iletebilmesi, kurumun işlemeyen yanlarının daha faal işlenmesine yönelik düşünce ve önerilerini sunması, kurumun kültür boyutunu olumlu etkileyecektir. DÜTFH çalışanlarının yönetime her zaman ulaşabildiklerine yönelik düşüncelerini sunma fikri tablo olarak verilmiştir.

Tablo 36. Çalışanlar Yönetime Her Zaman Ulaşabilir, Fikir Sunabilir Dağılım Tablosu

	Sayı	Oran %	Toplam Oran %
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	23	10,8	10,8
KATILMIYORUM	41	19,2	30,0
FİKRİM YOK	36	16,9	46,9
KATILIYORUM	79	37,1	84,0
KESİNLİKLE KATILIYORUM	34	16,0	100,0
Toplam	213	100,0	

DÜTFH çalışanları yönetime her zaman ulaşabildiklerini ve fikirlerini söylediklerini düşünenlerin oranı ankete katılanların yarısından fazladır. Çalışma ortamının sağlıklı bir iletişim üzerinden yürütülmesi gerekir. Sağlıklı işleyen iletişim ile yönetici ve yönetime her türlü sorunlarını ileten DÜTFH çalışanları örgüt kültürünün yerleşmesine büyük katkı sunan iletişim kanalını kullandıklarını belirtmektedir. İletişim sayesinde kültür birikimi meydana gelmektedir. Olumlu cevap verenlerin diğer tablolarla karşılaştırılmasından biraz düşük kalma nedeni örgüt kültürünün yeni oluşmaya başlaması yani örgüt kültürünün kuruma yeni hakim olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Yönetici ve çalışan açısından önemli olan iletişim kanalının açık olmasının yanında çalışanların birbirleriyle iyi diyalog geliştirmesi örgüt kültürünün oturması açısından

gereklidir. Çalışan kişilerin arkadaşlık ilişkisi önem kazanmaktadır. DÜTFH çalışanlarının arkadaş ilişkilerinden memnuniyet sorusunun yanıtı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 37. Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkilerden Memnun Olma Dağılım Tablosu

	Sayı	Oran %	Toplam Oran %
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	7	3,3	3,3
KATILMIYORUM	18	8,5	11,7
FİKRİM YOK	32	15,0	26,8
KATILIYORUM	121	56,8	83,6
KESİNLİKLE KATILIYORUM	35	16,4	100,0
Toplam	213	100,0	

DÜTFH çalışanlarının büyük çoğunluğu arkadaş ilişkilerinden memnun oldukları gözlenmektedir. Tablo sonucuna göre yöneticilerin ilişkileri ile çalışanların birbiri arasındaki ilişkiler açısından memnuniyet örgüt kültürüne yansımakta ve bu memnuniyet örgüt kültürünü pozitif etkilemektedir. Kurum ve örgüt yapılarındaki arkadaş ilişki memnuniyeti çalışan performansına ve motivasyona doğrudan etki eden faktörlerin başında gelmektedir. İyi bir arkadaş ilişkisi çalışanların iş çıkarması ve çalışma başarısını da doğrudan etkilemektedir. DÜTFH çalışanlarının arkadaş ilişkilerinden memnun olmayanların % 3 gibi düşük bir oran göstermesi kurum performansının ve kültür boyutunun yeterli olmasını sağlamaktadır.

SONUÇ

Kültür, kurum ve çalışanların üzerinde önemli derecede etkilidir. Bu nedenle araştırılarak özelliklerinin ortaya çıkarılması, örgütteki üyelerin üzerindeki etkisinin belirlenmesi güçlü ve etkili bir kültür varlığının oluşup oluşmadığının değerlendirilmesi ve gelecekte de örgütsel amaçlar çizgisinde etkili bir şekilde yönetilmesi gerektireceği muhakkaktır. Güçlü bir kültürün oluşması kısa ve uzun vadeli amaçlarda çok önemli sonuçlar da doğuracaktır.

Kurumlara yönelik yapılan örgüt kültürü çalışmalarından en üst kademeden en alt kademeye tüm personellere yönelik olarak yer verilmesi daha sağlıklı ve anlamlı sonuç elde etmek adına dikkat edilmesi gereken bir husustur. Yapılan bu araştırmada, kurumsal kültürlerin genel özellikleri itibariyle incelenmesi ve sınıflandırılması, güçlü bir kültüre sahip olup olmadıklarının ortaya konulması ve elde edilen bulgularla sonuçlarının karşılaştırılması hedeflenmiştir. Bu Çalışmada Dicle Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi çalışanlarının örgütsel kültür boyutları ele alınmış ve kurumun örgütsel kültürünün boyutları açısından pozitif değerde olduğu görülmüştür.

Çalışmanın sonucunda çıkan veriler ışığında; DÜTFH gibi devasa bir kurumun içerisinde yer alan çalışanların bu kurumun fikirleriyle kendi fikirlerinin çok benzediği konusunda olumsuz görüş belirtmemesi, örgüt kültürünün boyutlarının iyi olduğu sonucu olarak görülebilir. DÜTFH çalışanlarının iyi bir takım olduğu görülmektedir. Kültürün bir kurumda iyice oturduğunu belgeleyen en önemli gösterge takım ruhudur. DÜTFH çalışanları örgütün iyi bir şekilde çalışması veya iyi takım olabilme ile ilgili düşünceleri örgüt kültürü boyutunun yüksek bir seviyede olduğu görülmektedir. DÜTFH çalışanları fedakârlık yapmanın örgütü en iyi şekilde çalıştırmaya eş tutan cevaplar vererek örgüt kültürü boyutlarını ortaya çıkarmaktadır. Takım çalışmasına önem veren örgütün kültür boyutu yüksektir.

DÜTFH çalışanlarının değişim ile ilgili risk alma konusunda verilen cevaplar incelendiğinde çalışanların risk alma konusunda kaçınmadıkları görülmektedir. Örgüt kültürü gelişmiş ve örgüt kültürü oturmuş birimlerde risk alma yönetsel sıkıntıya neden olmadığından DÜTFH örgüt kültürünün mimarları olan çalışanların bireysel inisiyatif kullandıkları görülmektedir. DÜTFH yapıldığı yıl itibariyle mimarisi ve çalışma ortamı bakımında dönemin en iyi tıp fakülteleri arasında gösterilse de sağlıktaki yeni yapılanma ile hızla değişen sağlık sektörü ve sağlıktaki dönüşüm programı kapsamındaki yeni duruma

göre yetersiz kalmıştır. Bu durum çalışma ortamı beklentilerini karşılamamasına neden olmaktadır.

Çalışmanın Varsayımları değerlendirmesi şu şekildedir:

“i. Çalışanlarda hizmet süresi artıkça örgüt kültürü boyutu artmaktadır.” Bu varsayım tutarlıdır. Çünkü kültür bir zaman birikimine bağlı olarak oluşur. Kurumda çalışma süresi artıkça örgüt kültürünün boyutu da artmakta ve çalışanlar bu boyutları daha iyi hissedebilir bir konuma gelmektedir. Örgüt kültürünü benimsemeyen çalışanlar başka kurumlara tayin yapabilmekte ve hizmet süreleri artıkça kurumda kalan çalışanlar örgüt kültürünü benimseyenlerden teşekkül etmeye başlar. DÜ Tıp Fakültesi çalışanlarının hizmet süreleri artıkça, örgüt bağlılıkları artmaktadır. Sağlık çalışanlarının hizmet süreleri ile örgüte bağlılıkları paralel artmakta çalışma süresi artıkça kültürü kabullenme daha fazla pekişmektedir.

“ii. Çalışanlarda örgüt kültür boyutu cinsiyet ve medeni durumdan bağımsızdır.” Bu varsayım da tutarlıdır. Çünkü, örgüt kültür boyutu daha çok çalışma koşulları ve hizmet sürelerine bağlı olarak gelişmektedir. Cinsiyet ve medeni durumdan anlamlı derecede etkilenmemektedir. Yapılan bazı çalışmalarda çalışanların örgütsel bağlılığında önemli faktör olan cinsiyet ve medeni durum örgüt kültür boyutunda bağımsız değişkenlerdir. DÜ Tıp fakültesi çalışanlarından cinsiyete göre örgüt kültürü boyutu anlamlı derecede fark etmediği görülmektedir. Evli çalışanların örgüt kültürünü kabullenme daha çabuk olmakla beraber DÜ Tıp Fakültesi çalışanlarında anlam arz edecek derece de olmadığı görülmüş ve çalışanların medeni hal ve cinsiyetinin örgüt kültür boyutlarından bağımsız olduğu görülmüştür.

KAYNAKÇA

- Aliyev, R., Örgüt Kültürü ve İş Etiği Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma, DPU, SBE, YYLT, Kütahya, 2010
- Ay Ü. - Çelik, C., "Çalışanların Örgüt ve Yönetmel Uygulamalarla İlgili Algılamaları: İki Örgütte İklim Kıyaslaması" 11. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi. Afyon, 2000
- Ayık, A., İlköğretim Okullarında Oluşturulan Okul Kültürü İle Okulların Etkililiği Arasındaki İlişki (Erzurum İli Örneği), Atatürk Üniversitesi, SBE, YDT, Erzurum, 2010
- Bakan, İ.-Büyükebeşe T. - Bedestenci, Ç., Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Amprik Yaklaşım, İstanbul, 2004
- Bilir, F.P., Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algılamaları, Çukurova Üniversitesi, SABE, YDT, Adana, 2004
- Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, 2012
- Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1997
- Canman, D., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2000
- Cansu, O.C., Örgüt Kültürü ile Örgütsel İletişim İlişkisi ve Bir Şirket Uygulaması. Gazi Üniversitesi, SBE, YYLT, Ankara, 2006
- Çelik, V., Okul Kültürü ve Yönetimi. Ankara, 2002
- Çelik, M., Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi, SBE, Erzurum, 2007
- Demir, N., Hastanelerde Örgüt Kültürü ve Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi, Gazi Üniversitesi, SBE, YYLT, Ankara, 2005
- Dönmezer, S., Toplumbilim, İstanbul, 1994

- Durğun, S., "Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim" Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi., C. 3, S.2, Van, 2006
- Emre, S., Girişimcilik Kültürü: Hofstede'in Kültür Boyutlarının Malatya Uygulaması, İnönü Üniversitesi, SBE, YYLT, Malatya, 2007
- Erdoğan, İ., Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi ve Faktör Analizi Yöntemi ile Bir Araştırma, İstanbul,1975
- Erdoğan, İ., İşletmelerde Davranış, İstanbul, 1994
- Eren, E., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, 2002
- Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2006
- Gizir, S., "Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme,"Mersin Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, C.4, S.2, Mersin, 2008
- Gönen, E., Örgüt Kültürü ve İng Bank Örneği, Niğde NU, SBE, YYLT, Niğde, 2010
- Güçlü, N., Örgüt Kültürü, http://www.politikadergisi.com/sites/default/files /kutuphane/ orgut_kulturu.pdf, (01.11.2014)
- Güneş, H., Öğrencilerin Üniversite Örgüt Kültürü Algılamaları. Gazi Üniversitesi, SBE, YYLT, Ankara,2011
- Güvenç, B., İnsan ve Kültür, İstanbul, 2010
- Güvenç, B., Kültürün abc'si, İstanbul, 2011
- Haviland, W. A., Kültürel Antropoloji, (Çev.H. İnaç), İstanbul, 2002
- İpek, C., Resmi Liseler İle Özel Liselerde Örgüt Kültürü ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi, Ankara Üniversitesi, SBE, YDT, Ankara, 1999
- Kabakçı, H., Örgüt Kültürü Kavramı: HÜ İİBF VE AÜ SBF Örgüt Kültürlerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, HÜ, SBE, YYLT, Ankara,2007

- Karaduman, P., Eğitim Örgütlerinde Örgüt Kültürünün Algılanan Liderlik Tarzları Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma, Yeditepe Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2014
- Karatepe, S., "Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım," Ankara Üniversitesi, SBE Dergisi, S. 60, C. 4, Ankara, 200
- Kaymaz, F. – Şen, V., D.Ü. Hastaneleri Kalite El Kitabı, Diyarbakır, 2014, s.15
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2003
- Kongar, E., Toplumsal Değişme, Ankara, 1972
- Konuk, M., İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi: Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama, Selçuk Üniversitesi, SBE, YYLT, Konya, 2006
- Korkmaz, C. İ., Kişilik Sinizmi ve Algılanan Üst Yönetim Desteğinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2011
- Köksal, K., Yükseköğretimde Örgüt Kültürü ve Alan Araştırması Balıkesir Üniversitesi, SBE, YYLT, Balıkesir,2007
- Okay, A., Kurumsal İletişimin Kurum Kimliği İle Olan Bağlantısı, Eskişehir, 2002
- Özkalp, E., Sosyolojiye Giriş, Eskişehir,2000
- Özmutaf, N. M., "Liderliğin Örgüt Kültürü İçinde Değişimsel Boyutta Değerlendirilmesi," SDU, SBE Dergisi, S.6, Isparta, 2007
- Savaş, G., Gökçen, Örgüt Kültürü ve Kütahya Altın Çini Seramik Sanayi A.Ş. Uygulaması, Dumlupınar Üniversitesi, SBE, YYLT, Kütahya, 2006
- Şahin, A., "Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik," Maliye Dergisi, S.159, Ankara, 2010
- Şahin, Y., Kimlik Temelli Çatışmalar ve Barış Arayışları: Kıbrıs ve Lübnan'ın Analizleri, Ankara Üniversitesi, SBE, YYLT, Ankara, 2012

- Şişman, M., Örgütler ve Kùltürler, Ankara, 2007
- Şişman, M., Örgüt Kùltürü (Eskişehir İl Merkezindeki Okullarda Bir Araştırma), Eskişehir, 1994
- Şişman, M., Örgütler ve Kùltürler, Ankara, 2002
- Şişman, M., Örgütler ve Kùltürler, Ankara, 2007
- Tanova, C. - Karadal,H., "Kurumsal Strateji İle İnsan Kaynakları Politikaları Arasındaki İlişkinin Analizi", Doğu Akdeniz Üniversitesi, İİBF Dergisi, C., 19, S.,2, Lefkoşe, 2004
- Taş, H. , "Yaratıcı Örgüt Kùltürünün Oluşturulmasında Yönetim Süreçlerinin Yönetimi", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Yıl:8. S.32, Ankara, 2002
- Terzi, A.R. , Örgüt Kùltürü, Ankara, 2000
- Tezcan, M., Kùltür ve Kişilik, Ankara, 1993
- Turner, B.A. , "Sociological Aspects of Organizational Symbolism", Organizational Studies, (Çev. A.Yağmurlu),1986
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü, (www.TDK %20örgüt.htm), (01.11.2014)
- Unutkan, G.A., İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kùltürü, İstanbul, 1995
- Varoğlu, A., "Örgüt Kùltürü" Örgütsel Davranış, (Ed.A. Kirel - O. Ağlargoş), Eskişehir,2013
- Yıldız, Y., Örgüt Kùltürü Oluşumunda Örgütsel İletişimin Rolü: Gaziantep Büyükşehir Belediyesinde Bir Uygulama, Gaziantep Üniversitesi SBE, YYLT, Gaziantep, 2006
- Yörüker, S., Kamu Sektörü İç Kontrol Standartları Rehberi, Ankara, 2007
- Güçlü, N., Örgüt Kùltürü, <http://www.pdfactory.com>, (01.11.2014)
- Güçlü, N., "Örgüt Kùltürü," Politika Dergisi, s.154-155 (http://politikadergisi.com/sites/default/files/kutuphane/orgut_kulturu.pdf) (01.12.2014)

....., <http://www.dicle.edu.tr/tarihce> (12.12.2014)

....., <http://www.dicle.edu.tr/tip-fakultesi-tarihce> (12.12.2014)

....., <http://hastane.dicle.edu.tr/index.php/hastenemizin-tarihcesi.html> (13.12.2014)

EK

**SAĞLIK KURUMLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ
DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK ANKET**

Saygıdeğer Çalışan,

Yüksek Lisans tez çalışmamın parçası olan dolduracağınız bu anketin amacı, sağlık kurumlarında örgüt kültürünün belirlenmesine dayanmaktadır. Anketten elde edilecek bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Gerçek bilgileri edinebilmemiz açısından, lütfen her soruyu mümkün olduğu kadar doğru, açık ve samimi bir şekilde cevaplandırınız. Anketi doldurmak yaklaşık 10 dakikalık zamanınızı alacaktır. Ankete ayırdığınız değerli vaktiniz ve katkılarınız için, şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

NOT: LÜTFEN SEÇENEKLİ SORULARI (X) KOYARAK CEVAPLANDIRINIZ.

Ramazan IŞIK
Dicle Üniversitesi
Hastane Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü
e-mail : ramis@dicle.edu.tr
Dahili Tel: 4460

EKLER:

EK-1: DEMOGRAFİK SORULAR

**EK-2: SAĞLIK KURUMLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ DEĞERLENDİRİLMESİNE
YÖNELİK ANKET**

EK-1: D. Ü. Tıp Fakültesi hastanesi Çalışanları Örgüt Kültürü Değerlendirilmesine Yönelik Anket

1-) İş yeriniz: Dicle Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastaneleri

2-) Mesleğiniz:

☐ İdareci ☐ Doktor ☐ Hemşire ☐ Memur ☐ Firma Elemanı

3-) Cinsiyetiniz:

☐ Erkek ☐ Kadın

4-) Eğitim durumunuz:

☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise ☐ Yüksekokul / Üniversite ☐ Lisansüstü

5-) Medeni Durumunuz:

☐ Bekar ☐ Evli, Çocuksuz ☐ Evli, Çocuklu ☐ Dul, Boşanmış ☐ Dul, Diğer

6-) Yaşınız:

☐ 20'den aşağı ☐ 20-29 arası ☐ 30-39 arası ☐ 40-49 arası
☐ 50 ve yukarı

7-) Ücretiniz:

☐ Çok düşük ☐ Düşük ☐ Orta ☐ İyi ☐ Çok İyi

8-) Şu anki görevinizi kaç yıldır yapıyorsunuz ?

☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 15 yıldan fazla

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
		1	2	3	4	5
1.	Kendimi bu kurumun bir parçası olarak görüyorum.					
2.	Çalışma arkadaşlarımla olan ilişkilerimden memnunum.					
3.	Kurumun amaçları ile benim amaçlarım aynıdır.					
4.	Çalıştığım işyeri yönetimi güvene dayalı, şeffaf, açık ilişkiler kurulmasını destekler.					
5.	Kurumda çalışanlar arasında işbirliği ve dayanışma yaygındır.					
6.	Çalışma ortamı beklentilerimi karşılamaktadır.					
7.	Çalıştığım kurum kendine özgü gelenekçi değerleri korumaktadır.					
8.	Kendi değerlerimle çalıştığım kurumun değerlerinin çok benzer olduğunu düşünüyorum.					
9.	Çalıştığım kurum değişime ve yeniliğe açıktır.					
10.	Kurum çalışanları için düzenli olarak toplantı, gezi, kokteyl gibi sosyal aktiviteler düzenlenir.					
11.	Çalışanlar yönetime her zaman ulaşabilir, fikir sunabilir.					
12.	Çalıştığım işyerinde takım çalışmasına önem verilir.					
13.	İyi takım üyeleri kendi amaçlarını bir kenara koyup takım amaçları üzerine odaklanırlar.					
14.	Kişiler örgüt yararına fedakârlık yaptıkları zaman örgüt en iyi şekilde çalışır.					
15.	Örgüt üyeleri için sorumluluk herkesi kapsamaktadır.					
16.	Örgütte alt düzeyde çalışanlar hiç bir güce sahip olamazlar.					
17.	Örgütün çıkarı için bireysel yaşama müdahale edilebilir.					
18.	Yeni fikir ve davranışlar hoşgörüyle karşılanmalıdır.					
19.	Değişimle ilgili risk almaktan kaçınmam.					
20.	Örgütte elde edilen başarı, iş güvencesinden daha fazla motivasyon sağlar.					

Ö Z G E Ç M İ Ş

1970 yılı Diyarbakır Ergani ilçesi doğumluyum. Sırayla, Ergani - Şölen Köyü İlk ve Ortaokulu, Diyarbakır Ziya Gökalp Lisesi, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü mezunuyum. Çalışma hayatıma 1992 – 1997 yılları arasında özel sektörde, 1997 yılında Anadolu Üniversitesinde başladığım kamu görevime, 2002 yılından bu yana Dicle Üniversitesi Hastanesinde devam etmekteyim. Halen aynı hastanenin Döner Sermaye biriminde çalışmaktayım. Evli ve dört yaşında bir kız çocuğu babasıyım.

Ramazan IŞIK