

## Hastane Personellerinin Örgüt Kültürü Tipi Algısının İncelenmesi: Yozgat'ta Yer Alan İki Hastanede Bir Uygulama

Ümit ÇIRAKLI

Sorumlu Yazar, Bozok Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü,  
cirakli@hacettepe.edu.tr

Mehmet GÖZLÜ

Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık İdaresi Bölümü,  
meh.gozlu@gmail.com

Sema DALKILIÇ

Bozok Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü,  
sema.karatas@bozok.edu.tr

### Öz

Örgüt kültürünün başarılı yönetimi için kurumlardaki örgüt kültürü tipolojilerinin ve özelliklerinin incelenmesi önemlidir. Bu çalışmanın amacı Yozgat ilinde yer alan bir devlet hastanesinde ve bir özel hastanede örgüt kültürü tipinin bu kurumlarda çalışan personelin demografik özelliklerine, çalışma şartlarına ve hastane mülkiyetlerine göre incelenmesidir. Araştırmada, Cameron ve Quinn (2006) tarafından geliştirilen örgüt kültürü anketi devlet hastanesinde çalışan 67 ve özel hastanede çalışan 40 kişi üzerinde uygulanmıştır. Bulgulara göre, kamu hastanesinde hiyerarşik örgüt tipinin daha baskın olması söz konusuysen özel hastanede ise klan, hiyerarşi ve adhokrazi örgüt tiplerinin birbirlerine yakın skorlar aldığı tespit edilmiştir. Aynı zamanda kurumlardaki örgüt kültürü tiplerinin hastanelerin mülkiyet yapısı, çalışanların yaşı, mesleği ve çalışma şekliyle ilişkili olduğu buna rağmen cinsiyet, eğitim durumu ve meslekte/kurumda geçen süre ile ilişkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kültür, Örgüt Kültürü, Hastane, Sağlık Hizmetleri.  
**JEL Sınıflandırma Kodları:** M14, I10

### Investigation of Organization Culture Types Perception of Hospital Personnel: An Application in Two Hospitals in Yozgat Province\*

#### Abstract

It is important to examine the organizational culture typologies and their characteristics in order to manage the organizational culture. The aim of this study is to investigate the typologies of organizational culture in a two hospital in Yozgat province according to hospital ownership and demographical characteristics and working conditions of employees. In the research, an organization culture survey developed by Cameron and Quinn (2006) was applied on 67 personnel of state hospital and 40 personnel of private hospital. According to the findings, it was determined that while the type of hierarchical organization was dominant in state hospital, the typologies of clan, hierarchy and adhocracy received scores close to each other. At the same time, it was concluded that typologies of organizational culture is associated with ownership of hospital, employees' age, profession and working type, but not with gender, educational status and working year in profession/organization.

**Keywords:** Culture, Organization Culture, Hospital, Health Services.  
**JEL Classification Codes:** M14, I10

\* Extended abstract is presented at the end of the article.

**Atıfta bulunmak için / Cite this paper:**

Çıraklı, Ü., Gözülü, M. & Dalkılıç, S. (2017). Hastane Personellerinin Örgüt Kültürü Tipi Algısının İncelenmesi: Yozgat'ta Yer Alan İki Hastanede Bir Uygulama, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*

## 1. Giriş

Kültür, yaşamın diğer alanlarında olduğu gibi örgütsel alanda da çok önemli bir yere sahiptir (Alvesson, 1990). Açık sistem yaklaşımı açısından düşünüldüğünde, örgütün değişimlere ve yeni uygulamalara vereceği cevapta sahip olduğu örgüt kültürü belirleyici rol oynamaktadır (Erdem, 2007). Sahip olunan örgüt kültürünün, örgütün amaçlarına hizmet edecek özellikleri olabileceği gibi tersine yönlere de olabilir. Sağlık hizmetlerinin emek yoğun bir sektör olması ve sağlık hizmetlerinin/mallarının üretilmesinde ve sunulmasında karşılıklı işlevsel bağlılığın yüksek olması, bu sektörde örgüt kültürünün potansiyel etkisini artırmaktadır. Zira örgüt kültürünün sağlık kurumlarında, örgütün değerlerini yeni üyelere aktararak örgütün sürekliliğine katkıda bulunma, örgütün ve kişilik ve kimliğini tanımlama, çalışanları motive etme ve onları ne yapacakları konusunda yönlendirme, çalışanların yaşamına anlam katarak zenginleştirme gibi önemli işlevleri bulunmaktadır (Tanyeri, 2000). Bu işlevlerinin yanında, sağlık kurumlarında insan faktörünün iyi şekilde planlanması ve yönetimi de ancak uygun örgüt kültürü sayesinde gerçekleştirilebilir. Çünkü örgüt kültürü, tutum ve davranışların önemli bir yönlendiricisidir ve sağlık sektörünün hedeflerini gerçekleştirebilmesi de büyük ölçüde sağlık personelinin tutum ve davranışlarına bağlıdır. Bu nedenle sağlık personelinin tutum ve örgütsel davranışlarını sağlık hizmetlerinin hedefleri doğrultusunda yönlendirecek bir örgüt kültürü sağlık kurumları yöneticilerine kolaylık sağlayacaktır (Karahana, 2008).

Bu çalışmanın amacı, sağlık kurumlarında çalışan personelin örgüt kültürü tipolojilerine ait algılarını ölçmek ve çalışanlarca algılanan örgüt kültürü tipolojilerinin hastanenin mülkiyetine, personelin demografik özelliklere, çalışma şekillerine ve sürelerine göre değişip değişmediğini ortaya koymaktır. Bu amaçla, Cameron ve Quinn (2006) tarafından geliştirilen örgüt kültürü anketi bir devlet ve bir özel hastane olmak üzere Yozgat'ta yer alan iki hastanede, toplam 107 sağlık çalışanı üzerinde uygulanmıştır. Çalışma sağlık kurumlarında mevcut örgüt kültürü tipi algısının ve etkilendiği faktörlerin belirlenmesi ve bu doğrultuda örgüt kültürünün geliştirilmesi ve/veya güçlendirilmesi ile ilgili stratejilerde yol gösterici olabilmesi açısından önemlidir. Ayrıca çalışmanın sağlık kurumlarının daha bilimsel ve profesyonel yönetimi için, yöneticilerin örgüt kültürü ile ilgili farkındalıklarının artırılmasına da katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 2. Literatür Özeti

### 2. 1. Kültür ve Örgüt Kültürü Kavramları

Kültür kavramı, etimolojik köken olarak Latince'de tarım anlamına gelen "cultura" kelimesinden geldiği söylenir. Morgan (1986) "kültür" kavramının mecazi bir şekilde, toprağı işlemek ve geliştirmek anlamından doğduğu fikrine

atıfta bulunmaktadır. Türkçe’de günümüze kadar da ulaşan “hars” kelimesi ile ifade edilen kültür kavramı (Kocadaş, 2005) mevcut Türk Dil Kurumu’nun Türkçe sözlüğünde; “(1) Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, (2) bireyin üyesi olduğu toplumdaki öğrendiği bilgi, gelenek, görenek, davranış, yasa, sanat, uygulamayı, zanaat gibi özdeksel ve tinsel ürünlerden oluşan bütün, (3) muhakeme, zevk ve eleştirme yeteneklerinin öğrenim ve yaşantılar yoluyla geliştirilmiş olan biçimi, (4) bireyin kazandığı bilgi” gibi anlamlara yer verilmiştir (Türk Dil Kurumu, 2011).

Kültür kavramı; sosyoloji, antropoloji, psikoloji ve sosyal psikoloji gibi birçok farklı disiplinin ilgi alanına giren disiplinler arası bir konudur. Bu yönüyle karmaşık bir yapı arz eden kültür konusu, 1980’li yıllardan itibaren çok sayıda araştırmacıyı kendine çekmiş ve örgütsel araştırmaların önemli bir çalışma sahası olmuştur (Alvesson, 1990). Kültür kavramının yorumlayıcı tanımlanmasıyla ilgili yazına kayda değer bir katkıda bulunmuş olan antropolog Geertz (1973), kültür kavramının insanları hayvanlardan ayırt etmek üzere geliştirildiğini ifade eder. Doğanın devamlılığının aksine kültür kavramı, zaman içinde insanın çeşitliliğini kavramsallaştırmak üzere değişim geçirmiştir. Kültür kavramı, insanoğlunun çevresindeki doğayı anlamlandırabilmek için farklı sosyolojik yapılar geliştirmekte olduğu anlamına gelir (Pettigrew, 1979). Geertz (1973) kültürü, tarihten günümüze gelen ve sembollerde somutlaşmış bir anlamlar kalıbı, insanların iletişim kurma, hayatlarını devam ettirme, hayata dair bilgi birikimlerini geliştirme ve ona dair tutumlarını oluşturma gibi sembolik şekillerde ifade ettikleri ve geçmiş nesillerden miras kalan kavramlar bütünü olarak ifade etmiştir (Geertz, 1973; Morgan, 1986).

Örgütsel kültür kavramı örgütün sembolik değerlerini anlamamıza yardımcı olmaktadır. Her örgüt kültürünün derinlerinde, üyelerinin örgütün çevresini anlamlandırmasına yardım eden ve onların davranışlarını şekillendiren bir temel değerler ve normlar topluluğu bulunur (Pettigrew, 1979; Schein, 1990; Ouchi ve Wilkins 1985; Hofstede, 1984; Bakan vd., 2004; Şişman, 2007). Örgüt kültürünün üyelerini bir arada tutan bir harç vazifesi gördüğü öne sürülebilir. Diğer bir bakış açısıyla örgüt kültürünü insandaki kişilik gibi, örgütün derinlerinde, saklı ama birleştirici, anlam verici ve yönlendirici bir tema olarak ifade etmek de mümkün olacaktır (Yağmurlu, 1997).

Schein, kendisine kadar yapılan tanımları toparlayıcı bir anlayışla “örgüt kültürü”nün geniş bir tanımlamasını şu şekilde yapmıştır (Schein, 1985):

*“Örgüt kültürü, içsel bütünleşme ve dışsal uyum sürecinde karşılaşılan sorunları çözmek için belirli bir örgütün üyeleri tarafından öğrenilen, geçerliliği kanıtlanmış ve dolayısıyla yeni üyelere, sorunlara ilişkin doğru bir algılama,*

*düşünme ve hissetme yolu olarak aktarılacak kadar etkin, icat edilmiş, geliştirilmiş veya keşfedilmiş paylaşılmış temel varsayım ağlarıdır.”*

Aynı dönem araştırmacılarından Barley ise çalışmasında, kültür kavramının doğrudan bir tanımlamasına yer vermemesine rağmen, kavramın popülaritesi ve örgüt kavramı üzerinden hareketle konuyu anlamlandırmaya çalışmıştır (Barley, 1983):

*“İlgili metinlerin toplamı, çalışmaların gövdesi ve “kültür” teriminin yükselen popülaritesi, araştırmacıların bir kısmının, örgüt kültürünün; örgüt üyelerinin yakın ve belki de çok da yakın olmayan çevrelerinin farkına varmalarına yardımcı olan, sosyal olarak inşa edilmiş, anlam sistemlerini paylaşan konuşma grupları olduğu savını kabul ettiklerini gösteriyor.”*

Örgüt kültürüne yukarıda zikredilen araştırmacılardan farklı bakan araştırmacılardan biri olan Smircich (1983) ise, kültür kavramı ile ilgili çalışmasına örgüt ve kültürü ilgilendiren önemli bir soruyu dillendirerek başlar: “Örgütün bir kültürü mü vardır yoksa kendisi bizatihi bir kültür müdür?”. Smircich’e göre örgütlerde kültür iki şekilde çalışılmıştır: bir “değişken” olarak ya da bir “kök metaforu” olarak. Smircich (1983)’in tespiti, en azından o dönemde yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunun bu yaklaşımlardan en az birini içerdiği yönündedir. Diğer yönden ona göre, bu iki yaklaşım, kültür konusunu ele almanın ne kadar çok ve çeşitli yolları olabileceğine dair de fikir vermektedir (Smircich, 1983).

Pettigrew (1979) kültürü, “belirli bir zamanda belirli bir grupta var olan açık ve ortaklaşa değerler sistemi” olarak tarif etmiştir. Ona göre, bu ifadeler, formlar, sınıflandırmalar ve imajlar sistemi insanlara kendi durumlarını anlayabilmelerini sağlar. Pettigrew (1979) örgüt kültürünü ise inançlar, ideoloji, dil, ritüeller ve mitlerin bir bileşeni olarak ele almıştır. Örgüt, sosyal bir sistemdir ve onun kültürel unsurları, örgüt içinde yer alanların davranışları üzerinde güçlü bir etkiye, kontrole sahiptir. Pettigrew’e göre, örgüt kültürü, amaç, bağlılık ve düzeni destekleyen bir yapıdır. Kültür ayrıca, davranışsal beklentileri, netleştirip açıklığa kavuşturarak da anlam ve sosyal bağlılık sağlar. Kültür, örgütü örgüt içindeki insanların hareketlerine yön vererek etkiler (Pettigrew, 1979). Bu durum, temelde aynı fiziksel varlıklara (iş yeri, ofis, mobilya, üretim kısmı vs.) benzer niteliklerdeki çalışanlara sahip olmalarına rağmen her örgütü birbirinden farklı kılan bir unsur olarak değerlendirilebilir.

Kono ve Clegg (1998), örgüt kültürü denildiğinde örgüt üyelerinin paylaşılmış değerleri, karar verme ve düşünüş metotları ve onların belirgin davranış kalıplarından oluşan bir bütünü anladığını ifade etmişlerdir. Burada paylaşılan değerler, grup üyelerinin üstü kapalı istek ve ihtiyaçlarıdır ve hangi kararların alınıp hangi hareketlerin yapılacağına karar verilmesinde oldukça etkilidir. Karar alma kalıpları, bilgi toplama, iletişim, fikir belirtme ve değerlendirme gibi olayları

şekillendiren kalıplardır. Bu süreçte güç mesafesi (power distance), iletişim ve fikir bildirme kalıplarını inşa eden etkidir.

Demirel ve Karadal (2007) çalışmalarında verdikleri örgüt kültürü tanımına değerler, inançlar gibi soyut kavramların yanı sıra “yönetim stratejisi”, “politika” gibi görece somut kavramları katmışlar ve örgüt kültürünün zaman zaman değişime açık ya da kapalı olabildiğini, değişime açık örgüt kültürünün sahibi olan örgüte uyarlanabilirlik ve rekabet edebilirlik gibi özellikler kazandıracağını ifade etmişlerdir.

Örgüt kültürü yazınında “tutucu” olarak değerlendirilen Schein ve Kilmann’ı da içeren bir grup araştırmacı, örgüt kültürünün yönlendirilebileceğini düşünmektedirler (Yağmurlu, 1997). Bu yaklaşım örgüt kültürünün değiştirilebileceğini, bu yolla örgütün etkinlik ve verimlilik gibi amaçlarının gerçekleştirilebileceğini varsayar. Değişimin istenilen yönde ve başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi örgüt kültürünü oluşturan unsurların iyi tespit edilmesi ve bu unsurlara yönelik başarılı stratejilerin geliştirilmesine bağlıdır. Konuyla ilgili literatürde örgüt kültürünü oluşturan unsurlar farklı içerik ve dizilişlerde sıralanmışlardır. Bu çalışmada ise bütün bu farklı dizilişlerden uygun bir bileşime ulaşılmaya çalışılmıştır. Örgüt kültürünü oluşturan unsurları şu şekilde sıralamak mümkündür (Bakan ve diğerleri 2004; Şişman, 2007; Gizir, 2008; Schein, 1990, çev. Akbaba, 2002; Trice ve Beyler, 1991; Kozlu, 1986; Deal ve Kennedy 1982; Nartgün, 2006):

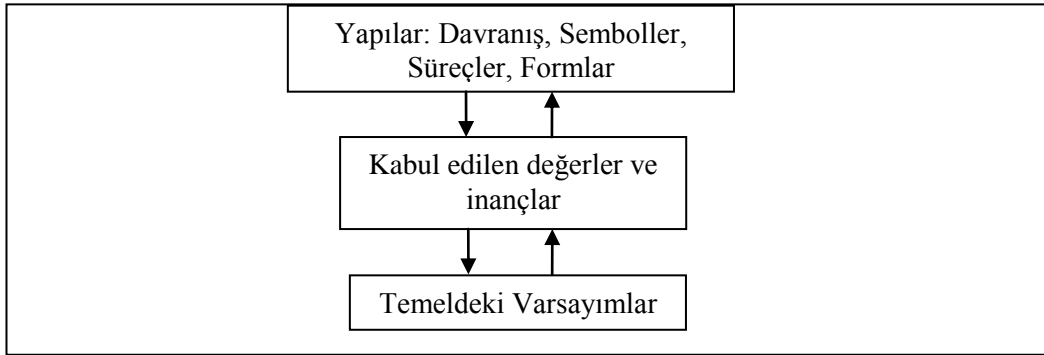
- Temel Değerler ve İnançlar: Kurum kültürünü güçlendirerek tüm çalışanları ortak amaçları gerçekleştirmeye yönlendirir.
- Normlar: Normlar, örgütte doğru veya yanlış davranışların neler olduğunu ve örgüt kültürü içinde uyulması gereken çalışma kurallarını göstermektedir.
- Semboller, Törenler ve Kahramanlar: Semboller, törenler ve kahramanlar örgütte personelin görüşlerini paylaşan, örgütsel değerleri gösteren ve örgütsel kültürü içlerinde barındıran unsurlardır. Bunlar örgütsel kültürün taşınmasında ve örgütsel bütünleşmenin sağlanmasına önemli rol oynarlar.
- Teknoloji: Teknoloji, kültürün somut kısmını oluşturmaktadır. Örgütün ve çalışanların fiziki çevrelerinin oluşumunda yer alarak davranışları ve değerleri etkilemektedir.

## 2. 2. Örgüt Kültürünün Düzeyleri, Özellikleri ve İşlevleri

Kültür, çok katmanlı bir yapıdadır ve bu yüzden de farklı düzeylerde çözümlenebilmektedir. Bu kısımda, “düzey” kavramı kültürün gözlemci tarafından gözlemlenebilme derecesi anlamında kullanılmaktadır (Schein, 2004).

Burada şunu söylemek gerekir ki kültür kavramının tanımı etrafındaki karmaşanın bir kısmı, kültürün kendini gösterdiği düzeylerin farkının anlaşılmasından kaynaklanmaktadır. Bu düzeyler, çok açık ve somut olan yani gözlemcinin açıkça görüp hissedebildiği somut nesnelere kadar geniş bir yelpazede var olabilmektedir. Bu katmanların arasında, kabul edilmiş inançlar, değerler, normlar ve davranış kuralları bulunmaktadır. Bunlar, çalışanların kültürü başkalarına ve kendilerine tarif etmek için kullandıkları yollar olarak da değerlendirilebilir (Schein, 2004; Lewis, 1996a, 1996b, 1998).

Kültürün bu en derin katlarını tanımlamak için, “temel varsayımlar” kavramı kullanılmaktadır. Bunlar örgüt çalışanları tarafından kabul görme eğiliminde olunan ve tartışılmaz olarak değerlendirilen unsurlardır. Bir üst katmanda ise “temel değerler” vardır. Temel değerler temel varsayımlar üzerine inşa edilirler (Şişman, 2007). Temel varsayımlar ile değerlerin pozisyon itibarıyla birbirlerinden ayırt edilmeleri zor bir konu olarak karşımıza çıkar, ancak bu kavramların bazı temel özellikleri, değerleri ve varsayımları bir birinden ayırt etmemize yardımcı olacaktır. Örneğin, değerler tartışmaya açıktır ve bireyler onlarla uyuşup uyuşmama anlamında özgürdür (Lewis, 1996a). Ancak temel varsayımlar, herkesin kabul ettiği ve kabul etmeyenlerin olumsuz değerlendirildiği ve otomatik olarak sistem dışına atıldığı unsurlar olarak ele alınmaktadır (Schein, 2004; Lewis, 1996a, 1996b, 1998).



**Kaynak:** Schein, 2004.

**Şekil 1: Kültürün Düzeyleri**

Her ne kadar örgüt kültürüne uyum sağlanması ve kabul edilebilmesi veya kültürel değerlerin sorgulanabilmesi örgütsel kültürün düzeylerine göre değişiklik gösterdiği ifade edilebilse de örgütsel alanda kültürün örgütsel yapı içindeki özellikleri üzerinde araştırmacılar arasında bir uzlaşma var gibidir. Bu özelliklerden bazıları şöyle sıralanabilir (Şişman, 2007; Bakan vd., 2004):

- Örgüt kültürü, örgüt üyeleri arasında paylaşılır ya da ortak kabul görür olmalıdır.
- Örgüt kültürü üyelerin bilinç, değer ve inançlarında, davranışlarında var olan soyut bir kavramdır.
- Örgüt kültürü düzenli olarak tekrarlanan davranış kalıpları şeklinde somut yansımaları olan bir olgudur.
- Örgüt kültürü, yapısındaki unsurlarla bütüncül bir özellik gösterir.
- Örgüt kültürü örgütün yapısal özelliklerine dair kavramlarla değil antropolojik kavramlarla açıklanabilir.
- Örgüt kültürünün değiştirilmesi gerektiğinde bu uzun süreç, kültürü oluşturan şartlar değiştirilerek yapılır.
- Kültürün oluşumunda insanlar arasındaki duygusal ilişkiler büyük yer aldığından, kültür değişkenleri duygusal özellikler taşır.
- Örgüt kültürü öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir olgudur.

Genel olarak örgüt kültürü; örgüt içinde yapısal değişimleri kolaylaştırıcı ve çalışanları motive edici bir fonksiyon icra eder. Örgüt kültürünün bazı temel işlevlerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Karahana, 2008; Şahin, 2010):

- Örgütsel amaçların ve istikrarın kaynağı olma işlevi görür.
- Kültür sürekli uyum sağlamaya elverişli özelliklere sahipse, örgütün varlığını sürdürmesine yardımcı işlev görür.
- Kültür, aynı norm ve değerler etrafında topladığı yöneticiler ve çalışanlar arasındaki uyumu sağlar.
- Örgüt kültürü, koordinasyonu sağlar, çatışma yönetimine ortam oluşturur.
- Kültür, örgütsel sorunların çözüm yöntemidir.
- Örgüt üyeleri için bir kontrol mekanizması işlevi görür.
- İş yapma usullerine belli standartlar getirerek verimliliği artırır.
- Örgüt kültürü bir örgütsel sosyalleşme aracıdır. Bu yönüyle yeni yönetici ve elemanların bilgi, beceri ve tecrübe kazanmalarına yardımcı olur.
- Gerektiğinde yapısal değişimi kolaylaştırıcı bir rol oynayabilir.

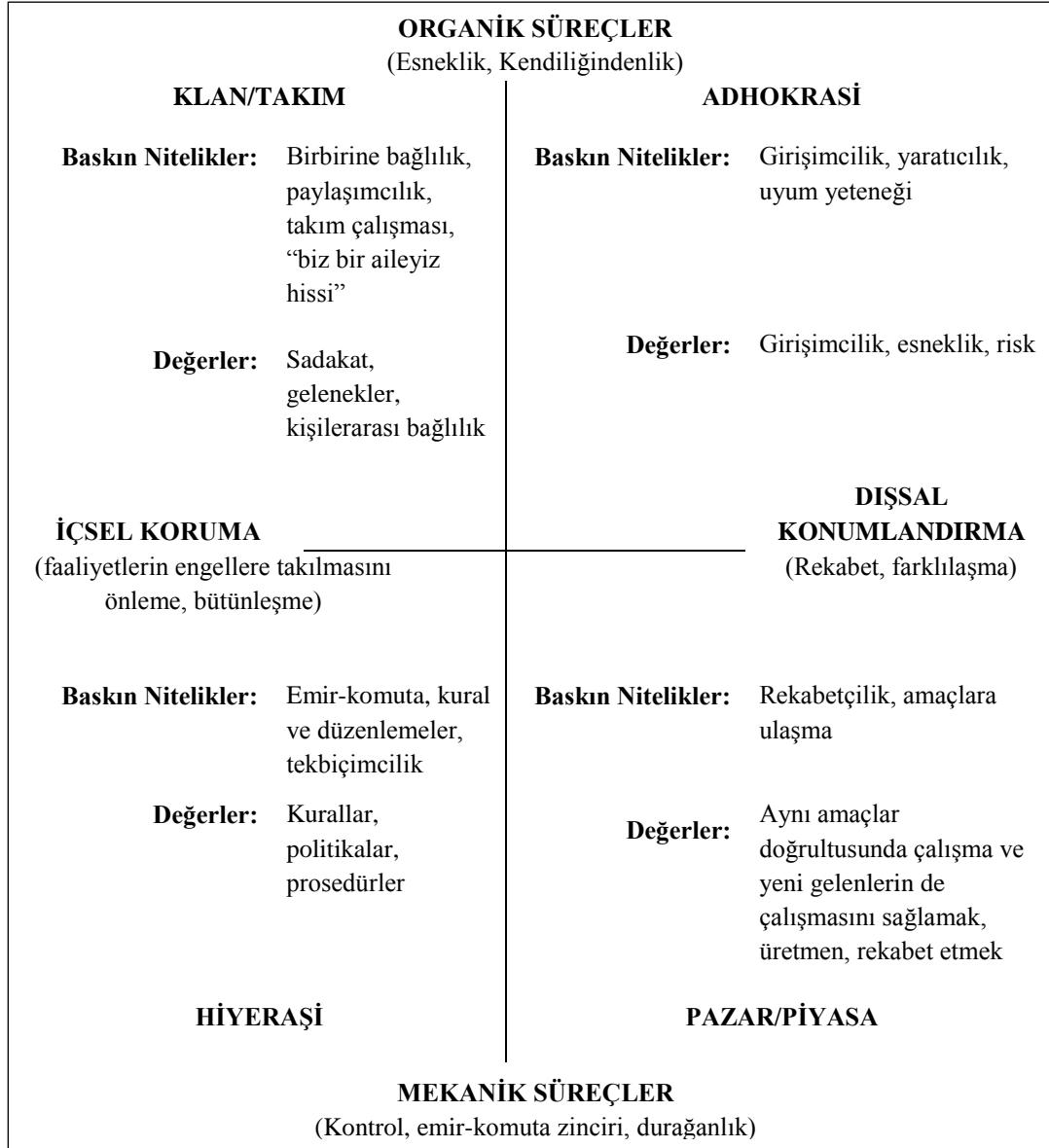
### 2.3. Temel Örgüt Kültürü Tipolojileri

Örgüt kültürü ile ilgili yazın incelendiğinde çok sayıda ve birbirinden farklı tipolojilerin olduğu görülecektir (Handy, 1994, 1995; Kono ve Clegg, 1998; Hofstede, 1980, 1993). Araştırmacıların farklı tipolojiler üretmelerinin nedeni, konuya farklı disiplinlerin ve farklı kişisel arka planlarının penceresinden bakmaları olabileceği gibi, kültür konusunun çok boyutlu ve çok yönlü yapısı nedeniyle her bir araştırmacının konunun başka bir yönünü vurgulamaya çalışması da olabilir. Örneğin, Hofstede (1980) gibi kimi araştırmacılar kültür tipolojilerini kültürün boyutları ve bu boyutların ülke kültürleri arasında farklılık gösterip göstermediği sorusu üzerine inşa ederken, Schein (1983) ve Smircich (1983) gibi araştırmacılar, bakış açılarındaki önemli farklılıklara rağmen, kültürü daha çok antropolojik açıdan ele alan araştırmacılar olarak nitelendirilebilirler.

Burada şunu anlamak büyük önem taşımaktadır ki; var olan tipolojilerdeki her kültür tipi, muhakkak bir örgüt için uygun olarak değerlendirilecektir. Yani “iyi kültür” ya da “kötü kültür” yoktur. Örgütlerin sahip oldukları şartlara göre, “uygun” ya da “uygun olmayan” kültür ya da kültür karışımları vardır.

Cameron ve Quinn (2006) örgüt kültürlerini, organik ve mekanik süreçler, içsel koruma ve dışsal koruma unsurlarından oluşan bir düzlemde değerlendirmişlerdir. Bu bağlamda onlara göre örgüt tipleri şu şekilde adlandırılmaktadır: (1) Klan Kültürü, (2) Hiyerarşi Kültürü, (3) Adhokrasi Kültürü, (4) Pazar (Piyasa) Kültürü. Modern örgütler bünyelerinde (ya da kimliklerinde) dört tipolojiden de özellikler gösterebilirler ancak doğaldır ki bazı özellikler, bazı örgütlerde daha baskın olabilmektedir.





**Kaynak:** Lund, 2003'den Akt. Murat ve Açıkgöz, 2007.

## **Şekil 2: Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Yaklaşımı Esaslı Örgüt Kültürü Tipolojisi**

Klan tipi kültürün baskın olduğu örgütler, liderlerin bir baba figürü gibi algılandığı, insanların pek çok paylaşımında buldukları geniş bir aile gibidirler. Bu yapı içinde takım çalışması, birlik duygusu ve örgütsel katılım büyük önem arz etmektedir. Çalışanların kendilerini geliştirmeleri ve örgütle bütünleşmeleri teşvik edilir. Yine bu tarz bir örgütte, çalışanlar arasındaki iletişim gelişmiştir

(Şişman, 2007; Murat ve Açıkgöz, 2007). Örgüt, esnek çalışma prosedürleri ile iş görürken, çalışma ortamı sosyal adalet duygusunun, dostane ilişkilerin ve karşılıklı anlayış esasının yürürlükte olduğu bir ortamdır. Burada en önemli konu, örgüte ve diğer çalışanlara karşı bir sadakat ve bağlılığın çalışanlarda bulunmasıdır (Schimoeller, 2006; Erdem, 2007). Diğer yandan klan tipi örgüt kültürünün baskın olduğu örgütler, esnek içyapıları, güçlü iç iletişimleri ve insan unsurunu önemsemeleri dolayısıyla müşterileri ile olan ilişkilerinde daha özenli ve hassastırlar (Berrio, 2003).

Hiyerarşi kültürünün baskın olduğu örgütler, ileri düzeyde biçimselleşmiş, sıkı kurallar ve prosedürler çerçevesinde iş gören yapılardır. Bu yapı içinde liderlerin koordinasyon ve organizasyon yetenekleri ön plana çıkar (Şişman, 2007; Berrio, 2003). Örgüt içinde, sıkı kurallar ve kontrol yoluyla adeta saat gibi çalışan bir örgüt oluşturmak temel amaçtır ve ekonomi, resmîlik, rasyonellik ve itaate büyük bir önem atfedilir (Murat ve Açıkgöz, 2007; Erdem, 2007). Bu tür örgütlere, kamu örgütleri, dini örgütler, oto fabrikaları, büyük fast-food zincirleri örnek gösterilebilir.

Gönüllülük esasına göre çalışmayı, yaratıcı düşünceyi ve risk almayı teşvik eden esnek bir örgüt kültürü yapısında olan adhokrasi tipolojisinde amaç girişimci, yenilikçi ve yaratıcı bir örgüt yapısı oluşturmaktır (Berrio, 2003). Adhokrasi kültürünün baskın olduğu örgütler, değişime ve yeni fırsatlara hazır olarak beklemeyi öngörürken, bu örgütlerdeki liderlerin sıra dışı durumlara hazır olmaları beklenir. Bu kültürde bireysellik ön plandadır ve başarının ölçüsü tamamen yeni, benzersiz çıktılar üretebilmektir (Şişman, 2007). Temel inanç, örgütlerin asıl amacının, uzun vadede büyümek ve yeni kaynaklar elde etmek olması gerektiğidir. Adhokratik örgütlerde temel vurgu, yaratıcılık, risk alma ve hızlı çözümler üretebilme üzerinedir (Schimoeller, 2006; Murat ve Açıkgöz, 2007; Şişman, 2007). Bu tip örgütlere örnek olarak yazılım şirketleri, danışmanlık şirketleri verilebilir.

Pazar (piyasa) kültürü, zorlu bir rekabet içinde bulunan örgütlerde daha çok rastlanılan bir örgüt kültürü tipidir. Bu örgütler pazara odaklı ve sonuç merkezli bir yaklaşımla yürürler. Diğer yandan rekabetçi faaliyetler ve öngörülebilir hedeflere ulaşmak bu yapı içinde büyük önem arz etmektedir (Şişman, 2007; Schimoeller, 2006). Burada başarı kıstası pazar payının yüksekliği ve pazara nüfuzun derinliği şeklindedir. Bu tür örgütler de istikrar ve kontrole önem verirler (Berrio, 2003). Bu tür örgütlerde liderler, kararlı ve isteklidirler. Örgüt içinde çalışanların beklentileri yüksektir (Murat ve Açıkgöz, 2007). Çalışanların kıymetlerinin ölçüsü örgüte kattıkları değerdir. Diğer yandan bu şekildeki bir örgütü bir arada tutan ve kültüre temel teşkil eden başat değer “kazanmak”tır. Kazanıldıkça sistem işleyecek, örgüt üretkenliğini ve rekabetçiliğini muhafaza edebilecektir.

### 3. Yöntem

Bu araştırmanın amacı, sağlık kurumlarında çalışan personelin örgüt kültürü tipolojilerine ait algılarını ölçmek ve çalışanlarca algılanan örgüt kültürü tipolojilerinin hastanenin mülkiyetine, personelin demografik özelliklere, çalışma şekillerine ve sürelerine göre değişip değişmediğini ortaya koymaktır. Örgüt kültürü tipolojilerinin hangi değişkenlerden etkilendiğinin belirlenmesi ve hastane yöneticileri tarafından istenilen örgüt kültürünün geliştirilmesi ve/veya güçlendirilmesi yönündeki stratejilerde yol gösterici olabilecek değişkenlerin tespit edilmesi bu çalışmanın temel gerekçesini oluşturmaktadır. Araştırma Yozgat'ta bulunan bir kamu hastanesi ve bir özel hastanede gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini seçilen bu iki hastanede çalışan personel oluşturmaktadır. Araştırma, devlet hastanesinden 67 ve özel hastaneden 40 çalışan olmak üzere kolayda örnekleme yönetimiyle toplam 107 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. İki hastanedeki toplam çalışan sayısının üç binden fazla olması nedeniyle örneklem sayısının düşük olduğu ve araştırmamız açısından önemli bir sınırlılık olduğu söylenilebilir. Araştırma, her iki hastanede de gerekli izinler alınarak uygulanmıştır.

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan çalışmalarda en çok Cameron ve Quin tarafından geliştirilen örgüt kültürü ölçeği kullanıldığından (Kutunis vd., 2015) bu araştırmada da Cameron ve Quinn (2006) tarafından geliştirilen "Rekabetçi Değerler Yaklaşımı Esaslı Örgüt Kültürü Tipolojisi" ölçeğinin kullanılmasına karar verilmiştir. Ölçek 24 soru ve 4 boyuttan oluşmaktadır. Cameron ve Freeman (1991), Quinn ve Spreitzer (1991) ve Zammuto ve Krakower (1991)'in yaptığı çalışmalar ölçeğin geçerliliğini göstermektedirler. Ülkemizde ise Çalışır (2008)'in Türkçe'ye uyarladığı ölçeğin kapsam geçerliliğinin iki uzman tarafından kontrol edildiği ifade edilmektedir (Aktaş ve Şimşek, 2014). Ayrıca Acar (2013) açımlayıcı faktör analizi ile ölçeğin yapısal geçerliliğini test etmiştir. Çalışmamızda kullanılan ölçeğin Türkçe'ye çevirisi tarafımızca gerçekleştirilmiştir.

Araştırma anketi, iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların sosyo-demografik ve çalışma özelliklerine, ikinci bölümde ise 24 sorudan oluşan örgüt kültürü tipolojilerine yönelik ifadeler yer almaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde yer alan ifadeler bu çalışmada 5'li Likert ölçeğiyle ölçülmüştür. Bu bölümde yer alan 1'den 5'de kadar olan sayılar sırasıyla "Kesinlikle katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Biraz katılıyorum" "Katılıyorum" ve "Kesinlikle katılıyorum" şeklindedir.

Bu çalışma kapsamında, hastane mülkiyetinin, personelin demografik özelliklerinin, çalışma şekillerinin ve sürelerinin örgüt kültürü tipolojilerine etki edeceği düşünülmüştür. Zira yapılan bazı ampirik çalışmalar, mülkiyet kapsamında kamu kuruluşları ile özel kuruluşlar arasında (Kaya, 2008) ve özel hastaneler ile devlet hastaneleri arasında (Aydıntan ve Göksel, 2012; Erdem,

2007), örgüt kültürü tipolojilerinin farklılaşabileceğini göstermektedir. Ayrıca Aydınlan ve Göksel'in (2012) tarafından yapılan bir çalışmada olduğu gibi örgüt kültürü tiplerinin çalışanların demografik özelliklerinden de etkilenmesi olasıdır. Bu kapsamda aşağıdaki hipotezler belirlenmiştir.

- H1-1: Hastanelerde personelin örgüt kültürü tipi algısı hastanelerin kendi içinde farklılık göstermektedir.
- H1-2: Hastanelerde personelin örgüt kültürü tipi algısı hastane mülkiyetlerine göre farklılık göstermektedir.
- H1-3: Hastanelerde personelin örgüt kültürü tipi algısı çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.
- H1-4: Hastanelerde personelin örgüt kültürü tipi algısı çalışanların yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.
- H1-5: Hastanelerde personelin örgüt kültürü tipi algısı çalışanların eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.
- H1-6: Hastanelerde personelin örgüt kültürü tipi algısı çalışanların meslek gruplarına göre farklılık göstermektedir.
- H1-7: Hastanelerde personelin örgüt kültürü tipi algısı çalışanların meslekte geçen çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.
- H1-8: Hastanelerde personelin örgüt kültürü tipi algısı çalışanların kurumda geçen çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.
- H1-9: Hastanelerde personelin örgüt kültürü tipi algısı çalışanların çalışma şekillerine göre farklılık göstermektedir.

Yukarıda yer alan hipotezleri test etmek için, bu çalışmanın verileri SPSS 18 programıyla analiz edilmiştir. Tanımlayıcı istatistiklerin değerlendirilmesinde, frekans, yüzdeler ve ortalamalar kullanılmıştır. Yaşları, eğitim durumları, meslekleri, kurum ve meslekte çalışma süresi bakımından katılımcılar arasında istatistiksel farklılık olup olmadığı, ikiden fazla grup bulunması ve alt gruplarda örneklem sayılarının az olması nedeniyle Kruskal Wallis-H testiyle değerlendirilmiştir. Cinsiyetleri, çalışma şekli ve hastane mülkiyeti değişkenleri bakımından ise değişkenler iki gruptan oluştuğundan, gruplar arasında istatistiksel farklılık olup olmadığı Bağımsız Gruplarda t Testi (Independent Samples t Test) ile test edilmiştir.

Anket uygulandıktan sonra, analizlere geçilmeden önce, ankette yer alan beklenti ve algı maddelerine ait güvenilirlik analizi yapılmıştır. Analizde güvenilirlik katsayısı olarak Cronbach's Alpha değeri kullanılmıştır. Güvenilirlik analizi sonuçlarına göre, Cronbach's Alpha değerleri Klan boyutu için 0,85, Adhokrasi boyutu için 0,83, Pazar boyutu için 0,68, Hiyerarşi boyutu için 0,81 ve ölçeğin geneli için 0,93 olarak bulunmuştur. Kalaycı (2010) tarafından verilen Cronbach's Alpha katsayısı yorumlarına göre bu değerlerden ölçeğin güvenilir olduğu anlaşılmaktadır (Kalaycı, 2010).

#### 4. Bulgular

Elde edilen verilere ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 1’de bulunmaktadır. Tablodaki bulgulara göre katılımcıları yaklaşık %63’ü devlet hastanesinde, %37’si ise özel hastanede çalışmaktadır. Katılımcıların çoğunluğu hemşire (%35,5) ve diğer sağlık personeli (29,9) meslek gruplarında bulunmaktadır. Katılımcıların %59’unun kadın olduğu görülmektedir. Katılımcıların %84,1’inin 39 yaş ve altı yaş gruplarında olduğu tespit edilmiştir. Çalışmamıza katılanların eğitim durumlarına ait bulgulardan, lisans bitirenlerin en yüksek oranda (%46,7) olduğu ve lisans mezunlarından sonra ikinci sırada % 29’luk bir oran lise ve altı mezunlarının geldiği görülmektedir. Kurumda ve meslekte çalışma süreleri açısından ise katılımcıların yarısından fazlasının 10 yıldan daha az bir süreye sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların %43,9’u hem gündüz mesaisine hem de nöbet uygulamasına tabii olduklarını belirtmiştir.

**Tablo 1: Katılımcılara Ait Genel Tanımlayıcı İstatistikler (N=107)**

Değişkenler	N	%	Yaş	N	%
<b>Hastane</b>					
Devlet Hastanesi	67	62,6	29 yaş altı	55	51,4
Özel Hastane	40	37,4	30 – 39 arası	35	32,7
<b>Cinsiyet</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	40 ve üzeri	17	15,9
Kadın	63	59,0	<b>Çalışma Şekli</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Erkek	44	41,0	Gündüz	60	56,1
<b>Meslek</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	Gündüz + Nöbet	47	43,9
Doktor	18	16,8	<b>Meslekte Çalışma Süresi</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Hemşire	38	35,5	0 – 4,9 yıl	41	38,3
Diğer Sağlık Personeli*	32	29,9	5 – 9,9 yıl	29	27,2
İdari Personel	19	17,8	10 – 14,9 yıl	13	12,1
<b>Öğrenim</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	15 yıl ve üzeri	24	22,4
Lise ve altı	31	29,0	<b>Kurumda Çalışma Süresi</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Ön lisans	7	6,5	0 – 4,9 yıl	64	59,8
Lisans	50	46,7	5 – 9,9 yıl	24	22,4
Lisansüstü ve Tıpta Uzmanlık	19	17,8	10 – 14,9 yıl	5	4,7
			15 yıl ve üzeri	14	13,1

\*Diğer Sağlık Personeli ifadesi, doktor ve hemşire dışındaki hasta bakıcı, tıbbi sekreter, laboratuvar teknisyeni, anestezi teknisyeni vb. ifade etmektedir.

Araştırma kapsamında yer alan devlet hastanesinin ve özel hastanenin örgüt kültürü tipolojileri skorlarının hastanelerin kendi içlerinde farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak için “Eşleştirilmiş Örneklem t testi” uygulanmıştır ve analiz sonucunda elde edilen sonuçlar Tablo 2’de gösterilmektedir.

**Tablo 2: Hastanelerin Örgüt Kültürü Tipolojilerinin Kendi İçlerinde Karşılaştırılması**

Eşleştirmeler	Devlet Hastanesi		Özel Hastane	
	t	p	t	p
Adhokrasi - Klan	1,450	0,152	0,509	0,614
Piyasa- Klan	-0,127	0,899	<b>1,792*</b>	<b>0,081</b>
Hiyerarşi - Klan	<b>-3,156***</b>	<b>0,002</b>	-0,262	0,795
Hiyerarşi - Adhokrasi-	<b>-4,648***</b>	<b>&lt;0,001</b>	-0,663	0,511
Hiyerarşi - Piyasa	<b>-2,733***</b>	<b>0,008</b>	<b>-2,585**</b>	<b>0,014</b>
Adhokrasi - Piyasa	-1,293	0,200	<b>1,703*</b>	<b>0,096</b>
<b>Devlet Hastanesi Ortalama Skorları</b>		<b>Özel Hastane Ortalama Skorları</b>		
Klan: 2,82; Hiyerarşi: 3,04; Adhokrasi: 2,72; Piyasa: 2,83		Klan: 3,42; Hiyerarşi: 3,44; Adhokrasi: 3,38; Piyasa: 3,19		

**Not:** \* işareti %90 güven düzeyinde anlamlılığı, \*\* işareti %95 güven düzeyinde anlamlılığı, \*\*\* işareti %99 güven düzeyinde anlamlılığı ifade etmektedir.

Devlet hastanesinin personelinin örgüt kültürü tipolojileri algıları karşılaştırıldığında; devlet hastanesinde hiyerarşi tipinin anlamlı bir şekilde ( $p<0,05$ ) diğer kültür tiplerinden farklı olduğu görülmektedir. Devlet hastanesinde hiyerarşi tipinin ortalamasının (3,04) diğerlerinden daha yüksek olduğu düşünüldüğünde, devlet hastanesindeki baskın örgüt kültürü tipinin hiyerarşi tipi olduğu söylenebilir. Özel hastanede ise baskın örgüt kültürü tipi algısına dair net bir şey söylemek mümkün olmamakla birlikte, piyasa tipinin (ortalama= 3,19) diğerlerinden anlamlı bir şekilde düşük olması (klan ve adhokrasi tipleri ile piyasa tipi arası farklılık %90 güven düzeyinde olmakla birlikte) mekanik süreçlerin daha baskın olabileceğini düşündürmektedir. Bu sonuçlarla H1-1 hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırma kapsamında yer alan hastanelerde, personellerin örgüt kültürü tipolojileri algılarının hastanelere göre farklı olup olmadığını ortaya koymak için “t testi” uygulanmıştır ve analiz sonuçları Tablo 3’de gösterilmektedir.

**Tablo 3: Hastanelere Göre Örgüt Tipolojilerine Ait Bulgular**

Örgüt Kültürü Tipolojileri	Devlet Hastanesi (n=67)	Özel Hastane (n=40)	t	P
	Ort; SS*	Ort; SS*		
<b>Klan</b>	2,82; 0,90	3,42; 0,89	-3,30	0,001
<b>Hiyerarşi</b>	3,04; 0,85	3,44; 0,70	-2,63	0,010
<b>Adhokrasi</b>	2,72; 0,78	3,38; 0,81	-4,11	<0,001
<b>Piyasa</b>	2,83; 0,79	3,19; 0,60	-2,61	0,010
<b>Kültür Toplamı (%)</b>	57	67	-3,65	<0,001

\*Ortalama; Standart Sapma

Araştırma kapsamında yer alan iki ayrı mülkiyete sahip hastaneler, örgüt kültürü tipolojileri açısından karşılaştırıldığında; özel hastanenin örgüt kültürü tipolojisine ait ortalama skorlarının devlet hastanesi ortalama skorlarından daha yüksek olduğu; hastanelerin tüm örgüt tipolojileri açısından önemli farklılığının bulunduğu görülmüştür ( $p < 0,05$ ). (Klan tipi  $t = -3,30$  ve  $p = 0,001$ , Hiyerarşi tipi  $t = -2,63$  ve  $p = 0,010$ , Adhokrasi tipi  $t = -4,11$  ve  $p < 0,001$ , Piyasa tipi  $t = -2,61$  ve  $p = 0,010$ ). Devlet hastanesinde çalışanlar arasında hiyerarşi örgüt kültürü tipolojisi daha baskın iken, özel hastane çalışanları arasında piyasa tipolojisi dışındaki tipolojilerin birbirine çok yakın skorlar aldığı gözlenmektedir. Bu durumda H1-2 kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılanların cinsiyetleri ile örgüt kültürü tipolojileri skorlarının farklı olup olmadığını belirlemek için “t testi” yapılmıştır ve sonuçlar Tablo 4’de gösterilmektedir.

**Tablo 4: Cinsiyete Göre Örgüt Tipolojilerine Ait Bulgular**

Örgüt Kültürü Tipolojileri	Kadın (n=63)	Erkek (n=44)	t	p
	Ort; SS*	Ort; SS*		
<b>Klan</b>	2,99; 0,90	3,11; 1,00	-0,62	0,53
<b>Hiyerarşi</b>	3,15; 0,76	3,23; 0,89	-0,46	0,64
<b>Adhokrasi</b>	2,96; 0,89	2,97; 0,79	-0,05	0,95
<b>Piyasa</b>	2,93; 0,72	3,02; 0,78	-0,57	0,56

\*Ortalama;Standart Sapma

Yapılan bu çalışma kapsamında cinsiyet faktörünün tüm örgüt kültürü tipolojileri üzerinde istatistiksel olarak önemli bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür ( $p > 0,05$ ). (Klan tipi  $t = -0,62$  ve  $p = 0,53$ , Hiyerarşi tipi  $t = -0,46$  ve  $p = 0,64$ , Adhokrasi tipi  $t = -0,05$  ve  $p = 0,95$ , Piyasa tipi  $t = -0,57$  ve  $p = 0,56$ .) Bu durumda H1-3 reddedilmiştir.

Araştırmaya katılanların yaş grupları ile örgüt kültürü tipolojileri skorlarının farklılığını tespit etmek için “Kruskal Wallis-H testi” yapılmıştır ve sonuçlar Tablo 5’de gösterilmektedir.

**Tablo 5: Yaş Gruplarına Göre Örgüt Tipolojilerine Ait Bulgular**

Örgüt Kültürü Tipolojileri	29 Yaş altı (n=55)	30 – 39 Yaş Arası (n=35)	40 ve üzeri Yaş Arası (n=17)	X <sup>2</sup>	P
	Ort; SS*	Ort; SS*	Ort; SS*		
<b>Klan</b>	<b>2,90; 0,98</b>	<b>3,00; 0,86</b>	<b>3,60; 0,76</b>	<b>8,29</b>	<b>0,01</b>
<b>Hiyerarşi</b>	<b>3,07; 0,87</b>	<b>3,14; 0,64</b>	<b>3,63; 0,86</b>	<b>7,28</b>	<b>0,02</b>
<b>Adhokrasi</b>	2,92; 0,93	2,86; 0,77	3,32; 0,63	3,89	0,14
<b>Piyasa</b>	2,91; 0,77	2,97; 0,73	3,17; 0,66	1,11	0,57

\*Ortalama; Standart Sapma

Katılımcıların yaşları 29 yaş altı, 30-39 arası yaş ve 40 ve üzeri yaş grubu olmak üzere üç grup altında incelenmiştir. Yapılan incelemede katılımcıların yaşları arttıkça klan ve hiyerarşi örgüt tipolojilerine ait ortalama skorların arttığı ve yaş ile bu tipolojilere ait skorlar arasındaki farklılıkların istatistiksel anlamlı bulunduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için yapılan Tamhane’s T2 testi sonucunda, klan kültürü için 29 yaş altı ile 40 ve üzeri yaş grubu arasında ve 30-39 yaş arası ile 40 ve üzeri yaş grubu arasında anlamlı fark bulunduğu ( $p<0,05$ ), 29 yaş altı ile 30-39 yaş arasında ise farklılık bulunmadığı ( $p>0,05$ ) tespit edilmiştir. Hiyerarşi kültürü içinse, %90 güven düzeyinde olmakla birlikte 29 yaş altı ile 40 ve üzeri yaş grubu arasında fark olduğu tespit edilmiştir. Katılımcı yaşlarının adhokrasi ve piyasa örgüt kültürü tipolojileri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır ( $p>0,05$ ). Bu durumda H1-4 hipotezi klan ve hiyerarşi örgüt kültürü tipolojisi için kabul, adhokrasi ve piyasa örgüt kültürü tipolojisi için reddedilmiştir.

Araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre örgüt kültürü tipolojileri skorlarının değişip değişmediğini belirlemek için “Kruskal Wallis-H testi” yapılmıştır ve sonuçlar Tablo 6’de gösterilmektedir.

**Tablo 6: Eğitim Durumları Açısından Örgüt Tipolojilerine Ait Bulgular**

Örgüt Kültürü Tipolojileri	Lise ve altı (n=31)	Önlisans (n=7)	Lisans (n=50)	Lisansüstü ve Tıpta Uzmanlık (n=19)	X <sup>2</sup>	P
	Ort; SS*	Ort; SS*	Ort; SS*	Ort; SS*		
<b>Klan</b>	3,08; 0,97	3,35; 0,81	2,98; 0,95	3,03; 0,94	1,40	0,70
<b>Hiyerarşi</b>	3,17; 0,85	3,40; 0,84	3,13; 0,83	3,26; 0,75	1,48	0,68
<b>Adhokrasi</b>	3,06; 0,87	3,26; 1,03	2,89; 0,83	2,91; 0,81	1,53	0,67
<b>Piyasa</b>	2,98; 0,71	2,95; 0,82	2,93; 0,76	3,06; 0,76	0,98	0,80

\*Ortalama; Standart Sapma



Katılımcıların eğitim durumlarının örgüt kültürü tipolojileri üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ). (Klan tipi  $x^2=1,40$  ve  $p=0,70$ , Hiyerarşi tipi  $x^2=1,48$  ve  $p=0,68$ , Adhokrasi tipi  $x^2=1,53$  ve  $p=0,67$ , Piyasa tipi  $x^2=0,98$  ve  $p=0,80$ ) Bu durumda H1-5 reddedilmiştir.

Araştırmaya katılanların meslekleri ile örgüt kültürü tipolojileri skorlarının farklılığını belirlemek için “Kruskal Wallis-H testi” yapılmıştır; sonuçlar Tablo 7’de gösterilmiştir.

**Tablo 7: Meslek Gruplarına Göre Örgüt Kültürü Tipolojilerine Ait Bulgular**

Örgüt Kültürü Tipolojileri	Doktor (n=18)	Hemşire (n=38)	Diğer Sağ. Pers. (n=32)	İdari Pers. (n=19)	X <sup>2</sup>	P
	Ort; SS*	Ort; SS*	Ort; SS*			
<b>Klan</b>	3,00; 1,00	2,80; 0,92	3,30; 0,85	3,13; 1,01	5,89	0,11
<b>Hiyerarşi</b>	3,23; 0,78	2,95; 0,73	3,35; 0,78	3,34; 1,00	6,97	0,07
<b>Adhokrasi</b>	<b>2,89; 0,77</b>	<b>2,72; 0,82</b>	<b>3,29; 0,87</b>	<b>2,99; 0,83</b>	<b>9,20</b>	<b>0,02</b>
<b>Piyasa</b>	3,05; 0,71	2,82; 0,73	3,04; 0,66	3,07; 0,90	3,02	0,38

\*Ortalama; Standart Sapma

Araştırmaya katılan katılımcılar doktor, hemşire, diğer sağlık personeli ve idari personel olmak üzere dört grupta incelenmiştir. Yapılan analizde bu dört meslek gruplarına ait adhokrasi örgüt tipolojisi ortalama skorlarının birbirinden farklı olduğu ve bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ( $p<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Tamhane’s T2 testi yapılmıştır. Analiz sonucunda farklılığın temel nedeninin diğer sağlık personeli ile hemşireler arasındaki farktan kaynaklandığı tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Meslek grupları unsurunun diğer örgüt tipolojileri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı bulunmuştur ( $p>0,05$ ). Bu durumda H1-6 adhokrasi örgüt kültürü tipolojisi için kabul, diğer örgüt kültürü tipolojileri için reddedilmiştir.

Araştırmaya katılanların meslekte çalışma sürelerine göre örgüt kültürü tipolojileri skorlarının farklılığını belirlemek için “Kruskal Wallis-H testi” yapılmıştır ve sonuçlar Tablo 8’de bulunmaktadır.

**Tablo 8: Meslekte Çalışma Sürelerine Göre Örgüt Kültürü Tipolojilerine Ait Bulgular**

Örgüt Kültürü Tipolojileri	0 – 4,9 yıl (n=41)	5 – 9,9 yıl (n=29)	10 – 14,9 yıl (n=13)	15 yıl ve üzeri (n=24)	X <sup>2</sup>	P
	Ort; SS*	Ort; SS*	Ort; SS*	Ort; SS*		
Klan	2,90; 1,00	3,02; 0,86	3,10; 0,86	3,27; 0,96	3,15	0,36
Hiyerarşi	3,11; 0,90	3,13; 0,62	3,15; 0,80	3,38; 0,89	2,51	0,47
Adhokrasi	2,83; 0,77	3,12; 0,82	2,84; 0,87	3,06; 0,83	2,03	0,56
Piyasa	2,89; 0,79	3,05; 0,76	2,90; 0,63	3,04; 0,71	1,17	0,75

\*Ortalama; Standart Sapma

Araştırma kapsamında çalışanların meslekte geçen süreleri arttıkça Klan ve Hiyerarşi örgüt tipolojisine ait ortalama skorların da arttığı gözlenmiş olmasına rağmen, bu etkinin örgüt tipolojileri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı saptanmıştır ( $p>0,05$ ). (Klan tipi  $x^2=3,15$  ve  $p=0,36$ , Hiyerarşi tipi  $x^2=2,51$  ve  $p=0,47$ , Adhokrasi tipi  $x^2=2,03$  ve  $p=0,56$ , Piyasa tipi  $x^2=1,17$  ve  $p=0,75$ ). Bu durumda H1-7 reddedilmiştir.

Araştırmaya katılanların kurumda çalışma süreleri ile örgüt kültürü tipolojileri skorlarının farklılığı “Kruskal Wallis-H testi” ile test edilmiş olup, sonuçlar Tablo 9’da gösterilmektedir.

**Tablo 9: Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Örgüt Kültürü Tipolojilerine Ait Bulgular**

Örgüt Kültürü Tipolojileri	0 – 4,9 yıl (n=64)	5 – 9,9 yıl (n=24)	10 – 14,9 yıl (n=5)	15 yıl ve üzeri (n=14)	X <sup>2</sup>	P
	Ort; SS*	Ort; SS*	Ort; SS*	Ort; SS*		
Klan	2,97; 0,95	3,07; 0,92	2,86; 0,66	3,36; 1,00	2,95	0,39
Hiyerarşi	3,15; 0,81	3,18; 0,75	2,70; 0,70	3,52; 0,91	5,11	0,16
Adhokrasi	2,90; 0,87	3,07; 0,81	2,46; 0,61	3,25; 0,82	4,98	0,17
Piyasa	2,98; 0,74	2,94; 0,72	2,56; 0,52	3,08; 0,84	2,81	0,42

\*Ortalama; Standart Sapma

Katılımcıların kurumda geçen çalışma sürelerinin örgüt kültürü tipolojileri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir ( $p>0,05$ ). (Klan tipi  $x^2=2,95$  ve  $p=0,39$ , Hiyerarşi tipi  $x^2=5,11$  ve  $p=0,16$ , Adhokrasi tipi  $x^2=4,98$  ve  $p=0,17$ , Piyasa tipi  $x^2=2,81$  ve  $p=0,42$ ) Bu durumda H1-8 reddedilmiştir.

Araştırmaya katılanların çalışma şekilleri ile örgüt kültürü tipolojileri skorlarının farklılığı “t testi” değerlendirilmiştir ve sonuçlar Tablo 9’da gösterilmektedir.

**Tablo 9: Çalışma Şekline Göre Örgüt Kültürü Tipolojilerine Ait Bulgular**

Örgüt Kültürü Tipolojileri	Gündüz (n=60)	Gündüz + Nöbet (n=47)	t	p
	Ort; SS*	Ort; SS*		
<b>Klan</b>	3,17; 0,98	2,87; 0,87	1,68	0,09
<b>Hiyerarşi</b>	<b>3,32; 0,86</b>	<b>3,01; 0,72</b>	<b>2,00</b>	<b>0,04</b>
<b>Adhokrasi</b>	3,04; 0,89	2,87; 0,79	1,06	0,28
<b>Piyasa</b>	2,97; 0,77	2,96; 0,71	0,10	0,92

\*Ortalama; Standart Sapma

Katılımcılardan bazıları sadece gündüz mesaisinde çalıştıklarını bazıları da hem gündüz mesaisi hem de nöbet usulüne göre çalıştıklarını belirtmiştir. Yapılan analizde sadece gündüz mesaisinde çalışan personelin hiyerarşi örgüt kültürü tipolojisine ait ortalama skorunun gündüz ve nöbet sistemine göre çalışan personelin skorundan daha fazla olduğu ve bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır (t=2,00 ve p=0,04). Çalışma şeklinin diğer örgüt kültürü tipolojileri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı bulunmuştur (p>0,05). Bu durumda H1-9 hipotezi hiyerarşi örgüt kültürü tipolojisi için kabul, diğer örgüt kültürü tipolojileri için reddedilmiştir.

## 5. Sonuç

Bu çalışmada Yozgat ilinde yer alan farklı mülkiyete sahip iki hastanedeki personelin örgüt kültürü tipolojileri algısının incelenmesi amacıyla hastanelerde çalışan farklı meslek mensubu 107 kişiye Cameron ve Quin (2006) tarafından geliştirilen örgüt kültürü anketi uygulanmıştır. Çalışma sonucunda, örgüt kültürü tipolojisi algısının, hastanelerin mülkiyetlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur.

Örgüt kültürü hastane mülkiyetleri açısından değerlendirildiğinde, özel hastaneye ait örgüt kültürü tipolojileri ortalama skorların birbirlerine yakın olduğu gözlenirken, devlet hastanesindeki örgüt kültürü tipolojileri arasında hiyerarşi tipolojisinin daha ön plana çıktığı ayrıca özel ve devlet hastanesi arasında örgüt kültürü tipolojisi yönünden fark olduğu tespit edilmiştir. Bu iki kurumun farklı yasal düzenlemelere göre yönetilmesi ve çalışanlarının farklı özlük haklarına sahip olması göz önünde bulundurulduğunda mülkiyetin örgüt kültürüne etki etmesi normal karşılanabilir. Bu bulgu Kaya (2008) tarafından yapılan çalışmadan elde edilen “kamu kuruluşları ve özel sektör kuruluşları arasında örgüt kültürü bakımından fark olduğu” bulgusuyla ve Aydın ve Göksel (2012) tarafından yapılan çalışmada elde edilen devlet hastanelerinde hiyerarşi kültürünün baskın

olduğu bulgusuyla paralellik göstermektedir. Bu durum kamu hastanelerindeki bürokratik yapının bir gereği olan emir komuta zincirinin bir sonucu olarak ortaya çıkabileceğini düşündürmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken ikinci husus özel hastanelerin içinde bulunduğu rekabet şartlarına uygun olarak piyasa örgüt tipolojisinin ortalama skorunun yüksek olması beklenirken örgüt tipolojileri arasında en düşük skora sahip olması düşündürücüdür. Erdem (2007) tarafından yapılan çalışmada da özel hastanede piyasa kültür tipolojisi en düşük skora sahip tipoloji olarak bulunmuştur. Kanımızca bu durum kamu otoritesinin özel hastanelerin rekabet düzeyini etkileyebilecek denetleyici ve düzenleyici hükümlerine ve çalışanların eğitimlerinden/deneyimlerinden, personel transferlerinden veya kurumların birbirlerini örnek edinmesinden kaynaklanan ve yönetim biliminde “eş biçimlilik” (izomorfizm) olarak ifade edilen olgulara dayandırılabilir.

Türkiye’deki birçok kamu kurumları bürokratik organizasyon yapısına sahip olduğundan sıkı bir hiyerarşik yapılanmaya sahiptir. Türkiye’deki kamu hastanelerinde her ne kadar 2011 yılında çıkarılan 663 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile kamu hastanelerinde yerel ve pazar yönelimli bir yönetim anlayışı oluşturulmak istenilse de halen hiyerarşik yapının etkisi gözlenmektedir. Nitekim bu araştırma kapsamında da devlet hastanesinde baskın örgüt kültürü tipolojisinin hiyerarşi olarak bulunmuştur. Aynı zamanda bu konuda yapılmış bazı çalışmalar da kamu sektörünün hiyerarşi örgüt tipolojisinin daha ön planda olduğunu göstermektedir (Erdem, 2007; Kaya, 2008; Erdem vd., 2010, Aydınlan ve Göksel, 2012).

Çalışmada aynı zamanda örgüt kültürü tipolojilerinin çalışanların demografik özelliklerine, çalışma şekline ve çalışma sürelerine göre değişip değişmediği incelenmiştir. Demografik değişkenlerden yaşın klan ve hiyerarşi örgüt kültürü tipolojileri üzerinde etkili olduğu buna rağmen adhokrasi ve piyasa örgüt kültürü tipolojileri üzerinde etkili olmadığı bulunmuştur. Bu sonucun, bu tipolojilerin sahip olduğu özelliklerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Çünkü yaşlı çalışanların daha babacan bir tavır sergileyerek kurumu bir aile gibi görmeleri, sadakat, gelenek ve kişiler arası bağlılık gibi değerlere daha fazla önem vermeleri mümkündür. Ayrıca işlerin belli kural ve prosedürlere göre yapılması ve daha az değişkenlik arz etmesi daha yaşlı çalışanlar için daha az çaba sarfedilmesi anlamına gelebilir. Demografik değişkenlerden meslek gruplarının adhokrasi tipolojisi üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Aydınlan ve Göksel’in (2012) çalışmasında ise meslek gruplarının hem adhokrasi tipolojisi hem de piyasa tipolojisi üzerinde etkili olmakla birlikte piyasa tipolojisinin daha baskın etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Ancak bu çalışmadaki meslek grupları sınıflamasının çalışmamızdan farklı olduğunu ve meslekleri doktor ve yardımcı sağlık personeli şeklinde sınıfladığını belirtmekte fayda vardır. Bu çalışma açısından ise, temel özelliği girişimcilik, yaratıcılık ve yenilikçilik olan adhokrasi tipolojisinde meslek gruplarının etkisinin anlamlı bulunması, her meslek grubunun farklı görev, yetki

ve sorumluluklarının bulunması ve bunlarla ilişkili olarak farklı düzeylerde meslek otonomilerinin olması ile açıklanabilir. Yine bir diğer değişken olan çalışma şekli hiyerarşi örgüt kültürü tipolojisinde anlamlı olmakla birlikte sadece gündüz mesaisinde çalışan personelin bütün örgüt kültürü tipolojilerine ait ortalama skorları, gündüz mesai ve nöbet sistemine göre çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur. Bu durumun gündüz mesai ve nöbet sistemine göre çalışan personelin daha küçük çalışma gruplarıyla çalışmasından ve daha sınırlı etkileşim içinde bulunmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Çalışma kapsamında cinsiyetin, eğitim durumunun, meslekte ve kurumda geçen sürelerin tüm örgüt kültürü tipolojilerine etki etmediği bulunmuştur. Aydın ve Göksel'in (2012) çalışmasında ise diğer değişkenler bulunmamakla birlikte cinsiyet açısından benzer sonuçlara ulaşıldığı gözükmektedir. Bu değişkenlerden özellikle meslekte ve kurumda geçen süreye göre örgüt kültürü tipolojilerinin değişmemesi şaşırtıcıdır. Şöyle ki meslekte geçen sürenin artması, bireyin daha önceki çalıştığı birimlerden elde ettiği kültür ile yeni görev yerlerindeki mevcut kültür arasında bir farklılık oluşturabileceğini ve bu haliyle bir çatışma nedeni oluşturabileceğini düşündürmektedir. Diğer yandan, kurumda geçen sürenin artması ile kurumdaki mevcut kültürün çalışanlar tarafından daha iyi anlaşılması ve zamanla örgüt kültürüne daha uyum sağlayan bireyler olması beklenmektedir. Ancak bu çalışmada örgüt kültürünün bu sürelerden etkilenmediği tespit edilmiştir.

Daha önce de belirtildiği gibi bir grup araştırmacı tarafından örgüt kültürünün yönlendirilebileceği (Yağmurlu 1997) ve bu yolla örgütün etkinlik ve verimlilik gibi amaçlarının gerçekleştirilebileceği varsayılmaktadır. Burada hastane yöneticilerince dikkate alınması gereken husus, örgüt kültürü içerisinde farklı tipolojilerinin olduğu, bu tipolojilerin özelliklerinin birbirinden farklı olduğu ve bu tipolojileri etkileyen farklı değişkenlerin olduğudur. İstenilen örgüt kültürünün geliştirilmesi ve/veya güçlendirilmesi için bu hususların dikkate alınarak stratejilerin belirlenmesi, bu yöndeki çabaların başarı oranını artırabilecektir.

Çalışma Yozgat ilinde bir devlet hastanesi ve bir özel hastane kapsamında yürütüldüğü için bulunan bulgular ve sonuçlar bu iki hastane özelinde değerlendirilmelidir. Bölgesel ve ülke genelinde yapılacak bir değerlendirme için bölgeyi/ülkeyi temsil edebilecek daha büyük bir evren/örneklem üzerinde çalışmaların yapılması tavsiye edilmektedir.

### **Kaynakça**

Acar, A. A. (2013). Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 5-31.

- Akbaba, A. (2002). Örgüt Kültürü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(3), 1-32.
- Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2014). Örgütsel Sessizlik ile Algılanan Örgütsel Performans, Örgüt Kültürü ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 28, 24-52.
- Alvesson, M. (1990). On the Popularity of Organizational Culture. *Acta Sociologica*, 33(1), 31-49.
- Aydıntan, B. ve Göksel, A. (2012). Cameron-Freeman-Quinn Örgüt Kültürü Tipolojileri Ekseninde Örgüt Kültürü Farklılaşma Dinamikleri. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 53-62.
- Bakan, İ. Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, H. Ç. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Barley, S. R. (1983). Semiotics and the Study of Occupational and Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 393-413.
- Berrio, A. A. (2003). An Organizational Culture Assessment Using the Competing Values Framework: A Profile of Ohio State University Extension. *Journal of Extension*, 41(2).
- Cameron, K. S. and Freeman, S. J. (1991). Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationship to Effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 23-58.
- Cameron, K. S., and Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Çalışır, M. (2008). *Organizing Corporate Culture: A Case Study of A Turkish Software Company*. Unpublished MSc. Thesis, The Graduate School of Social Sciences of Middle East Technical University, Ankara.
- Deal, T. E. and Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Demirel, Y. ve Karadal, H. (2007). Örgüt Kültürünün Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), 253-270.

- Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Erdem, R., Adıgüzel, O. ve Kaya, A. (2010). Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36, 73-88.
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.
- Gizir, S. (2008). Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2), 182-196.
- Handy, C. (1994). *Understanding Organizations* (4th ed.). London: Penguin Books,.
- Handy, C. (1995). *Gods of Management: The Changing Work of Organizations*. London: Oxford University Press.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: SAGE Publications.
- Hofstede, G. (1984). Cultural Dimensions in Management and Planning. *Asia Pasific Journal of Management*, 1(2), 81-94.
- Hofstede, G. (1993). Cultural Constraints in Management Theories. *Academy of Management Executive*, 7(1), 81-94.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın.
- Karahan, A. (2008). Çalışanların Örgüt Kültürü Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20, 457-478.
- Kaya, H. (2008). Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Maliye Dergisi*, 155, 119-143.
- Kocadaş, B. (2005). Kültür ve Medya. *Bilig*, 34, 1-13.
- Kono, T. Ve Clegg, S.R. (1998). *Transformations of Corporate Culture: Experiences of Japanese Enterprises*. Berlin, New York: Walter de Gruyter Publishers:

- Kozlu, C. M. (1986). *Kurumsal Kültür - Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firman Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü*. İstanbul: Bilkom Yayınları.
- Kutunis, R., Özsoy, E., Karakiraz, A., Aras, M., Erol, E. ve Uslu, O. (2015). Örgüt Kültürü Çalışmalarının Yöntem ve Kapsam Bakımından İncelenmesi: Lisansüstü Tezler Üzerine Bir İnceleme. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 123-142.
- Lewis, D. (1996a). The Organizational Culture Saga – from OD to TQM: A Critical Review of the Literature. Part 1 – Concepts and Early Trends. *Leadership and Organization Development Journal*, 17(2), 12-19.
- Lewis, D. (1996b). The Organizational Culture Saga – from OD to TQM: A Critical Review of the Literature. Part 1 – Applications. *Leadership and Organization Development Journal*, 17(2), 9-16.
- Lewis, D. (1998). How Useful a Concept is Organizational Culture?. *Strategic Change*, 7, 251-260.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Newbury Park, CA: SAGE Publications.
- Murat, G. ve Açıkgöz, B. (2007). Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 1-20.
- Nartgün, Ş. S. (2006). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Değerlere İlişkin Görüşleri: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Örneği. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 4(12), 129-148.
- Ouchi, W. G. and Wilkins, A. L. (1985). Organizational Culture. *Annual Review of Sociology*, 11, 457-483.
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Quinn, Robert E. and Spreitzer, G. M. (1991). The Psychometrics of the Competing Values Culture Instrument and an Analysis of the Impact of Organizational Culture on Quality of Life. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 115-142.
- Resmi Gazete (2011). Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşların Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname. Karar Sayısı: KHK/663, 02.11.2011, Resmi Gazete, Ankara.



- Schein, E. H. (1983). The Role of The Founder in Creating Organizational Culture. *Organizational Dynamics*, 12, 13-28.
- Schein, E. H. (1990). *Örgütsel Kültür* (Çev: Atilla Akbaba- 2002). *Dokuz Eylül Ün. SBE Dergisi*, 4(3), 1-32.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bas,.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bas,.
- Schimoeller, J. L. (2006). An Empirical Investigation of the Relationship between Organizational Culture and Leadership Styles. Unpublished Ph.D. Thesis, The Wayne School of Business, Nova.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- Tanyeri, E. E. (2000). Özel Sektörde Yöneticilerin Örgüt İklimine Etkisi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Trice, H. M. and Beyer, J. M. (1991). Cultural Leadership in Organizations. *Organization Science*, 2(2), 149-169.
- Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Yetkinlik. *Maliye Dergisi*, 159, 21-35.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu (2011). *Büyük Türkçe Sözlük*. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Yağmurlu, A. (1997). Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar. *Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 52(1-4), 717-724.
- Zammuto, Raymond F. and Krakower, Jack Y. 1991. Quantitative and Qualitative Studies of Organizational Culture. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 83-114.

## Investigation of Organization Culture Types Perception of Hospital Personnel: An Application in Two Hospitals in Yozgat Province

### Extended Abstract

#### 1. Introduction

Culture, as in other areas of life also has a very important place in the organization field (Alvesson, 1990). The organization culture that is possessed may have characteristics that will serve the purpose of the organization, as well as reverse ones. The fact that health services are a labor-intensive sector and that the mutual functional commitment to the production and presentation of health services/goods is high, increases the potential impact of organization culture in this sector. Because it is an important driver of organization culture, attitudes and behaviors, and the ability of the healthcare sector to achieve its goals depends largely on the attitudes and behaviors of healthcare personnel. In the literature of organization culture some researchers think that organization culture can be directed (Yağmurlu, 1997). This approach assumes that the organization culture can be changed, and thus the goals such as activity and efficiency can be achieved. The realization of change in the desired direction and success depends on the well-defined elements of the organization's culture and the development of successful strategies for these elements. Specifying which variables are influenced by organization culture typologies and determining the elements that can be used in strategies for the development and / or strengthening of organization culture that can be implemented by the managers constitutes the basic justification of this work. The aim of this research is to determine the perceptions of organization culture typologies of personnel working in health institutions and to show whether organization culture typologies perceived by employees vary according to ownership of hospital, demographic characteristics, working styles and duration of personnel.

#### 2. Method

The investigation was carried out in a state hospital and a private hospital in Yozgat with necessary permits. The study universe consists of the personnel working in these two selected hospitals. The investigation was carried out on a total of 107 employees with easy sampling management, 67 from the state hospital and 40 from the private hospital. It can be said that the number of samples is low due to the fact that the total number of employees in two hospitals is more than 3000, which is a significant limitation in our research. In the study, an organization culture scale developed by Cameron and Quin (2006) was used. The questionnaire consists of two parts. In the first part, there are statements about socio-demographic and working characteristics of the participants, in the second part there are 24 statements formed on the basis of Likert scale of 5 about organization culture typologies. Within the scope of the investigation, nine hypotheses have been established to test whether the organization culture typologies vary according to hospital ownership and demographic characteristics of personnel and their working conditions. In the evaluation of descriptive statistics, frequencies, percentages and averages were used, while using Kruskal Wallis-H and Independent Samples t Test (with the help of SPSS 18) according to the characteristics of the data when the hypotheses were tested. The confidence interval was set at 95%.

### 3. Results and Discussion

In the study, the perceptions of organization culture typology was found to be statistically significant ( $p < 0.05$ ) in between two hospitals in terms of hospital ownership. When the perceptions of organization culture typologies of state hospital personnel are compared; The average of the hierarchy type (3,04) was found to be significantly ( $p < 0.05$ ) higher than the other types. In the private hospital, it is not possible to say anything clear about the predominant organization culture type perception, although the market type (mean= 3.19) was significantly lower than the others (at 90% confidence level). It was determined that as the age of participants increases so did the average scores of clan and hierarchy typologies and this relationship was found to be statistically significant ( $p < 0.05$ ). It was determined that the average score of adhocracy typology belonging to occupational groups were statistically significant ( $p < 0,05$ ) different from each other. It was found that the average score of hierarchy typology of the staff working only in the daytime occupation was higher than that of personnel both working in daytime and stand watch and this difference was statistically significant ( $p = 0.04$ ), on the other hand the way of working was not statistically significant on other organization culture typologies ( $p > 0,05$ ). It was found that gender, educational status and the periods spent in the occupation and institution of participants were not statistically significant on organization typologies ( $p > 0,05$ ).

### 4. Conclusion

This study was carried out to examine the perception of organization culture typologies of the two hospital personnel in different ownerships in Yozgat province. As a result of the study, it was found that the perception of organization culture typology was significantly different according to the ownership of the hospitals. It was determined that the type of dominant organization culture in the state hospital is the hierarchy type, while the results about the private hospital is not clear. It was found that although the age was influential in clan and hierarchy typologies; it was ineffective on adhocracy and market typologies. Occupational groups were found that to be effective on adhocracy typology. Working-style was significant on hierarchy typology, but main reason of the difference was daytime occupation. Within the scope of the study, it was found that gender, education status, the periods spent in the occupation and institution did not affect organization culture typologies. Managers need to direct and manage the organization culture to implement their activity and efficiency goals. In this context, it is important to know current organization culture type of health institutions and factors affecting it. This is necessary to determine the strategies taking these factors into consideration for the desired organization culture. Because the investigation was carried out in the two hospital in Yozgat, the findings and results should be evaluated specifically for these hospitals. It is advisable for future studies to work on a larger sample that can represent the region /country.