

*Economics and Administration, Tourism and Tourism Management, History, Culture, Religion, Psychology, Sociology, Fine Arts, Engineering, Architecture, Language, Literature, Educational Sciences, Pedagogy & Other Disciplines in Social Sciences*

**Vol:4, Issue:20**  
sssjournal.com

**pp.2974-2987**  
**ISSN:2587-1587**

**2018**  
sssjournal.info@gmail.com

Article Arrival Date (Makale Geliş Tarihi) 18/05/2018 | The Published Rel. Date (Makale Yayın Kabul Tarihi) 25/07/2018  
Published Date (Makale Yayın Tarihi) 27.07.2018

## **ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT YAPISI ARASINDAKİ İLİŞKİ: SAĞLIK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA<sup>1</sup>**

*THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL STRUCTURE: A RESEARCH ON HEALTH SECTOR*

**Dr. Öğr. Gör. Nedim YILDIZ**

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Ula Ali Koçman MYO, nedimyildiz@mu.edu.tr

**Doç. Dr. Hatice Hicret ÖZKOÇ**

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, hatice.ozkoc@mu.edu.tr

### **ÖZ**

Bu araştırmanın amacı; örgüt kültürü ile örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi belirlemek ve örgüt kültürünün örgüt yapısına etkisini incelemektir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Ölçek olarak; Khandwalla (1977) tarafından geliştirilen ve Özcan (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan Örgüt Yapısı Ölçeği ile Danışman ve Özgen (2003) tarafından geliştirilen Örgüt Kültürü Ölçeği kullanılmıştır. Örgüt yapısı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmış, örgüt kültürünün örgüt yapısını etkileme durumunu belirlemek için ise çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Araştırma sonuçları; çalışılan kuruma göre eğitim ve araştırma hastanesinde çalışanlar özel hastane çalışanlarına kıyasla kurumlarının örgüt yapısını daha fazla organik algılamışlardır. Kuralcı kültür algısı en yüksek eğitim ve araştırma hastanesinde; hiyerarşi, klan, destekleyici, açıklık ve gelişme kültür algısı ise en yüksek özel hastanelerde çıkmıştır. Çalışılan pozisyona göre; genel idari pozisyonda çalışanlar hekim, hemşire ve sağlık teknisyeni pozisyonunda çalışanlara kıyasla örgüt yapısını daha fazla organik algılamışlardır. Kuralcı kültür algısı en yüksek sağlık teknisyeni pozisyonunda, hiyerarşi kültürü en yüksek hemşire pozisyonunda, klan, destekleyici ve gelişme kültürleri en yüksek genel idari pozisyonunda ve açıklık kültür algısı ise en yüksek hekim pozisyonunda çıkmıştır. Regresyon analizi sonuçlarına göre kişilerin kuralcı ve hiyerarşi kültür düzeyleri arttıkça örgüt yapısının mekaniklik derecesinde yükselme ve klan, açıklık ve gelişme kültür düzeyleri arttıkça örgüt yapısının mekaniklik derecesinde ise azalma olmuştur. Kişilerin kuralcı ve hiyerarşi kültür düzeyleri arttıkça örgüt yapısının organiklik derecesinde azalma ve klan, destekleyici, açıklık ve gelişme kültür düzeyleri arttıkça örgüt yapısının organiklik derecesinde ise yükselme olmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt, Örgüt Yapısı, Örgüt Kültürü

### **ABSTRACT**

The purpose of this research is to determine the relationship between organizational culture and organizational structure and to examine the effect of organizational culture on organizational structure. Survey technique was used as data collection tool in the research. As a scale, "The Organizational Structure Scale" that is developed by Khandwalla (1976) and adapted to Turkish by Özcan (2010) and the Organizational Culture Scale developed by Danisman and Ozgen (2003) were used. Pearson correlation coefficient was then calculated to determine the relationship between organizational structure and organizational culture, and multiple regression analysis were conducted to determine the organizational culture affecting the organizational structure. Research results indicate that; according to the institution in which they work, those working staff in the education and research hospitals perceived the organizational structure of their institutions more organic than those of private hospitals. The normative culture perception was highest in the education and research hospitals while hierarchy, clan, supportive, openness and development culture were the highest perception in the private hospitals. According to working position; workers in the general administrative position perceived the organization structure more organic compared to physicians, nurses and health technicians. The normative culture perception was highest in the position of health technicians. The hierarchical culture was highest in the position of nurse; the clan, supportive and development cultures were highest in the position of general administrative and the openness culture perception was

<sup>1</sup>Bu çalışma "Örgüt Kültürü İle Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki: Muğla'daki Hastaneler Üzerine Bir Araştırma" isimli Doktora Tezinin bir kısmından hazırlanmıştır.

highest in the position of physician. According to the results of regression analysis, as the rule and hierarchical culture levels of the people increased, degree of mechanization of organizational structure increased and as the clan, openness and development culture levels of the people increased, degree of mechanization of organizational structure decreased. As the rule and hierarchical culture levels of the people increased, degree of organic of organizational structure increased and as the clan, supportive, openness and development culture levels of the people increased, degree of organic of organizational structure decreased.

**Keywords:** Organization, Organizational Structure, Organizational Culture

## 1. GİRİŞ

Örgüt, belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının eşgüdümlendiği, kendine özgü bir örgüt kültürü olan ve işleri, işgörenleri ve aralarındaki yetki ve iletişim ilişkilerini gösteren bir yapıdır. Örgütün sahip olduğu yapı ve kültür arasındaki ilişki süreci iki yönlü ilerlemektedir. Bu süreçte hem örgüt yapısı örgüt kültürünü hem de örgüt kültürü örgüt yapısını etkilemektedir. Riley' e (1983) göre örgüt yapısı bir yandan, örgütsel üyeler arasında kültürel bir etkileşim ortamıdır, diğer taraftan da, bu etkileşimin de bir ürünü olmaktadır. Hinings ve Greenwood (1988) kültürün örgüt yapısının arkasındaki itici güç olduğunu ve örgüt yapısının da örgütte benimsenen değer ve inançların tezahürü olarak tasarlandığını ifade etmişlerdir.

Seçilen örgüt yapısı mevcut örgüt kültürüyle uyumlu değilse, üyelerinin gözünde meşru olamaz. Yeni örgüt yapısı çalışanlara gündelik çalışmalarında saygı duydukları mevcut kültürel değer ve normlara aykırı bir şekilde davranmaya yönlendirilirse, yeni örgüt yapısının uygulanması, çalışanlar arasında bilişsel uyumsuzluk durumuna neden olacaktır (Fiske ve Taylor, 1991). Drucker'ın (1994) belirttiği gibi, "nasıl iyi bir yasaya sahip olmak toplumu iyi yönetmeye yetmezse, iyi bir örgüt yapısı da tek başına başarılı sonuç almaya yetmez. Öte yandan örgüt yapısının kötü olması, kişiler ne kadar iyi olursa olsun başarılı sonuç almayı olanaksız hale getirecektir". Bu nedenle örgütlenmelerde iyi bir yapı gerekli fakat tek başına yetersiz olmaktadır. Örgütün faaliyetlerinde gelişen çevre koşullarına uyum sağlamak için gerçekleştirilmesi gereken yapısal değişimlerde, örgütte var olan kültür ve öğeler de dikkate alınmalıdır.

Hem örgüt kültürü hem de örgüt yapısı örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendiren ve şekillendiren mekanizmalar olarak kendi literatürlerinde tanımlanmaktadır (O'Neill, Beauvais ve Scholl, 1997). Örgüt kültürü, yaygın olarak paylaşılan ve güçlü bir şekilde tutulan değerler, inançlar, normlar ve uygulamalar yoluyla örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendirerek örgütlerdeki belirsizliği azaltan bir mekanizmadır (O'Reilly ve Chatman, 1996). Örgütlerde gerek yapısal düzenlemeler, gerekse strateji ve politikalar büyük ölçüde örgütsel aktörlerce yaygın bir şekilde paylaşılan kültürel anlayış ve değerler sisteminin etkisi altında oluşmaktadır (Hinings, Thibault, Slack ve Kikulis, 1996).

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde önce örgüt kültürü ve örgüt yapısı ile ilgili kavramsal bilgiler ve bu konulara ilişkin hastaneler üzerine yapılmış araştırmalar yer almaktadır. Bölümün sonunda ise örgüt kültürü ve örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar hakkında bilgiler verilmiştir.

### 2.1. Örgüt Kültürü

Günümüzde her sektörde artan rekabet ortamı ve yaşanan hızlı değişimler, kuruluşların başarısında sadece iyi bir altyapı, kaynak ve teknolojik imkânlar ile donatılmış olmasının yeterli olmadığını, bunun yanında nitelikli, çalıştığı kuruma bağlılık duyan, yaptığı işe kendini adayan insan kaynağı varlığının da çok önemli olduğunun anlaşılmasını sağlamıştır. Çalışanların örgütün ortak amaç ve değerlerini benimsemesi beraberinde o kuruluşun örgüt kültürünü oluşturmaktadır (Bilgin ve Çıraklı, 2010: 118).

Latince, ikamet etmek, yetiştirmek, korumak anlamına gelen 'cultura' sözcüğünden geldiği savunulan kültür kavramı, Avrupa'nın aydınlanma çağına kadar daha çok tarımsal faaliyetleri niteleyen bir kavram olarak kullanılmıştır (Williams, 1983). Kültür, öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamıdır (Koçel, 2007: 34). Kültür kavramının tanımı üzerinde bir fikir birliği olmamakla birlikte, birçok araştırmacı, kültürün belirli bir sosyal grup ya da toplum üyeleri tarafından paylaşılan, sosyal olarak oluşan, kolektif ve bütüncül bir kavram olduğu üzerinde hemfikir gözükümlerler (Hofstede, Neuijen, Ohavy ve Sanders, 1990). Bu çalışmada, örgüt kültürü iş ortamındaki ortak değer, norm ve uygulamalar şeklinde ele alınmaktadır.

Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerlerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgütler ve bireylerle ilişki biçimlerini, düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içinde yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir (Eren, 2004: 136). Örgüt kültürü, bir grubun ya da tamamen bir örgütün, örgüt içerisinde ve dışındaki sorunlara karşı

mücadele etmek için meydana getirdikleri, geçerliliği test edilmiş, buna bağlı olarak da yeni üyelere bu sorunlar ile ilgili, doğru algılama, düşünme ve hissetmenin yolu olarak öğretilmesi gereken varsayımlar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Barutçugil (2004) örgüt kültürünün bu bağlamda, dört önemli fonksiyonu yerine getirdiğinden söz etmektedir:

- ✓ Çalışanlara kurumsal kimlik kazandırır: Çalışanların örgüt ile özdeşleşmelerini, varlıklarını ve geleceklerini çalıştıkları örgütte görmelerini sağlar.
- ✓ Ortak sahiplenmeyi kolaylaştırır: Çalışanlar kolektif bir biçimde kendilerini örgütün amaçlarına adanarak, yüksek düzeyde bağlılık duygusu oluşur.
- ✓ Sosyal sistemde kararlılığı sağlar ve geliştirir: Çalışanlar tutku derecesinde bağlılık ve güçlü bir kurum kimliği ile işlerine ve amaçlarına odaklanırlar.
- ✓ Sosyal sistemler denge ve kararlılık içinde gelişir. Çalışanların tutum ve davranışlarını çevreye duyarlı ve uyumlu olarak biçimlendirir.

Chatman ve Jehn (1994)' e göre örgüt kültürleri, örgütsel ve sektörel dinamiklere göre önemli ölçüde farklılaşmaktadır. Hofstede (2001)' e göre ise örgüt kültürleri, belirli bir ülkede toplumsal kültür ve kurumsal ortam ile etkileşime bağlı olarak bazı ortak özellikler gösterebilmektedir. Türkiye'deki örgütlerde, güç ve statü, klan, prestij, sadakat ve itaat, geleneksel olarak ön plana çıkan kültürel eğilimler olarak dikkat çekmektedir. Bu tür kültürel eğilimlerle birlikte, çoğu zaman babacan liderlik tarzı ve patronaj ilişkiler de gelişebilmektedir. Diğer yandan, son yıllarda, Türkiye iş ortamında, profesyonellik, rasyonellik ve başarı odaklılık gibi kültürel eğilimlerin de yaygınlaşma içinde olduğu görülmektedir. Çoğu zaman bu eğilimler, geleneksel eğilimlerle birlikte etkileşim içerisinde ortaya çıkarak farklı alt kültürlerin ve hatta çeşitli tezatlıkların oluşmasına da yol açabilmektedirler (Danışman ve Özgen, 2008; Danışman, 2010).

Wasti ve Fiş (2008) Türkiye ortamında, beklenenin aksine, firma büyüklüğünün artmasıyla birlikte sıkılık-esneklik boyutunun daha esnek bir nitelik sergilediğini ortaya koymakta ve bunu da küçük firmalarda aile kontrolünün daha yoğun olmasına bağlamaktadırlar. Beyazıt ve Koçaş (2010) Türkiye ortamında pazar odaklılık performansının artırılmasında girişimci kültür yanında klan kültürünün de önemli rol oynadığını belirtmişlerdir.

Örgüt kültürü her örgütte olduğu gibi hastaneler için de önemlidir. Çalışanların örgütün ortak amaç ve değerlerini benimsemesi beraberinde o kuruluşun örgüt kültürünü oluşturmaktadır. Hastanelerin yönetimi zor ve karmaşıktır. Bu nedenle, kurum kültürünün hastanelerde oluşturulması ve yöneticinin de hastanede nasıl bir örgütsel kültür oluşturmak istediği, örgüt kültürüne hastanenin hangi kademesinden nasıl başlanabileceği gibi sorulara cevap bulmaları gerekmektedir. Hastanenin etkinlik ve verimlilik düzeyi, personelin ilgi, gayret, çalışkanlık ve yeterlilik gibi nitelikleriyle doğrudan ilişkilidir. Yönetimsel etkinlik ve diğer her türlü başarı ölçüsü temelde insan ögesinin çabalarına dayanır. Hastanelerde sunulan hizmetin kalitesi, çalışanların hastaneye ve yaptıkları işe bağlılıkları, hastanenin amaç ve hedeflerini benimsemeleri, ortak amaç etrafında birleşmeleri ile doğru orantıda yükselmekte ve bu durum çalışanların performans ve verimini de olumlu yönde etkilemektedir (Bilgin ve Çıraklı, 2010: 118).

## 2.2. Örgüt Yapısı

Örgüt yapısı, çalışanlara sorumluluklarını, hangi seviyede durduğu, kime veya kimlere bağlı olarak ve kimlerle birlikte çalışacaklarını ve sahip oldukları yetkileri göstermektedir. Ne kadar hızlı ve esnek davranabileceğini örgütün yapısı belirlemektedir (Güzelcik, 1999: 90). Kast ve Rosenzweig (1970) latince yapan, inşa eden anlamına gelen "structor" kelimesinden türemiş olan yapı sözcüğünü, sürekli ve bir bütün özelliklerine sahip karmaşık bir sistemin bölümlerinin düzenlenmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlama faaliyet unsurlarının bir düzen içinde yerleştirilmesini ve ayarlanmasını kapsayan bir örgüt yapısının incelenmesinden doğmaktadır. Yapı, çok basit bir tanımla örgütün bölümleri veya elemanları arasında kurulmuş ilişkilerin şekli olarak karşımıza çıkmaktadır (İçerli, 2009: 13-14). Bir örgüt yapısı, iş görevlerinin biçimsel olarak nasıl bölüneceğini, sınıflanacağını ve koordine edileceğini tanımlar (Robbins, 1994).

Örgüt yapısı bütün faaliyetler için zemin oluşturur. Bu zeminin uygun ve elverişli olması örgüt başarısını artırırken, aksi durumda onun yaşamını tehdit eder (Perçin, 2008: 78). Fayol'a göre yönetim fonksiyonunun işlevsel olabilmesi için birtakım prensiplere uyulması gerekmektedir. İyi bir yönetim için sahip olunması gereken 14 prensip şunlardır:İşbölümü, otorite, disiplin, kumanda birliği, yönetim birliği, genel yararın özel yarara üstünlüğü, personelin işe alımı, merkezileşme, hiyerarşi, düzen, hakkaniyet, personelin istikrarı, inisiyatif ve personelin birliği (Fayol, 1917:26).

Yöneticiler kendi örgütlerinin yapısını tasarlarken altı temel unsuru dikkate almalıdırlar. Bunlar; işin özelliği, bölümlendirme, emir komuta birliği, denetim alanı, merkezileşme/merkezileşmeme ve biçimselleşmedir (Robbins ve Judge, 2013: 488). Literatürde en çok kabul görmüş örgütlenme sınıflandırmalardan biri Burns ve Stalker tarafından yapılan sınıflandırmadır. Burns ve Stalker (1961) yapmış oldukları araştırma sonucunda iki farklı örgüt yapısı belirlemişlerdir. Bunlar; mekanik ve organik örgüt yapısıdır. Burns ve Stalker'e göre dış çevre stabil olduğunda örgütün iç çevresi kurallar, prosedürler, açıkça tanımlanmış yetki hiyerarşisi tarafından karakterize edilmektedir. Örgüt yüksek derecede formalleşmeye ve merkezileşmeye sahiptir ve bu tür yapılar "mekanik yapılar" olarak tanımlanmıştır. Hızla değişen çevrelerde örgütün iç yapısı, kontrolün ve hiyerarşik kademelerin daha az olduğu, değişen koşullara kolayca adapte olabilecek şekildedir. Bu tür yapılarda genellikle kurallar ve prosedürler yazılı olmamaktadır. Karar verme yetkisi merkezileşmemiştir. Yetki hiyerarşisi açıkça tanımlanmamıştır. Burn ve Stalker bu tür yapıları ise "organik yapılar" olarak tanımlamıştır (Burns ve Stalker 1971: 119-121).

Günümüzde hastane yöneticileri, genellikle çok karmaşık bir örgütü işletmek, çok büyük bir bütçenin sorumluluğunu taşımak ve farklı meslek gruplarının uyumunu sağlamak zorundadır (Yavuz, 2011: 15). Sağlık kurumlarının diğer endüstri ve hizmet kurumlarında ayıran yapısal özellikleri vardır. Hastanelerin yapısal özellikleri şöyle sıralanabilir (Seçim, 1991' den Akt. Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2015:125-127):

- ✓ Uzmanlaşma: Sağlık kurumlarında uzmanlaşma seviyesi yüksektir.
- ✓ İşlevsel bağımlılık: Sağlık kurumlarında işlevsel bağımlılık çok yüksektir. Bu nedenle farklı meslek gruplarının faaliyetleri arasında yüksek derecede eşgüdüm gereklidir.
- ✓ Profesyonelleşme: Sağlık kurumlarında insan kaynakları profesyonel kişilerden oluşur ve bu kişiler kurumsal hedeflerden daha çok mesleki hedeflere önem vermektedir.
- ✓ Yönetimsel denetim zorlukları: Hizmet miktarının ve harcamalarının önemli bir bölümünü belirleyen hekimlerin faaliyetleri üzerinde tam etkili olan yönetimsel ve kurumsal denetim mekanizması kurulmamıştır.
- ✓ İkili otorite hattı: Hastaneler başta olmak üzere tüm sağlık kurumlarında ikili otorite hattı bulunmaktadır ve bu durum eşgüdümleme, denetim ve çatışma sorunlarına yol açmaktadır.

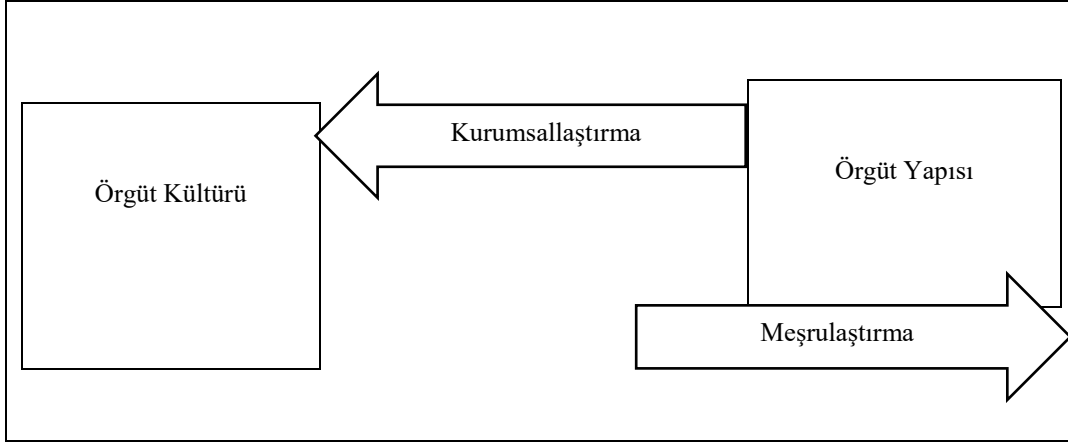
### 2.3. Örgüt Kültürü Ve Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki

Araştırmacılar ( Meek, 1988; Hinings, 1996) tarafından kültür ve yapı arasında sürekli ve güçlü bir etkileşim olduğu vurgulanmıştır. James vd. (1990) örgüt kültürünün, örgüt yapısının hem tasarımını hem de örgüt içerisindeki uygulamalarını etkilediğini belirtmiştir. Bir organizasyonda oluşturulan örgütsel yapı modeli baskın kültürel varsayımlara, değerlere ve normlara uygun olmalıdır. Örgüt kültürü, çalışanların ve yöneticilerin örgüt metaforunu bir makine olarak, yani işleyişindeki belirsizlikleri en aza indirgeyen sistematikleştirilmiş, standartlaştırılmış ve düzenlenmiş bir sistem olarak dayatırsa, örgüt yapısı oldukça biçimlendirilmiş ve uzmanlaşmış olarak ortaya çıkacaktır.

Koçel (1998)' e göre bir örgütün varlık nedeni, belirli amaçların birden fazla kişi ile ve bir grup olarak gerçekleştirilebilmesidir. Böylece ortak amaç etrafında toplanmış olurlar. Yapı ise, örgütün temel amaçları doğrultusunda personelin birbiri ile ilişki kurmasını sağlayan bir çerçevedir. Dolayısıyla örgüt yapısı, bu grubun faaliyetlerini koordine eden, birbiri ile uyumlu hale getiren mekanizmadır. Yani, örgüt yapısı bir araçtır. Bu aracın en önemli özelliği insan unsuru ile ilgili olmasıdır. Bu aracı, faaliyetleri koordine edilecek kişilerin özelliklerine, yapılacak işin niteliğine, ortam ve çevre şartlarına göre ayarlamak gerekir. Örgüt yapısının iyi olmaması, örgütteki kişiler ne kadar iyi olsalar da başarılı sonuç almayı olanaksız hale getirecektir.

Örgüt yapısı görevlerin ve yetki ilişkilerinin biçimsel sistemini belirlediğinden kültürün önemli bir kaynağıdır. Farklı yapılar farklı kültürleri ortaya çıkarmaktadır (Torlak, 2008: 124). Örgütsel yapı özellikleri örgüt kültürünü etkilemektedir. Örneğin, kişisel özgürlüğü ve otonomiye etkileyen karar alma yetkilerinin merkezileşip merkezileşmemesi de örgütleri farklı kılmaktadır. Bunların da dereceleri örgüt kültürünü şekillendirmektedir.

Şekil 2.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısı Arasındaki Karşılıklı İlişkiler



Janicijevic (2013)' e göre her örgüt yapısı çalışanların günlük işlerinde davranışlarını yönlendirir. Çalışanların görevleri yerine getirme yöntemlerini, başkalarıyla etkileşim şekillerini ve karar verme biçimlerini belirler. Her örgütsel yapı modeli, organizasyon üyelerinde farklı bir davranışa neden olur. Seçilen organizasyon yapısı tarafından uyarılan davranış, mevcut kültüre ait değerlerle uyumluysa, örgüt üyeleri gözünde yapıyı hem örgütsel hem de bireysel menfaatler açısından doğru ve faydalı model olarak meşrulaştırır. Bir örgütsel yapı modelinin uzun vadeli uygulanması, örgüt kültürünü de etkileyebilir. Bir şirketteki mevcut örgüt kültürünü konsolide edebilir veya değiştirebilir. Yeni örgüt yapısı var olan kültürel değerlere uygun bir örgüt üyesi davranışını gerektiriyorsa, örgüt yapısı var olan örgüt kültürü üzerinde olumlu bir etki meydana getirecek ve değerlerini güçlendirecektir. Bunu bir kurumsallaşma süreci boyunca yapacaktır. Kültürün kurumsallaştırılması, bir örgütteki kültürel varsayımların, değerlerin ve normların örgütün yapısında inşa edildiği bir süreçtir.

Danışman ve Özgen (2002) “İşletmelerde Kültür ve Yapı: Endüstri Dalı ve Durumsal Faktörlerin Kültürel Nitelikler ile Yapısal Özellikler Arasındaki İlişkilere Etkisinin Belirlenmesine İlişkin Türk Ve Kanada Firmaları Üzerinde Bir Araştırma” konulu çalışması sonucunda işletmelerde kültürel nitelikler ile yapısal özellikler arasında belirli bir dereceye kadar ilişki bulunduğunu elde etmiştir. Ancak bu ilişkinin kendiliğinden ortaya çıkmadığına, endüstriyel çevre ile birlikte bilgisayar destekli teknolojik sistemlerin kullanımı ve sosyal ortamın çeşitli kültürel ve yapısal değişkenler arasındaki ilişkilerin şeklini ve yönünü belirli ölçüde etkilediğine işaret etmektedir.

Oktay (2016) “Örgüt Yapısı İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” konulu çalışması sonucunda örgüt kültürü ile örgüt yapısı değişkenlerinin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırmada ayrıca örgüt kültürünün alt boyutlarından biri olan vizyonun paylaşımı, örgüt yapısının alt boyutlarından biri olan biçimselleştirme boyutunu; örgüt kültürü alt boyutlarının ise örgüt yapısının merkezileştirme-karara katılım ve merkezileştirme-yetki hiyerarşisi alt boyutlarını daha yüksek oranlarda yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.

### 3. UYGULAMA

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacını; örgüt kültürü ile örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi belirlemek ve örgüt kültürünün örgüt yapısına etkisini incelemek oluşturmaktadır. Örgüt kültürü ve örgüt yapısı arasında nasıl bir ilişki vardır? Örgüt kültürü boyutları örgüt yapısının katı veya esnek olma durumunu nasıl etkilemektedir? Araştırmada bu sorulara cevap bulunması amaçlanmaktadır.

Literatürde örgüt kültürü konusu üzerine yapılan birçok araştırmalar bulunmaktadır. Fakat bu araştırmalarda örgüt içerisindeki bütün aşamaların şekillenmesinde etkisi olan örgüt yapısına yeterince yer verilmediği görülmektedir. Nicel araştırma yöntemiyle yapılan bu çalışmanın, örgüt yapısı ve kültürü alanındaki literatür boşluğuna önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Hastane içinde farklı uzmanlıklara ve algılamalara sahip meslek gruplarının (hekim, hemşire, sağlık teknisyen/tekniker, genel idari çalışanlar) tamamının araştırma içerisinde değerlendirilmesi araştırmanın önemini arttırmaktadır.

### 3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırmanın kapsamını; Muğla ilinde faaliyetlerini sürdürmekte olan bütün kamu ve özel hastane çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada bazı sınırlılıklar bulunmaktadır. Bunlar;

- ✓ Araştırmada elde edilen bulguların, sadece verilerin toplandığı Muğla ilindeki hastane çalışanlarından oluşan örneklem çerçevesinde olması,
- ✓ Araştırmada kullanılan ölçeklerden elde edilen verilerin katılımcıların bireysel algılamalarından etkilenmesi.

### 3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmamızda çalışanların örgüt kültürü ve örgüt yapısı algılarını öğrenebilmek ve örgütler arasında karşılaştırmalar yapabilmek için nicel araştırma yöntemi ve veri toplama aracı olarak da anket tekniği kullanılmıştır.

#### 3.3.1. Evren ve Örneklem Seçimi

Meslek gruplarına göre çalışan sayıları Muğla İl Sağlık Müdürlüğü'nden alınmış olup Tablo 3.1'de verilmektedir.

Tablo 3.1. Muğla İlindeki Kamu ve Özel Hastanelerde Çalışanların Mesleki Dağılımı

Hastaneler	Hekim	Hemşire	Sağlık Teknisyen	Genel İdari
Muğla S.K.Ü.E.A.H	251	356	184	158
Bodrum Devlet	63	68	58	35
Dalaman Devlet	13	71	33	28
Datça Devlet	7	19	19	17
Fethiye Devlet	102	266	125	106
Köyceğiz Devlet	13	39	30	19
Kavaklıdere Devlet	6	6	14	7
Marmaris Devlet	49	123	51	43
Milas Devlet	52	132	66	61
Ortaca Devlet	20	64	43	34
Yatağan Devlet	21	49	38	44
Özel Acıbadem	59	75	52	43
Özel Ahu	24	27	20	34
Özel Bodrum	27	16	22	32
Özel Güney Göz	5	3	2	5
Özel İzan Sağlık	32	28	28	25
Özel Letoon Hospital	24	19	20	10
Özel Lokman Hekim Esnaf	49	53	45	50
Özel Marmaris	15	23	17	20
Özel Marmaris Yücelen	26	20	15	14
Özel Ortaca Yücelen	21	19	12	8
Özel Muğla Yücelen	36	53	33	35
<b>Genel Toplam</b>	<b>916</b>	<b>1529</b>	<b>927</b>	<b>828</b>

Örneklem içerisinde yer alan hekim, hemşire, sağlık teknisyen/tekniker ve genel idari pozisyonunda çalışan sayılarının dağılımı ana kütle içerisindeki oranları dikkate alınarak belirlenmiştir.

#### 3.3.2. Veri Toplama Süreci

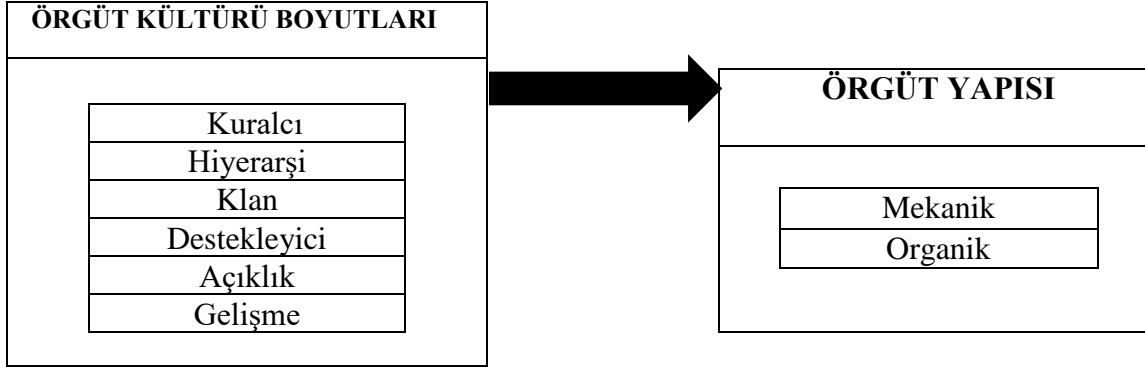
İzin işlemleri tamamlandıktan sonra 6 Haziran-11 Temmuz 2016 tarihleri arasında 500 adet anket dağıtılmış olup 435 adet ankette geri dönüş sağlanmıştır. Anketler basit tesadüfi örneklem yoluyla çalışanlara ulaştırılmış ve yüz yüze görüşmeyle sorular kendilerine yöneltilmiştir. Anketler incelendikten sonra 17 anket formunun eksik veya yanlış doldurduğu tespit edilmiş ve 418'i veri girişine uygun bulunmuştur. Geçerli bulunan 418 anketin 25'inde örgüt yapısı sorularında "kararsız" kalındığı görülmüş ve onlar da araştırma kapsamından çıkarılarak çalışmaya 393 anket üzerinden devam edilmiştir.

### 3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırmacılar ( Meek, 1988; James vd., 1990; Hinings, 1996; Danışman ve Özgen, 2002; Janicijevic, 2013; Oktay, 2016) tarafından kültür ve yapı arasında sürekli ve güçlü bir etkileşim olduğu vurgulanmıştır. Bu

araştırmada Örgüt kültürü boyutlarının örgüt yapısına etkisi Muğla İlindeki kamu ve özel hastane çalışanları üzerinden incelenmiştir. Araştırmanın modeli Şekil 3.1' deki gibi oluşturulmuştur.

Şekil 3.1. Araştırma Modeli



Şekil 3.2' de araştırma modeli yer almaktadır. Modelde yer alan değişkenlerden mekanik ve organik örgüt yapısı ( Khandwalla, 1976'dan Akt. Özcan, 2010) bağımlı değişken ve örgüt kültürü boyutlarından kuralcı, hiyerarşi, klan, destekleyici, açıklık, gelişme (Danışman ve Özgen, 2002) bağımsız değişken olarak belirlenmiştir. Araştırmanın hipotezleri aşağıda yer almaktadır.

### Araştırmanın Ana Hipotezi

**H:** Örgüt Kültürünün Örgüt Yapısı Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.

### Araştırmanın Alt Hipotezleri

**H<sub>1a</sub>:** Kuralcı Kültürün Mekanik Örgüt Yapısı Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.

**H<sub>1b</sub>:** Kuralcı Kültürün Organik Örgüt Yapısı Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.

**H<sub>2a</sub>:** Hiyerarşi Kültürün Mekanik Örgüt Yapısı Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.

**H<sub>2b</sub>:** Hiyerarşi Kültürün Organik Örgüt Yapısı Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.

**H<sub>3a</sub>:** Klan Kültürün Mekanik Örgüt Yapısı Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.

**H<sub>3b</sub>:** Klan Kültürün Organik Örgüt Yapısı Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.

**H<sub>4a</sub>:** Destekleyici Kültürün Mekanik Örgüt Yapısı Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.

**H<sub>4b</sub>:** Destekleyici Kültürün Organik Örgüt Yapısı Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.

**H<sub>5a</sub>:** Açıklık Kültürünün Mekanik Örgüt Yapısı Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.

**H<sub>5b</sub>:** Açıklık Kültürünün Organik Örgüt Yapısı Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.

**H<sub>6a</sub>:** Gelişme Kültürünün Mekanik Örgüt Yapısı Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.

**H<sub>6b</sub>:** Gelişme Kültürünün Organik Örgüt Yapısı Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.

### **3.5. Araştırmanın Bulguları**

Bu kısımda demografik özellikler ile güvenilirlik, ortalamalar, korelasyon ve regresyon analizlerine ilişkin bulgular yer almaktadır.

#### **3.5.1. Demografik Bulgular**

Tablo 3.2: Demografik Bulgular

		Fr.	%			Fr.	%
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	150	38,2	<b>Hastane Çalışma Süre</b>	6-60	234	59,5
	Kadın	243	61,8		61-120	95	24,2
<b>Medeni Durum</b>	Evli	324	82,4		121-180	47	12,0
	Bekar	69	17,6		181 ve Üst	17	4,3
<b>Yaş</b>	18-27	56	14,2	<b>Meslekte Çalışma Süre</b>	6-120	136	34,6
	28-37	161	41,0		121-240	177	45,0
	38-47	126	32,1		241-360	62	15,8
	48 ve Üstü	50	12,7		361 ve Üst	18	4,6

<b>Eğitim</b>	Lise	58	14,8	<b>Görev Yeri Sayısı</b>	1	172	43,8
	Önlisans	108	27,5		2	98	24,9
	Lisans	123	31,3		3	53	13,5
	Ylisans	25	6,4		4 ve Üstü	70	17,8
	Doktora	79	20,1				
<b>Kurum</b>	Devlet	139	35,4	<b>Çalışma Statü</b>	657	180	45,8
	Özel	178	45,3		Sözleşmeli	201	51,1
	Eğt.Araş.	76	19,3		2547	12	3,1
<b>Çalışılan Birim</b>	Temel	10	7,6	<b>Pozisyon</b>	Hekim	86	21,9
	Dahiliye	29	9,9		Hemşire	121	30,8
	Cerrahi	30	2,5		Sağlık Tek	69	17,6
	Acil	29	7,4		Genel İdari	117	29,8
	Servis	97	24,7	<b>Hekim Unvan</b>	Prof.	2	0,5
	Poliklinik	11	2,8		Doç.	5	1,3
	Röntgen	30	7,6		Yrd. Doç.	6	1,5
	Laboratuvar	30	7,6		Uzman	64	16,3
	İdari- Mali	117	29,8		Pratisyen	10	2,5

Demografik durumlara göre katılımcıların dağılımları Tablo 3.2 'de verilmektedir. Ankete katılanların 150'si erkek, 243'ü kadınlardan oluşmaktadır. Hizmet sektöründe yer alan hastaneler, sahip olduğu çalışma koşulları nedeniyle kadınlar tarafından daha çok tercih edilmektedir. Kişilerin 324'nün evli, 69'unun bekâr olduğu görülmektedir. Ankete katılanların yaşlarının 28-37 ile 38-47 yaş aralıklarında yoğun olduğu görülmektedir. Bu durum da hastane çalışanlarının hem dinamik hem de tecrübeli diyebileceğimiz en verimli yaş döneminde olduklarını göstermektedir. Eğitim durumunda daha çok önlisans (108 kişi) ve lisans bölümü (123 kişi) mezunlarının olduğu görülmektedir. Ankete katılanlar ile bire bir yapılan görüşmelerde, hekim dışındaki kişilerin genellikle sağlık lisesinden mezun olup çalışma hayatına başladıkları ve daha sonradan eğitim seviyelerini de yükselttikleri gözlemlenmiştir. Ankete katılanların 178'i özel hastane, 139'u devlet hastanesi ve 76'sı eğitim-araştırma hastanesi çalışanlarından oluştuğu görülmektedir. Pozisyona göre 86 hekim, 121 hemşire, 69 Sağlık Teknisyeni ve 117 genel idari personelin ankete katıldığı görülmektedir. Örneklemdeki bu dağılımın, ana kütledeki çalışanların pozisyon dağılımını genel olarak temsil ettiği anlaşılmaktadır. Hekimler arasında en fazla katılım 64 kişi ile uzman , en az ise 2 kişi ile profesör unvanına sahip hekimlerin ankete katıldığı görülmektedir. Çalışılan birime göre bakıldığında hastanedeki hemen hemen bütün birim çalışanlarının örneklem içinde yer aldığı görülmektedir. Hastane de çalışma süresi en fazla 6-60 ay kategorisinde yoğunlaşmaktadır. Özel Hastanelerin, Sosyal Güvenlik Kurumu ile yaptıkları anlaşmalar nedeniyle hastalara sunulan hizmetler karşılığında alınan ücret miktarı önceki dönemlere nispeten daha uygun hale gelmiştir. Bu nedenle hastalar; yüksek fiyatlar verilerek kurumda tutulan, alanında tanınmış hekimlerin olduğu, daha iyi fiziksel koşulların olduğu ve hasta memnuniyetine daha fazla önem verildiğini düşündüğü özel hastaneleri tercih etmektedirler. Özel hastanelerde bu talebi karşılayabilmek için sürekli yeni personel alımı gerçekleştirmektedirler. Meslekte çalışma süresi sayısına bakıldığında, hastanelerde çalışanların uzun süreli istihdam olduğu görülmektedir. Görev yeri değişikliği sayısına bakıldığında, hastanelerde çalışanların personel değişim oranının düşük olduğu görülmektedir. Çalışanların 201'i sözleşmeli, 180'i 657 sayılı kanunla ve 12'si 2547 sayılı kanun ile istihdam edilmektedir.

### 3.5.2. Güvenirlilik Analizleri

Güvenirlilik analizi bir ölçekte yer alan maddeler arasındaki iç tutarlılığı ölçmekte ve bu maddeler arasındaki ilişkiler hakkında bilgi vermektedir (Bayram, 2004:127). Alfa ( $\alpha$ ) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenirliliği aşağıdaki gibi yorumlanır (Kalaycı, 2009: 403-405):

- ✓  $\leq \alpha < 0.40$  ise ölçek güvenilir değildir,
- ✓  $0.40 \leq \alpha < 0.60$  ise ölçeğin güvenirliliği düşük,
- ✓  $0.60 \leq \alpha < 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilir,
- ✓  $0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Demografik sorular kapsam dışında tutularak, örgüt yapısı ve örgüt kültürü ölçekleri için ayrı ayrı güvenirlilik analizleri yapılmıştır. Güvenirlilik analizi sonuçları Tablo 3.3 ve Tablo 3.4' de yer almaktadır.



Tablo 3.3. Örgüt Yapısı Ölçeğine İlişkin Cronbach Alfa Sonuçları

Örgüt Yapısı Boyutları	Soru Numaraları	Soru Sayısı	$\alpha$
Mekanik	1,3,5,7,9,11,13,15	8	0,94
Organik	2,4,6,8,10,12,14,16	8	0,93
Toplam Ölçek	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10, 11,12,13,14,15,16	16	0,64

Örgüt yapısı ölçeğinin güvenilirliği için alt boyutların Cronbach Alfa katsayıları ve ölçeğin toplam Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmıştır. Yapılan analiz sonucunda Mekanik eğilim için 0,94; Organik eğilim için 0,93 değerleri elde edilmiştir. Bununla birlikte ölçeğin toplam Cronbach Alfa katsayısı 0,64 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen analiz sonuçları ölçeğin bu kapsamda güvenilir olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 3.4. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Cronbach Alfa Sonuçları

Örgüt Kültürü Boyutları	Soru Numaraları	Soru Sayısı	$\alpha$
Kuralcı	1,2,3,4	4	0,71
Hiyerarşi	5,6,7,8	4	0,78
Klan	9,10,11,12	4	0,78
Destekleyici	13,14,15,16	4	0,76
Açıklık	17,18,19,20	4	0,63
Gelişim	21,22,23,24	4	0,87
Toplam Ölçek	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10, 11,12,13,14,15,16,17, 18,19,20,21,22,23,24	24	0,70

Örgüt kültürü ölçeğinin güvenilirliği için alt boyutların Cronbach Alfa katsayıları ve ölçeğin toplam Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Yapılan analiz sonucunda Kuralcılık eğilimi için 0,71; Hiyerarşi eğilimi için 0,78; Klan eğilimi için 0,78; Destekleyicilik eğilimi için 0,76; Açıklık eğilimi için 0,63; Gelişim eğilimi için 0,87 değerleri elde edilmiştir. Bununla birlikte ölçeğin toplam Cronbach Alfa katsayısı 0,70 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen analiz sonuçları ölçeğin bu kapsamda güvenilir olduğuna işaret etmektedir.

### 3.5.3. Ortalamalara İlişkin Bulgular

Tablo 3.5'te anketi cevaplayanların 5'li likert ölçeğine göre örgüt yapısı ve örgüt kültürü sorularının ortalamaları yer almaktadır. Hastanelerde çalışanların mekanik örgüt yapısı algısının daha yüksek olduğu ve gelişme, destekleyici, hiyerarşi ile kuralcı kültür boyutlarını daha fazla benimsedikleri görülmektedir. Fakat bu değişkenlerin algılanma ve benimsenme düzeyleri hastanelere göre farklılık göstermektedir.

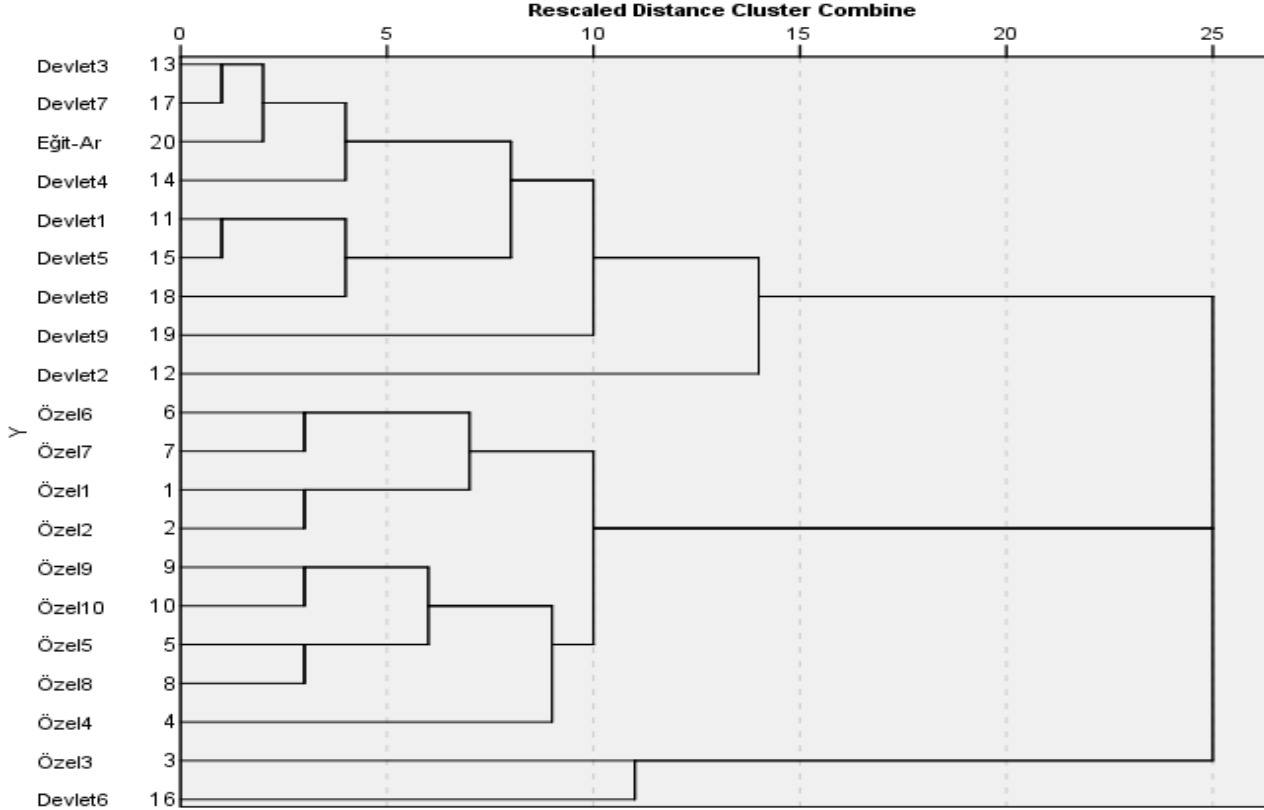
Tablo 3.5. Hastanelerin Örgüt Yapısı ve Örgüt Kültürü Boyutu Ortalamalar

Hastaneler	Mekanik	Organik	Kuralcı	Hiyerarşi	Klan	Destekleyici	Açıklık	Gelişim
Özel 1	<b>4,23</b>	2,61	2,86	<b>3,49</b>	3,12	<b>3,57</b>	3,28	<b>4,16</b>
Özel 2	<b>4,03</b>	2,74	2,70	<b>3,50</b>	2,76	3,24	3,25	<b>4,00</b>
Özel 3	3,22	<b>3,44</b>	2,67	<b>4,05</b>	3,50	<b>3,83</b>	3,13	<b>4,13</b>
Özel 4	<b>4,14</b>	2,67	2,84	<b>4,08</b>	2,93	<b>4,46</b>	3,36	<b>3,79</b>
Özel 5	<b>3,77</b>	2,50	2,94	<b>3,56</b>	3,08	<b>3,75</b>	2,92	<b>3,75</b>
Özel 6	<b>4,09</b>	2,32	2,81	<b>4,00</b>	3,08	<b>3,64</b>	3,24	<b>3,70</b>
Özel 7	<b>4,18</b>	2,22	2,85	<b>3,83</b>	2,83	<b>3,45</b>	2,90	<b>3,45</b>
Özel 8	<b>3,67</b>	2,88	2,64	<b>3,73</b>	3,34	<b>3,91</b>	2,91	<b>3,64</b>
Özel 9	<b>3,79</b>	2,84	2,93	<b>4,11</b>	3,52	<b>4,05</b>	2,66	<b>4,30</b>
Özel 10	<b>3,92</b>	2,87	2,82	<b>3,95</b>	3,22	<b>4,12</b>	3,08	<b>4,15</b>
Devlet 1	<b>3,50</b>	2,88	<b>3,67</b>	2,88	2,88	<b>3,53</b>	3,41	<b>3,67</b>
Devlet 2	<b>3,16</b>	2,85	<b>3,46</b>	2,80	2,61	<b>4,23</b>	3,20	<b>3,58</b>
Devlet 3	<b>3,20</b>	2,75	<b>3,46</b>	3,33	2,48	3,23	2,82	<b>3,27</b>
Devlet 4	<b>3,54</b>	2,88	<b>3,97</b>	3,11	2,47	3,14	2,94	<b>3,56</b>
Devlet 5	<b>3,45</b>	2,94	<b>3,50</b>	2,90	2,87	<b>3,48</b>	3,19	<b>3,83</b>
Devlet 6	2,67	<b>3,66</b>	3,17	<b>3,35</b>	3,06	<b>3,92</b>	3,21	<b>4,02</b>
Devlet 7	<b>3,34</b>	2,71	<b>3,53</b>	3,19	2,59	3,16	2,99	<b>3,32</b>
Devlet 8	<b>3,54</b>	3,04	<b>3,71</b>	3,17	2,96	<b>3,54</b>	2,79	<b>3,46</b>
Devlet 9	2,94	<b>3,04</b>	3,25	<b>3,38</b>	3,06	2,94	2,88	<b>3,81</b>
Eğit-Araş.	<b>3,41</b>	2,99	<b>3,59</b>	<b>3,45</b>	2,36	2,97	2,65	<b>3,18</b>

Hangi hastanede daha çok hangi örgüt yapısı ve örgüt kültürü boyutlarının bir arada bulunduğunu ortaya çıkarmak ve hastaneler arasında benzer örgüt yapısı ve örgüt kültürü boyutlarına sahip sınıflandırmalar oluşturmak amacıyla hiyerarşik kümeleme analizi yapılmıştır. Kümeleme analizi, ölçülen objeleri birbirlerine benzerliklerine göre sınıflandırmayı amaçlayan istatistiksel bir tekniktir (Hair, 1998). Hiyerarşik kümeleme analizleri, kümeleri peş peşe birleştirme sürecidir ve bir grup, diğeri ile bir kez birleştirildikten sonra, daha sonraki adımlarda kesinlikle ayrılamaz (Fırat, 1995). Hiyerarşik kümeleme metotları uygulanırken kaç tane küme oluşacağı önceden bilinmez. Önceden tespit edilen kriterlere göre birbiriyle en fazla benzeyen objeler aynı kümenin içinde yer alır. Veri kümesindeki en son obje kendisine en çok benzeyen kümenin içinde yer alıncaya kadar kümeleme işlemine devam edilir (Yılmaz ve Temurlenk, 2005). Hiyerarşik tekniklerin ağaç diyagramları ile gösterilen sonuçlarına dendrogram denir (Lorr,1983).

Şekil 3.2. Hiyerarşik Kümeleme Tekniğine İlişkin Dendrogram

### Dendrogram using Average Linkage (Between Groups)



Şekil 3.2'deki bulgular değerlendirildiğinde en son kümeleme işleminin üç'lü sınıflandırmada kaldığı görülmektedir. İlk oluşan kümede eğitim ve araştırma hastanesi ile sekiz devlet hastanesi yer almaktadır. Bu dokuz hastanenin örgüt yapısı ve örgüt kültürü boyut ortalamaları incelendiğinde örgüt yapısının daha çok mekanik algılandığı ve örgüt kültürü boyutlarının da daha çok kuralcı ve gelişme olarak benimsendiği ortaya çıkmaktadır. İkinci oluşan kümede dokuz özel hastane yer almaktadır. Bu dokuz hastanenin örgüt yapısı ve örgüt kültürü boyut ortalamaları incelendiğinde örgüt yapısının daha çok mekanik algılandığı ve örgüt kültürü boyutlarının da daha çok hiyerarşi, destekleyici ve gelişme olarak benimsendiği ortaya çıkmaktadır. Üçüncü oluşan kümede ise bir özel hastane ile bir devlet hastanesi yer almaktadır. Bu iki hastanenin örgüt yapısı ve örgüt kültürü boyut ortalamaları incelendiğinde örgüt yapısının daha çok organik algılandığı ve örgüt kültürü boyutlarının da daha çok hiyerarşi, destekleyici ve gelişme olarak benimsendiği ortaya çıkmaktadır. Böylece kamu hastanelerinde çalışanlar genel olarak kurumlarının örgüt yapısını daha çok mekanik algılamakta ve örgüt kültürü boyutlarından daha çok kuralcı ve gelişmeyi benimsemektedirler. Özel hastanelerde çalışanlar ise genel olarak kurumlarının örgüt yapısını daha çok mekanik algılamakta ve örgüt kültürü boyutlarından daha çok hiyerarşi, destekleyici ve gelişmeyi benimsemektedirler.

#### 3.5.4. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Hipotezlerin test edilmesine geçilmeden önce korelasyon analizi yardımıyla değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olması dikkate alınmaksızın aralarındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemeye çalışılacaktır. Yapılan korelasyon analizi sonuçları tablo 3.6'da verilmektedir.

**Tablo 3.6.** Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenlerin Birbirleriyle Korelasyonu

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Mekanik	-							
2 Organik	-,557**	-						
3 Kuralcı	,161**	-,193**	-					
4 Hiyerarşi	,221**	-,166**	,058	-				
5 Klan	-,149**	,140**	-,247**	,069	-			
6 Destekleyici	-,058	,143**	-,294**	-,070	,428**	-		
7 Açıklık	-,145**	,133**	-,366**	-,093	,402**	,330**	-	
8 Gelişme	-,215**	,282**	-,191**	-,046	,252**	,203**	,354**	-

Örneklem Büyüklüğü=393 \*p<0,05, \*\*p<0,01

Tablo 3.6 araştırmamıza konu olan değişkenler arasındaki ilişkileri göstermektedir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre: Örgüt yapısı ve örgüt kültürü boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; mekanik örgüt yapısı ile kuralcı, hiyerarşi kültür boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Mekanik örgüt yapısı ile klan, açıklık ve gelişme örgüt kültürü boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Organik örgüt yapısı ile kuralcı, hiyerarşi kültür boyutları arasında ise negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Organik örgüt yapısı ile klan, destekleyici, açıklık ve gelişme örgüt kültürü boyutları arasında ise pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgüt kültürü boyutlarının kendi aralarındaki ilişki incelendiğinde; kuralcı kültür boyutu ile klan, destekleyici, açıklık ve gelişme kültür boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki bulunurken hiyerarşi kültür boyutu ile bir ilişki bulunmamaktadır. Hiyerarşi kültürü boyutu ile klan, destekleyici, açıklık ve gelişme örgüt boyutları arasında bir ilişki bulunmamaktadır. Klan kültür boyutu ile destekleyici, açıklık ve gelişme kültür boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Destekleyici kültür boyutu ile açıklık ve gelişme kültür boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Açıklık kültür boyutu ile gelişme kültür boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

### 3.5.5. Regresyon Analizi ve Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Oluşturulan hipotezler ışığında araştırma modelinde yer alan değişkenlerden bağımsız değişken olarak belirtilen örgüt kültürünün bağımlı değişken olarak belirtilen örgüt yapısı üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılacaktır. Araştırmada geliştirilen hipotezlerin test edilmesine yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 3.7.** Örgüt Kültürü Boyutları ve Örgütsel Yapısı Modelleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Mekanik Örgüt Yapısı			Organik Örgüt Yapısı		
	β	Anlam Düzeyi	R <sup>2</sup>	β	Anlam Düzeyi	R <sup>2</sup>
Kuralcı Kültür	,161	,001	0,026	-,193	,000	0,037
Hiyerarşi Kültürü	,221	,000	0,049	-,166	,001	0,028
Klan Kültür	-,149	,003	0,022	,140	,005	0,020
Destekleyici Kültür	-,058	,254	0,003	,143	,005	0,020
Açıklık Kültürü	-,145	,004	0,021	,133	,008	0,018
Gelişme Kültürü	-,215	,000	0,046	,282	,000	0,079

\* Katsayı 0.05 düzeyinde anlamlı

Tablo 3.7’de örgüt kültürü boyutları ve örgüt yapısı modelleri arasındaki regresyon analizi sonuçları bulunmaktadır. Bu sonuçlara göre araştırma hipotezlerinden sadece **H<sub>4a</sub>** red edilmiş geri kalan tüm hipotezler kabul edilmiştir. Araştırmanın amacına uygun bir şekilde geliştirilen hipotezler aşağıda yorumlanmaktadır.

- ✓ Kuralcı kültürün mekanik örgüt yapısı üzerinde pozitif ve organik örgüt yapısı üzerinde ise negatif yönlü etkisi olduğu görülmektedir.
- ✓ Hiyerarşi kültürün mekanik örgüt yapısı üzerinde pozitif ve organik örgüt yapısı üzerinde ise negatif yönlü etkisi olduğu görülmektedir.
- ✓ Klan kültürün mekanik örgüt yapısı üzerinde negatif ve organik örgüt yapısı üzerinde ise pozitif yönlü etkisi olduğu görülmektedir.
- ✓ Destekleyici kültürün organik örgüt yapısı üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu görülmektedir. Destekleyici kültür ile mekanik örgüt yapısı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

- ✓ Açıklık kültürünün mekanik örgüt yapısı üzerinde negatif ve organik örgüt yapısı üzerinde ise pozitif yönlü etkisi olduğu görülmektedir.
- ✓ Gelişme kültürünün mekanik örgüt yapısı üzerinde negatif ve organik örgüt yapısı üzerinde ise pozitif yönlü etkisi olduğu görülmektedir.

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma sonuçlarına göre genel olarak hastanelerde çalışanların mekanik örgüt yapısı algısının daha yüksek olduğu ve gelişme, destekleyici, hiyerarşi ile kuralcı kültür boyutlarını daha fazla benimsedikleri ortaya çıkmaktadır. Fakat bu değişkenlerin algılanma ve benimsenme düzeyleri kurum ve pozisyon göre farklılık göstermektedir.

Mekanik örgüt yapısının daha baskın algılanmasında sağlık sektörünün doğası gereği çalışanların risk almaktan kaçınmaları, karar verme ve sorumluluk almanın tamamen üst yönetime bırakılması ve bilgi-işlem teknolojisine yoğun bir biçimde kullanılmasının etkilerinin olduğu düşünülmektedir. Özellikle özel hastanelerde çalışanların kamu hastane çalışanlarına göre kurumlarının örgüt yapısını daha fazla mekanik olarak algılamaları literatürden farklı bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü kamu kurumlarının bürokratik ve merkeziyetçi yönetim yapılarına nispeten özel kurumların daha az bürokratik ve yerinden yönetim yapılarına sahip olmasından dolayı daha esnek oldukları bilinmektedir. Muğla ilindeki özel hastanelerin biri dışında tamamının Sosyal Güvenlik Kurumu ile yasal anlaşmalarının olması, işçilik giderlerinin düşük tutulması için çalışan sayısının az olması, çalışanların tamamen üst yönetim tarafından belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesine odaklanması ve yetkinin emir-komuta zinciri şeklinde olmasından dolayı daha sıkı bir örgüt yapısının oluştuğu görülmektedir.

Çalışanların gelişme kültür boyutunu daha fazla benimsemelerinde sağlık sektöründe ortaya çıkan rekabet ile birlikte değişim ve yeniliklere uyum sağlayabilmeleri konularında üst yönetim tarafından gelişimlerine katkıda bulunacak imkân ve fırsatların verildiği anlaşılmaktadır. Hastane yönetimi çalışanlarına insiyatif alabilme, etkin iletişim kurabilme, kendini güvende hissetme gibi personel güçlendirme konularında daha fazla destek vermektedir. Bununla birlikte hastanelerde oluşan aşırı iş yükünün hedeflenen zamanda bitirilebilmesi için çalışanların üst yönetimin otoritesine ve emirlerine uymaya son derece önem vermesini sağlayan hiyerarşi kültür boyutu benimsenmektedir.

Kurum ve pozisyon değişkenlerine göre örgüt yapısı ve örgüt kültürü tercihleri ile genel sonuçlar karşılaştırıldığında; eğitim ve araştırma hastanesinde çalışanlar ve tüm hastanelerdeki hemşireler çalışanlar daha çok hiyerarşi ve kuralcı alt kültür boyutlarını benimsemektedirler. Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışanlar ve tüm hastanelerdeki genel idari çalışanlar organik örgüt yapısı algısını daha fazla hissetmektedirler. Böylece örgüt yapısı ve kültürü boyutlarının çalışanlar tarafından örgüt içerisinde farklı düzeylerde algılanmasında ve benimsenmesinde çalışılan kurum ve pozisyon önemli ölçüde etki ettiği anlaşılmaktadır.

Regresyon analizi sonuçlarına göre kişilerin kuralcı ve hiyerarşi kültür düzeyleri arttıkça örgüt yapısının mekaniklik derecesinde yükselme ve klan, açıklık ve gelişme kültür düzeyleri arttıkça örgüt yapısının mekaniklik derecesinde ise azalma olmuştur. Kişilerin kuralcı ve hiyerarşi kültür düzeyleri arttıkça örgüt yapısının organiklik derecesinde azalma ve klan, destekleyici, açıklık ve gelişme kültür düzeyleri arttıkça örgüt yapısının organiklik derecesinde ise yükselme olmuştur.

Yapılan çalışmanın sonucunda öneriler şu şekilde sıralanmıştır:

- ✓ Yöneticiler tarafından belirli dönemlerde kurum içinde paylaşılan kültürel değerler ile benimsenen örgütün yapısının özelliklerine hakkında çalışanlara yönelik geri bildirim toplantıları yapılmalıdır.
- ✓ Günümüzde dinamik çevrede faaliyetlerini sürdürmekte olan hastanelerin esnek organizasyon yapısına sahip olması ve yeniliklere uyum sağlayan gelişme kültürünü benimsemesi çevreye uyumu kolaylaştıracaktır.
- ✓ Yöneticilerin örgüt yapısını şekillendirirken örgüt içerisindeki kültürel değerler ile uyumlu olup olmadığına dikkat etmeleri gerekmektedir. Çünkü kültürel değerler ile uyumlu belirlenen örgüt kurallarının işleyişi daha rahat olacaktır.
- ✓ Araştırma sonucunda özel hastanelerde hiyerarşi kültür boyutu yüksek düzeyde çıkarken kamu hastanelerinde ise kuralcılık kültür boyutu yüksek düzeyde çıkmıştır. Fakat literatürden farklı olarak kuralcılık ve hiyerarşi kültür boyutları arasında bir ilişki bulunamamıştır. Aynı örgüt ortamında hem kuralcı hem de hiyerarşi kültür boyutlarının anlamlı ilişki halinde bulunmamasının nedenleri gelecekte yapılacak araştırmalara konu olmalıdır.

**KAYNAKÇA**

- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Bayazıt, M. ve Koçaş, C. (2010), “Örgütsel Kültür Ve Pazar Odaklılık Performansı: “Kültür Tipi” ve “Güçlü Kültür” Önermelerinin Türkiye’de Testi”, Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt 10, Sayı 1-2, S.S. 35-70.
- Bilgin, G. ve Çıraklı, Z. (2010). Hastanelerde Kurum Kültürü, II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi, Bildiriler Kitabı, Ankara.
- Burns, T., Stalker, G. M. (1961). The Management of Innovation, Tavistock Public, London.
- Burns, T. ve Stalker, G.M. (1971). The Management of Innovation, Tavistock Public, London.
- Chatman, J. A. ve Jehn, K. A. (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: how different can you be. Academy of Management Journal, 37(3): 522-553.
- Danışman, A. ve Özgen, H. (2002) “İşletmelerde Kültür ve Yapı: Endüstri Dalı ve Durumsal Faktörlerin Kültürel Nitelikler ile Yapısal Özellikler Arasındaki İlişkilere Etkisinin Belirlenmesine İlişkin Türk Ve Kanada Firmaları Üzerinde Bir Araştırma, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi SBE, İşletme ABD, Adana.
- Danışman, A. ve Özgen, H. (2003). “Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel-Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi”, Yönetim Araştırmaları Dergisi, 3 (2), 91-124.
- Danışman, A. ve Özgen, H. (2008). “Örgütsel Alt Kültürler Ve Kaynakları: Bir Sanayi Firmasında Görgül Bir Araştırma”, ODTÜ Gelişme Dergisi, c.35. S.2. ss.277-304.
- Danışman, A. (2010). “Türkiye’de Örgüt Kültürü: Özel Sayıya Giriş”, Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt 10, Sayı 1-2, S.S. 5-9.
- Drucker, P., (1994). Managing the Future, Penguin, New York.
- Eren, E. (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Fayol, H. (1917). Administration Industrielle et Générale, H.Dunod Et E.Pinat Editeurs, Paris.
- Fiske, S.T. and Taylor, S.E. (1991). Social Cognition, , NY: McGraw-Hill, New York. Fligstein, N. ve McAdam, D. (2012). A Theory of Fields. Oxford University Press.
- Güzelcik, Ebru (1999). Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Hinings, C. R. & R. Greenwood (1988), The Dynamics of Strategic Change, Basil Blackwell, Oxford.
- Hinings, C. R., Thibault, L., Slack, T. Ve Kikulis, L. M. (1996), “Values and Organizational Structure”, Human Relations, 49(7), 885-916.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohavy, D. D. Ve Sanders, G. (1990), “Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases”, Administrative Science Quarterly, 35, 286-316.
- Hofstede, G. (2001). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions And Organizations Across Nations. Sage Publication.
- İçerli, L. (2009). Örgüt Yapısı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- James, L., James L. & Ashe D. (1990). The Meaning of organizations: the role of cognition and values. In P. Schneider (ed.), Organizational Climate and Culture, (pp 32-54). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Janicijevic, N. (2013). The Mutual Impact Of Organizational Culture And Structure, Economic Annals, Volume LVIII, No. 198.
- Kast, F. E. ve Rosenzweig, J. E. (1970). Organization and Management A Systems Approach, McGraw-Hill Book Company.
- Kavuncubaşı Ş. ve Kısa A. (2003). Sağlık Kurumları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım S. (2010). Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, 2.Baskı, Siyasal Kitabevi.
- Khandwalla, Pradip N. The Design of Organizations, New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1977.

- Koçel, T. (2007). İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Meek, V. Lynn (1988), “Organizational culture: Origins and weaknesses”, Organization Studies, 19/1, 45-61.
- Oktay, F. (2016). Örgüt Yapısı İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 25, Sayı 3,S. 457-470.
- O’Neill, John W. Laura, L. Beauvais ve Richard W. Scholl (1997), “A structure and culture model of organizational behavior variability reduction”, Annual Meeting of Academy of Management, Aug. 13.
- O’Reilly, Charles & Jennifer Chatman (1996), “Culture as social control: Corporations, cults and commitment”, in Staw & Cummings (eds), Research in Organizational Behavior (V. 18), JAI Press, Greenwich, CT.
- Özcan, E.D. (2010). “Algılanan Örgüt Yapısı İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Kişilik Özelliklerinin Rolü ve Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Perçin, M. (2008). İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Isparta.
- Riley, P. (1983), “A structuranist account of political culture”, Administrative Science Quarterly, 28, 414-437.
- Robbins Stephen P. (1994). Örgütsel Davranışın Temelleri, (Çev. Ayşe Öztürk), Etam A.Ş., Eskişehir.
- Robbins, S. P. and Judge, T.A. (2013). “Örgüt Yapısının Temelleri”, Örgütsel Davranış, 14. Basım (Çev. Ed: Erdem, İ.), Nobel, Ankara.
- Seçim, H. (1991). “Türkiye’de Hastanelerin Organizasyonu İçin Bir Model Önerisi, Hastane Yönetimi ve Organizasyonu”, İÜD, C.252, S.3, İstanbul.
- Torlak N.G. (2008). Organizasyon Teorileri, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Wasti, A. ve Fiş, A. M. (2010). “Örgüt Kültüründe Sıkılık– Esneklik Boyutu ve Kurumsal Girişimciliğe Etkisi”, Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt 10, Sayı 1-2, S.S. 11-33.
- Williams, R. (2005). Anahtar Sözcükler: Kültür ve Toplumun Sözvarlığı, (Çev. Savaş Kılıç), İstanbul.
- Yavuz, C. I. (2004). “DSÖ Yol Gösteriyor, Hükümet Uyguluyor: “Sağlık Sisteminde Benimsenebilecek Tek Ve Basit Bir Piyasa Kavramı Yoktur”. Toplum ve Hekim, 19 (3), Mayıs-Haziran: 216–222