

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİMDALI  
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL İKLİMİN HİZMET KALİTESİ ÜZERİNE  
ETKİSİ VE BİR UYGULAMA**  
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Tuğba AKYOL**

İSTANBUL, 2010

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİMDALI  
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL İKLİMİN HİZMET KALİTESİ ÜZERİNE  
ETKİSİ VE BİR UYGULAMA**  
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:  
**Tuğba AKYOL**  
Öğrenci No:  
**070746136**

Danışman:  
**Doç. Dr. Nihat KAYA**

İSTANBUL ,2010

## YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Tezimi, Akademik Etik İlkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendim hazırladığıma and içerim .

.../.../....

Aday: Tuğba Akyol

# ÖRGÜTSEL İKİLİMİN HİZMET KALİTESİ ÜZERİNE ETKİSİ VE BİR UYGULAMA

**Tezi Hazırlayan: Tuğba Akyol**

## Özet

Bu çalışmada, örgüt iklimi kavramı, hizmet kalitesi, hizmetin özellikleri, hizmet kalitesindeki boşluklar vurgulanmış; örgütsel iklimin hizmet kalitesi üzerine etkileri literatürde genel kabul görmüş ServQual ölçeğiyle değerlendirilmiştir. Uygulamada İstanbul'da bulunan 2 özel hastanenin ve 1 tıp merkezinin toplam 300 çalışanı üzerinde bir anket çalışması uygulanmış ve anketlerle toplanan veriler SPSS for Windows 10.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analizler sırasıyla şunlardır: Anketi cevaplayanların demografik özelliklerine ait frekans tablosu , faktör analizi , güvenilirlik analizi, değişkenlerin ortalamalarını ve standart sapmaları da içeren korelasyon analizi ve anova analizleri. Sonuç olarak, örgütsel iklimin hizmet kalitesi üzerine etkisi araştırılmış ve değişkenlerin birbiriyle olan ilişkileri incelenmiştir. Örgütsel iklim değişkenlerinden yönetsel destek, yönetimin yeteneği ve tutarlılığının ve iş yükünün, hizmet kalitesi boyutları ile anlamlı bir ilişkisi bulunamamıştır. Örgütsel iklim değişkenlerinden çalışanların uyum ve birlikteliğinin ve etiğin hizmet kalitesi boyutları üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu kabul edilmiştir.( $p<0.05$ )

**Anahtar kelimeler:** Örgüt İklimi, Hizmet Kalitesi, Özel Hastane

# **THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL CLIMATE ON SERVICE QUALITY AND AN APPLICATION**

**THESIS PREPARED BY: Tuğba AKYOL**

## **Abstract**

In this study, the concept of organizational climate, service quality, service features, gaps in the service quality highlighted; and the impact of organizational climate on service quality assessed using the ServQual scale which is generally accepted in the literature. In the study, a survey was carried out on a total of 300 employees from two private hospitals and a medical center located in Istanbul. The data collected was analyzed by using the SPSS for Windows 10.0 program. The analysis entailed the following: frequency table regarding the demographic features of the respondents, factor analysis, reliability analysis, correlation analysis including the mean variables and standard deviations and anova analysis. In conclusion, the impact of organizational climate on service quality was studied and the relationship between variables were examined. No significant relationship was found between service quality parameters and organizational climate variables such as administrative support, management's ability and consistency as well as workload. It was however, found that, of the organizational climate variables, harmony among employees and ethics had a significant impact on service quality. ( $p < 0.05$ )

**Keywords:** Organizational Climate, Service Quality, Private Hospital

|                  |          |
|------------------|----------|
| Yemim Metni      |          |
| Özet             |          |
| Abstract         |          |
| Tablolar Listesi | V        |
| Şekiller Listesi | VI       |
| Kısaltmalar      | VII      |
| <b>Giriş</b>     | <b>1</b> |

## **I.BÖLÜM**

### **ÖRGÜTSEL İKLİM**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1.ÖRGÜTSEL İKLİM NEDİR ?</b>                    | <b>2</b>  |
| 1.1 Örgütsel İklimin Tanımı                        | 2         |
| 1.2. Örgütsel İklimin Boyutları                    | 5         |
| 1.3. Örgütsel İklimin Çeşitleri                    | 7         |
| 1.3.1.Açık Örgüt İkliminin Özellikleri             | 8         |
| 1.3.2.Kapalı Örgüt İkliminin Özellikleri           | 10        |
| <b>2.ÖRGÜTSEL İKLİMİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER</b>       | <b>12</b> |
| 2.1.Örgütsel Faktörler                             | 13        |
| 2.1.1.Örgüt Kültürü                                | 13        |
| 2.1.1.1.Kültürler Arası Farklılıklar               | 16        |
| 2.1.1.2.Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü              | 18        |
| <b>3.ÖRGÜT İKLİMİNİN SONUÇLARI</b>                 | <b>20</b> |
| 3.1. Sağlıklı Örgüt İkliminin Yol Açtığı Sonuçlar  | 20        |
| 3.2. Sağlıksız Örgüt İkliminin Yol Açtığı Sonuçlar | 21        |

## **II. BÖLÜM**

### **HİZMET KALİTESİ**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1.HİZMET KAVRAMININ TANIMI</b>                                | <b>23</b> |
| <b>2.HİZMETİN ÖZELLİKLERİ</b>                                    | <b>24</b> |
| 2.1. Soyutluk  | <b>25</b> |
| 2.2. Ayrılmazlık   | <b>26</b> |
| 2.3. Heterojenlik ve Değişkenlik                                 | <b>26</b> |
| 2.4. Dayanıksızlık   | <b>27</b> |
| <b>3.SAĞLIK HİZMETİNİN ÖZELLİKLERİ</b>                           | <b>27</b> |
| <b>4.HİZMET SEKTÖRÜNDEKİ BÜYÜME</b>                              | <b>31</b> |
| <b>5.HİZMET KALİTESİ</b>   | <b>33</b> |
| 5.1. Beklenen Hizmet Kalitesi                                    | <b>36</b> |
| 5.2. Algılanan Hizmet Kalitesi                                   | <b>37</b> |
| 5.3. Hizmet Kalitesinin İyileştirilmesi                          | <b>38</b> |
| <b>6.HİZMET KALİTESİ BOŞLUKLARI</b>                              | <b>39</b> |
| 6.1. Birinci Boşluk: Müşteri Beklentilerini Bilmemek             | <b>42</b> |
| 6.2. İkinci Boşluk: Yanlış Hizmet ve Kalite Standartları         | <b>43</b> |
| 6.3. Üçüncü Boşluk: Hizmet Performansı Boşluğu                   | <b>44</b> |
| 6.4. Dördüncü Boşluk: Verilen Sözlerle Hizmet Sunumunun Uymaması | <b>45</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>7.SERVQUAL ÖLÇEĞİ</b>                  | <b>49</b> |
| 7.1.Fiziksel Özellikler                   | 51        |
| 7.2.Güvenilirlik                          | 52        |
| 7.3.İhtiyaca Cevap Verebilme (Heveslilik) | 52        |
| 7.4.Güvence                               | 53        |
| 7.5.İletişim (Empati)                     | 53        |

### **III. BÖLÜM**

#### **UYGULAMA**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1.YÖNTEM</b>  | <b>54</b> |
| 1.1.Araştırmanın Amacı ve Kapsamı                              | 54        |
| 1.2.Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Anketlerin Hazırlanması | 55        |
| 1.2.1. Örgüt İklimi Ölçeği                                     | 55        |
| 1.2.2. Hizmet Kalitesi Ölçeği                                  | 56        |
| 1.2.3. Demografik Sorular                                      | 56        |
| <b>2.VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR</b>                         | <b>56</b> |
| 2.1.Örnekleme Ait Demografik Veriler                           | 57        |
| 2.2.Faktör Analizi Sonuçları                                   | 58        |
| 2.3.Güvenilirlik Analizi Sonuçları                             | 63        |
| 2.4.Korelasyon Analizleri                                      | 64        |
| 2.5.Anova Analizi  | 67        |



|  |           |
|--|-----------|
| 2.5.1.Hizmet Kalitesi Değişkenlerinin Yönetmel Destek<br>Üzerindeki Etkileri                   | 68        |
| 2.5.2.Hizmet Kalitesi Değişkenlerinin Yönetimin Yeteneği ve<br>Tutarlılığı Üzerindeki Etkileri | 69        |
| 2.5.3.Hizmet Kalitesi Değişkenlerinin İş Yüğü Üzerindeki Etkileri                              | 70        |
| 2.5.4.Hizmet Kalitesi Değişkenlerinin Organizasyonel Kısıtlar<br>Üzerindeki Etkileri           | 71        |
| 2.5.5.Hizmet Kalitesi Değişkenlerinin Çalışanların Uyumu<br>Üzerindeki Etkileri                | 72        |
| 2.5.6.Hizmet Kalitesi Değişkenlerinin Etik<br>Üzerindeki Etkileri                              | 73        |
| <b>3.SONUÇ VE ÖNERİLER</b>   | <b>74</b> |
| 3.1.Araştırma İle İlgili Sınırlamalar  | 76        |
| <b>KAYNAKLAR</b>   | <b>77</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ</b>  | <b>80</b> |
| <b>EKLER</b>   |           |
| <b>Ek 1 : Anket formu</b>  | <b>81</b> |

**TABLolar LİSTESİ**

| <u>Tablo No.</u>  | <u>Sayfa</u> |
|---|--------------|
| 1. Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü Arasındaki Temel Farklılıklar                            | 19           |
| 2. Hizmetin Tarihsel Tanımları  | 23           |
| 3. Fiziksel Mallar ve Hizmetler Arasındaki Farklar  | 25           |
| 4. Hizmet Sektöründeki Büyümenin Nedenleri  | 32           |
| 5. Hizmeti Sunan Taraf Açısından Hizmet Kalitesinde Boşluğa Neden Olan Temel Faktörler    | 46           |
| 6. Anket Uygulanan Hastane Sayısı ile Anket ve Geri Dönüş Sayılarını Gösterir Tablo       | 54           |
| 7. Örnekleme Ait Demografik Özellikler  | 58           |
| 8. Örgüt İklimine İlişkin Faktör Yükleri  | 59           |
| 9. Örgüt İklimi Önergeleri  | 60           |
| 10. Hizmet Kalitesine İlişkin Faktör Yükleri  | 61           |
| 11. Hizmet Kalitesi Önergeleri  | 62           |
| 12. Güvenilirlik Analizi Sonuçları  | 63           |
| 13. Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları  | 65           |
| 14. Hizmet Kalitesi Değişkenlerinin Yönetmel Destek Üzerindeki Etkileri                   | 68           |
| 15. Hizmet Kalitesi Değişkenlerinin Yönetimin Yeteneği ve Tutarlılığı Üzerindeki Etkileri | 69           |
| 16. Hizmet Kalitesi Değişkenlerinin İş Yükü Üzerindeki Etkileri                           | 70           |
| 17. Hizmet Kalitesi Değişkenlerinin Organizasyonel Kısıtlar Üzerindeki Etkileri           | 71           |
| 18. Hizmet Kalitesi Değişkenlerinin Çalışanların Uyumunu Üzerindeki Etkileri              | 72           |
| 19. Hizmet Kalitesi Değişkenlerinin Etik Üzerindeki Etkileri                              | 73           |

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

| <u>Şekil No.</u>  | <u>Sayfa</u> |
|---|--------------|
| 1. Hizmet Kalitesi Modeli   | 41           |
| 2. Birinci Boşluk   | 42           |
| 3. İkinci Boşluk  | 43           |
| 4. Üçüncü Boşluk  | 44           |
| 5. Dördüncü Boşluk  | 45           |
| 6. Hizmet Kalitesinin Devamlı Ölçümü ve iyileştirilmesi için Süreç Modeli | 48           |
| 7. Araştırma Modeli   | 55           |

**KISALTMALAR LİSTESİ**

|      |  |
|------|--|
| ABD  | Amerika Birleşik Devletleri                    |
| Vb.  | Ve benzeri                                     |
| Vs.  | Vesaire  |
| İSO  | International Organization for Standardization |
| JSI  | Joint Commission International                 |
| SPSS | Statistical Package for the Social Sciences    |

## GİRİŞ

Günümüzde artan rekabet koşulları ile birlikte üretimin her aşamasında ve tüm sektörlerde kaliteli ve nitelikli ürün/hizmet üretmek giderek daha da önemli hal almaya başlamış; rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için müşteri istek ve beklentilerinin karşılanması ve giderilmemiş müşteri ihtiyaçlarının keşfi ön plana çıkmıştır. Sağlık hizmetinin kamu kuruluşları ile birlikte özel sektörde de verilmeye başlamasıyla sağlıkta kaliteli hizmet anlayışı ve müşteri (hasta) memnuniyeti kavramları önem kazanmıştır.

Hizmet kalitesini yükseltmek isteyen kamu kuruluşlarının öncelikle kurumda görev yapan insan faktörü üzerinde odaklaşma gerekliliği vurgulanmaktadır. Sağlık sektörü gibi hizmet sektöründe verilen hizmetten memnuniyeti, hizmet kalitesini hizmeti sunanların da yaptıkları işten memnun olmalarına, motive olmalarına da bağlıdır.

Özellikle sağlık sektöründe işin hata kabul etmeyen stresli, çalışanlar için hastalık bulaşma riski yüksek, çalışma koşullarının yorucu olması gibi nedenlerle ve çalışanlara profesyonel hizmet sunmanın karşılığında yeterli ücret alma hakları ile iş motivasyonunda ücretin önemli faktör olduğu belirtilmektedir. Sağlık hizmetinin sunulduğu hastalara, çalışanın iş motivasyonu açısından aynı hizmet verilse dahi hizmet kalitesi algılarında farklılıklar olabilmektedir. Bu çalışmayla örgütsel iklimin hizmet kalitesi üzerine etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Bu çalışmada, örgüt iklimi kavramı, hizmet kalitesi, hizmetin özellikleri, hizmet kalitesindeki boşluklar vurgulanacak; hizmet sağlayıcı performansının boyutları literatürde genel kabul görmüş ServQual ölçeğiyle değerlendirilecektir. Tezde elde edilen sonuçlar uygulama kısmında verilerek bu konuyla ilgili mevcut yapılmış ve ileride yapılacak olan çalışmalara kaynak oluşturması hedeflenmektedir.

## 1.ÖRGÜTSEL İKLİM

Örgütsel iklim 1960'lı yıllardan itibaren endüstri ve örgüt psikolojisinin araştırmalarına konu olan en önemli kavramlardan biri olarak ortaya çıkmaktadır. Konunun bu denli önemli olmasının pek çok nedeni vardır. Birincisi, insani nedenlerdir; örgütsel iklim çalışanların psikolojik sağlığı ile bire bir ilişkilidir ve örgüt üyelerinin sahip olduğu işe dayalı duygu, tutum ve davranışlarını doğrudan etkilemektedir. Bir başka neden ise konuya işyerleri açısından bakıldığı zaman ortaya çıkmaktadır; örgütsel iklimin çalışanlar için sağlıklı bir ortam oluşturduğu durumlarda, işyeri içinde üretkenlik, verim ve performans yüksek olmaktadır. Bunun aksine durumlarda ise en başta çalışanların motivasyonunun düşmesine bağlı olarak işyeri etkinliği olumsuz yönde etkilenmektedir.

### 1.1. Örgütsel İklimin Tanımı

Örgütsel iklim, bir örgütle ilgili olarak psikolojik açıdan tanımlanan ve örgütteki insan ilişkilerinin niteliğini ifade eden bir kavramdır. Yani örgütün psikolojik ortamına örgütsel iklim denir<sup>1</sup>. Örgütsel iklim, örgüt kültürü kavramı ile karşılaştırıldığında, bir örgütün daha çok gözle görülen tarafını yansıtan bir kavramdır. Örgütü dışardan herhangi bir kişi ziyaret ettiğinde oradaki çalışanlar arası ilişkileri gözlediğinde ve bazı insanlarla konuştuğunda o örgütün iklimi hakkında bir yargıya varabilir. Bu iklim, son derece resmi ilişkileri öne çıkarıyor ve resmi olmayan ilişkileri onaylamıyorsa kapalı bir iklim ya da negatif bir atmosferden söz edilebilir. Bunun aksi olarak bir örgütteki çalışanlar arasında samimi, yakın, dostça ve arkadaşça ilişkiler önemseniyorsa bu iklim daha olumlu bir iklim olarak nitelendirilebilir<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Katz, D., Kahn, R., Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi, ( Çev. H. Can – Y. Bayar ), Ankara, 1977, s.123

<sup>2</sup> Şişman, M., Örgüt Kültürü, Eskişehir, 1994, s.302

Örgütsel iklim yılların birikimi ve çeşitli etmenlerin ürünüdür. Bu iklimin çalışanların tatminine olduğu kadar örgütsel verime de etkisi vardır. Ancak güzel ya da çirkin iyi veya kötü gibi kavramlar, insandan insana değişen değer yargılarıdır. Örgütsel iklim çalışanlarca farklı biçimlerde algılanabilir. Örneğin başarı ve yükselme ihtiyacı hisseden bir çalışan için, arkadaşça, hoşça vakit geçirilen örgütsel iklim tatmin edici olmayabilir.<sup>3</sup>

Örgütsel iklim kısaca, bir iş yeri gezildiğinde hissedilen hava olarak tanımlanabilir. Çalışanların iş yerindeki uygulamaların, prosedürlerin yansıttığı havayı algılayış şekilleri, örgütsel iklimi yansıtır. Örgütsel iklim, bir örgütte gün be gün oluşan algılar, yönetimin, kuralların ve yıllık raporların öngördüğü direktiflerden çok yöneticilerin davranışları ve tasvip ettikleri eylemlerle ilgilidir<sup>4</sup>.

Örgütsel iklim kavramı sanayi psikolojisine 1960 yılında Gellerman tarafından getirilmiştir. Gellerman, örgüt kişiliği ve iklimine değinen ilk yazarlardan birisidir. Gellerman'a göre örgüt kişilikleri, bireylerdeki gibi açıkça belirlenmiş bir takım bölümlere konu olamazlar, her biri türlü yönlerden kendine özgüdür. Can, örgütün psikolojik ortamıyla örgütsel iklim arasında önemli bir bağ bulunduğunu vurgular<sup>5</sup>. Bir başka açıdan, örgütsel iklim kavramı; ortam, çevre, kültür, hava ve duygu ile eş anlamlı görülmektedir. Bu tür kavramların, örgütün iç kalitesini ve özellikle bireylerin yaşantılarını yansıttığı öne sürülmektedir<sup>6</sup>.

Örgütsel iklim üzerine yaptığı araştırmada, bilhassa kuramsal olarak örgütsel iklimi detaylı bir şekilde araştıran Ertekin, örgütsel iklime şöyle bir tanım getirmektedir: “Örgütsel İklim: Örgüte kimliğini kazandıran, çalışanların davranışını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan tüm özellikler dizisidir”<sup>7</sup>.

---

<sup>3</sup> Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1999, s.213

<sup>4</sup> Balcı, A., Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu, Ankara, 1985, s.184

<sup>5</sup> Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1999, s.213

<sup>6</sup> Karcioğlu, F., ‘Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi’, Başak Ekonomi Dergisi, OcaHaziran, İstanbul, 2003, s.11-13

<sup>7</sup> Ertekin, Y., Örgüt İklimi, Amme İdari Dergisi, Cilt 2, Sayı:2, Ankara, 1978, s.6

Örgütsel iklim kavramını en çok kullanan ve hakkında araştırmalar yapan Tagiuri ve Litwin'e göre, örgütsel iklim, bir örgütün iç çevresinin katlanılır niteliğidir. Litwin ve Stringer'e göre de iklim; iş çevresinin ve çevrede yaşayan ve çalışan kişiler tarafından doğrudan doğruya ya da dolaylı olarak algılanma ve onların isteklendirilmesine ve davranışlarına etkide bulunduğu kabul edilen ölçülebilir özellikler kümesidir<sup>8</sup>.

Örgütsel iklim araştırmaları yapan Halpin, “birey için kişilik ne ise, örgüt için de iklim olur” ifadesiyle iklimi, örgütün kişiliği olarak tanımlamıştır. Bursalıoğlu da bu tanıma aynen katılarak; “Her örgüt gibi, fabrikanın da kendine özgü bir kişiliği olur. Bu kişilik, örgütün havasında görülür. Yani bireyin kişiliğine karşılık, örgütün havası, ya da iklimi vardır” ifadesini kullanır<sup>9</sup>. Can'a göre de, “Örgütün psikolojik ortamına örgütsel iklim denir.” İfadesiyle örgütsel iklimi psikolojik bir tabana oturtmakta ve böylece örgütsel iklimi, “örgütte işleyen ortakpsikolojik güçlerin görünümü” olarak tanımlamaktadır<sup>10</sup>. Davis'in belirttiği gibi, göremediğimiz ve dokunamadığımız örgütsel iklim, bir odadaki hava gibi örgütte bulunmaktadır. Örgütsel iklim, örgütte olan her şeyi etkilemekte ve örgütte olan hemen her şeyden etkilenmektedir<sup>11</sup>.

Örgütler açık sistemlerdir. Her örgütün kendine has bir iklimi vardır. Yakın zamana kadar birçok yönetim bilimci örgütsel iklimi örgüt kültürüyle birlikte ele almıştır. Katz ve Kahn “her örgüt kültürünü ve iklimini kendisi geliştirir” demektedirler. Örgütler kendi kültür ve iklimini geliştirirken de bazı yasaklardan, geleneklerden ve ahlak kurallarından yararlanırlar.

---

<sup>8</sup> Litwin, G.,- Stringer, R., Motivation and Organizational Climate, USA, 1968, s.45

<sup>9</sup> Bursalıoğlu, Z., “Eğitimde yenileşme ve demokratik liderlik” Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt:24, Sayı:2, Ankara, 1991, s.669-674

<sup>10</sup> Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1999, s.213

<sup>11</sup> Davis, T., “Open-book management, its promise and pitfalls”, Organizational Dynamics, USA, 1997, s.15-18



Bir örgütün iklimi ve kültürü hem formal örgütün değerlerini ve davranış kalıplarını hem de, bunların doğal örgütteki yorumlarını yansıtır.Nasıl ki her toplumun bir kültür mirası varsa, sosyal örgütler olarak kabul edilen günümüz örgütlerinde de örgüt üyelerine devredilen örgütsel norm ve değer kalıpları vardır<sup>12</sup>. Örgütsel iklim, örgüte kimliğini kazandıran, çalışanların davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan özellikler dizisidir.

## 1.2. Örgütsel İklimin Boyutları

Örgütsel iklim ile ilgili yapılan pek çok araştırmada, örgütsel iklimi oluşturan çeşitli boyutlar ile hem örgütsel değişkenler (üretkenlik, verim gibi) hem de kişisel değişkenler (iş tatmini, stres, motivasyon gibi) arasındaki ilişkiler değerlendirme altına alınmakta ve incelenmektedir. Söz konusu örgütsel iklim boyutları farklı araştırmacılar tarafından farklı yönleri ile ele alınmaktadır.

Boyutlar ne kadar değişik olursa olsun, aslında her örgüt kendi üyelerinin gereksinmelerini karşılayacak bir iklim yaratmak ve sürdürmek zorundadır.Yöneticileri buna zorlayan nedenler arasında örgütlerin büyüyüp gelişmeleri, yöneticilerin profesyonelleşmesi gelir.Teknoloji de gelişmekte, çalışanların daha çok beceri sahibi olmasını gerektirmektedir.Bunun dışında çalışanlar daha sağlıklı örgütsel koşullarda çalışmak ve daha çok doyum elde etmek için çaba göstermektedirler.Kuşkusuz bu etmenlerin tümünü etkileyen bir etmen de örgütsel değişim ve gelişimin kendisidir.<sup>13</sup>

Araştırmada ele alınan örgüt iklimi boyutları kısaca şunlardır:

*Yönetmel Destek* : Örgüt ikliminin yeniliği etkileyen boyutları içerisinde araştırmacıların en fazla dikkatini çekenlerden biri çalışanın üstünün desteğidir. En üstten en alt düzeye kadar bütün yöneticilerin örgütte girişilecek yenilikçi değişimleri olumlu bulduklarını ve desteklediklerini açıklıkla belirtmeleri gerekir.

---

<sup>12</sup> Ertekin, Y., Örgüt İklimi, Ankara, 1978, s.3-6

<sup>13</sup> Ertekin, Y., Örgüt İklimi, Ankara, 1978, s.12

Yöneticiler, işle ilgili yeni projeler üretebilmeleri, yenilikçi ve girişimci faaliyetlerde bulunabilmeleri için çalışanlara destek verirler. Bu destek çeşitli şekillerde olabilir. Yenilikçi fikirlerin geliştirilmesi ve hayata geçirilmesi için bazı kural ve prosedürlerde esneklik sağlanabilir. Finansal destek veya ihtiyaç halinde uzmanlık desteği verilebilir.<sup>14</sup>

*Yönetimin Yeteneği ve Tutarlılığı* : Yöneticilerin çalışanlarına karşı tutum ve davranışları, verdikleri sözleri yerine getirip getirmemeleri, çalışanlarla olan iletişimleri, iş dağılımında sergiledikleri tavırlar, onların bir yönetici olarak ne kadar yetenekli ve tutarlı olduklarını gösterir.<sup>15</sup>

*İşyükü* : Çalışanların üstlendikleri görevleri, önceden belirlenmiş performans standartlarına da uyarak yerine getirebilmeleri için yeterli zamana ihtiyaçları vardır.<sup>16</sup> Çalışanların zaman kısıtı hissine kapılmaksızın çalışabilmeleri, işle ilgili sorunların çözümünde yeterli sürenin verilmesi, çalışanların üzerindeki işyükünün ağırlığını gösterir.<sup>17</sup>

*Organizasyonel Kısıtların Kaldırılması* : Çalışanların yönetimin kendilerinden nasıl bir performans beklediğini bilmeleri, yapılan işin hangi performans standartlarına göre değerlendirileceğinin iş tanımlarında belirtilmesi veya çalışanların iş performanslarıyla ilgili olarak yöneticileriyle konuşabilmeleri iklim üzerindeki kısıtlayıcı unsurların ortadan kalkmasına yardımcı olur.<sup>18</sup>

---

**14**Hornby, J.S., Kuratko, D.F., Zahra, S.A., Middle managers Perceptions of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship : Assessing a Measurement Scale, 2002, s.253-273

**15**Rogg, K.L., Schmidt, D.B., Shull, C., Schmitt, N., Human Resource-Practices, Organizational Climate and Customer Satisfaction, 2001, s.431-449

**16**Koys, D.J.,Decotiis, T.A., Inductive Measures of Psychological Climate, 1991,s.265-285

**17**Hornby, J.S., Kuratko, D.F., Zahra, S.A., Middle managers Perceptions of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship : Assessing a Measurement Scale, 2002, s.253-273

**18**Hornby, J.S., Kuratko, D.F., Zahra, S.A., Middle managers Perceptions of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship : Assessing a Measurement Scale, 2002, s.253-273

*Çalışanların Uyum ve Birlikteliği* : Çalışanların gerek kurum içindeki gerekse kurum dışındaki saygın ve dostane ilişkileri, işle ilgili birbirlerine sağladıkları destek ve yardımlaşma duygusu örgüt içinde daha açık bir iklim ortamının oluşumunda önemlidir.<sup>19</sup>

*Örgütsel Etik* : Kurum içinde geçerli olan etik kurallar, yönetimin bu kurallara uyulmasına yönelik hassasiyeti, uyulmaması halinde çalışanlara uygulanacak yaptırımlar örgütsel etiğin birer parçasıdır. Örgüt ikliminin oluşumunda da payı vardır.<sup>20</sup>

### 1.3. Örgütsel İklimin Çeşitleri

Daha önce de belirtildiği gibi örgütsel iklim, bir örgütü diğer örgütten ayıran iç özelliklerinin bütünüdür. Dolayısıyla her örgüt diğerlerinden farklı bir iklim yapısına sahip olmaktadır. Bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesi, üretken ve etkin olabilmesi için gerekli koşulların oluşturulması gerekmektedir ve hiç şüphesiz bu koşulların başında sağlıklı bir iş çevresi yer almaktadır.

Konu ile ilgili çalışmalar yapan Zammuto ve Krackover , 7 farklı iklim boyutunu ayrıntıları ile planlayarak, 4 farklı örgüt tipini belirleyen bir yapı oluşturmaktadırlar:

- Grup iklimi: Örgüt üyelerinin kendileri ile ilgili pek çok şeyi paylaştıkları, arkadaşça bir çalışma ortamı olarak tarif edilmektedir.

Grup iklimine sahip örgütler, geniş bir aileye benzetilmektedir. Liderler, kendilerine güvenilen rehberler hatta aile büyükleri gibi görülmektedir. Örgütler birliklerini sadakat ve geleneklerle korumaktadırlar. Katılım yüksektir. Örgüt, insan kaynakları gelişiminin uzun vadeli çıkarlarına yüksek bağlılık ile önem vermektedirler. Başarı; müşterilere duyulan hassasiyet ve kişileri önemseme ile açıklanmaktadır. Örgüt, takım çalışması, katılım ve uzlaşmaya değer vermektedir.

---

<sup>19</sup>Koys, D.J., Decotiis, T.A., Inductive Measures of Psychological Climate, 1991,s.265-285

<sup>20</sup>Schweper, C.H., Ethical Climate's Relationship To Job Satisfaction , Organizational Commitment and Turnover Intention in the Salesforce, s.39-52

- Gelişimci iklim: Dinamik, girişimci ve yaratıcı olmaya olanak sağlayan iş yerlerini ifade eder. Örgüt üyeleri risk almaktan kaçınmazlar. Liderler yenilikçi ve risk alan kişiler olarak bilinirler. Örgütü bir arada tutan, denemelere ve yeniliklere katılımdır. Değişime hazır olmak ve yeni mücadelelerin üstesinden gelmek, en çok önem verilen konulardır. Bir örgütün uzun vadeli amacı gelişim ve yeni kaynakları değerlendirmektir. Başarının anlamı; yeni ve farklı ürün ve hizmete sahip olabilmek, ürün ve servis piyasasında lider olabilmektir. Örgüt, üyelerini yenilik ve özgürlük konusunda cesaretlendirmektedir.
- Rasyonel amaç iklimi: Rasyonel amaç iklimine sahip örgütler, sonuç odaklı örgütlerdir. Liderler çok çalışkan, üretken ve rekabetçi kişilerdir. Örgütü bir arada tutan, kazanmaya verilen önemdir. Uzun vadeli amaç, rekabetçi atılımlar ve ölçülebilen amaç ve hedeflerdir başarılmasıdır. Başarı, örgütün sahip olduğu piyasa payı ve örgütün piyasadaki etkisidir. Rekabetçi değer ve pazar liderliği önemlidir.
- İç süreç iklimi: Çalışmak için formal olarak yapılandırılmış örgütlerin sahip olduğu iklimidir. Örgüt üyelerinin yapması gerekenler var olan prosedürler tarafından belirlenmektedir. Liderler, kendilerini koordinasyon ve organizasyonları sağlayan kişiler olarak görmektedirler. Örgüt içinde işlerin sorunsuz ve pürüzsüz şekilde sürmesi önemlidir. Uzun vadeli amaç; kalıcılık ve etkinliktir. Formal kurallar ve politikalar örgütü bir arada tutmaktadır<sup>21</sup>.

### 1.3.1. Açık Örgüt İkliminin Özellikleri

Günümüzde bazı örgütlerin başarısız kalması ve pazardan silinmesine karşılık bazılarının başarılı olması ve büyümesi, çalışanların katılımına, bağlılığına ve kendilerini adamalarına bağlıdır. Çalışanların katkısı, bağlılığı ve örgütsel amaçlara kendilerini adanmaları büyük ölçüde yöneticinin yeteneklerine göre değişir.

---

<sup>21</sup> Burton, R., Louridsen, J., Obel, B., Tension and Resistance to Change in Organizational Climate: Managerial Implications for a Fast Paced World, 1999, s.379

Yöneticilerin sorunu, bireylerin kendilerini geliştirecekleri, iş tatmini sağlayacakları ve yüksek performans ile çalışacakları bir “sağlıklı örgüt” yaratmaktır <sup>22</sup>.

Bir örgütün sağlıklı kabul edilebilmesi için hiç şüphesiz açık bir örgüt iklimine sahip olması gerekmektedir. Yönetici ve liderler eğer buldukları örgüt içinde açık, bir başka deyişle arzulanan örgüt iklimine sahip olmak istiyorsa öncelikle beraber çalıştıkları kişilere odaklanmalıdır.

Bu varsayımlardan ve daha önce değinilen örgüt iklimini oluşturan boyutlardan yola çıkarak açık örgüt ikliminin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralandırmak mümkündür

Açık örgüt iklimine sahip örgütlerde;

- Örgüt üyeleri ileri ölçüde bir birlik duygusuna sahiptirler.
- Örgüt içinde insan ilişkileri sıcak, samimi ve dostçadır.
- Örgüt üyelerinin kişisel gelişimine önem verilmektedir.
- Örgüt üyeleri yaratıcılık ve yenilik konusunda cesaretlendirilmektedir.
- Örgüt üyelerinden beklenenler açık ve net olarak belirlenmiştir.
- Örgüt üyeleri kendi işlerinin patronudur, kendi işleri ile ilgili planlama ve kontrol olanağına sahiptirler.
- Örgüt üyeleri için belirlenen hedefler ile örgüt hedefleri arasındaki bağlantı açıktır.

---

<sup>22</sup> Barutçugil, İ., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2004, s.31-32

- Örgüt üyeleri için belirlenen hedefler, gelişimlerine olanak verecek şekilde zorlayıcı ama aynı zamanda ulaşılabiliridir.
- Örgüt üyeleri, örgüt yönetiminde kullanılan kuralları, politikaları ve prosedürleri anlamlı ve gerekli bulmaktadır.
- Örgüt üyelerine karar alma süreçlerinde katılım imkanı verilmektedir.
- Örgüt üyeleri, üstleri tarafından gerektiğince desteklenmelidir.
- Örgüt üyeleri yaptıkları doğru işler için hak ettikleri şekilde ödüllendirilmelidir.
- Örgüt üyeleri ile kurulan iletişim etkin, açık ve bilgilendirecek şekilde olması gerekmektedir.

### **1.3.2. Kapalı Örgüt İkliminin Özellikleri**

Farklı disiplinlerden gelen yöneticiler, örgüt iklimini farklı şekillerde ele almışlardır. Davranış bilimcilerin üzerinde en çok durdukları örgüt iklimi, açık ve katılmaya teşvik eden iklimdir.

Bu iklimin temel bileşenleri, iletişimde açıklık ve astlara güven veren faktörlerin bulunması, destekleyici liderlik ve çalışanların özerklik eğilimlerine izin veren bir anlayış, örgütsel ve yönetsel faaliyetlerde önemli bir yere sahiptir.

Bunun aksine, örgütsel faaliyetlerde demokratik süreçlere izin vermeyen örgüt iklimi ise, kapalı ve tehdit edici bir iklimdir.

Otoriter önderlerin katı tutumları ve emir komuta ilişkilerine aşırı uyma eğilimi, açık ya da gizli denetim yollarıyla nefeslerini çalışanların enselerinde hissettirici bir tutum, çalışanlar için kapalı örgüt iklimine bağlı gelişen önemli örgütsel stres kaynaklarıdır<sup>23</sup>.

Tüm bunların yanı sıra örgüt ikliminin kapalı olmasına yol açan çeşitli faktörleri aşağıdaki gibi sıralandırmak mümkündür:

- İş güvenliğinin olmaması,
- Örgütün fiziki unsurlarının çalışmaya elverişli olmaması,
- Ergonomi kurallarına uygunsuzluk,
- Örgüt kültürünün çalışanları temsil etmemesi,
- Karara ve yönetime katılma olanaklarından yoksunluk,
- Hiyerarşik, katı, merkezi ve mekanik örgüt yapıları,
- Formel ilişkilerde uyumsuzluk,
- Üst kademenin ilgisizliği ve sübjektif tutumları
- Sosyal ilişkilerde uyumsuzluk

---

<sup>23</sup> Genç, N., Yönetim ve Ogranizasyon- Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Ankara, 2005, s.269-270

## 2. ÖRGÜTSEL İKLİMİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgüt iklimi üzerine yapılan tüm çalışmalarda amaç, örgüt sağlığını yükseltebilecek stratejiler geliştirmektir. Örgüt sağlığını yükseltmek ile ifade edilen; çalışanların davranışları ve örgütle ilgili diğer önceden tespit edilebilir durumlardan dolayı oluşabilecek sağlık risklerini engelleme adına geliştirilen stratejik çabalardır. Örgüt sağlığını geliştirme çalışmaları örgüt çalışanlarına sağlıklı davranış alışkanlıkları kazandıracak bir örgütsel çevre sağlayacaktır. Örgütsel sağlığa ulaşabilmek için sağlıklı bir örgüt iklimine sahip olabilmek gerekmektedir. Örgüt iklimi bir örgütün sahip olduğu yapı, liderlik, teknoloji, felsefe, kültür ve kişilerin bir araya gelmesi ile oluşan genel iç çevresini ifade etmektedir<sup>24</sup>. O halde bir örgüt daha sağlıklı bir noktaya getirilmek isteniyorsa iklimi oluşturan etkenler çalışanlar açısından uygun şekilde geliştirilmelidir.

Örgüt iklimi daha önce de belirtildiği gibi; örgüt üyelerinin duyu davranış ve düşüncelerine yön veren, örgütün iç çevresi ile ilgili algılamalarını ifade ederken kullanılan bir kavramdır. Bir örgüt ikliminin oluşum sürecini değerlendirirken ilk olarak “algılama” kavramının üzerinde durmak doğru olacaktır.

Basit bir tanımlamaya göre, algılama organizmanın çevresindeki uyarıcıları duyu organları aracılığı ile anlamlandırma sürecidir. Bu süreç sonucunda ise organizmalarda çeşitli duyu, düşünce ve davranışlar oluşmaktadır. Görüldüğü gibi bu tanım, algılama süreci içinde yer alan üç faktörün gerekliliğine dikkatleri çekmektedir: algılanan uyarıcı, algılayan kişi ve algılama sonucu oluşan tepki.

Basit bir tanımlamaya göre, algılama organizmanın çevresindeki uyarıcıları duyu organları aracılığı ile anlamlandırma sürecidir. Bu süreç sonucunda ise organizmalarda çeşitli duyu, düşünce ve davranışlar oluşmaktadır.

---

<sup>24</sup>Wilson, F., Organizational Behavior and Work: A Critical Introduction, New York, 1997, s.2



Görüldüğü gibi bu tanım, algılama süreci içinde yer alan üç faktörün gerekliliğine dikkatleri çekmektedir: algılanan uyarıcı, algılayan kişi ve algılama sonucu oluşan tepki.

Benzer şekilde “örgüt iklimi” kavramı sağlıklı bir şekilde incelenmek isteniyorsa üç faktör dikkate alınmalıdır: örgütün iç çevresel özellikleri, bu özellikleri algılayan kişiler ve var olan iklimin yol açtığı sonuçlar.

## **2.1.Örgütsel Faktörler**

Örgüt ikliminin en önemli özelliklerinden biri, bir örgütü diğer örgütlerden ayırt eden ve süreklilik gösteren içsel çevresinin ölçülebilen özelliklerinin toplamı olmasıdır. Dolayısıyla her örgütün kendine ait özellikleri olduğu ölçüde farklı bir iklime de sahip olması beklenmektedir. Bir örgütün yönetim politikaları, büyüklüğü, sahip olduğu örgüt yapısı, kültürü, yönetim tarzı, bağlı olduğu sektör gibi pek çok etken o örgütü diğer örgütlerden farklılaştıracaktır. Bu çalışmada örgüt ikliminin oluşum sürecinde etkili olan örgütün iç çevresel özellikleri olarak, örgüt kültürü, örgüt yapısı, örgütsel yönetim tarzları ve örgüt içinde yer alan gruplar ele alınmaktadır.

### **2.1.1.Örgüt Kültürü**

Literatür incelendiği zaman “örgüt iklimi” kavramının çoğu kez “örgüt kültürü” kavramı yerine kullanıldığı görülmektedir. Her ne kadar birbirleri yerine kullanılsalar da söz konusu kavramlar farklı anlamlar içermektedir.

Kültür kavramı toplumsal ve örgütsel olmak üzere iki düzeyde ele alınır. Bu ikisi ayrı tutulması gereken fakat birbirleriyle sürekli etkileşim içinde olan kavramlardır. Toplumsal kültürün üç temel özelliği vardır: bir grup tarafından paylaşılması, nesilden nesile aktarılması, ve kişilerin davranışlarına yön vermesi.

Kültürü oluşturan öğeler arasında “toplumsal değerler” örgüt yapısını, örgüt davranışını ve insan kaynakları yönetimini en çok etkileyen öğelerdir<sup>25</sup>.

Giddens’a göre kültür kavramı, bir topluma ait bireylerin ya da belli bir toplumda yer alan grupların yaşam biçimlerini ifade etmektedir. Kültür bir toplumda yaşayan kişilerin giyim tarzlarını, evlilik gelenekleri ve aile hayatlarını, çalışma modellerini, dini merasimlerini içermektedir. Tüm toplumlar, sahip oldukları kültüre bağlı yapılandırılan sosyal ilişkiler doğrultusunda üyelerini organize edebilmeleri yolu ile birliklerini korumaktadırlar. Toplum olmadan belli bir kültürün oluşması mümkün değildir, buna karşılık kültürü olmayan bir toplumun varlığını sürdürmesi de mümkün değildir<sup>26</sup>.

Kültürün oluşması için öncelikle insanların belirli esaslara göre bir araya gelmesi gerekmektedir. Kültür, paylaşılan idealler, değerler ve davranış standartlarıdır; birey eylemlerini gruplarda anlaşılır kılan ortak belirleyicidir. Kültür, insan etkileşimini geliştirir ve sosyal tecrübenin bir sonucudur<sup>27</sup>.

Kültür, herhangi bir sosyal birimin, dış çevresine uyum ve kendi içinde bütünleşme sürecinde ortaya çıkan problemlere hakim olma ve gereksinimlerini giderme çabası sırasında gelişen ya da keşfedilen; geçerliliği ve sürekliliği belli bir zaman sürecinde kanıtlanmış olan; gruba yeni girenlere de algılama, düşünme ve hissetme biçimleri olarak aktarılan; maddi ve maddi olmayan yaşam biçimlerini bilinç ve bilinçaltı düzeylerinde etkileyen varsayımlarla bu varsayımların fiziksel çevre ve insan etkileşimine yansıyan simgesel ifadelerinin tamamıdır<sup>28</sup>.

Yönetim uygulamaları ve teknikleri ile genel toplum kültürü ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiler pek çok araştırmaya konu olmuştur. Yönetim işinin netice itibariyle “insan” ile ilişkili olması; “insan” unsurunun da “toplumsal bir ürün olması”, bir toplumu oluşturan kültür olayını ön plana çıkartmıştır.

---

<sup>25</sup> Aycan, Z., Endüstri ve Örgüt Psikolojisinde Toplumsal Kültürün Yeri, Ankara, 1998, s.21-22

<sup>26</sup> Giddens, A., Sociology. 4.b.Cambridge: Polity Pres, 2001, s.22

<sup>27</sup> Pira, A., Etkinlik Yönetimi, İstanbul, 2004, s.169

<sup>28</sup> Bozkurt, T., İşletme Kültürü: Kavram Tanımı ve Metodolojik Sorunlar, Ankara, 1997, s.90

Başka bir deyişle her insan yaşadığı toplum tarafından şartlandırılmaktadır. Kişinin değer yargıları, davranışları, normları, olayları değerlendirme tarzları vs. genel olarak yaşadığı toplumun kültürel özellikleri tarafından etkilenmektedir. Her yönetim teknik ve yaklaşımı ile, ilgili toplumun kültürel özellikleri daima birlikte ele alınmalıdır <sup>29</sup>.

Toplumsal kültür, örgüt kültürünü şekillendiren önemli bir etmendir fakat tek etmen değildir. Örgüt kültürü, kurumun içinde bulunduğu içsel ve dışsal çevrenin koşullarından ve bunların etkileşiminden etkilenmektedir<sup>30</sup>.

Örgüt kültürü, örgüt içinde işlerin nasıl yürüdüğünü gösteren bir faktördür. Kişilerin kafasında yer alan ve davranışlarını belirleyen ideolojiyi oluşturur. Çalışan kişilere belirli bir kimlik kazandırır ve işlerin nasıl yürümesi gerektiği ile ilgili olarak yazılı olmayan ve hatta çoğu zaman konuşulmadan oluşturulmuş bir rehber olma özelliğine sahiptir. Bunun yanı sıra sosyal sistemin sürekliliğini destekler<sup>31</sup>.

Örgütler farklı kültür mozayikine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler, görevsel mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eder ve bu da “örgüt kültürü” olarak bilinir<sup>32</sup>.

---

<sup>29</sup>Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2001, s.24

<sup>30</sup> Aycan, Z., Kanungo, R., Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri, Ankara, 2000, s.28

<sup>31</sup> Cameron, K., Quinn, R., Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, 1998, s.14

<sup>32</sup> Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2000, s.135

Bir başka ifade ile örgüt kültürünü, bir organizasyonda çalışanların benimsedikleri, paylaştıkları ve davranışlarında bir kılavuz olarak kullandıkları değer yargıları, inançlar, normlar, semboller, kullanılan dil ve konuşma tarzı, merasim, iyi ve kötü olarak kabul edilen hususlar oluşturur<sup>33</sup>.

Bu tanımlardan yola çıkarak örgüt kültürünün önemli üç özelliğini belirlemek mümkündür;

İlk olarak sosyalleşme yolu ile örgüt kültürü bir organizasyona katılan yeni üyelere aktarılır. İkincisi örgüt içi davranışları etkiler, ve son olarak da örgüt kültürü iki farklı katmanda hizmet eder. Bu iki katman dışardan görünürlüğüne ve değişime karşı dirence göre değişmektedir. Daha görünür olan katmanda kültüre ait semboller yer almaktadır. Fiziksel görünürlüğü olan örgüt kültürü sembolleri arasında giyim tarzı, hikayeler, kutlamalar gibi faktörleri örnek göstermek mümkündür. Bu sembolleri değiştirmek daha az görünür olanlara kıyasla çok daha kolaydır. Daha az görünür olan katmanda ise örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değer ve inançları yansıtmaktadır<sup>34</sup>.

İyi ya da kötü, güçlü yada zayıf kültürlerden söz etmek mümkündür ve hiç şüphesiz doğru olan kültürler organizasyonun etkinliği üzerinde önemli bir role sahip olanlardır<sup>35</sup>.

### **2.1.1.1.Kültürler Arası Farklılıklar**

Kültürler arası farklılıkları belirlemede metodolojik açıdan en güçlü araştırma Geert Hofstede'nin çalışmasıdır. Araştırma, 53 ülke ve 3 bölgedeki 100.000'den fazla IBM çalışanı üzerinde yürütülmüş ve araştırma sonucunda kültürel farklılıklara ilişkin olarak dört boyut belirlenmiştir<sup>36</sup>.

---

<sup>33</sup> Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2001, s.71

<sup>34</sup> Kreitner, R., Kinicki, A., Organizational Behavior, 2001,s.68-69

<sup>35</sup> Schein, E., Organizational Culture and Leadership, San Francisco,1997, s.3

<sup>36</sup> Pira, A.,Etkinlik Yönetimi, İstanbul , 2004, s.171-172

Bu dört boyut; bireycilik-toplulukçuluk (individualism- collectivism), güç mesafesi (power distance), erkeksi kadınsı değerler (masculinity- femininity) ve belirsizlikten kaçınma (uncertaintyavoidance) olarak adlandırılmaktadır.

Bireycilik- toplulukçuluk boyutu, temel olarak, bireyin kendini ne şekilde tanımladığı ile ilgilidir. Bireyci toplumlarda, kişiler kendilerini diğerlerinden bağımsız üniteler olarak tanımlarlar. Toplulukçuluğa önem veren kültürlerde ise, bireyler kendilerini ailelerinin veya diğer önemli toplulukların bir parçası olarak tanımlarlar. Buna bağlı olarak da, topluluğun çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutarlar ve diğerlerinin kendilerinden beklentilerine cevap vermeye çalışırlar. Bireyci toplumlarda ise, kişiler önemli konulardaki kararlarında kendi isteklerini ön planda tutarlar ve bireysel başarıya önem verirler<sup>37</sup>.

Güç aralığı olarak adlandırılan boyut ise, bir grup üyeleri arasındaki güç dağılımının ne derece eşit algılandığına işaret eden sembolik ipuçları ile, aynı konuya ilişkin hissetme, düşünme ve davranış eğilimlerini kapsar. Güç aralığının düşük ya da yüksek olduğu kültürler; insanlar arası eşitliğe verilen önem, bireylerin yaşam biçimleri ve gelir düzeyi arasındaki farklılıklar, hiyerarşik yapıya yatkınlık, liderlerin kullandığı güç kaynakları arasındaki farklılıklar (uzmanlık, kişisel güç ya da otorite ve yasal güç), karar verme ve katılım gibi değişkenler açısından ayırt edici özellikler taşımaktadırlar<sup>38</sup>.

Son olarak; belirsizlikten kaçınma olarak adlandırılan boyut, bir topluluğun, bilginin yetersiz olduğu veya açık olmadığı, karmaşıklığın var olduğu, değişmelerin hızlı ve kestirilemez bir biçimde geliştiği ortamlardan duyduğu tedirginliğin düzeyi ile ilgilidir. Belirli bir toplumda yaşayan insanların belirsizlikten kaçınma eğilimleri yüksekse, yaşamı kendileri için daha güvenli hale getirmek amacıyla iş güvencesini, biçimsel ve yazılı kuralları arttırma; farklı düşünce ve davranışlara karşı çıkıp, mutlak doğrulara yönelme kaçınılmaz olacaktır. Bu nedenle, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürlerle nazaran, biçimsel kurallar ve mutlak gerçeğe daha fazla gereksinim; farklı fikir ve davranışlar sergileyen kişi ve gruplara daha az tolerans vardır.

---

<sup>37</sup> Aycan, Z., Kanungo, R., Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri, Ankara, 2000, s.30

<sup>38</sup> Bozkurt, T., Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarını Hızlandıran Kültürel Varsayımlar ile İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler, Ankara, 2000, s.128

Yüksek belirsizlikten kaçınma gösteren topluluklar göreceli olarak daha fazla duygusallık sergileme eğilimindedirler. Belirsizlikten kaçınması az olan kültürlerin daha düşük stres düzeyleri ve daha zayıf süpergoları olup, fikir ayrılığını kabul etme dereceleri yüksektir<sup>39</sup>.

Hofstede'in bu çalışmasında Türkiye ile ilgili şu bulgular elde edilmiştir. Bu boyutlardan en önemlisi sayılan bireycilik- toplulukçuluk boyutunda, Türk kültürü toplulukçu bir özellik göstermiştir. Bireyler daha çok ait oldukları ya da önem verdikleri gruplara göre hareket etmek ve uyum içinde yaşamak eğilimindedirler. Bir başka deyişle, bireylerden çok grubun çıkarlarının kollanması teması hakimdir<sup>40</sup>.

Türkiye'de bireycilik eğilimlerinin de oldukça yüksek olduğuna ilişkin sonuçlar vermiştir. Hızla değişen bir toplum olarak Türkiye'nin böyle bir tablo ortaya koyması beklendik bir durum olarak görülebilir<sup>37</sup>. Türkiye diğer boyutlar açısından değerlendirildiğinde ise; en önemli bulgulardan biri, güç mesafesinin fazla olmasıdır. Yani insanlar arasında güç farklılıklarının olması kabul edilen bir durumdur<sup>41</sup>.

İlginç diğer bir bulguya göre Türk kültürü kadınsı değerlerin ağır bastığı bir kültür olarak tanımlanmış olmasıdır. Türkiye'den elde edilen bulguların ortaya koyduğu son bir özellik, belirsizlikten kaçınma eğilimlerinin fazla olmasıdır. Bunun anlamı, belirsizlik durumlarında toleransın düşük olması ve risk almaktan fazla hoşlanılmamasıdır<sup>42</sup>.

### 2.1.1.2.Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü

İklim kavramı bireylerce algılanan ve bireyin davranışlarda bulunduğu psikolojik çevreye işaret eder.

---

<sup>39</sup> Pira, A., Etkinlik Yönetimi, İstanbul, 2004, s.172-17

<sup>40</sup> Ergin, C., İnsan Kaynakları Yönetimi - Psikolojik Bir Yaklaşım, Ankara, 2002, s.187-188

<sup>41</sup> Ergin, C., Türkiye'deki Örgütlerde Çatışmaların Çözümlemesine İlişkin Çalışmalar, Ankara, 2000, s.254

<sup>42</sup> Ergin, C., İnsan Kaynakları Yönetimi - Psikolojik Bir Yaklaşım, Ankara, 2002, s.187-188

Dolayısıyla bireylerin iş çevrelerine ilişkin algıları ve bunun bilişsel ve duygusal sonuçları iklim kavramının içeriğini oluşturur.

Öte yandan kültür kavramında ise bireyler arası etkileşimler sonucunda ortaya çıkan kolektif analoglar, yani bu etkileşimin ürünü olan ortak değerler, normlar, anlamlar ve bunların sembolik ifadeleri vardır. Hofstede (1993) iklim kavramını ele alan bir araştırmanın “bu örgütte insanlar nasıl davranmalıdır?”; kültür ile ilgili olan bir çalışmanın ise “bu örgüt nasıl insanlar çalıştırır?” sorularına cevap arayacak şekilde düzenlenmesi gerektiğini savunur<sup>43</sup>.

**Tablo 1. Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü Arasındaki Temel Farklılıklar**

|                   | İKLİM                                  | KÜLTÜR                         |
|-------------------|--|--------------------------------|
| DİSİPLİN          | Psikoloji ve Sosyal Psikoloji          | Antropoloji ve Sosyoloji       |
| YÖNTEM            | Alan araştırması, çok yönlü İstatistik | Etnografik teknik, Dil Analizi |
| SOYUTLUK SEVİYESİ | Somut                                  | Soyut                          |
| İÇERİK            | Davranış algılanması                   | Sayıtlar ve İdeolojiler        |

Örgütsel iklim, çalışanların değerleri ile kurum kültürü arasındaki uyumun en açık göstergesidir. Eğer çalışanlar örgüt kültürünü benimsiyorlarsa, örgüt iklimi olumlu ve yapıcı olacaktır. Örgüt kültürünün yaygın benimsenmemesi durumunda ise insanları rahatsız eden yorucu ve yıkıcı bir iklim egemen olacaktır. Örgüt iklimi, örgüt kültürüne göre daha kısa sürelidir. Genellikle geçicidir ve göreceli olarak daha kısa zaman aralıkları içinde daha büyük değişiklikler gösterebilir. Örgüt içinde çalışanların hissettikleri iklim, onların motivasyonunu, moralini ve performanslarını önemli oranda etkiler. Bu nedenle, olumlu bir iklimde hemen herkes kazançlı çıkarken, olumsuz bir iklimden örgütün tümü zarar görebilir<sup>44</sup>.

<sup>43</sup> Bozkurt, T., İşletme Kültürü: Kavram Tanımı ve Metodolojik Sorunlar , Ankara, 1997, s.85

<sup>44</sup> Barutçugil, İ., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2004, s.216

### 3. ÖRGÜT İKLİMİNİN SONUÇLARI

Daha önce de belirtildiği gibi örgüt iklimi, birbirleri ile ilişkisi olan bireyleri etkileyen tutum ve değer yargılarından oluşan ve aynı zamanda, onların inanç, tutum ve davranışlarından etkilenen psikolojik bir ortamdır<sup>45</sup>. Bu tanımda da ifade edildiği gibi örgüt iklimi çalışanları, çalışanlar da örgüt iklimini etkilemektedir. Bu etkileşim sonucunda sağlıklı bir örgüt iklimine ya da sağlıksız bir örgüt iklimine sahip olmak mümkündür. Aşağıda yer alan bölümlerde bu iki farklı iklim içinde ortaya çıkan farklı sonuçlardan bahsedilmektedir.

#### 3.1.Sağlıklı Örgüt İkliminin Yol Açtığı Sonuçlar

Bir örgüt içinde algılanan örgüt ikliminin yol açtığı sonuçları örgütler ve çalışanlar açısından ayrı ayrı değerlendirmek gerekmektedir.

Örgüt açısından ele alındığında sağlıklı bir örgüt iklimine sahip olan organizasyonlarda verimlilik ve etkinlik yüksektir. Çalışanlar açısından konu ele alındığında ise sağlıklı örgüt iklimine sahip örgütlerde kişilerin yüksek motivasyona sahip olduğu bilinmektedir. Bunun yanı sıra yapılan pek çok çalışma bu tip iklimlerde görev alan kişilerin işlerine daha bağlı olduklarını gözler önüne sermektedir.

Örgüt ikliminin sonuçları ile ilgili olarak verimlilik üzerindeki etkileri çeşitli araştırmalar yapılarak incelenmiştir. Üzerinde durulan konular arasında liderlik tarzları olarak üç değişik iklim yaratılıp sonuçları gözlenmiştir.

1) Bu iklimlerden ilki otoriter ve bürokratik bir özelliğe sahiptir. Burada görevlerin kesin bir tanımı yapıp, kurallar, formel haberleşme ve disiplin kuralları açıklanmıştır.

---

<sup>45</sup>Genç, N., Yönetim ve Organizasyon- Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Ankara, 2005, s.347



2) İkinci iklim arkadaşça ve demokratiktir. İnfornel ilişkiler, kararlara katılma, takım ruhu ve işbirliği üzerine iyi ilişkiler kurulmuştur.

3) Üçüncü ortam, farklı ve üstün bir iklim yaratmaya yöneliktir. Burada her birey ve grup için yüksek amaçlar belirtilmiş, yaratıcılık ve yenilikler teşvik edilmiştir. Ödüllendirmeye yüksek bir verime yönelme konusunda bireyler özendirilmiştir. Ödüllendirme aracı olarak yüksek bir ücret, terfi etme, takdir gibi sistemler uygulanmıştır.

Bu araştırmalardan ortaya çıkan sonuca göre ikinci ortamda bulunan bireylerin daha büyük bir tatmin içinde oldukları gözlenmiş ve bu işletme verimlilik konusunda yeterli sonuçlar elde etmiştir. Bundan da çıkarılacak sonuç uygun bir ortamın yaratılmasının iş tatmini ve verimliliği arttırdığıdır<sup>46</sup>.

### **3.2.Sağlıksız Örgüt İkliminin Yol Açtığı Sonuçlar**

Bir örgüt ikliminin sağlıksız bir diğer deyişle kapalı olduğu durumlarda hem çalışanlar hem de örgüt açısından olumsuz pek çok sonuçla karşılaşmaktadır.

En başta örgüt ikliminin uygun olmaması durumunda iş tatminsizliği duyan bireyler işe gelmeme, işi bırakma, fiziksel ve zihinsel sağlığını kaybetme şikayetlerinin artması ve benzer tutumlar takınabilir.

Ayrıca verim ve motivasyon üzerinde de olumsuz etkiler söz konusudur.

Bu ve benzer sorunların ortadan kaldırılması için yöneticilerin üzerine düşen çeşitli görevler vardır:

---

<sup>46</sup>Efil, İ., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2002, s.172

- Bireylere sorunların çözülmesinde fiziksel ve zihinsel kapasitelerini geliştirme ve bu kapasitelerinden yararlanma imkanı tanıyan zenginleştirilmiş bir iş verilmelidir. Ayrıca onların kapasitelerini aşmayan bir işe yönlendirmek olumlu sonuçlar yaratır.
- Adil bir ödüllendirme sistemi kurmak gerekir. Yönetim herkese açık ve tarafsız olmalıdır.
- Bireylere işi gerçekleştirme amaçlarına uygun olarak işle ilgili fiziksel ve materyal koşullarının sağlanması şarttır.
- Bireyi teşvik eden, onun örgütte önemli bir varlık olduğunu hissettiren bir sosyal çevrenin yaratılması gerekir<sup>47</sup>.

---

<sup>47</sup> Efil, İ., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2002, s.173

## 1. HİZMET KAVRAMININ TANIMI

Hizmet, literatürde geniş ve çeşitli şekillerde açıklanmış olan bir kavramdır ve genel kabul edilen bir tanımı yoktur. Müşteri ihtiyaçlarının artması bunu karşılamak için hizmet sektöründe artış ve çeşitlilikle hizmet kavramı daha fazla önem kazanmaya başlamıştır.

Philip Kotler ve Gary Armstrong'un geniş tanımlarına göre "hizmet, bir tarafın diğerine sunduğu, temel olarak dokunulamayan ve herhangi bir şeyin sahipliğiyle sonuçlanmayan bir faaliyet ya da faydadır. Üretilmesi ise bir ürüne bağlı olabilir ya da olmayabilir"<sup>1</sup>.

Hizmet, tüketici ihtiyaçlarının tatmin edilmesi amacıyla meydana getirilen maddi niteliği olmayan bir üründür<sup>2</sup>. Zeithaml ve Bitner'e göre " hizmetler; hareketler, süreçler ve performanslardır."<sup>3</sup>

**Tablo 2. Hizmetin Tarihsel Tanımları<sup>4</sup>**

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| Fizyokratlar (-1750)        | Tarımsal üretim dışındaki tüm faaliyetler                      |
| Adam Smith (1723-90)        | Somut (dokunulabilir) bir ürünle sonuçlanmayan tüm faaliyetler |
| J.B. Say (1767-1832)        | Ürünlere fayda ekleyen, tüm imalat dışı faaliyetler            |
| Alfred Marshall (1842-1924) | Yaratıldığı anda varlık bulan mallar (hizmetler)               |
| Batı ülkeleri               | Bir malın biçiminde değişikliğe yol açmayan hizmetler          |
| Çağdaş                      | Bir malın biçiminde değişikliğe yol açmayan bir faaliyet       |

<sup>1</sup>Kotler, P., Armstrong, G., Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control, New Jersey, 1997, s.467

<sup>2</sup>Kuriloff, A., Starting And Managing The Small Business, Singapore, 1993, s.247

<sup>3</sup>Zeithaml, V.A., Bitner, M., Services Marketing, Singapore, 1996, s.5

<sup>4</sup> Donald, C., The Marketing of Service, London: William Heinemann Ltd., 1984, s.21

Christian Gronroos'un tanımında ise; "hizmet, mutlaka olmasa da doğal olarak az ya da çok dokunulmaz bir yapısı olan, müşteri ve hizmet personeli ve/veya hizmeti sağlayanın fiziksel kaynakları veya malları ve/veya sistemleri arasındaki etkileşim alanında oluşan ve müşteri problemlerine çözüm olarak sağlanan bir faaliyet ya da faaliyet dizisidir"<sup>5</sup>.

Gronroos'un tanımında hizmetin etkileşim boyutuna dikkat çekilmektedir. Bu etkileşimler müşteri ile hizmeti doğrudan yerine getiren kişi arasında olabileceği gibi, hizmetin sunulduğu ortam fiziksel çevre ve mallarla da olabilmektedir. Örneğin bir sağlık hizmeti doktor ve hastanın etkileşimi kadar, hastanın hizmetin sunulduğu yerdeki fiziksel çevre ortamın temizliği, gürültüsü gibi unsurlarla da etkileşimini içerir. Hizmet, insan ve makineler tarafından insan gayretiyle üretilen ve tüketicilere doğrudan fayda sağlayan, fiziksel olmayan ürünlerdir<sup>6</sup>.

Görüldüğü gibi dokunulmazlık birçok hizmet tanımında yer alan bir olgudur ve hizmetin en temel özelliklerinden birisidir. Hizmet kavramı için bir tanımdan çok hizmetin özelliklerini açıklamak ve bilmek hizmeti daha iyi kavramamızı sağlar.

## 2. HİZMETİN ÖZELLİKLERİ

Hizmetlerin mallardan ayrılan çeşitli karakteristik özellikleri bulunmaktadır. Bunlar fiziksel varlığın olmaması (soyutluk), üretimle tüketimin birbirinden ayrılmaz olması (ayrılmazlık), değişkenlik, heterojenlik ve dayanıksızlık olarak sıralanabilir<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup>Gronroos, C., Service Management and Marketing, 1990, s.27

<sup>6</sup>Skinner, S., Marketing Houghton Mifflin Company, Boston, 1990, s.631

<sup>7</sup>Mucuk, İ., Pazarlama İlkeleri, İstanbul, 1994, s.320-322

**Tablo 3. Fiziksel Mallar ve Hizmetler Arasındaki Farklar<sup>8</sup>**

| <b>Fiziksel Mallar</b>  | <b>Hizmetler</b>   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dokunulabilir</li> <li>- Türdeş</li> <li>- Üretim ve dağıtım tüketimden ayrılmıştır</li> <li>- Bir şeydir (nesnedir)</li> <li>- Temel değer fabrikada üretilir</li> <li>- Müşteriler genellikle üretim sürecine katılmazlar</li> <li>- Stoklanabilir</li> <li>- Sahiplik transfer edilebilir.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dokunulamaz</li> <li>- Türdeş değildir</li> <li>- Üretim ve tüketim eş zamanlı süreçlerdir</li> <li>- Bir faaliyet ya da süreçtir</li> <li>- Temel değer alıcı ve satıcı etkileşimlerinde üretilir</li> <li>- Müşteriler üretime katılırlar</li> <li>- Stoklanamaz</li> <li>- Sahiplik transfer edilemez</li> </ul> |

### 2.1. Soyutluk

Fiziksel mallar ve hizmetler arasındaki en belirgin ve evrensel olarak kabul edilen farklılık hizmetlerin dokunulmaz, soyut olmalarıdır. Hizmetler stoklanamaz, tasarruf edilemez, hizmetlerin patenti zordur, bu yüzden kolayca taklit edilebilir. Bir birim hizmetin fiili maliyetini belirlemek ve fiyat/kalite ilişkileri karmaşıktır<sup>9</sup>.

Soyutluk kavramının iki anlamı bulunmaktadır. Bunlar; dokunulamaz ve hissedilemez olma ile kolayca tanımlanamama, formüle edilememe ve kolayca zihinsel olarak algılanamamadır<sup>10</sup>.

Hizmet, somut bir ürün olmadığından, hizmet kalitesinin değerlendirilmesi müşteriden müşteriye farklılık gösterir. Bir imalat işletmesinde ürünün kalitesi ambalajı, görünümü, ham maddenin kalitesi, dayanıklılığı gibi somut özelliklerle kalite standartları oluşturulabilir ve bu kalite standartlarına göre bu ürünü kullanan kişilerin üründen memnun olup olmadıklarını ölçmek çok daha kolaydır.

<sup>8</sup> Grönroos, , C., Service Management and Marketing, 1990, s.28

<sup>9</sup>Öztürk, S., Hizmet Pazarlaması, Ankara, 2006, s.9

<sup>10</sup>Lovelock, C., Services Marketing: Text, Cases&Reading, 1984,s.30

Yayınlanmış bir çok çalışma üretim mallarında ürün kalitesi üzerine odaklanmıştır. Hizmet kalitesi konusu daha az dikkat çekmiştir. Fakat artan rekabet ve farklılaşma ile hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti önem kazanmıştır. Hastane gibi hizmet sektöründe hizmetin soyut olmasından, standart bir hizmet olmamasından dolayı hizmet kalitesinde, memnuniyette psikolojik faktörler daha etkin rol oynamaktadır.

## 2.2. Ayrılmazlık

Ürünler gerektiği takdirde önce üretilip, depolanıp daha sonra satıldığı halde, hizmetler önce satılır daha sonra üretimle tüketim aynı anda gerçekleşir<sup>10</sup>. Hizmetin müşterisi alacağı hizmetin üretim sürecinde bulunur, üretim sürecine eşlik eder. Hizmetin üretilme sürecindeki müşteriler genellikle birbirleriyle etkileşimde bulunarak birbirlerinin deneyimlerini de etkilerler.

Hizmetin ayrılmazlık ilkesi sonucu üretimin kitlesel ve merkezi olmasını zor hatta imkansız kılmaktadır. Üretimi artırmak adına hizmeti her yere götürmek, şubeler açmak gerekir.

## 2.3 Heterojenlik ve Değişkenlik

Hizmetler genellikle insanlar tarafından üretilen performanslar olduğu için aynı hizmetin farklı zamanlardaki iki ayrı sunumunun aynı olması imkansızdır. Hizmetin sunumu hizmeti üreten bir diğerine müşteriden müşteriye hatta günden güne farklılık ve değişim göstermektedir<sup>11</sup>. Hizmetin heterojen olmasından dolayı belirli kalite standartları oluşturmak zordur. Hizmet sektöründeki işletmeler birtakım kalite belgeleri (İSO, JCI vs) ile kalite standartları oluşturmaya çalışmaktadırlar.

Hizmetin heterojenliğinde iki müşteri veya üretici hiçbir zaman aynı müşteri ve satıcılar değildir.

---

<sup>10</sup>Mucuk, İ., Pazarlama İlkeleri, İstanbul, 1994, s.320

<sup>11</sup>Parasuman, A., A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, 1985, s.41-50

Aynı müşteri ikinci bir defa aynı hizmeti alıyor olsa dahi geçen süre ve deneyimlerindeki değişim sonucu hizmetleri farklı algılayacaktır. Psikolojik faktörlerle müşterin hizmeti algılayışında geçmiş deneyimleri örneğin; önceden son derece lüks bir hastanede tedavi görmüş olan bir hastanın o an aldığı hizmetten memnun kalma durumunu etkileyecektir. Beklentileri, memnuniyeti geçmiş deneyimlerine eğitimine, yaşına vs gibi faktörlere göre hizmet algısı değişebilecektir. . Çoğu zaman nazik ve güleryüzlü olan bir çalışan başka bir zaman kaba ve sinirli olabilmektedir. Bu durum kişinin moral durumu, iş yükü, müşterilerin hizmetle ilgili olarak işbirliği yapma derecesi ve kişilik özellikleri vs gibi çeşitli faktörlerden kaynaklanabilir.

#### **2.4. Dayanıksızlık**

Somut ürünler genel olarak stoklanır, saklanır, hatalı ürünlerde düzeltme yapılır, geri iade edilebilir. Fakat hizmetler stoklanamaz, saklanamaz, iade edilip tekrar satılamaz. Örneğin bir tiyatro oyununda dolmayan, boş kalan koltuklar için hizmet boşa harcanmıştır.

Bazı hizmetlerde talebin düzensiz oluşu hizmetlerin dayanıksızlığını artırır.Hizmetlere karşı talep yıl içinde mevsimlere, haftanın günlerine ve hatta gün içinde saatlere göre değişebilir. Hizmetlerin dayanıksızlığı ve talebin inişli çıkışlı olması hizmet işletmesi yöneticilerinin arz ve talebi eşleştirmek için hizmet planlaması, fiyatlama ve satış çabalarına ilişkin önlemler almasını gerektirir<sup>12</sup>. Örneğin talebin az olduğu hafta içi günlerde sinemaların halk günü indirimli bilet satışlarının olması gibi.

### **3. SAĞLIK HİZMETİNİN ÖZELLİKLERİ**

Sağlık kurumlarını diğer endüstri ve hizmet kurumlarından ayıran özellikleri bulunmaktadır. Sağlık kurumları hizmet üreten kurumlardır.

---

<sup>12</sup>Öztürk, S., Hizmet Pazarlaması, Ankara, 2006, s.12

Sağlık kurumlarında diğer hizmet işletmelerinde olduğu gibi hizmet üretim ve tüketim aynı anda gerçekleşir, soyut bir üründür, depolanamaz. Hizmetler müşteri (hastanın) tıbbi gereksinmesine göre verilmektedir. Hastaların sağlık gereksinimleri farklılık gösterdiğinden verilen hizmetler hastadan hastaya farklılaşmaktadır. Yani hizmeti diğer imalat ürünlerinden ayıran hizmet özellikleri görülmektedir. Bunlara ek olarak yapısal olarak, süreçte ve çıktısında bazı özellikler göze çarpmaktadır.

Sağlık sisteminde hizmet sürecine baktığımızda; hizmetin üretildiği yer Hastaneler girdisi insan (hasta), dönüşüm sürecinde insanı işleyen insan (doktor) çıktısı İnsan (sağlıklı kişi) olan sistemlerdir<sup>13</sup>.

Sağlık hizmetinin otelcilik, bankacılık gibi diğer hizmet sektörlerine göre daha karmaşık ve uzmanlık gerektiren bir alan olması itibarıyla hizmetin kalitesini veya, işletmenin verimliliğini ölçmek de zor olacaktır. Örneğin acil serviste günde 80 hasta bakan bir doktorla günde 2 hasta ameliyat eden doktorun verimliliğini sadece hasta sayısının çokluğuna, hizmet çıktısına bakarak değerlendirmek doğru değildir. Bu nedenle hasta memnuniyeti gibi algısal ölçümlerin de değerlendirilme gerekliliği vardır.

Shortell ve Kaluzny'e göre sağlık kurumlarının ayırt edici özellikleri şunlardır<sup>14</sup>:

### **Yapısal Özellikler**

- Sağlık kurumlarında uzmanlaşma seviyesi çok yüksektir.
- Sağlık kurumlarında işlevsel bağımlılık çok yüksektir; bu nedenle farklı meslek gruplarının faaliyetleri arasında yüksek düzeyde eşgüdüm gereklidir.
- Sağlık kurumlarında insan kaynakları profesyonel kişilerden oluşur ve bu kişiler kurumsal hedeflerden daha çok mesleki hedeflere önem vermektedir.

---

<sup>13</sup>Kavuncubaşı, Ş., Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Ankara, 2000

<sup>14</sup>Shortell, S.M., Kaluzny, A.D., Organization Theory and Health Care Management , New York, 1983, s.13-14



- Hizmet miktarını ve sağlık harcamalarının önemli bir bölümünü belirleyen hekimlerin faaliyetleri üzerinde etkililiği yüksek olan yönetsel ve kurumsal denetim mekanizması kurulmamıştır.
- Hastaneler başta olmak üzere tüm sağlık kurumlarında ikili otorite hattı bulunmaktadır; bu durum, eşgüdümleme, denetim ve çatışma sorunlarına yol açmaktadır.

### **Sürecteki Değişiklikler**

- Sağlık kurumlarında yapılan işler oldukça karmaşık ve değişkendir.
- Sağlık kurumlarında gerçekleştirilen etkinliklerin büyük kısmı acil ve ertelenemez niteliktedir.
- Yapılan işler, hata ve belirsizliklere karşı oldukça duyarlıdır ve tolerans gösteremez.

### **Hizmetin Sonucuna İlişkin Değişiklikler**

- Çıktının tanımlanması ve ölçümü güçtür.

Sağlık kurumlarının bu özelliklerinin bir kısmının diğer hizmet işletmelerinde de bulunduğu görülebilir; fakat bu özelliklerin derecesi diğer hizmet işletmelerine oranla sağlık işletmelerinde daha yüksektir.

Amerikan Tıp Birliği Konseyi (The American Medical Association's Council on The Medical Service) tarafından hazırlanan raporda yüksek kaliteli sağlık hizmetinin taşıması gereken özellikler belirtilmiştir<sup>15</sup>. Bu rapora göre yüksek kaliteli tıbbi bakımın:

- Hastanın psikolojik durumunda, fiziksel fonksiyonunda, ruhsal ve entelektüel performansında ve rahatında hastanın ilgileriyle tutarlı mümkün olan en kısa sürede optimal gelişme sağlaması,
- Zamanında sunulmuş olması başka ifadeyle bakımın zamanında verilmeye başlaması, sürekli olması, uygun olmayan tedavinin verilmemesi ve gereksiz yere uzatılmaması,
- Bakım sürecinde ve bu süreçle ilgili kararlarda hastanın bilinçli bir şekilde işbirliği yapmasının ve katılımının sağlanmasının yollarının aranması,
- Tıp biliminin kabul edilmiş ilkelerine ve uygun teknolojik ve profesyonel kaynakların kullanımına dayanması
- Hastalığın meydana getireceği stres ve endişeye karşı duyarlılıkla ve hastanın tam anlamıyla iyi olması düşüncesiyle sunulması, istenilen tedavi çıktısına ulaşmak için ihtiyaç duyulan teknoloji ve diğer sağlık sistem kaynaklarının etkili kullanılması,
- Bakımda sürekliliğin sağlanması ve aynı mesleğe mensup bireylerin de değerlendirebilmesi için hastanın tıbbi kayıtlarının yeterince iyi olması gerektiği belirtilmektedir.

Kaliteye, verimliliğe memnuniyete ilişkin hizmet sunumunun, hizmet sürecinin de değerlendirilmesi gereklidir. Hastalar sadece hizmetin sonucunu değeril, veriliş şeklini de değerlendirmektedir.

---

<sup>15</sup>zgen, H., "Sağlık Hizmetlerinde Kalite Nedir? Hasta Tatmini Boyutuyla İlgili Bir Değerlendirme, 1995, s.49

Yararlanılan hizmet bir bütündür. Bu anlamda hastalara bütüncül hizmet verilmesi gerekir.Sağlık sektörünün ürününün insan sağlığının korunması, iyileştirilmesi ve yükseltilmesi olduğu düşünüldüğünde hasta memnuniyeti ve hizmet kalitesini yükselten tüm girişimlerin hizmet faaliyetlerine uygulanma gerekliliği vardır.

#### **4. HİZMET SEKTÖRÜNDEKİ BÜYÜME**

Günümüzde insanların refah düzeyi artması, beklentileri değişmesi, eğitim düzeyleri yükselmesi, kadınların da çalışma hayatında yer almaya başlamasıyla birlikte hizmet sektörüne olan ihtiyaç artmıştır. Artan rekabet koşullarına karşın işletmeler ayakta kalabilmek için ürünlerinde çeşitlilik yapmaya hizmet üretimine ağırlık vermeye başlamışlardır.

**Tablo 4. Hizmet Sektöründeki Büyümenin Nedenleri<sup>16</sup>**

|   |  |
|---|--|
| 1- Zenginliğin artışı   | İnsanların daha önce kendilerinin yerine getirdiği bahçe bakımı, halı temizleme gibi hizmetlere daha fazla talep olması.                         |
| 2- Daha fazla boş zaman                                       | Seyahat acenteleri, oteller ve yetişkin eğitimi kurslarına daha fazla talep olması.  |
| 3- İşgücündeki kadın oranının artışı                          | Gündüz çocuk bakımı, temizlik, ev dışında yemek hizmetlerine daha fazla talep.   |
| 4- Yaşam beklentilerini artması                               | Bakım evleri ve sağlık hizmetleri için daha fazla talep.   |
| 5- Ürünlerin daha karmaşık oluşu                              | Arabalar ve ev bilgisayarları gibi karmaşık ürünlerin bakımını sağlayacak nitelikli uzmanlara daha fazla talep olması.                           |
| 6- Yaşamın karmaşıklığının artışı                             | Gelir vergisi hazırlayıcıları, evlilik danışmanları, hukuk danışmanları ve istihdam hizmetleri için daha fazla talep olması.                     |
| 7- Ekolojiye ve kaynakların kıtlığına daha çok önem verilmesi | Satın alınan ya da kiralanan hizmetler daha fazla talep olması. Kapıdan kapıya otobüs servisleri ya da araba sahibi olmak yerine kiralamak gibi. |
| 8- Yeni ürünlerin sayısının artması                           | Programlama, onarım ve zaman paylaşımı gibi bilgisayara dayalı hizmetlerin gelişmesi.  |

Hizmet ekonomisindeki patlamaya, hizmet endüstrisindeki rekabetin artmasının eşlik ettiğini öne süren diğer bir açıklamaya göre ise bu patlamanın nedenleri şunlardır<sup>17</sup>:

- Bazı endüstrilerde kamunun özel sektöre müdahalelerinin azaltılması. Örneğin, hava yolları, taşımacılık, bankacılık

<sup>16</sup>W.F Schuell ve J.T Ivy, Marketing: Contemporary Concepts and Practices, Massachusetts: Allyn and Bacon, 1981, s. 2

<sup>17</sup> Tek, Ö.B., Pazarlama İlkeleri, İstanbul, 1999, s.435

- Tıp, hukuk ve diğer mesleklerde reklam yasağının kaldırılmasına ilişkin mahkeme kararlarının rekabeti artırması.
- Güneş enerjisi ve bilgi işlem alanlarında olduğu gibi yeni tekniklerin, yeni hizmet alanları açılmasına neden olması.
- Teknolojik ilerlemelerin, daha önce tamamen elde yapılan hizmet endüstrilerine otomasyon ve diğer endüstriyel özellikleri getirmesi. Örneğin, ATM, self servis postaneler, fast-food restoranlar.
- Hizmet zincirleri ve franchise sistemlerin, güzellik salonu, oto tamiri, sağlık, dişçilik, emlakçılık (örneğin Türyap) gibi daha önce bağımsız yapılan işlerin yerine alması.
- Doktor ve avukat gibi hizmetlerin arzındaki artışların, daha önceleri koruma altındaki bu dallara daha çok rekabet getirmesi.
- Bankacılık, perakendecilik (büyük mağazacılık) alanında dış rekabetin artışı.

Görüldüğü gibi insanların refah düzeyleri arttıkça, temel ihtiyaçların dışında alabilecekleri ürünlere bütçe ayırabildiklerinde kazançlarını sosyal ihtiyaçlarını (tiyatro, tatil, güzellik salonları vs.) gidermede kullanmaya bağlamışlardır. Bu da hizmet sektöründe karşılanmamış ihtiyaçların keşfinde işletmeciler için fırsatlar doğurmaktadır.

## **5. HİZMET KALİTESİ**

Hizmet kalitesi, müşteri beklentilerini karşılanması için üstün ya da mükemmel hizmetin verilmesi olarak tanımlanabilir<sup>18</sup>.

Kalite bugün yaşantımızın bütün alanlarında ön plana çıkmış olup her zaman her yerde ve her konuda önü alınamaz bir talep haline gelmiştir.

---

<sup>18</sup>Odabaşı, Y., Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi, Ankara, 2000, s.93

Kalite; kişisel değerlerden, inançlardan, tutum ve davranışlardan dolayı farklı kişilere göre farklı anlamlar taşıyabilen subjektif bir kavram olup tanımlanması zordur<sup>19</sup>.

Hizmetlerin içine insan faktörü girdiğinden dolayı hizmet kalitesinin iyileştirilmesi için hizmet sağlayıcıların üzerine odaklanması gerekmektedir. Hizmet performansı, özellikle emek yoğunluğu yüksek olan hizmetler işgörenlere ve müşterilere göre ve günden güne değişiklik gösterebilir. Birçok hizmette kalite hizmetin ulaştırılması esnasında genellikle de müşteri ve hizmet personelinin etkileşimi esnasında oluşur. Bu nedenle hizmet kalitesi büyük oranda personelin performansına bağlıdır<sup>20</sup>.

Çağımızda çevresel faktörlerin, demografik faktörlerin değişmesi, teknolojinin gelişmesi, hasta beklentilerinin artması sonucu hastanelerin iş yoğunluğu artmış ve daha kaliteli hizmet vermek ön plana çıkmıştır. Grönroos'a göre tüketiciler teknik kaliteyi daha objektif bir biçimde değerlendirme şansına sahiptirler. Sağlık hizmetlerinde teknik kalite çalışanların rutin olan bilgilerini sunmadaki becerileri ile ilgilidir. Hastaların hastanede ortalama yatış süresi, hastaların aynı sağlık işletmesine geri gelme oranları, hastane enfeksiyonları gibi teknik kalite göstergelerini ölçmek ve değerlendirmek daha kolaydır. Babakus ve Mangold (1992) sağlık hizmetlerinde tanılama ve uygulamaların doğruluğunu sunumdaki kalite kadar teknolojik donanımın kalitesine bağlamaktadırlar.

Hizmetlerin soyut, dayanıksız, değişken, heterojen ve üretimle tüketiminin aynı anda oluşu, müşterilerin satın almadan önce alacakları hizmetin kalitesini değerlendirmelerini zorlaştırır.

---

<sup>19</sup>Hogston, R., Quality nursing care: a qualitative enquiry, 1995, s.117

<sup>20</sup>Zeithaml, V.A., Berry, L., Parasuraman, A., "a multi item scale for measuring consumerperceptions of service quality", Journal of Retailing, 1988, s.35

Aynı şekilde hizmette kalite kontrolü de oldukça zordur. Ancak dikkatli personel seçimi ve eğitimle hizmet kalitesini standartlaştırmak bir ölçüde mümkün olabilir<sup>21</sup>.

Parasuraman ve arkadaşları hizmet kalitesi kavramı ile ilgili üç önemli konuya dikkat çekmişlerdir:

1. Müşteriler için hizmet kalitesini değerlendirmek, ürün kalitesini değerlendirmekten çok daha zordur.

Bir ürünün kalitesini hammaddesi, görünüşü, tazeliği gibi fiziksel özelliklerle değerlendirmek mümkündür. Fakat hizmetler soyut olduklarından kişiden kişiye değiştiği için kalitesinin değerlendirilmesi çok daha zordur. Genellikle hizmetin fiziksel özellikleri kullanılan araç gereç donanım ve hizmeti sağlayan görevlilerle kısıtlıdır.

2. Hizmet kalitesi algıları, müşteri beklentileri ile gerçek hizmet performansının karşılaştırılmasının sonucudur.

3. Kalite değerlendirmeleri sadece hizmetin sonucunu değil aynı zamanda sunulan hizmetin sürecini de içerir.

Hizmet kalitesi, sunulan hizmetin müşteri beklentileriyle ne kadar denk olduğunun ölçümüdür. Kaliteli hizmet sunumu, müşteri beklentilerine sürekli uyum demektir.

Hizmet kalitesi, algılanan hizmet ile beklenti duyulan hizmet performansı arasındaki farkın derecesidir. “Hizmet Kalitesi= Algılanan Hizmet- Beklenen Hizmet” Tüketicilerin hizmet kalitesinden memnun kalmaları için algıladıkları hizmet kalitesinin beklediklerinden fazla olması gerekir<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup>Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L., “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research”, Journal of Marketing, 1985, s.42

<sup>22</sup>Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L., Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research, 1994, s.111

Hizmet kalitesi olgusuna geniş bir bakış açısı getirip kavramsal bir hizmet kalitesi modeli geliştiren Parasuraman, Zeithaml ve Berry'e göre algılanan hizmet kalitesi, müşterilerin hizmetten beklentileri ile hizmet sunumu arasında, hizmetin performansına yönelik oluşan algılarının yönünün bir sonucudur.

Hizmetin soyut olması hizmet kalitesi kavramının da soyut olmasını beraberinde getirmektedir. Bu yüzden hizmet kalitesi ile ilgili literatürde hizmet kalitesi kavramı yerine "algılanan hizmet kalitesi" terimi kullanılmaktadır<sup>23</sup>. Ghobadian'a göre ise algılanan hizmet kalitesi, müşterilerin hizmet kalitesine yönelik sezgileridir ve müşterilerin tatmin derecesini büyük ölçüde belirlemektedir<sup>24</sup>.

### 5.1. Beklenen Hizmet Kalitesi

Beklentiler müşterinin kullanacağı ürün ve performansına yönelik tahmin ve inançlardır<sup>25</sup>.Beklentiler önceki deneyimlerden etkilenmektedir.Örneğin müşteri beklentileri satıcılardan, arkadaşlardan ve diğer bilgi kaynaklarından elde ettiği bilgilere göre oluşabilmektedir<sup>26</sup>.

Zeithaml ve arkadaşları müşteri beklentilerinin kaynağında beş faktörün önemini vurgulamıştır. Bunlar ; ağızdan ağıza iletişim (informal bilgi), tutundurma, fiyat, kişisel ihtiyaçlar ve geçmiş deneyimlerdir. Robledo müşteri beklentilerinin kaynağında Zeithaml ve arkadaşlarının görüşlerini biraz geliştirerek 7 faktörden oluştuğunu belirtmiştir. Bunlar; geçmiş deneyimler (müşteri eğilimleri vs) ün- olumlu imaj, resmi tavsiyeler ( dergi, broşür, reklam), gayri resmi tavsiyeler (tanıdık önerileri), kişisel ihtiyaçlar, tutundurma çalışmaları ve fiyattır.

---

<sup>23</sup>Uyguç, N., Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi; Stratejik Bir Yaklaşım, İzmir, 1998, s.27

<sup>24</sup>Ghobadian, A., Service Quality: Concepts and Models", International Journal of Quality & Reliability Management, 1994, s.50

<sup>25</sup>Özer, L., Müşteri Tatminine Yönelik Literatürdeki Kuramsal Tartışmalar", Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt.17, Sayı.2, 1999, s.163

<sup>26</sup>Tek, Ö., Pazarlama İlkeleri , İstanbul, 1999, s.216



Hizmet kalitesi, hizmet yerine gidiş kolaylığı, haberleşme araçlarının açıklığı, hizmet sunanların nezaketi, görevlilerin uzmanlık ve duygudaşlığı, hizmetin müşteri ihtiyaçlarına ne ölçüde cevap verdiği, hizmet sayesinde elde edilen sonuçların kalite ve çabukluğu ile ilgilidir<sup>27</sup>.

## 5.2. Algılanan Hizmet Kalitesi

Algılanan hizmet kalitesi, “müşterinin bir ürün ya da hizmetin üstünlüğü veya mükemmelliği ile ilgili genel bir yargısı” olarak tanımlanmaktadır<sup>28</sup>.

Algılanan hizmet beklenen hizmetten düşük olursa, algılanan kalite tatmin edici olmaktan daha düşük olacaktır. Müşteriler tarafından algılanan kalitenin ideal kalite olarak kabul edilmesi için, algılanan hizmetin beklenen hizmetten yüksek olması gerekmektedir<sup>29</sup>.

Ghobadian, Parasuraman ve arkadaşlarına ek olarak algılanan hizmet kalitesini, müşterilerin hizmet kalitesine yönelik sezgileri olduğunu ve müşterilerin tatmin derecesini büyük ölçüde belirlediğini ortaya koymuştur.

Tutum, bireyin nesnelere, sembollere ya da düşüncelere ilişkin olumlu ya da olumsuz değerlendirmeleri, duyguları ve eğilimleridir<sup>30</sup>. Bazı yazarlara göre tatmin kısa dönemli bir kavram olmasına karşılık, algılanan hizmet kalitesi bir tutumdur ve beklentiler ile performansa yönelik algıların karşılaştırılmasından oluşmaktadır.

---

<sup>27</sup>Yıldız, G., İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi Toplam Kaliteye Geçişte Stratejik Bir Yaklaşım, Sakarya Üniversitesi Yayınları, 1994, s.4

<sup>28</sup>Robledo, M., Measuring and managing service quality: integrating customer expectations, 2001, s.23

<sup>29</sup>Parasuraman, A., Zeithaml, V.,Bery, L., A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, 1985, s.41-50

<sup>30</sup>Aytuğ, S., Pazarlama Yönetimi, İzmir, 1997,s.39

### 5.3. Hizmet Kalitesinin İyileştirilmesi

Hizmet kalitesindeki gelişmelerin bir işletmeye daha fazla yeni müşteri kazandıracığı, mevcut müşterileriyle iş hacmini artıracığı, işletmeyi fiyat yönlü rekabetlerden sıyrabileceği ve hataları telafi etmek için harcanan emek ve masrafı azaltabileceği kanıtlanmıştır. Dolayısıyla hizmet işletmelerinin temel amaçlarından birisi hizmet kalitesini geliştirmek olmalıdır<sup>31</sup>. Berry, Parasuraman, ve Zeithaml ABD’de hizmet kalitesine ilişkin yoğun araştırmalarına dayanarak çeşitli hizmet endüstrilerinde uygulanabilecek ve hizmetlerin iyileştirilmesi için gerekli unsurları şu şekilde sıralamışlardır:

1. Dinlemek
2. Güvenilirlik
3. Temel hizmet
4. Hizmet tasarımı
5. Telafi etmek
6. Müşterilere sürpriz yapmak
7. Adil davranmak
8. Ekip çalışması
9. İşgören araştırması
10. Hizmetkar liderlik

---

<sup>31</sup>Öztürk, S., Hizmet Pazarlaması, İzmir, 2006, s.147

Kalite müşteriler tarafından tanımlanır. İşletme şartlarına uyum kalite değildir. Müşteri şartlarına uyum kalitedir. Gelirleri hizmet geliştirmek için mevcut ve potansiyel müşterilerin beklenti ve algılarını anlama yolunda akıllıca harcanmaktadır<sup>32</sup>.

Sağlık hizmetlerinde kalite, hizmetlerin hem bilimsel norm ve standartlara hem de bireylerin beklentilerine uygun olarak sunulması anlamına gelir. Sağlık hizmetlerinde kalitenin sağlanması için hizmet sunan sağlık personelinin mesleki yeterliliğinin yani kendi alanı ile ilgili güncel bilimsel bilgi ve becerilere sahip olması, hizmet sunum tarzının bireylerin beklentilerine, değer ve normlarına uygun olması gerekir. Ayrıca verilen hizmetin meslek odaları ve kalite kurumları tarafından belirlenmiş standartlara uygun olması gerekir<sup>33</sup>.

## 6. HİZMET KALİTESİ BOŞLUKLARI

Parasuraman, Zeithaml ve Berry hizmet kalitesi kavramına daha geniş bir bakış açısı getirebilmek, kavramsal bir hizmet kalitesi modeli geliştirebilmek için bir takım çalışmalar yapmışlardır. Çalışmada hizmet kalitesinin boşlukları tanımlanmış ve bu boşlukların doldurulması ile ilgili yorumlar yapılmıştır. Araştırmacılar öncelikle kavramsal bir hizmet kalitesi modelinin geliştirilmesi için gerekli verilere ihtiyaç duymuş, söz konusu verileri toplamak için hizmet sektörü yöneticileri ve müşterilerini kapsayan keşfedici araştırmalara girmişlerdir.

Yönetici görüşmeleri sonucunda ortaya çıkan yargılar hizmet kalitesine yönelik genel bir modelin oluşturulabileceği konusunda araştırmacılara bazı fikirler vermiş ve alınan veriler Kavramsal Hizmet Kalitesi Modeli'nin geliştirilmesine yardımcı olmuştur. Araştırmacılar hem hizmet sunan işletmeleri kalite anlayışları ile uygulamaları arasında, hem de müşterilerinin hizmetten beklentileri ile algıladıkları yaşadıkları gerçek hizmet arasında bazı boşluklar (gap-farklılık) tespit etmiştir. Bu boşluklar ve bu boşluklara neden olan faktörler<sup>34</sup>:

---

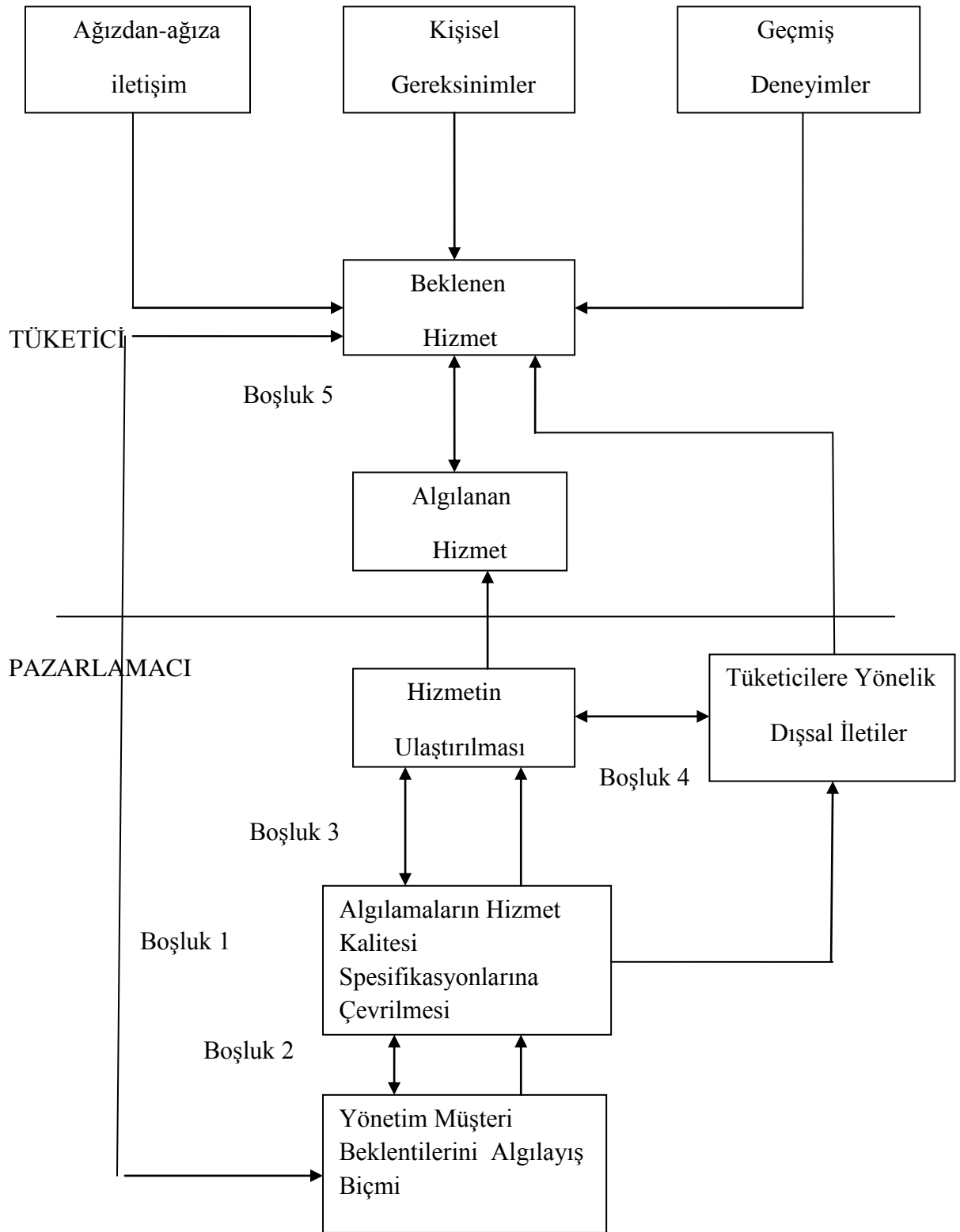
<sup>32</sup>Berry, L., Zeithaml, V., Parasuraman, A., Improving Service Quality in Amerika Lessons Learned, 1994, s.42

<sup>33</sup>Kavuncubaşı, Ş., Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Ankara, 2000, s.66

<sup>34</sup>Parasuraman, A., Zeithaml, V., Bery, L., A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, 1985, s.44

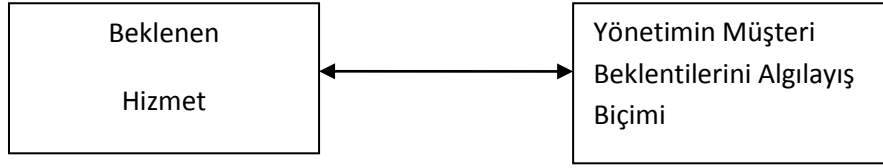
- 1. Boşluk: Müşteri beklentileri ve yönetimin müşteri beklentilerini algılaması arasındaki boşluk
- 2. Boşluk: Yönetimin müşteri beklentilerini algılaması fakat hizmet kalitesine dönüştürmesi arasındaki boşluk
- 3. Boşluk: Hizmet kalitesi spesifikasyonları ile hizmetin sunumu arasındaki boşluk (Hizmetin zamanında verilememesi)
- 4. Boşluk: Hizmetin sunumu ile dışsal iletişimleri arasındaki boşluk
- 5. Boşluk: Beklenen hizmet-algılanan hizmet boşluğu.

## HİZMET KALİTESİ MODELİ



Şekil 1. Hizmet Kalitesi Modeli

### 6.1. Birinci Boşluk: Müşteri Beklentilerini Bilmemek



**Şekil 2. Birinci Boşluk**

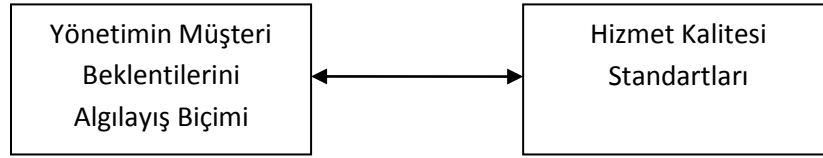
Birinci boşluk müşteri beklentileri ile yönetimin müşteri beklentilerini algılayışı arasındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Müşteri ihtiyaçlarının, beklentilerinin karşılanması ve beklentilerinin de üstünde kaliteli hizmet sunulabilmesi için yöneticiler açısından müşteri beklentilerinin bilinmesi önem arz etmektedir.

Zeithaml ve arkadaşları (1990) göre hizmet işletmelerinin sıklıkla karşılaştıkları bir sorun olan müşteri beklentilerinin yanlış algılanmasının iki sebebi vardır. Birincisi; şirketlerin müşteri beklentilerinin önemini bilmemeleri ve öğrenmek için hiçbir çaba sarf etmemeleridir. İkinci sebep ise; şirketin müşteri beklentilerinin firma dışından bir gözle değil de içeriden dışarıya bakmak yoluyla öğrenmeye çalışmasıdır.

Zeithaml ve arkadaşları (1990) yaptıkları araştırmalar sonucunda birinci boşluğa katkıda bulunan üç kavramsal faktör bulunduğunu vurgulamışlardır. Bunlar:

- Pazar araştırması yöneliminin olmaması
- Aşağıdan yukarıya iletişimin yetersizliği
- Yönetimde kademe sayısının çok olması

## 6.2. İkinci Boşluk: Yanlış Hizmet ve Kalite Standartları



**Şekil 3. İkinci Boşluk**

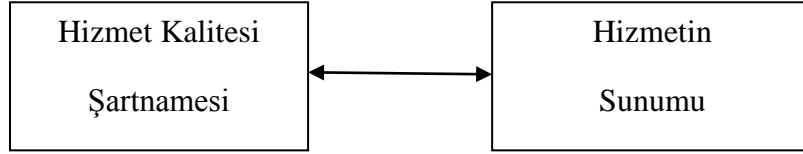
İkinci boşluk yönetimin müşteri beklentilerini algılayışı ile bu algılamaların hizmet kalitesi şartnamelerine dönüştürülmesi arasındaki boşluktur. Yönetim gerekli pazar araştırmasını yapmış, aşağıdan yukarıya doğru iletişim biçimini kullanmış, yönetsel kademe sayısını yeterli düzeyde tutmuş ve bu sayede müşteri beklentilerini doğru algılamış olabilir. Fakat doğru algılanan müşteri beklentilerini hizmet standartları haline dönüştüremediği sürece istenilen kalite düzeyine ulaşması mümkün olamaz.

Zeithaml ve arkadaşları (1990) yaptıkları araştırmalar sonucunda ikinci boşluğa katkıda bulunan dört kavramsal faktör bulunduğunu vurgulamışlardır. Bunlar:

- Yönetimin hizmet kalitesini yetersiz seviyede üstlenmesi
- İmkansızlık algısı
- Görev standartlarının yetersizliği
- Hedeflerin olmaması

İkinci boşluğun kapatılması için hizmet işletmesi yönetimi hizmet kalitesini yükseltmeye gerçekten istekli olmalı ve bunun neticesinde iyileştirme çalışmalarını desteklemeli, müşteriyle birebir etkileşim halinde olmalı, alt kademe çalışanları da bu konuda eğitilmeli, bilinçlendirilmelidir. Yöneticiler mali yetersizliklere, yeterli teknolojiye sahip olamamaya ya da aşırı müşteri beklentilerine rağmen müşteri beklentilerinin tam olarak karşılamanın imkansız olduğunu düşünmemelidirler. Hedefler doğru olarak belirlenmelidir.

### 6.3. Üçüncü Boşluk: Hizmet Performansı Boşluğu



**Şekil 4. Üçüncü Boşluk**

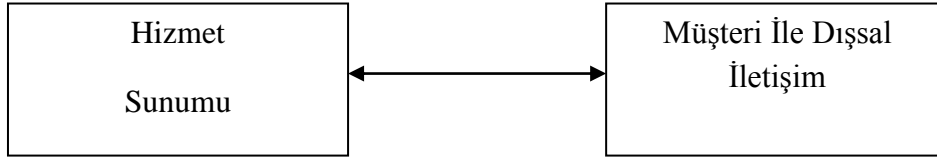
Üçüncü boşluk hizmet kalitesi şartnameleri ile hizmetin sunumu arasındaki boşluktur. Hizmet işletmeleri müşteri beklentilerini doğru algılamış, müşteri beklentilerine uygun standartları uygulamaya koymuş ancak yine de müşterinin beklediği hizmeti müşteriye sunamamış olabilir. Bu boşluğa, müşteriye hizmet sunan çalışanın performansı ile alakalı olduğundan “Hizmet Performansı Boşluğu” da denir.

Zeithaml ve arkadaşları üçüncü boşluğa katkıda bulunan yedi kavramsal faktör bulunduğunu vurgulamışlardır. Bunlar:

- Rol belirsizliği
- Rol çatışması
- Yetersiz çalışanlar
- Yetersiz teknoloji
- Uygunsuz denetim sistemleri
- Algılanan denetim eksikliği
- Takım çalışması eksikliği



#### 6.4. Dördüncü Boşluk: Verilen Sözlerle Hizmet Sunumunun Uymaması



**Şekil 5. Dördüncü Boşluk**

Dördüncü boşluk müşteriye vaat edilen hizmet ile gerçekte müşteriye sunulan hizmet arasındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Bu yüzden Zeithaml ve arkadaşları bu boşluğa “verilen sözlerle hizmet sunumunun örtüşmemesi” şeklinde adlandırmışlardır.

Hizmet müşterileri için hizmet öncesinde verilen vaatler, taahhütler önemlidir. Bu vaatlere göre müşterilerde bir beklenti oluşmakta, aldıkları hizmet beklentilerini karşılamayınca memnuniyetsizlik oluşmaktadır.

Zeithaml ve arkadaşları yaptıkları araştırmalar sonucunda dördüncü boşluğa katkıda bulunan iki kavramsal faktör bulunduğunu vurgulamışlardır. Bunlar:

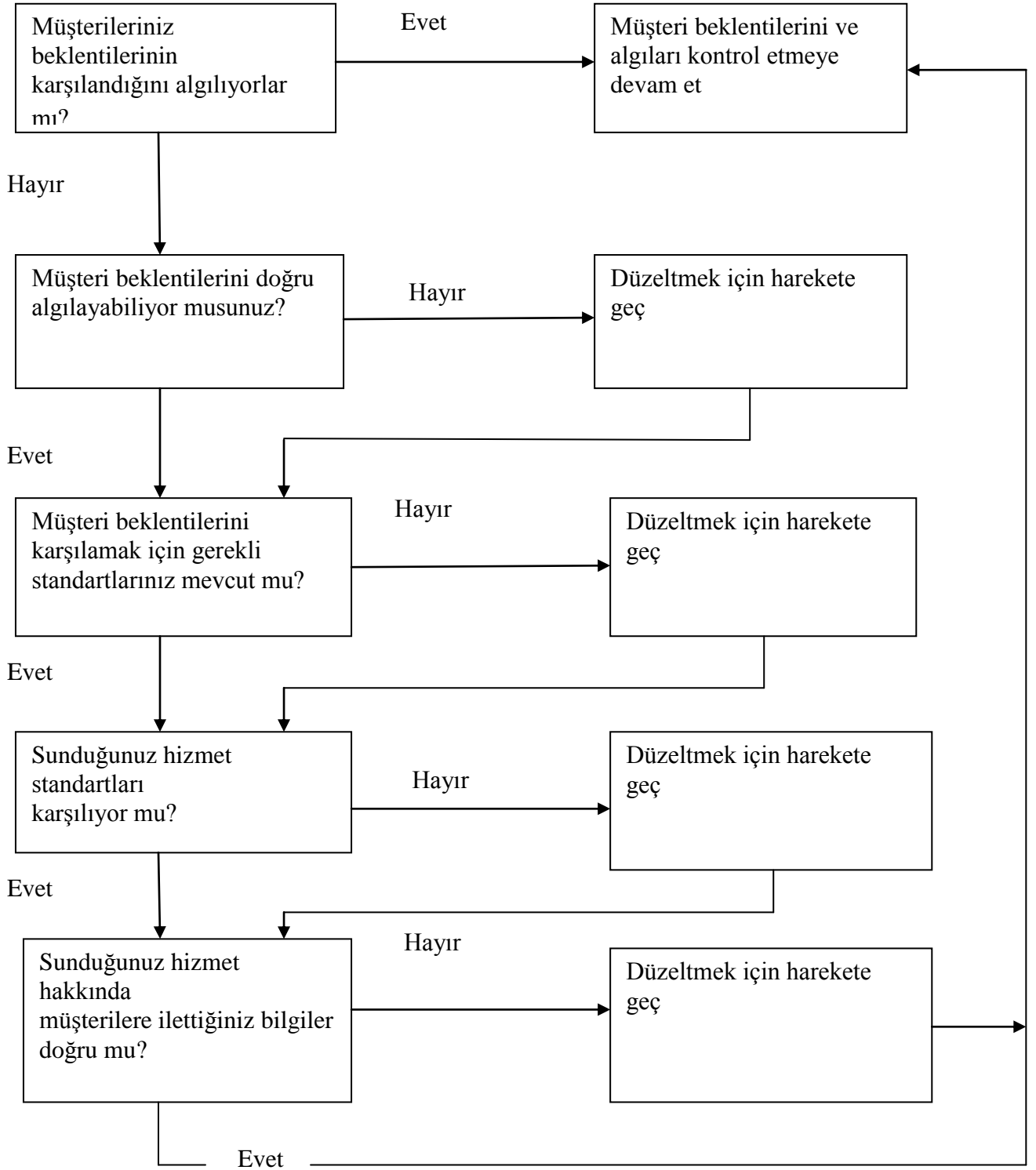
- Yatay iletişim eksikliği
- Abartma eğilimi

Genel olarak birinci boşluk, işletmelerin müşterilerin ne istediğini bilememesinden; ikinci boşluk, işletmelerin müşterilerin ne istediğini bildiği fakat bunları hizmet kalitesi standartlarına dönüştürememesinden kaynaklanmaktadır. Üçüncü boşluk, işletmelerin müşterilerin ne istediğini bildiği ve bu istekleri hizmet kalitesi standartlarına çevirmesine rağmen personelin yetersizliğinden oluşmaktadır. Dördüncü boşluk, işletmelerin iletişim araçlarıyla müşterilerine yapabileceklerinin üstünde vaatler vermesi sonucunda oluşmaktadır. Beşinci boşluk ise, bu dört boşluğun bileşimidir.

**Tablo 5. Hizmeti Sunan Taraf Açısından Hizmet Kalitesinde Boşluğa Neden Olan Temel Faktörler<sup>35</sup>**

| <b>1. Boşluk</b>  | <b>3. Boşluk</b>   |
|---|--|
| <p><b>Uygun olmayan pazarlama araştırması yaklaşımı</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yetersiz pazarlama araştırması</li> <li>• Hizmet kalitesi üzerinde odaklanmayan araştırma</li> <li>• Pazar araştırmasının yanlış kullanımı</li> </ul>  | <p><b>İnsan kaynakları politikalarında açıklık</b></p> <p>Etkin olmayan işe alma süreci</p> <p>Rol belirsizliği ve rol çatışması</p> <p>İşgören ve teknoloji uyumunun zayıf olması</p> <p>Uygun olmayan değerlendirme ve ücretlendirme sistemleri</p> <p>Yetkilendirmenin, algılanan kontrolün ve ekip çalışmasının olmaması</p> |
| <p><b>Yukarıya doğru iletişim eksikliği</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yönetim ve müşteri arasında etkileşim eksikliği</li> <li>• Müşteriyle karşı karşıya kalan personel ve yöneticiler arasında yetersiz iletişim</li> <li>• Alt kademe personeli ve üst yönetim arasında çok fazla aşama olması</li> </ul> | <p><b>Arz talebi eşleştirmeme</b></p> <p>Talep zirvelerini ve düşüklüklerini törpüleyememe</p> <p>Müşteri karmaşasının uygun olmaması</p> <p>Talebi düzenleştirmek için fiyata aşırı bağlı olmak</p>   |
| <p><b>Uzun dönemli ilişkiler üzerinde yetersiz odaklaşma</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pazar bölümlenmesi olmaması</li> <li>• İlişkilerden çok işlemler üzerinde odaklaşma</li> <li>• Mevcut müşterilerden çok yeni müşteriler üzerinde odaklaşma</li> </ul>   | <p><b>Müşterilerin rollerini yerine getirememesi</b></p> <p>Müşterilerin rolleri ve sorumlulukları hakkında bilgi sahibi olmamaları</p> <p>Müşterilerin birbirlerini olumsuz etkilemesi</p>  |
| <b>2. Boşluk</b>  | <b>4.Boşluk</b>  |
| <p><b>Müşteri yönlü standartların olmaması</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Müşteri yönlü hizmet standartlarının yokluğu</li> <li>• Müşteri ihtiyaçları üzerinde odaklaşmayı sağlayacak süreç yönetiminin olmaması</li> <li>• Hizmet kalitesi amaçları oluşturmak için formal bir süreç olmaması</li> </ul>     | <p><b>Müşteri beklentilerinin etkin yönetilememesi</b></p> <p>Tüm iletişim biçimlerini kullanarak müşteri beklentilerini yönetememe</p> <p>Müşterileri uygun biçimde eğitememe</p>   |
| <p><b>Yetersiz hizmet liderliği</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• İmkansızlık algısı</li> <li>• Yönetimin kendini yeterli derecede adamaması</li> </ul>  | <p><b>Aşırı vaatler</b></p> <p>Reklamlarda aşırı vaatlerde bulunma</p> <p>Kişisel satışta aşırı vaatlerde bulunma</p> <p>Fiziksel ipuçları aracılığıyla aşırı vaatlerde bulunma</p>  |
| <p><b>Zayıf hizmet tasarımı</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistematik olmayan yeni hizmet geliştirme süreci</li> <li>• Belirsiz, tanımlanmamış hizmet tasarımı</li> <li>• Hizmet tasarımının hizmet konumlandırmasıyla bağlantısız oluşu</li> </ul>   |  |

Zeithaml ve arkadaşları bu boşlukları doldurmak için yapılması gereken adımları gösteren yöneticilere yardımcı olacak “Hizmet Kalitesinin Devamlı Ölçümü ve iyileştirilmesi için Süreç Modeli” geliştirmişlerdir. Bu model şekil 6’da görülmektedir.



**Şekil 6. Hizmet Kalitesinin Devamlı Ölçümü ve iyileştirilmesi için Süreç Modeli<sup>36</sup>**

## 7. SERVQUAL ÖLÇEĞİ

Sağlık hizmeti veren işletmelerin pazarlama ve rekabet gücü kazanabilmeleri ve bunu korumaları için hizmet kalitesi önemli bir unsurdur.

Christian Gronroos bir hizmetin kalitesini etkileyen üç önemli boyut olduğunu belirtmektedir. Söz konusu boyutlar; teknik kalite, fonksiyonel kalite ve firma imaj boyutlarıdır. Teknik kalite; hizmet sunumu süreçlerinde müşterinin “ne” aldığı ile ilgilidir. Bu yaklaşımda teknik kalite, tüketicilerin “ne” aldığı bir sonucu iken, fonksiyonel kalite söz konusu hizmetin tüketiciler tarafından nasıl alındığının bir cevabıdır. Ancak burada önemli olan konu, fonksiyonel kalitenin, tüketiciler tarafından objektif olarak değerlendirilememesidir. Başka bir deyişle, fonksiyonel kalite müşteriler tarafından çok subjektif bir şekilde algılanır ve teknik kalite gibi kolayca değerlendirilemez.

Lehtinen'nin araştırmalarında hizmet kalitesinin üç ayrı boyut altında incelendiği görülmektedir. Söz konusu boyutlar; fiziksel kalite (physical quality), firma kalitesi (corporate quality) ve etkileşim kalitesidir (interactive quality). Binalar, tesisler ve donanım gibi faktörler fiziksel kaliteyi etkilemektedir. Firma kalitesi ise, şirketin profilini ya da imajını yansıtmaktadır. Firma kalitesi, müşterilerin ve potansiyel müşterilerin şirket ya da firmayı kamuoyunda yarattığı imaj açısından değerlendirmelerinin bir sonucudur. Bir diğer hizmet kalitesi boyutu olan etkileşim kalitesi, müşteriyle ilişkide bulunan personel ile firma müşterilerinin ilişkileri sonucu oluşur.

Bu derece karmaşık ve önemli olan hizmet kalitesinin ölçülmesi bilim adamlarının dikkatini çekmiş ve üzerinde araştırmalar yapılmıştır. A. Parasuraman, V.A. Zeithaml ve Leonard L. Berry (PZB) hizmet kalitesi kavramına daha geniş bir perspektiften yaklaşarak hizmet kalitesini ölçmek için SERVQUAL (Service Quality) adı verilen ayrıntılı bir ölçme yöntemi geliştirmişlerdir. Ölçekte tamamen katılıyorum ile kesinlikle katılmıyorum arasında değişen beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Algılanan hizmet kalitesi, beklenen hizmet ve algılanan hizmet arasındaki fark olduğundan, araştırmacılar algılanan hizmet kalitesini aşağıdaki gibi formüle etmiş ve bu yolla her soru önermesi için SERVQUAL skoru hesaplamışlardır :

Algılanan Hizmet Kalitesi (Q)= Algılanan Hizmet (P)- Beklenen Hizmet (E)

Hastane hizmetleri için; beklentilerin ifadesinde terminolojik dil kullanmanın zorunluluğu ve sağlık bakım hizmetlerinin ayırıcı karakteristik özelliklerinden dolayı hastaların beklentileri çok yüksektir<sup>1</sup>.

Babakus ve Mangold “SERVQUAL Skorlarının Hastane Hizmetlerine Uyarlanması: Ampirik (Deneysel) Araştırma” adlı çalışmalarında SERVQUAL ölçeğinin geliştirilirken çeşitli hizmet sektörlerinde geçerliliğinin test edildiği, ancak hastane ortamına uygunluğunun değerlendirilmediği gerekçesinden yola çıkarak, hastane ortamında, hastaların hizmet kalitesine yönelik algılarını ölçmek üzere, SERVQUAL ölçeğinin sağlık işletmeleri açısından pratikteki uygunluğunu değerlendirmişler ve ölçeğin hastane hizmetleri açısından geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarını yapmışlardır. Ayrıca hastane ortamında hastaların hizmet kalitesine yönelik algılarını ölçmede SERVQUAL ölçeğinin, hastane hizmetlerine uygun bir değerlendirme ölçeği olduğunu vurgulamışlardır<sup>2</sup>.

SERVQUAL ölçeği yöneticilere hizmet kalitesinin beş boyutu açısından boşlukları değerlendirme imkanı sağlamaktadır. Diğer taraftan boyutları oluşturan her bir ölçek maddesinin beklenti-algı boşluğu açısında değerlendirilmesi de hizmet kalitesinin artırılması açısından fayda sağlayacaktır. SERVQUAL ölçeği ile sağlık işletmelerinde algılanan hizmet kalitesinin ölçülmesi, kaynakların etkin bir şekilde kullanılabilmesine imkan sağlayacaktır. Örneğin hastaların hizmetlere yönelik kalite algısının yüksek olduğu alanlara ekonomik kaynakların yönlendirilmesi ve bu alanda yapılan ek yatırımlar gereksiz olacaktır.

---

<sup>1</sup>Taner, T., Antony, J., Comparing public and private hospital care service quality in Turkey, Leadership in Health Services, Vol:19, No:2,2006, s.4

<sup>2</sup> Babakus, E.,Mangold ,W., Adapting the ServQual Scale to Hospital Services: An Empirical Investigation, Health Services Research, Vol 26, No 6,1992, s.767-786

SERVQUAL ölçeği sağlık işletmesi yöneticilerine farklı boyutlarda hizmet kalitesini değerlendirme imkanı sağladığından, kalite iyileştirme faaliyetlerinin öncelikle hastaların kalite algısının düşük olduğu alanlarda yapılması, kaynakların optimum kullanımına imkan verecektir<sup>3</sup>.

Zeithaml ve arkadaşlarının geliştirdiği bu SERVQUAL ölçeğinde hizmetin kalitesi belirli kriterlere göre değerlendirilir. Genel olarak tüm hizmet sağlayan organizasyonlarda geçerli olan bu boyutlar; somut-fiziksel özellikler (tangibles), güvenilirlik (reliability), yeterlilik-ihyaçlara cevap verme (responsiveness), güvence (assurance), empati- iletişim (empathy) gibi hizmet kalitesi boyutlarıdır .

### 7.1. Fiziksel Özellikler

Parasuraman ve arkadaşları hizmet işletmelerinde algılanan hizmet kalitesinin yüksek olması için çalışan personelin fiziksel özelliklere önem verilmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Fiziksel özellikleri “şirketin hizmet sunmadaki fiziksel olanakları, araç, gereç ve personelin görünüşü olarak tanımlamışlardır.

Hastanenin fiziksel olarak rahat, konforlu, hijyenik olması, hastanenin gürültülü çok işlek bir caddede konumlanmamış olması, personelin fiziksel görünümü gibi özellikler hasta memnuniyetine etki eder. Özellikle özel sağlık kuruluşları tarafından hizmet verilen hastaneler sektördeki bu açığı hasta (tüketici) ihtiyacını keşfederek, daha konforlu, tek kişilik odaların bulunduğu, daha hijyenik ve otoparkı hastane görünümü gibi fiziksel özellikleri iyileştirerek rekabet avantajı oluşturmaya çalışmaktadır. Taner ve Antony (2006) ServQual ölçeğini kullanarak Türkiye’de özel hastane ve devlet hastanesindeki hizmet kalitesinin karşılaştırılmasına ilişkin çalışmalarında özel hastanede yatan hastaların beklentilerinin daha iyi karşılandığına, hizmet kalitesinin daha iyi olduğuna dair anlamlı sonuçlar elde etmişlerdir.

---

<sup>3</sup> Devedakan, N., Aksaraylı ,M., Sağlık İşletmelerinde Algılanan Hizmet Kalitesinin Ölçümünde ServQual Skorlarının Kullanımı”, Dokuz Eylöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 5, Sayı: 1,2003, s.55-56

## 7.2. Güvenilirlik

Parasuraman ve arkadaşları bir hizmet kalitesi boyutu olarak değerlendirdikleri güvenilirliği “söz verilen hizmeti doğru ve güvenilir bir şekilde yerine getirebilme yeteneği” olarak tanımlamışlardır. Söz verilen hizmeti her seferinde vaat ettiği gibi doğru ve güvenilir bir şekilde sağlayabilmek için performansta tutarlılık yani hizmeti ilk defada doğru ve tam yapması gerekmektedir.

Güvenilirlik ihtiyacı olarak hastalar yapılacak testler, işlemler için çok beklememek yapılan testlere, muayenelere güvenmek doğru sonuçlar almak isterler. Güvenilirlikte hastanelerin sunmayı amaçladıkları hizmeti tam olarak verebilmeleri ön plandadır. Güvenilirlik sağlıkta hem etik hem de uzmanlığın önemli rol oynadığını gösterir. Örneğin bir marangoz yanlış kestiği bir masanın ayağının yerine başka malzemedan yeniden düzeltebilir veya yeni bir masa yapabilir. Ancak bir doktor, hemşire, yani bir sağlık çalışanı için yanlış yapılan bir müdahalenin telafisi yoktur.

## 7.3. İhtiyaçlara Cevap Verebilme ( Heveslilik )

Parasuraman ve arkadaşlarına göre karşılık verebilme “müşterilere yardım etme ve hizmetin hızlı bir şekilde verilmesi” olarak tanımlanmaktadır. Yanıt verebilme işgörenin hizmeti sağlama konusunda hazır, istekli oluşunu ve hizmetin zamanında verilmesini içerir.

İhtiyaçlara cevap verme çalışanların (doktor, hemşire, laborant vs) hizmeti sunmaya istekli olmaları ve hızlı hizmet sunmalarındır. Sağlık gibi aciliyet ve sürat gerektiren bir hizmet alanında hastaneye yatış ve taburculuk işlemlerinin kolay ve bürokratik işlemlerinin daha az olması hasta memnuniyetini artıracaktır. Özellikle kamuda bürokratik işlemlerin hizmetin kalitesini ve süratini yavaşlattığı gerçesi fark edilerek bürokratik işlem, tasdik ve onaylama işlemlerinde nispeten azaltmaya gidilmiştir. Yine ihtiyaçlara cevap vermeyi değişen koşullar da etkilemektedir.

Örneğin demografik faktörlerdeki değişikliklerle ihtiyaçlar da değişebilmektedir ki Dünya Sağlık Örgütü Türkiye'nin doğurganlık hızının yıllar itibariyle %25'ten %2.5'e



düşmesi nedeniyle 2054 yılında Türkiye'nin 6.6 milyon yaşlı nüfusuyla dünyanın en yaşlı ülkesi olacağını öngörmektedir. Bu da sağlık hizmetlerinde yaşlılıkla birlikte görülen hastalıklarda artış, bakım sorunu, iş gücü kaybı gibi durumlara göre sağlık hizmetlerinin planlanması ve sunulmasının bu alanlara özel ihtiyaçların artabileceğini göstermektedir.

#### **7.4. Güvence**

Güvence sağlık çalışanlarının bilgi ve tecrübe düzeyleri; o mesleğe, işe vakıf olduğunu gösterir uzmanlık ve yeterlilik belgeleridir. Örneğin bir hasta mide ağrısı için iki ayrı doktora gidip, aynı tanı ve tedavi uygulansa dahi pratisyen hekime kıyasla profesör ünvanı olan hekimden sadece unvanından etkilenecek daha memnun kaldığını ifade edebilecektir. Ayrıca hizmeti sunan kişilerin dürüst ve güvenilir olması, hastane personelinin nezaketi hasta memnuniyetini etkilemektedir.

Hizmet kalitesi ile ilgili olarak gerçekleştirilen pek çok çalışmada güven hizmet sağlayıcı performansının bir boyutu olarak değerlendirilmiştir.

#### **7.5. İletişim ( Empati )**

Empatik davranım olarak hastane personeli hastalarla anlayabilecekleri tıbbi terminoloji içermeyen bir konuşma tarzı belirlemesi kendini hastanın yerinde koyup hastaları daha iyi anlamayı sağlayan davranış sergilemeleridir. Hastalar problemleriyle ilgili, kolay ulaşabilecekleri, yapılan tüm işlemlerde kafalarındaki soruları yanıtlayan kendisini bilgilendiren hekimden daha fazla memnun kalacaktır. Sağlık hizmetinin karmaşık ve uzmanlık gerektiren bir alan olmasından hastalar yapılacak işlemler hakkında bilgi sahibi değildirler ve bu belirsizlik ne olacağını bilememe durumu kişinin stresini artırır. Bu nedenle hastalara yapılacak tüm müdahale ve girişimlerde özellikle, ilk defa yapılacak işlemlerde hastanın kendisine nasıl bir müdahale yapılacağını bilmediği durumlarda neden o işlemin yapılacağı, nasıl yapılacağı, kaç dakika süreceği gibi bilgiler hastaya açıklanarak hastanın stresi azaltılabilir ve hasta memnuniyeti sağlanabilir. Hizmetin özünde insan faktörü (hizmeti veren ve alan) olduğundan bir hastaneye aynı hastalıkla iki ayrı hasta gelse, aynı tıbbi işlemler, müdahaleler yapılırsa; aynı iletişim

şekilleri kullanılsa dahi hastalardan biri memnun diğeri memnuniyetsiz ayrılabilir. Bu da “tıpta hastalık yoktur, hasta vardır” deyimiyile de hizmet kalitesinde memnuniyet ölçümünde SERVQUAL ölçeği gibi belirli standardı ölçmeye çalışan tanımlayıcı ölçeklerin kullanılma zorunluluğunu gösterir.

### 3.UYGULAMA

#### 1. YÖNTEM

Bu bölümde tez çalışmasının hazırlanması ve uygulanmasıyla ilgili aşamalar ve bu aşamalarda yapılan işlemler yer almakatadır.

##### 1.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

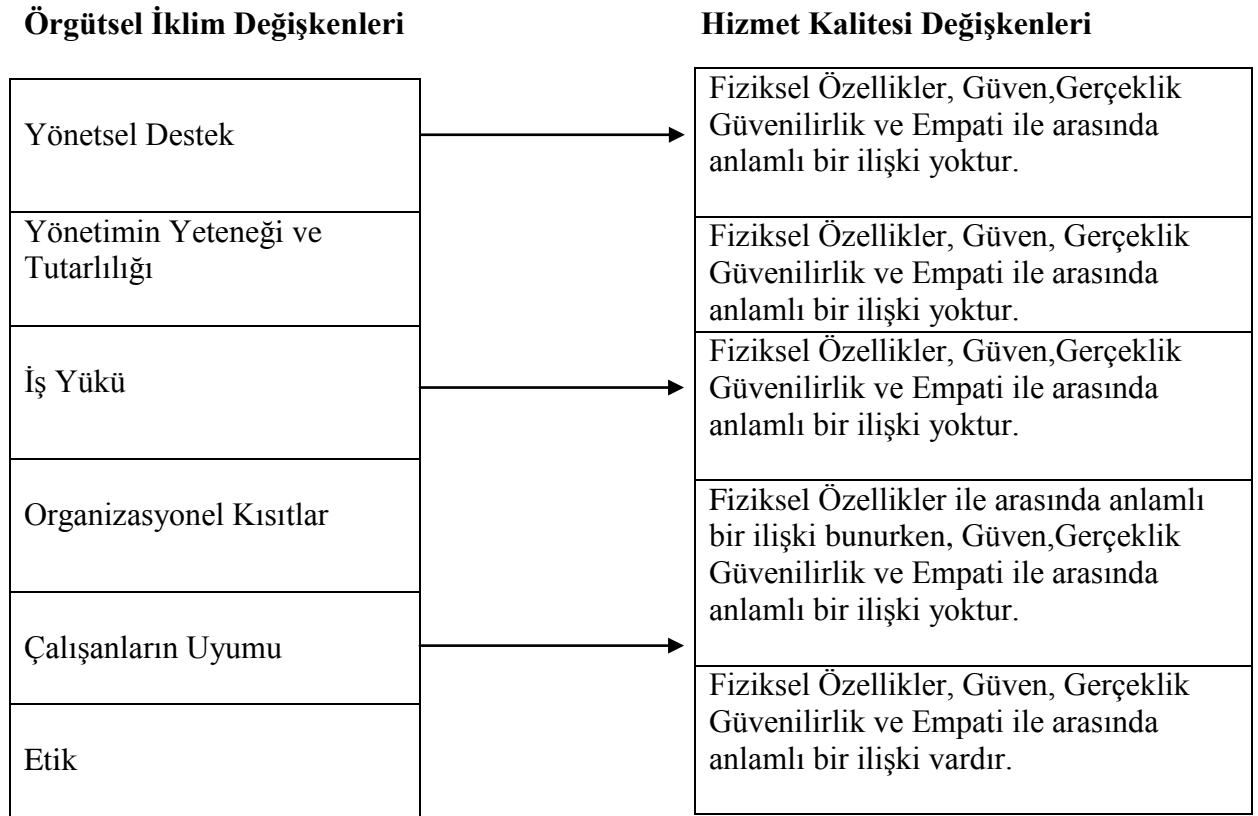
Bu tezin konusunu, örgütsel iklimin hizmet kalitesi üzerine etkiler oluşturmaktadır.Araştırma için iki hastane ve bir tıp merkezi seçilmiştir.

**Tablo 6. Anket Uygulanan Hastane Sayısı ile Anket ve Geri Dönüş Sayılarını Gösterir Tablo**

| Niteliklerine Göre Hastaneler | Hastane Sayısı | Dağıtılan Anket Sayısı | Geri Dönüş Sayısı |
|-------------------------------|----------------|------------------------|-------------------|
| Özel Hastaneler               | 2              | 270                    | 158               |
| Tıp Merkezi                   | 1              | 30                     | 23                |
| TOPLAM                        | 3              | 300                    | 181               |

Tablo 6’ da anket uygulanan sağlık kurumları niteliklerine göre sınıflandırılmış, dağıtılan anket ve geri dönüş sayıları verilmiştir.

## Araştırmanın Modeli



Şekil 7. Araştırma Modeli

### 1.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Anketlerin Hazırlanması

Anketteki ölçeklerin oluşturulması için literatür araştırması yapılmış, ölçekler geçerlilik ve güvenilirlikleri onaylanmış sorulardan oluşturulmuştur.

Araştırmada kullanılan anketlerin cevaplandırılmasında 5' li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Örgütsel İklimin , Hizmet Kalitesi Üzerine Etkisi ile ilgili önermelere ait değerlendirme seçenekleri şöyledir : 1- Kesinlikle katılmıyorum , 2- Katılmıyorum , 3- Kararsızım , 4- Katılıyorum , 5- Kesinlikle katılıyorum.

#### 1.2.1. Örgüt İklimi Ölçeği

Örgüt iklimini ölçen sorular altı başlıkta toplanmıştır: Yönetimsel Destek , Yönetimin Yeterliliği ve Tutarlılığı, İş Yükü, Organizasyonel Kısıtlar, Çalışanların Uyum ve

Birlikteliği ve Örgütsel Etik.Toplam 34 önermenin yer aldığı Örgüt iklimi ölçeğinin oluşturulmasında da bilim adamları tarafından daha önce geliştirilmiş, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş anket önermelerinin kullanılmasına karar verilmiştir.Yönetmel Destek, İşyükü ve Organizasyonel Kısıtları ölçen önermeler Hornsby, Kuratko ve Zahra (2002) ile Nihat Kaya'nın (2005) makalelerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.Yönetimin Yeteneği ve Tutarlılığı ile ilgili ölçek, Rogg ve arkadaşlarının (2001) makalelerinden alınmıştır.Çalışanların Uyum ve Birlikteliğini ölçen önermelerde Montes ve arkadaşlarının (2003) geliştirdikleri örgüt iklimi ölçeğinden yararlanılmıştır.Örgütsel Etik ile ilgili önermeler de Schwepker 'in (2001) makalesinden alınmıştır.

34 maddenin altı boyuta dağılımı ise şöyledir: Yönetmel Destek 6 madde, Yönetimin Yeterliliği ve Tutarlılığı 6 madde, İş Yükü 3 madde, Organizasyonel Kısıtlar 5 madde, Çalışanların Uyum ve Birlikteliği 8 madde, Örgütsel Etik 6 madde.

### **1.2.2. Hizmet Kalitesi Ölçeği**

Hizmet kalitesi ölçen sorular beş başlıkta toplanmıştır.Fiziksel özellikler, Güven, Gerçeklik (Cevap Verebilmek) , Güvenilirlik, Empati.Ankette hizmet kalitesini ölçen 22 önerme yer almaktadır.

22 maddenin beş boyuta dağılımı ise şöyledir: Fiziksel özellikler 2 madde, Güven 7 madde, Gerçeklik (Cevap Verebilmek) 4 madde, Güvenilirlik 5 madde, Empati 4 madde.

### **1.2.3. Demografik Sorular**

Katılımcıların görev, çalışma süresi, yaş, cinsiyet ve eğitim durumlarına ilişkin sorular sorulmuştur.Sorular kategorik olarak hazırlanmıştır.

## **2. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR**

Anket yöntemi kullanılarak toplanan veriler SPSS for Windows 10.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analizler sırasıyla şunlardır: Anketi cevaplayanların demografik özelliklerine ait frekans tablosu , faktör analizi , güvenilirlik analizi,

değişkenlerin ortalamalarını ve standart sapmaları da içeren korelasyon analizi , hipotez testleri için anova analizleri.

## **2.1. Örneklemeye Ait Demografik Veriler**

Bu tezin konusu olan araştırma için İstanbul Avrupa yakasında bulunan iki özel hastane ve bir tıp merkezinde çalışan sağlık personeli seçilmiştir.Araştırmanın örneklemini ise bu sağlık kuruluşlarında çalışan ve rasgele seçilen 300 sağlık çalışanı oluşturmuştur.Anket formları sağlık kuruluşlarında ki bölüm sorumlularına teslim edilmiş; genellikle bir hafta süre verilerek tekrar toplanmıştır.Dağıtılan toplam 300 anket formundan 181 tanesi geri alınmıştır.

Geri dönen 181 anketi cevaplayanların demografik özellikleri Tablo 7’de gösterilmiştir.

**Tablo 7. Örneklemeye Ait Demografik Özellikler**

|                       | <b>Karakteristikler</b>                                       | <b>Sayısal Değerler</b> | <b>% Değerleri</b>           |
|-----------------------|---|-------------------------|------------------------------|
| <b>Görev</b>          | Doktor<br>Hemşire<br>Teknisyen (laborant,<br>radyoloji vb)    | 34<br>121<br>26         | 18,7<br>66,8<br>14,3         |
| <b>Çalışma Süresi</b> | 0-1<br>1-5<br>6-10<br>10-20<br>20+...                         | 96<br>57<br>28          | 53,0<br>31,4<br>15,4         |
| <b>Yaş</b>            | 20-25<br>26-35<br>36-45<br>45+...                             | 87<br>53<br>41          | 48,0<br>29,2<br>22,6         |
| <b>Eğitim</b>         | Lise<br>Ön lisans<br>Üniversite<br>Yüksek Lisans /<br>Doktora | 47<br>23<br>67<br>44    | 25,9<br>12,7<br>37,0<br>24,3 |
| <b>Cinsiyet</b>       | Erkek<br>Kadın  | 74<br>107               | 40,8<br>59,1                 |

## 2.2. Faktör Analizi Sonuçları

181 çalışan üzerinde uygulanan anket, iki ana bölüm ve 56 önermeden oluşmaktadır. Hizmet kalitesi 22, Örgüt İklimi 34 önerme ile ölçülmüştür. Araştırmada kullanılan ölçekler, geçerliliği ve güvenilirliği onaylanmış ve daha önce başka araştırmalarda da kullanılmış ölçeklerin geliştirilmesiyle oluşturulmuştur. Yine de söz konusu ölçeklerin daha önce farklı bir kültürde ve farklı bir örnekleme kullanılması dolaylı verilerin faktör analizine tutulması ve ortaya çıkan faktörlere ilişkin güvenilirliklerin elde edilmesi gerekmiştir. Araştırmada kullanılan değişkenler göz önüne alındığında Örgüt İkliminin altı ve Hizmet Kalitesinin beş alt boyuttan oluştuğu görülmektedir. Anketi oluşturan likert tipi 56 önerme kişisel faktör analizine tabi tutulmuştur.

Tablo 8 ve Tablo 10' da Örgüt İklimi ve Hizmet Kalitesi sorularının kişisel faktör analizi sonuçları gösterilmektedir.

**Tablo 8. Örgüt İklimine İlişkin Faktör Yükleri**

|       | 1    | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    |
|-------|------|------|------|------|------|------|
| YD.5  |      |      |      |      | ,875 |      |
| YD.6  |      |      |      |      | ,908 |      |
| TU.8  |      |      | ,655 |      |      |      |
| TU.10 |      |      | ,840 |      |      |      |
| TU.11 |      |      | ,774 |      |      |      |
| TU.12 |      |      | ,552 |      |      |      |
| İY.14 |      |      |      |      |      | ,843 |
| İY.15 |      |      |      |      |      | ,805 |
| OK.16 |      |      |      | ,612 |      |      |
| OK.17 |      |      |      | ,832 |      |      |
| OK.19 |      |      |      | ,700 |      |      |
| ÇU.22 | ,694 |      |      |      |      |      |
| ÇU.23 | ,870 |      |      |      |      |      |
| ÇU.24 | ,782 |      |      |      |      |      |
| ÇU.25 | ,743 |      |      |      |      |      |
| ÇU.26 | ,869 |      |      |      |      |      |
| ÇU.27 | ,768 |      |      |      |      |      |
| ÖE.29 |      | ,825 |      |      |      |      |
| ÖE.30 |      | ,749 |      |      |      |      |
| ÖE.31 |      | ,689 |      |      |      |      |
| ÖE.32 |      | ,667 |      |      |      |      |

Kısaltmalarla ilgili açıklama :

**YD:** Yönetmel Destek

**OK:** Organizasyonel Kısıtlar

**TU:** Yönetimin Yeteneği ve Tutarlılığı

**ÇU:** Çalışanların Uyumu

**İY:** İş Yüğü

**ÖE:** Örgütsel Etik

Örgüt İklimi ile ilgili faktör analizi neticesinde değişkenlere ait toplam varyans 67,943 dür.

Örgüt İklimi ölçeği oluşturulurken, sorular altı ana başlıkta toplanmış, faktör analizi sonrası da beklenildiği şekilde altı faktöre ayrılmıştır. Tablo 9'da Örgüt İklimi ölçeğini oluşturan önermeler yer almaktadır.

**Tablo 9. Örgüt İklimi Önermeleri**

| <b>Önermeler</b>  |
|---|
| <b>YD5.</b> İşle ilgili problemler hakkında yöneticilerle rahatlıkla konuşulabilir.                           |
| <b>YD6.</b> Yöneticiler, çalışanların yaptıkları yanlışlardan doğruları öğrenmesini destekler.                |
| <b>TU8.</b> Hastanemizde, yöneticiler iş hedeflerini ve sorumluluklarını açık olarak belirtirler.             |
| <b>TU10.</b> Hastanemizde, çalışanlar arasında adil bir iş dağılımı vardır.                                   |
| <b>TU11.</b> Hastanemizde, çalışanlar birbirlerine güvenir.   |
| <b>TU12.</b> Hastanemizde yöneticiler herkese saygılı davranırlar.  |
| <b>İY14.</b> Hastanemizde, işlerimi iyi şekilde yapabileceğim bir iş yükü zamanım var.                        |
| <b>İY15.</b> Hastanemizde, işlerimi daima bir zaman kısıtı altında yaptığım hissine kapılmam.                 |
| <b>OK16.</b> Hastanemizde, çalışanlara problemleri çözmek için yeterli zaman verilir.                         |
| <b>OK17.</b> İşle ilgili benden beklenenler konusunda bir şüphem yok.   |
| <b>OK19.</b> Benden beklenen performans beklentilerini açıkça biliyorum.                                      |
| <b>ÇU22.</b> Çalışanların birbirlerine karşı davranışları dostanedir.   |
| <b>ÇU23.</b> Çalışanların tümü birbirlerine karşı saygılı ve samimidir.                                       |
| <b>ÇU24.</b> Çalışanlar arasında yüksek bir takım ruhu ve yardımlaşma duygusu vardır.                         |
| <b>ÇU25.</b> Birimler, işin etkin ve verimli şekilde yapılması için işbirliği yaparlar.                       |
| <b>ÇU26.</b> Birimler, kilit bilgileri birbirlerine uygun şekilde iletirler.                                  |
| <b>ÇU27.</b> Çalışanların yöneticilerle iyi çalışma ilişkileri vardır.  |
| <b>ÖE29.</b> Hastanemiz resmi ve yazılı etik (ahlaki) kurallara sahiptir.                                     |
| <b>ÖE30.</b> Hastanemiz etik kurallara uyulmasına çok dikkat eder.  |
| <b>ÖE31.</b> Hastanemizin etik davranışla ilgili politikası vardır ve bu politikalara uygun hareket eder.     |
| <b>ÖE32.</b> Hastane üst yönetimi, etik olmayan davranışların hoş görülmeceğini açık kurallarla belirtmiştir. |

Kısaltmalarla ilgili açıklama :

**YD:** Yönetimsel Destek

**OK:** Organizasyonel Kısıtlar

**TU:** Yönetimin Yeteneği ve Tutarlılığı

**ÇU:** Çalışanların Uyumu

**İY:** İş Yükü

**ÖE:** Örgütsel Etik



**Tablo 10. Hizmet Kalitesine İlişkin Faktör Yükleri**

|              | 1    | 2    | 3    | 4    | 5    |
|--------------|------|------|------|------|------|
| <b>T.35</b>  |      |      |      |      | ,580 |
| <b>T.36</b>  |      |      |      |      | ,918 |
| <b>G.37</b>  | ,588 |      |      |      |      |
| <b>G.38</b>  | ,816 |      |      |      |      |
| <b>G.39</b>  | ,724 |      |      |      |      |
| <b>G.40</b>  | ,904 |      |      |      |      |
| <b>G.41</b>  | ,847 |      |      |      |      |
| <b>G.42</b>  | ,602 |      |      |      |      |
| <b>GE.45</b> |      |      | ,792 |      |      |
| <b>GE.46</b> |      |      | ,877 |      |      |
| <b>GE.47</b> |      |      | ,872 |      |      |
| <b>GÜ.48</b> |      |      |      | ,817 |      |
| <b>GÜ.49</b> |      |      |      | ,835 |      |
| <b>E.53</b>  |      | ,639 |      |      |      |
| <b>E.54</b>  |      | ,832 |      |      |      |
| <b>E.55</b>  |      | ,842 |      |      |      |
| <b>E.56</b>  |      | ,763 |      |      |      |

Kısaltmalarla ilgili açıklama:

**T:** Fiziksel Özellikler

**G:** Güven

**GE:** Gerçeklik

**GÜ:** Güvenilirlik

**E:** Empati

Hizmet Kalitesi ile ilgili faktör analizi neticesinde değişkenlere ait toplam varyans 73,217 dir.

Hizmet Kalitesi ölçeği oluşturulurken , sorular beş ana başlıkta toplanmış , faktör analizi sonrası da beklenildiği şekilde beş faktöre ayrılmıştır.Tablo 11’de Hizmet Kalitesi ölçeğini oluşturan önermeler yer almaktadır.

**Tablo 11. Hizmet Kalitesi Önermeleri**

| <b>Önermeler</b> |   |
|------------------|---|
| <b>T35.</b>      | Hastanemiz, son teknolojik ve üstün donanım ve ekipmanlara sahiptir.  |
| <b>T36.</b>      | Hastanemizin fiziksel imkanları (tesis,bina,iç tasarım vb) görsel olarak çekicidir.                           |
| <b>G37.</b>      | Hastanemizin çalışanları iyi giyimlidir ve zarif görünür.   |
| <b>G38.</b>      | Hastanemizin fiziksel imkanlarının görünümü, sağladıkları hizmetlerle uyumludur.                              |
| <b>G39.</b>      | Hastanemiz bir şeyi belirli bir tarihte yapmayı taahhüt ederse yapar.   |
| <b>G40.</b>      | Hastalar çeşitli problemlerle karşılaştığında, hastane çalışanlarının tümü sempatik ve güven verici davranır. |
| <b>G41</b>       | Hastanemiz güvenilirdir.  |
| <b>G42.</b>      | Hastanemiz yaptığı işi taahhüt ettiği zamanda yapar.  |
| <b>GE45.</b>     | Hastanemiz personelinden her zaman çabuk ve hızlı hizmet alabilirsiniz.                                       |
| <b>GE46.</b>     | Hastane personeli müşterilerine yardım etmek için her zaman istekli davranır.                                 |
| <b>GE47.</b>     | Hastane personelinin tümü müşteri taleplerini hemen cevaplayabilecek şekilde etkin çalışır.                   |
| <b>GÜ48.</b>     | Hastane personelinin tümü her zaman güvenilir hizmet verir.   |
| <b>GÜ49.</b>     | Hastane personeli ile yaptığınız işlemlerde kendinizi güvende hissedersiniz.                                  |
| <b>E53.</b>      | Hastane çalışanları hastalara hep özel ilgi göstermek için gayret gösterir.                                   |
| <b>E54.</b>      | Hastane çalışanları hastaların neye ihtiyacı olduğunu anlar.  |
| <b>E55.</b>      | Hastane çalışanları, hastalara ve çalışanlara karşı samimi ve dürüst şekilde davranır.                        |
| <b>E56.</b>      | Hastane tüm hastalara uygun çalışma saatlerine ve donanıma sahiptir.  |

Kısaltmalarla ilgili açıklama:

**T:** Fiziksel Özellikler

**G:** Güven

**GE:** Gerçeklik

**GÜ:** Güvenilirlik

**E:** Empati

### 2.3. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişkenler arasındaki ilişkilerin korelasyon analizleri ve hipotezlerin anova analizleri ile test edilmesinden önce , faktör analizi sonuçlarına göre gruplanan sorular güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur.

Güvenilirlik ölçmenin ne kadar genellenebileceğini gösterir . Bir ölçme aracının değişik ölçümlerde , aynı koşullar altında benzer sonuçlar vermesi , o aracın güvenilir olduğunu gösterir . Güvenilirlik kavramı , bir ölçümün , bir bilimsel açıklamanın ölçmek istediği şeyi ‘tutarlı’ sonuçlar verecek biçimde ve doğru olarak göstermesidir<sup>1</sup>.

Faktör analizi sonucunda elde edilen yapıya bağlı olarak değişkenlere ilişkin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır.

Tablo 12’ de ilgili değişkenler ve alfa güvenilirlik kat sayıları görülmektedir.

**Tablo 12. Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

| DEĞİŞKEN                          | GÜVENİLİRLİK KATSAYISI |
|-----------------------------------|------------------------|
| <b>Örgüt İklimi</b>               |                        |
| Yönetsel Destek                   | ,80                    |
| Yönetim Yeteneği ve Tutarlılığı   | ,67                    |
| İşyükü                            | ,80                    |
| Organizasyonel Kısıtlar           | ,67                    |
| Çalışanların Uyum ve Birlikteliği | ,88                    |
| Etik İklim                        | ,71                    |
| <b>Hizmet Kalitesi</b>            |                        |
| Fiziksel Özellikler               | ,71                    |
| Güven                             | ,87                    |
| Gerçeklik (Cevap Verebilirlik)    | ,83                    |
| Güvenilirlik                      | ,74                    |
| Empati                            | ,78                    |

## 2.4. Korelasyon Analizleri

İki değişken arasındaki ilişki düzeyini ve yönünü belirlemeye yardım eden yöntem korelasyon analizi adı verilmektedir.Çalışma kapsamında kullanılan Pearson korelasyonundan iki değişken arasında ilişki olup olmadığının tespit edilmesinde yararlanılmaktadır.Pearson katsayısı (r) harfiyle sembolize edilmekte olup, r-1 ile r+1 arasında değişmekte ve 1'e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin gücünün arttığını göstermektedir<sup>2</sup>. Pearson korelasyon katsayısı ,iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşıdığından , tablodaki korelasyon katsayıları değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesi amacıyla kullanılabılır.Buna göre tabloda ( $p<0,05$  veya  $p<0,10$  seviyesinde ) anlamlı olduğu görülen her ilişki pozitif veya negatif yönde bir ilişki olduğu söylenebilir<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup>Dilek, H, Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının ;Örgütsel Bağlılık ,İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma, Doktora Tezi, Gebze,2005

Aşağıdaki tabloda modeldeki değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerleri ile Pearson korelasyon katsayıları (r) verilmiştir.

**Tablo 13. Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları**

| DEĞİŞKEN | ORT. | S.SAPMA | 1    | 2    | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     | 8     | 9      | 10     | 11   |
|----------|------|---------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|------|
| 1.YD     | 3,33 | ,89     | ,80a |      |       |       |       |       |       |       |        |        |      |
| 2.TU     | 3,37 | ,57     | ,16* | ,67a |       |       |       |       |       |       |        |        |      |
| 3.İY     | 2,59 | ,82     | ,17* | ,03  | ,80a  |       |       |       |       |       |        |        |      |
| 4.OK     | 3,38 | ,59     | ,08  | ,16* | ,42** | ,67a  |       |       |       |       |        |        |      |
| 5.ÇU     | 3,36 | ,69     | ,08  | ,13  | -,03  | ,07   | ,88a  |       |       |       |        |        |      |
| 6.ÖE     | 3,48 | ,48     | ,06  | ,09  | -,04  | ,25** | ,22** | ,71a  |       |       |        |        |      |
| 7.T      | 3,77 | ,63     | ,03  | -,02 | ,05   | -,07  | ,06   | ,25** | ,71a  |       |        |        |      |
| 8.G      | 3,40 | ,54     | ,06  | ,11  | ,04   | ,10   | ,17*  | ,38** | ,53** | ,87a  |        |        |      |
| 9.GE     | 2,26 | ,68     | -,03 | -,07 | -,01* | -,13  | -,06  | -,08  | -,01  | ,06   | ,83a   |        |      |
| 10.GÜ    | 3,61 | ,50     | ,00  | ,13  | -,02  | ,16*  | ,15*  | ,22** | ,15*  | ,26** | -,40** | ,74a   |      |
| 11.E     | 2,71 | ,69     | ,05  | -,06 | ,08   | ,05   | -,00  | ,06   | -,08  | -,18* | ,25**  | -,30** | ,78a |

a : Değişkene ait Cronbach's Alpha katsayısı , \*:Korelasyon  $p < 0,05$  seviyesinde anlamlı , \*\*:Korelasyon  $p < 0,10$  seviyesinde anlamlı (N=181)

Kısaltmalarla ilgili açıklama:

**YD:** Yönetmel Destek

**TU:** Yönetimin Yeteneği ve Tutarlılığı

**T:** Fiziksel Özellikler

**G:** Güven

**GE:** Gerçeklik (Cevap Verebilirlik)

**GÜ:** Güvenilirlik

**E:** Empati

**İY:** İş Yükü

**OK:** Organizasyonel Kısıtlar

**ÇU:** Çalışanların Uyumunu

**ÖE:** Örgütsel E

Değişkenler arasındaki korelasyon incelendiğinde , örgütsel iklim değişkenlerinden yönetsel desteğin , yönetimin yeteneği ve tutarlılığı ve iş yükü ile arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (.16,  $p<.05$  ; .17,  $p<.05$ ).

Yönetimin yeteneği ve tutarlılığı değişkeninin , yönetsel destek ve organizasyonel kısıtlar ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (.16,  $p<.05$  ; .16,  $p<.05$ ).

İş yükü değişkeninin , yönetsel destek ve organizasyonel kısıtlar ile olan ilişkisi anlamlı bulunmuştur (.17,  $p<.05$  ; .42,  $p<.10$ ). Hizmet kalitesi değişkenlerinden cevap verebilirlik (Gerçeklik) ile negatif bir ilişkisi olduğu görülmektedir (-,01) , İş yükü arttıkça gerçeklik azalacaktır.

Organizasyonel kısıtlar değişkeninin , yönetimin yeteneği ve tutarlılığı, iş yükü ve örgütsel etik ile olan ilişkisi anlamlı bulunmuştur (.16,  $p<.05$  ; .42,  $p<.10$  ; .25,  $p<.10$ ). Hizmet kalitesi değişkenlerinden güvenilirlik ile olan ilişkisi de anlamlı bulunmuştur (.16,  $p<.05$ ). Diğer değişkenler ile arasında anova analizine göre bir ilişki bulunamamıştır.

Çalışanların uyumu değişkeninin , etik ile olan ilişkisi anlamlı bulunmuştur (.22,  $p<.10$ ). Hizmet kalitesi değişkenlerinden güven ve cevap verebilirlik (gerçeklik) ile olan ilişkisi de anlamlı bulunmuştur (.17,  $p<.05$  ; .15,  $p<.05$ ).

Örgütsel etik değişkeninin, organizasyonel kısıtlar ve çalışanların uyumu ile olan ilişkisi anlamlı bulunmuştur (.25,  $p<.10$  ; .22,  $p<.10$ ). Hizmet kalitesi değişkenlerinden fiziksel özellikler, güven ve güvenilirlik ile olan ilişkisi de anlamlı bulunmuştur (.25,  $p<.10$  ; .38,  $p<.10$  ; .22,  $p<.10$ ).

Fiziksel özellikler değişkeninin, güven ve güvenilirlik ile olan ilişkisi anlamlı bulunmuştur (.53,  $p<.10$  ; .15,  $p<.05$ ). Örgütsel iklim değişkenlerinden etik ile olan ilişkisi de anlamlı bulunmuştur (.25,  $p<.05$ ).

Güven değişkeninin , fiziksel özellikler ve güvenilirlik ile olan ilişkisi anlamlı bulunmuştur (.53,  $p<.10$  ; .26,  $p<.10$ ). Empati ile arasında negatif yönde bir ilişki bulunmaktadır. (-,18). Örgütsel iklim değişkenlerinden çalışanların uyumu ve örgütsel etik ile olan ilişkisi de anlamlı bulunmuştur (.17,  $p<.05$  ; .38,  $p<.10$ ).

Gerçeklik (cevap verebilirlik) değişkeninin , güvenilirlik ile negatif yönde bir ilişki bulunmaktadır (-.40,  $p<.10$ ).Empati ile olan ilişkisi anlamlı bulunmuştur (.25,  $p<.10$ ).Örgütsel iklim değişkenlerinden iş yükü ile negatif yönde bir ilişki bulunmaktadır (-.01).

Güvenilirlik değişkeninin , fiziksel özellikler ve güven ile olan ilişkisi anlamlı bulunmuştur (.15,  $p<.05$  ; .26,  $p<.10$ ).Güvenilirlik değişkeninin,gerçeklik ve empati ile negatif yönde bir ilişkisi bulunmaktadır (-.40,  $p<.10$  ; -.30,  $p<.10$ ).Örgütsel iklim değişkenlerinden örgütsel etik, çalışanların uyumu ve organizasyonel kısıtlar ile olan ilişkisi de anlamlı bulunmuştur (.22,  $p<.10$  ; .15,  $p<.05$  ; .16,  $p<.05$ ).

Empati değişkeninin, gerçeklik (cevap verebilirlik) ile olan ilişkisi anlamlı bulunmuştur (.25,  $p<.10$ ).Empati değişkeninin,güven ve güvenilirlik ile negatif yönde bir ilişkisi bulunmaktadır (-.18,  $p<.05$  ; -.30,  $p<.10$ )

## 2.5. Anova Analizi

Anova iki ortalamadan fazlasını test eden t-testtir.Varyans analizinde bağımlı değişkenin varyansının değişme nedeni üzerinde durulur. Anova neden-sonuç ilişkisi olduğunu varsayar<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup>Erdoğan, İ.,Araştırma Dizayını Ve İstatistik Yöntemleri, Ankara, 1998, s.148

**Tablo 14. Hizmet Kalitesi Değişkenlerinin Yönetmel Destek Üzerindeki Etkileri**

|                        |                | 1.Faktör: Yönetmel Destek |     |             |      |      |
|------------------------|----------------|---------------------------|-----|-------------|------|------|
| Bağımlı Değişken       |                | Sum of Squares            | df  | Mean Square | F    | Sig. |
| FİZİKSEL<br>ÖZELLİKLER | Guruplar arası | 1,134                     | 8   | ,142        | ,338 | ,950 |
|                        | Guruplar içi   | 72,079                    | 172 | ,419        |      |      |
|                        | Toplam         | 73,213                    | 180 |             |      |      |
| GÜVEN                  | Guruplar arası | 1,380                     | 8   | ,172        | ,567 | ,804 |
|                        | Guruplar içi   | 52,313                    | 172 | ,304        |      |      |
|                        | Toplam         | 53,693                    | 180 |             |      |      |
| GERÇEKLİK              | Guruplar arası | 2,365                     | 8   | ,296        | ,629 | ,753 |
|                        | Guruplar içi   | 80,906                    | 172 | ,470        |      |      |
|                        | Toplam         | 83,271                    | 180 |             |      |      |
| GÜVENİLİRLİK           | Guruplar arası | 1,474                     | 8   | ,184        | ,711 | ,682 |
|                        | Guruplar içi   | 44,590                    | 172 | ,259        |      |      |
|                        | Toplam         | 46,064                    | 180 |             |      |      |
| EMPATİ                 | Guruplar arası | 3,658                     | 8   | ,457        | ,945 | ,481 |
|                        | Guruplar içi   | 83,277                    | 172 | ,484        |      |      |
|                        | Toplam         | 86,936                    | 180 |             |      |      |

**2.5.1. Hizmet Kalitesi Değişkenlerinin Yönetmel Destek Üzerindeki Etkileri**

Analiz sonuçlarına göre hizmet kalitesi bağımlı değişkenlerinin yönetmel destek faktörü üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ortaya çıkmaktadır.(P<0,05)



**Tablo15.Hizmet Kalitesi Değişkenlerinin Yönetimin Yeteneği ve Tutarlılığı Üzerindeki Etkileri**

|                        |                | 2.Faktör: Yönetimin Yeteneği ve Tutarlılığı |     |             |       |      |
|------------------------|----------------|---|-----|-------------|-------|------|
| Bağımlı Değişken       |                | Sum of Squares                              | df  | Mean Square | F     | Sig. |
| FİZİKSEL<br>ÖZELLİKLER | Guruplar arası | 3,107                                       | 9   | ,345        | ,842  | ,578 |
|                        | Guruplar içi   | 72,105                                      | 171 | ,410        |       |      |
|                        | Toplam         | 73,213                                      | 180 |             |       |      |
| GÜVEN                  | Guruplar arası | 2,065                                       | 9   | ,229        | ,760  | ,653 |
|                        | Guruplar içi   | 51,627                                      | 171 | ,302        |       |      |
|                        | Toplam         | 53,693                                      | 180 |             |       |      |
| GERÇEKLIK              | Guruplar arası | 6,273                                       | 9   | ,697        | 1,548 | ,135 |
|                        | Guruplar içi   | 76,998                                      | 171 | ,450        |       |      |
|                        | Toplam         | 83,271                                      | 180 |             |       |      |
| GÜVENİLİRLİK           | Guruplar arası | 1,821                                       | 9   | ,202        | ,782  | ,633 |
|                        | Guruplar içi   | 44,243                                      | 171 | ,259        |       |      |
|                        | Toplam         | 46,064                                      | 180 |             |       |      |
| EMPATİ                 | Guruplar arası | 1,343                                       | 9   | ,149        | ,298  | ,975 |
|                        | Guruplar içi   | 85,593                                      | 171 | ,501        |       |      |
|                        | Toplam         | 86,936                                      | 180 |             |       |      |

**2.5.2.Hizmet Kalitesi Değişkenlerinin Yönetimin Yeteneği ve Tutarlılığı Üzerindeki Etkileri**

Analiz sonuçlarına göre hizmet kalitesi bağımlı değişkenlerinin yönetimin yeteneği ve tutarlılığı faktörü üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ortaya çıkmaktadır.(P<0,05)

**Tablo 16. Hizmet Kalitesi Değişkenlerinin İş Yükü Üzerindeki Etkileri**

| Bağımlı Değişken       |                | 3.Faktör:İş Yükü |     |             |       |      |
|------------------------|----------------|------------------|-----|-------------|-------|------|
|                        |                | Sum of Squares   | df  | Mean Square | F     | Sig. |
| FİZİKSEL<br>ÖZELLİKLER | Guruplar arası | 4,182            | 7   | ,597        | 1,497 | ,171 |
|                        | Guruplar içi   | 69,031           | 173 | ,399        |       |      |
|                        | Toplam         | 73,213           | 180 |             |       |      |
| GÜVEN                  | Guruplar arası | 2,413            | 7   | ,345        | 1,163 | ,327 |
|                        | Guruplar içi   | 51,280           | 173 | ,296        |       |      |
|                        | Toplam         | 53,693           | 180 |             |       |      |
| GERÇEKLİK              | Guruplar arası | 3,602            | 7   | ,515        | 1,117 | ,354 |
|                        | Guruplar içi   | 76,998           | 173 | ,461        |       |      |
|                        | Toplam         | 83,271           | 180 |             |       |      |
| GÜVENİLİRLİK           | Guruplar arası | 1,345            | 7   | ,192        | ,743  | ,635 |
|                        | Guruplar içi   | 44,718           | 173 | ,258        |       |      |
|                        | Toplam         | 46,064           | 180 |             |       |      |
| EMPATİ                 | Guruplar arası | 1,897            | 7   | ,271        | ,551  | ,794 |
|                        | Guruplar içi   | 85,039           | 173 | ,492        |       |      |
|                        | Toplam         | 86,936           | 180 |             |       |      |

**2.5.3. Hizmet Kalitesi Değişkenlerinin İş Yükü Üzerindeki Etkileri**

Analiz sonuçlarına göre hizmet kalitesi bağımlı değişkenlerinin iş yükü faktörü üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ortaya çıkmaktadır.

**Tablo17.Hizmet Kalitesi Değişkenlerinin Organizasyonel Kısıtlar Üzerindeki Etkileri**

|                        |                | 4.Faktör:Organizasyonel Kısıtlar |     |             |       |      |
|------------------------|----------------|----------------------------------|-----|-------------|-------|------|
| Bağımlı Değişken       |                | Sum of Squares                   | df  | Mean Square | F     | Sig. |
| FİZİKSEL<br>ÖZELLİKLER | Guruplar arası | 7,504                            | 9   | ,834        | 2,170 | ,026 |
|                        | Guruplar içi   | 65,709                           | 171 | ,384        |       |      |
|                        | Toplam         | 73,213                           | 180 |             |       |      |
| GÜVEN                  | Guruplar arası | 1,814                            | 9   | ,202        | ,664  | ,740 |
|                        | Guruplar içi   | 51,879                           | 171 | ,303        |       |      |
|                        | Toplam         | 53,693                           | 180 |             |       |      |
| GERÇEKLİK              | Guruplar arası | 5,971                            | 9   | ,663        | 1,468 | ,164 |
|                        | Guruplar içi   | 77,300                           | 171 | ,452        |       |      |
|                        | Toplam         | 83,271                           | 180 |             |       |      |
| GÜVENİLİRLİK           | Guruplar arası | 2,678                            | 9   | ,298        | 1,173 | ,315 |
|                        | Guruplar içi   | 43,385                           | 171 | ,254        |       |      |
|                        | Toplam         | 46,064                           | 180 |             |       |      |
| EMPATİ                 | Guruplar arası | 1,897                            | 9   | ,473        | ,979  | ,459 |
|                        | Guruplar içi   | 82,676                           | 171 | ,483        |       |      |
|                        | Toplam         | 86,936                           | 180 |             |       |      |

#### 2.5.4. Hizmet Kalitesi Değişkenlerinin Organizasyonel Kısıtlar Üzerindeki Etkileri

Analiz sonuçlarına göre hizmet kalitesi bağımlı değişkenlerinden fiziksel özelliklerin organizasyonel kısıtlar ile arasında anlamlı ilişki vardır.

Yani organizasyonel kısıtlar fiziksel özellikleri belirleyen faktörlerden biridir.( $P < 0,05$ )

**Tablo 18.Hizmet Kalitesi Değişkenlerinin Çalışanların Uyumu Üzerindeki Etkileri**

|                        |                | 5.Faktör:Çalışanların Uyumu |     |             |       |      |
|------------------------|----------------|-----------------------------|-----|-------------|-------|------|
| Bağımlı Değişken       |                | Sum of Squares              | df  | Mean Square | F     | Sig. |
| FİZİKSEL<br>ÖZELLİKLER | Guruplar arası | 26,848                      | 16  | 1,678       | 5,935 | ,000 |
|                        | Guruplar içi   | 46,364                      | 164 | ,283        |       |      |
|                        | Toplam         | 73,213                      | 180 |             |       |      |
| GÜVEN                  | Guruplar arası | 14,804                      | 16  | ,925        | 3,902 | ,000 |
|                        | Guruplar içi   | 38,889                      | 164 | ,237        |       |      |
|                        | Toplam         | 53,693                      | 180 |             |       |      |
| GERÇEKLİK              | Guruplar arası | 18,812                      | 16  | 1,176       | 2,991 | ,000 |
|                        | Guruplar içi   | 64,458                      | 164 | ,393        |       |      |
|                        | Toplam         | 83,271                      | 180 |             |       |      |
| GÜVENİLİRLİK           | Guruplar arası | 7,512                       | 16  | ,470        | 1,997 | ,016 |
|                        | Guruplar içi   | 38,551                      | 164 | ,235        |       |      |
|                        | Toplam         | 46,064                      | 180 |             |       |      |
| EMPATİ                 | Guruplar arası | 22,356                      | 16  | 1,397       | 3,548 | ,000 |
|                        | Guruplar içi   | 64,580                      | 164 | ,394        |       |      |
|                        | Toplam         | 86,936                      | 180 |             |       |      |

**2.5.5. Hizmet Kalitesi Değişkenlerinin Çalışanların Uyumu Üzerindeki Etkileri**

Analiz sonuçlarına göre hizmet kalitesi değişkenlerinin çalışanların uyumu faktörü ile anlamlı ilişkisi bulunmaktadır.

Yani çalışanların uyumu fiziksel özellikler,güven,gerçeklik,güvenilirlik ve empati değişkenlerini belirleyen faktörlerden biridir.(P<0,05)

**Tablo 19. Hizmet Kalitesi Değişkenlerinin Etik Üzerindeki Etkileri**

| Bağımlı Değişken      |                | 6.Faktör:Etik  |     |             |       |      |
|-----------------------|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
|                       |                | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig. |
| FZİKSEL<br>ÖZELLİKLER | Guruplar arası | 15,798         | 6   | 2,633       | 7,980 | ,000 |
|                       | Guruplar içi   | 57,424         | 174 | ,330        |       |      |
|                       | Toplam         | 73,213         | 180 |             |       |      |
| GÜVEN                 | Guruplar arası | 11,586         | 6   | 1,931       | 7,979 | ,000 |
|                       | Guruplar içi   | 42,107         | 174 | ,242        |       |      |
|                       | Toplam         | 53,693         | 180 |             |       |      |
| GERÇEKLIK             | Guruplar arası | 11,929         | 6   | 1,988       | 4,849 | ,000 |
|                       | Guruplar içi   | 71,342         | 174 | ,410        |       |      |
|                       | Toplam         | 83,271         | 180 |             |       |      |
| GÜVENİLİRLİK          | Guruplar arası | 7,301          | 6   | 1,217       | 5,462 | ,016 |
|                       | Guruplar içi   | 38,763         | 174 | ,223        |       |      |
|                       | Toplam         | 46,064         | 180 |             |       |      |
| EMPATİ                | Guruplar arası | 16,008         | 6   | 2,668       | 6,545 | ,000 |
|                       | Guruplar içi   | 70,928         | 174 | ,408        |       |      |
|                       | Toplam         | 86,936         | 180 |             |       |      |

**2.5.6. Hizmet Kalitesi Değişkenlerinin Etik Üzerindeki Etkileri**

Analiz sonuçlarına göre hizmet kalitesi değişkenlerinin etik faktörü ile anlamlı ilişkisi bulunmaktadır.

Yani etik fiziksel özellikler, güven, gerçeklik, güvenilirlik ve empati değişkenlerini etkileyen faktörlerden biridir.(P<0,05)

### 3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde , analizler sonucu elde edilen bulgular doğrultusunda hipotezler incelenecek ve ortaya çıkan sonuçlar ileride yapılacak bu ve benzeri çalışmalar için yöneticilere ve araştırmacılara öneriler de sunacak şekilde değerlendirilecektir.

Örgüt iklimi boyutlarının hizmet kalitesi üzerine etkilerine ayrı ayrı bakılacak olursa her boyutun etkisinin olmadığı görülmektedir.

Organizasyonlarda yönetim desteğinin hizmet kalitesi boyutlarından fiziksel özellikler, güven, gerçeklik, güvenilirlik ve empati üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır.Yönetimsel destek özellikle yeni fikirlerin oluşturulması için çok önemlidir. Sağlık personelleri tam bir yönetimsel destek almadıkları kanısındalar.

Yönetimin yeteneği ve tutarlılığının hizmet kalitesi boyutları ile arasında anova analizine göre bir ilişki bulunamamıştır.Çalışanların iş hedeflerinin, görev alanlarının ve yetki sınırlarının belirlenmesi yönetimde tutarsızlık olma ihtimalini azaltmaktadır.Bu tanımlamaların net yapılamadığı kuruluşlarda yönetimin tutum ve davranışlarının kişiden kişiye değişmesine yol açmakta ve yönetimde tutarsızlık yaratmaktadır.Bu da hizmet kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir.

İş yükünün hizmet kalitesi ile arasında anova analizine göre bir ilişkisi bulunamamıştır.Özel hastanelerin sağlık hizmeti işletmesi olmakla beraber ticari bir işletme olmanın ağırlığı çalışanların üzerine binmiştir.İşlerin aksaması, hastaların bekletilmemesi gerekmektedir.Gerekliyse çalışma saatleri dışında mesaiye kalınarak işlerin bitirilmesine çalışılır.

Organizasyonel kısıtların kaldırılmasının hizmet kalitesi boyutlarından fiziksel özellikler üzerine anlamlı bir etkisi olduğu kabul edilmiştir.Özel hastane çalışanlarının işle ilgili olarak kendilerinden beklenen hizmet kalitesini yakalayabilmeleri için yeterli kaynağa,teknolojik donanıma ve ekipmana ihtiyacı vardır.Organizasyonel kısıtlar dahilinde çalışılması hizmet kalitesini önemli ölçüde etkileyecektir.

Çalışanların uyum ve birlikteliğinin hizmet kalitesi boyutları üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu kabul edilmiştir.Bu da çalışanların kişisel ilişkilerinin ve işyeri dışındaki paylaşımlarının işyerindeki ilişkilerine de yansıdığını göstermektedir.Birbirleriyle iş

dışında da görüşen çalışanlar işyerinde daha uyumlu çalışırlar, işle ilgili paylaşımları daha fazla olur.

Örgütsel etiğin hizmet kalitesi ile anlamlı bir ilişkisinin olduğu kabul edilmiştir.Çalışanlar ahlaki kurallara önem vermekte ve yönetimin de bu yönde politikalar izlemesini istemektedirler.

Araştırmada örgüt iklimi boyutlarının ayrı ayrı hizmet kalitesi üzerine etkileri incelenmiş, bazı değişkenlerin hizmet kalitesi ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Farklı örgüt iklimi boyutlarının hizmet kalitesi üzerinde etkili olduğu görülmektedir.Çalışanların uyumu ve etiğin hizmet kalitesi üzerine anlamlı bir etkisi söz konusuyken, yönetsel destek, yönetimin yeteneği ve tutarlılığı ve iş yükünün hizmet kalitesi ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı görülmektedir.Organizasyonel kısıtların ise hizmet kalitesi değişkenlerinden sadece fiziksel özellikler ile anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir.

Buradan hareketle yönetimin çalışanlara işle ilgili daha fazla destek vermesi sağlanmalı, katı kural ve prosedürlerde belli bir esneklik sağlanmasına olanak verilmelidir.Yönetimin tüm çalışanlara karşı eşit ve tutarlı bir tutum içinde olmasına özen gösterilmelidir.Çalışanlar yöneticileriyle işle ilgili konularda rahatlıkla konuşabilmelidir.Çalışanlar üzerindeki iş yükü yeniden belirlenmelidir.Eğer ki çalışanın iş yükü taşıyabileceğinden fazlaysa hizmet kalitesi boyutları tam olarak gerçekleştirilse bile sunulan hizmet etkin olmayacaktır.Yönetim çalışanlarından beklentilerini açık ve net bir tutum içinde belirtmeli, çalışanların işleriyle ilgili belirsizlik yaşamasını önlemelidir.Çalışanlar kendilerinden beklenen performans beklentilerini açıkça biliyor olmalıdır.

### **3.1.Araştırma ile İlgili Sınırlamalar**

Bu çalışma da diğer tüm çalışmalarda olduğu gibi teorik ve metodolojik bazı sınırlamalara sahiptir. Teorik sınırlamalardan ilki örgüt iklimine ilişkindir. Araştırmada örgüt ikliminin altı boyutu ele alınmıştır. Yönetimsel destek, yönetimin yeteneği ve tutarlılığı, iş yükü, organizasyonel kısıtların kaldırılması, çalışanların uyum ve birlikteliği ve örgütsel etik. Fakat literatürde farklı iklim boyutlarından da söz edilmektedir.

Teorik sınırlamalardan ikincisi hizmet kalitesine ilişkindir. Araştırmada hizmet kalitesinin beş boyutu ele alınmıştır. Fiziksel özellikler, güven, cevap verebilirlik (gerçeklik), güvenilirlik ve empati. Fakat literatürde farklı hizmet kalitesi boyutlarından da söz edilmektedir.

Metodolojik sınırlamalara gelince, anket uygulamasının sadece İstanbul Beylikdüzü'nde uygulanması sınırlamalardan bir tanesidir. Anketin İstanbul ilinin genelinde yapılması halinde farklı sonuçlar elde edilebileceği düşünülmektedir.



## Kaynakça

- Aycan, Z., Endüstri ve Örgüt Psikolojisinde Toplumsal Kültürün Yeri, Ankara, 1998
- Aycan, Z., Kanungo, R., Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri, Ankara, 2000
- Aytuğ, S., Pazarlama Yönetimi, İzmir, 1997
- Babakus, E., Mangold, W., Adapting the ServQual Scale to Hospital Services: An Empirical Investigation, Health Services Research, Vol 26, No 6, 1992
- Balcı, A., Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu, Ankara, 1985
- Baloğlu, B., Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemi, İstanbul, 1997
- Barutçugil, İ., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2004
- Berry, L., Zeithaml, V., Parasuraman, A., Improving Service Quality in Amerika Lessons Learned, 1994
- Bursalıoğlu, Z., "Eğitimde yenileşme ve demokratik liderlik" Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt:24, Sayı:2, Ankara, 1991
- Burton, R., Louridsen, J., Obel, B., Tension and Resistance to Change in Organizational Climate: Managerial Implications for a Fast Paced World, 1999
- Bozkurt, T., İşletme Kültürü: Kavram Tanımı ve Metodolojik Sorunlar, Ankara, 1997
- Bozkurt, T., Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarını Hızlandıran Kültürel Varsayımlar ile İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler, Ankara, 2000
- Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1999
- Cameron, K., Quinn, R., Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, 1998
- Donald, C., The Marketing of Service, London: William Heinemann Ltd., 1984
- Davis, T., "Open-book management, its promise and pitfalls", Organizational Dynamics, USA, 1997
- Devebakan, N., Aksaraylı, M., Sağlık İşletmelerinde Algılanan Hizmet Kalitesinin Ölçümünde ServQual Skorlarının Kullanımı", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 5, Sayı: 1, 2003
- Dilek, H., Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma, Doktora Tezi, Gebze, 2005
- Ertekin, Y., Örgüt İklimi, Amme İdari Dergisi, Cilt 2, Sayı:2, Ankara, 1978

- Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2000
- Ergin, C., İnsan Kaynakları Yönetimi - Psikolojik Bir Yaklaşım, Ankara, 2002
- Ergin, C., Türkiye'deki Örgütlerde Çatışmaların Çözümlemesine İlişkin Çalışmalar, Ankara, 2000
- Efil, İ., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2002
- Erdoğan, İ., Araştırma Dizaynı Ve İstatistik Yöntemleri, Ankara, 1998
- Genç, N., Yönetim ve Ogranizasyon- Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Ankara, 2005
- Giddens, A., Sociology. 4.b. Cambridge: Polity Pres, 2001
- Gronroos, C., Service Management and Marketing, 1990
- Ghobadian, A., Service Quality: Concepts and Models", International Journal of Quality & Reliability Management, 1994
- Hogston, R., Quality nursing care: a qualitative enquiry, 1995
- Hornby, J.S., Kuratko, D.F., Zahra, S.A., Middle managers Perceptions of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship : Assessing a Measurement Scale, Journal of Business Venturing, 17, 2002
- Katz, D., Kahn, R., Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi, ( Çev. H. Can – Y. Bayar ), Ankara, 1977
- Karcıoğlu, F., 'Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi', Başak Ekonomi Dergisi, Ocak-Haziran, İstanbul, 2003
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2001
- Koys, D.J., Decotiis, T.A., Inductive Measures of Psychological Climate, Human Relations, 44, 1991, s.265-285
- Kreitner, R., Kinicki, A., Organizational Behavior, 2001
- Kotler, P., Armstrong, G., Marketing Management: Analysis, Plannig, Implementation and Control, New Jersey, 1997
- Kuriloff, A., Starting And Managing The Small Business, Singapore, 1993
- Kavuncubaşı, Ş., Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Ankara, 2000
- Lovelock, C., Services Marketing: Text, Cases&Reading, 1984
- Litwin, G.,- Stringer, R., Motivation and Organizational Climate, USA, 1968
- Mucuk, İ., Pazarlama İlkeleri, İstanbul, 1994
- Odabaşı, Y., Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi, Ankara, 2000
- Öztürk, S., Hizmet Pazarlaması, İzmir, 2006

- Özer, L., Müşteri Tatminine Yönelik Literatürdeki Kuramsal Tartışmalar”, Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt.17, Sayı.2, 1999
- Özgen, H., “Sağlık Hizmetlerinde Kalite Nedir? Hasta Tatmini Boyutuyla İlgili Bir Değerlendirme, 1995
- Pira, A., Etkinlik Yönetimi, İstanbul, 2004
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L., “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research”, Journal of Marketing, 1985
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L., Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research, 1994
- Robledo, M., Measuring and managing service quality: integrating customer expectations, 2001
- Rogg, K.L., Schmidt, D.B., Shull, C., Schmitt, N., Human Resource-Practices, Organizational Climate and Customer Satisfaction, Journal of Management,27,2001
- Schein, E., Organizational Culture and Leadership, San Francisco,1997
- Schweper, C.H., Ethical Climate’s Relationship To Job Satisfaction , Organizational Commitment and Turnover Intention in the Salesforce, Journal of Business Research, 2001
- Skinner, S., Marketing Houghton Mifflin Company, Boston, 1990
- Shortell, S.M., Kaluzny, A.D., Organization Theory and Health Care Management , New York, 1983
- Şişman, M., Örgüt Kültürü, Eskişehir, 1994
- Taner, T., Antony, J., Comparing public and private hospital care service quality in Turkey, Leadership in Health Services, Vol:19, No:2,2006
- Tek, Ö.B., Pazarlama İlkeleri, İstanbul, 1999
- Uyguç, N., Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi; Stratejik Bir Yaklaşım, İzmir, 1998
- Wilson, F., Organizational Behavior and Work: A Critical Introduction, New York, 1997
- W.F Schuell ve J.T Ivy, Marketing: Contemporary Concepts and Practices,Massachusetts: Allyn and Bacon, 1981
- Yıldız, G., İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi Toplam Kaliteye Geçişte Stratejik Bir Yaklaşım, Sakarya Üniversitesi Yayınları, 1994
- Zeithaml, V.A., Bitner, M., Services Marketing, Singapore, 1996
- Zeithaml, V.A., Berry, L., Parasuraman, A., “a multi item scale for measuring consumerperceptions of service quality”, Journal of Retailing, 1988

## ÖZGEÇMİŞ

25 Haziran 1983 Manavgat doğumluyum.Liseyi Adana'nın Ceyhan ilçesinde tamamladıktan sonra , Karadeniz Teknik Üniversitesi Hemşirelik bölümüne kaydoldum.Bu bölümden 2005 yılında mezun oldum.2007 yılında da ,Beykent Üniversitesi , Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Ana Bilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladım.



## BEYKENT ÜNİVERSİTESİ

### Taksim Kampüsü

Sıraselviler Cad. No:65 34437 Taksim, İstanbul

**Tel:** (0212) 444 1997 **Faks:** (0212) 867 55 77

**E-mail:** nkaya@gyte.edu.tr

**E-mail:** antika002@hotmail.com.tr

Sayın katılımcı,

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde "Örgütsel İklimin Hizmet Kalitesi Üzerine Etkisi" konulu tez çalışması ile ilgilidir. Anketi oluşturan soruları cevaplamak şüphesiz çok değerli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak katılımınızla vereceğiniz destek, söz konusu çalışmamız ve ileride benzer konularda yapılacak akademik araştırmalara önemli katkıda bulunacaktır. İlginiz için teşekkür eder, işlerinizde başarılar dileriz.

Doç. Dr. Nihat KAYA

Tuğba AKYOL

Soruların karşısında 1'den 5'e kadar derecelendirilmiş şıklar vardır. Soruları hastanenizin mevcut uygulamalarını dikkate alarak cevaplayınız. Lütfen her soruya ne ölçüde katıldığınızı veya katılmadığınızı belirtmek için, ona karşılık gelen rakamı yuvarlak içine alınız.

**(1) Kesinlikle katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılmıyorum (5) Kesinlikle katılıyorum**

---

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| Üst yöneticiler , yenilikçi çalışanların iyi fikir ve önerilerde bulunmalarını sürdürmek ve |   |   |   |   |   |
| Özendirmek için , katı kurallar ve prosedürlerde belli bir esneklik sağlar.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hastanemizde , çalışanların yeni proje ve fikirlerine finansal açıdan destek olabileceği    |   |   |   |   |   |
| Pek çok alternatif kaynak vardır.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Yeni fikirleri olan bir çalışana bu fikirlerini geliştirmesi için yeterli süre tanır.       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Çalışanların, diğer birimlerdeki çalışanlar ile yeni projeler hakkında fikir alışverişi     |   |   |   |   |   |
| Yapması desteklenir.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İşle ilgili problemler hakkında yöneticilerle rahatlıkla konuşulabilir.                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Yöneticiler, çalışanların yaptıkları yanlışlardan doğruları öğrenmesini destekler.          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

---

**(1) Kesinlikle katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılmıyorum (5) Kesinlikle katılıyorum**

---

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| Hastanemizde , yöneticiler verdikleri sözleri yerine getirirler.                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hastanemizde, yöneticiler iş hedeflerini ve sorumlulukları açık olarak belirtirler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hastanemizde, yöneticiler çalışanların yeni fikirlerini dikkate alırlar.            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hastanemizde, çalışanlar arasında adil bir iş dağılımı vardır.                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hastanemizde, çalışanlar birbirine güvenir.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hastanemizde, çalışanlar herkese saygılı davranırlar.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

---

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| Hastanemizde, işlerimi yapmak için yeterli zaman sahibim.                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hastanemizde, işlerimi iyi şekilde yapabileceğim bir iş yükü zamanım var.        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hastanemizde, işlerimi daima bir zaman kısıtı altında yaptığım hissine kapılmam. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hastanemizde, çalışanlara problemleri çözmek için yeterli zaman verilir.         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

---

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| İşle ilgili benden beklenenler konusunda bir şüphem yok.                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Yaptığım işle ilgili olarak , hiçbir belirsizlik yoktur.                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Benden beklenen performans beklentilerini açıkça biliyorum.                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İşimi başarıyla yapabilmek için gerekli olan kaynaklar her zaman sağlanır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

---

**(1) Kesinlikle katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle katılıyorum**

---

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| Çalışanlar birbirlerine hastane dışında da yardımcı olur.                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Çalışanların birbirlerine karşı davranışları dostanedir.                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Çalışanların tümü birbirlerine karşı saygılı ve samimidir.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Çalışanların arasında yüksek bir takım ruhu ve yardımlaşma duygusu vardır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

---

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| Birimler, işin etkin ve verimli şekilde yapılması için işbirliği yaparlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Birimler, kilit bilgileri birbirlerine uygun şekilde iletirler.            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Çalışanların yöneticilerle iyi çalışma ilişkileri vardır.                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Birimler arasında etkin iletişim vardır.                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

---

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| Hastanemiz resmi ve yazılı etik ( ahlaki ) kurallara sahiptir.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hastanemiz etik kurallara uyulmasına çok dikkat eder.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hastanemizin etik davranışla ilgili politikası vardır ve bu politikalara uygun hareket eder.      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hastane üst yönetimi , etik olmayan davranışların hoş görülmeceğini açık kurallarla Belirtmiştir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hastaneden ziyade kişisel kazançla sonuçlanan ve iş ahlakına uymayan davranışlar kınanır.         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hastanenin kazancıyla sonuçlanan fakat iş ahlakına uymayan davranışlar kınanır.                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

---

**(1) Kesinlikle katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle katılıyorum**

---

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| Hastanemiz ,güncel ekipmanlara sahip.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hastanemizin fiziksel olanakları görsel olarak çekici.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hastanemizin çalışanları iyi giyinimli ve zarif görünüyor.                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hastanemizin fiziksel olanaklarının görünümü ,sağladıkları hizmetlerle uyumlu. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hastanemiz bir şeyi belirli bir tarihte yapmayı taahüt ederse yapar.           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Problem yaşadığımızda, Hastanemiz sempatik ve güven verici davranır.           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hastanemiz güvenilirdir.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hastanemiz yaptığı işi taahüt ettiği zamanda yapar.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hastanemiz kayıtlarını eksiksiz bir şekilde tutar.                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

---

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| Hastanemiz müşterilerine hizmetin tam olarak ne zaman verileceğini söylemez.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hastane personelinden hızlı hizmet alamazsınız .                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hastane personeli müşterilerine yardım etmek için her zaman istekli davranmaz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hastane personeli müşteri taleplerini hemen karşılayamayacak kadar meşguldür.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

---

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| Hastane personeline güvenebilirsiniz.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hastane personeli ile yaptığımız işlemlerde kendinizi güvende hissedersiniz.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hastane personeli kibardır.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hastane çalışanları işlerini daha iyi yapabilmeleri için yeterli desteği hastaneden alırlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hastane çalışanları kişiye özel ilgi göstermez.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

---



(1) Kesinlikle katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılmıyorum (5) Kesinlikle katılıyorum

---

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| Hastane çalışanları size özel ilgi göstermez.                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hastane çalışanları neye ihtiyacınız olduğunu bilmez.              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hastane çalışanları sizinle gönülden ilgilenmez.                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hastane tüm müşterilerine uygun çalışma saatlerine sahip değildir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

---

**Hastanedeki göreviniz :**

a) Doktor    b) Hemşire    c) Teknisyen (laborant, radyoloji vb )

- Kaç yıldır bu firmada çalışıyorsunuz ? :    a) 0-1    b) 1-5    c) 6-10    d) 10-20    e) 20 + ...

- Cinsiyetiniz :    a) Erkek    b) Kadın

- Yaşınız :    a) 20-25    b) 26-35    c) 36-45    d) 45 +...

- Eğitim durumunuz :    a) Lise    b) Ön Lisans    c) Üniversite    d) Yüksek Lisans / Doktora