



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı

**SAĞLIK KURUMLARINDA STRATEJİK DEĞİŞİM, YENİLİKÇİ
PERFORMANS, ÜST YÖNETİM EKİBİ DAVRANIŞ
BÜTÜNLEŞMESİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ
İLİŞKİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

İsmail BİÇER

Doktora Tezi

Ankara, 2024

SAĞLIK KURUMLARINDA STRATEJİK DEĞİŞİM, YENİLİKÇİ PERFORMANS,
ÜST YÖNETİM EKİBİ DAVRANIŞ BÜTÜNLEŞMESİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ
ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

İsmail BİÇER

Doktora Tezi

Ankara, 2024

KABUL VE ONAY

İsmail BİÇER tarafından hazırlanan “Sağlık Kurumlarında Stratejik Değişim, Yenilikçi Performans, Üst Yönetim Ekibi Davranış Bütünleşmesi ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi” başlıklı bu çalışma, 11.01.2024 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Edibe Asuman ATİLLA (Başkan)

Prof. Dr. Oğuz IŞIK (Danışman)

Prof. Dr. Özgür UĞURLUOĞLU (Üye)

Doç. Dr. Pınar YALÇIN BALÇIK (Üye)

Doç. Dr. Ahmet KAR (Üye)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Prof. Dr. Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN

Enstitü Müdürü

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kağıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarını bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinleri yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan **“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”** kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü / Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. ⁽¹⁾
- Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ay ertelenmiştir. ⁽²⁾
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. ⁽³⁾

11.01.2024

İsmail BİÇER

¹“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”

- (1) Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez **danışmanın** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.
- (2) Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez **danışmanın** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulunun** gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.
- (3) Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, **tezin yapıldığı kurum** tarafından verilir *. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, **ilgili kurum ve kuruluşun önerisi** ile **enstitü** veya **fakültenin** uygun görüşü üzerine **üniversite yönetim kurulu** tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.
Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

* Tez **danışmanın** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu tarafından karar verilir.**

ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, **Prof. Dr. Oğuz IşIK** danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.

İsmail BiçER

TEŞEKKÜR SAYFASI

Tez çalışmamın her aşamasında desteğini, bilgisini ve ilgisini esirgemeyen, görüş ve tavsiyeleriyle hem akademik kariyerimde hem de çalışma hayatımda ufku açan, yoluma ışık tutan, zaman ve yer farketmeksizin desteğini her zaman arkamda hissettiğim tez danışmanım, çok değerli ve kıymetli hocam Prof. Dr. Oğuz IŞIK'a,

Tez izleme komitesinde yer alan ve çalışmama değerli bilgi ve görüşleriyle yön veren, saygıdeğer hocalarım Prof. Dr. Özgür UĞURLUĞOLU ve Prof. Dr. Edibe Asuman ATİLLA'ya,

Doktora sürecinde aynı kaderi paylaştığım ve bana hep destek olan meslektaşım ve sevgili dostum Öğr. Gör. Dr. Seval SELVİ SARIGÜL'e, hayatımın her anına şahitlik eden, maddi ve manevi desteğini hep hissettiğim, kardeşim ve can dostum Faik EŞME'ye,

Veri toplama aşamasında yardımlarını esirgemeyen ve değerli vakitlerini ayıran arkadaşlarıma, öğrencilerime, sağlık çalışanlarına ve hastane yöneticilerine,

Hayatımın her anında olduğu gibi, çalışmamın her aşamasında da maddi ve manevi desteklerini bir an olsun esirgemeyen, bana arkadaş olan fikirleriyle ufku zenginlik katan babam Hacı Hasan BİÇER'e, annem Hülya BİÇER'e, kardeşlerim Seda Sultan BİÇER ve Beyza BİÇER'e,

Son olarak hayatımın güzelleşme sebebi, sevgisini ve saygısını hiçbir zaman kaybetmeyen, her anımda motivasyon kaynağım, desteğini esirgemeyen, hayat arkadaşım ve can yoldaşım çok kıymetli eşim Kübra BİÇER'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

BİÇER, İsmail. *Sağlık Kurumlarında Stratejik Değişim, Yenilikçi Performans, Üst Yönetim Ekibi Davranış Bütünleşmesi ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi*, Doktora Tezi, Ankara, 2024.

Sağlık kurumlarının stratejilerini güncellemeleri, sürekli olarak sektördeki trendleri takip etmeleri, çalışanlarını sürekli eğitim ve gelişim imkanlarıyla desteklemeleri ve yeniliği teşvik etmeleri değişime hızlı bir şekilde adapte olmaları ve rekabet avantajı elde etmeleri açısından önem arz etmektedir. Bu kapsamda çalışma sağlık kurumlarında stratejik değişim, yenilikçi performans, üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi ve örgüt kültürü arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesini amaçlamaktadır. Araştırmada Türkiye’de faaliyet gösteren 321 özel hastanenin üst düzey yöneticilerinden elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Değerlendirmeler sonucunda adhokrasi kültürünün üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi alt boyutlarından bilgi değişimi üzerinde negatif, hiyerarşi kültürünün ortak davranış üzerinde pozitif, adhokrasi kültürünün ortak karar verme üzerinde negatif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Aynı şekilde üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi alt boyutlarından ortak davranışın yenilikçi performans üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmanın bir başka sonucu üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi alt boyutlarından ortak karar vermenin stratejik değişimin başlaması üzerinde negatif, ortak davranışın stratejik değişimin uygulanması üzerinde pozitif ve ortak karar vermenin stratejik değişimin uygulanması üzerinde negatif etkisi olduğudur. Bir başka sonuca göre hiyerarşi kültürünün yenilikçi performans üzerinde pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Aynı şekilde stratejik değişimin başlamasının yenilikçi performans üzerinde negatif, stratejik değişimin uygulanması üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak adhokrasi ve pazar kültürünü stratejik değişimin başlaması üzerinde pozitif, hiyerarşi ve pazar kültürünün stratejik değişim uygulanması üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Stratejik Değişim, Yenilikçi Performans, Üst Yönetim Ekibi Davranış Bütünleşmesi, Örgüt Kültürü, Sağlık Kurumları

ABSTRACT

BİÇER, İsmail. *Assesment of Relationships Between Strategic Change, Inovation Performance, Top Management Team Behavior Integration and Organizational Culture in Healthcare Organization*, Ph.D. Dissertation, Ankara, 2024.

It is important for healthcare organizations to update their strategies, continuously follow the trends in the sector, support their employees with continuous training and development opportunities and encourage innovation in order to adapt to change quickly and gain competitive advantage. In this context, the study aims to evaluate the relationships between strategic change, innovative performance, top management team behavioral integration and organizational culture in healthcare organizations. In the study, the data obtained from senior managers of 321 private hospitals operating in Turkey were evaluated. As a result of the evaluations, it was determined that adhocracy culture has a negative effect on knowledge exchange, hierarchy culture has a positive effect on joint behavior, and adhocracy culture has a negative effect on joint decision making. Likewise, it was concluded that joint behavior, one of the sub-dimensions of top management team behavior integration, has a positive effect on innovative performance. Another result of the study is that shared decision-making, one of the sub-dimensions of top management team behavioral integration, has a negative effect on the initiation of strategic change, shared behavior has a positive effect on the implementation of strategic change and shared decision-making has a negative effect on the implementation of strategic change. According to another result, hierarchy culture has a positive effect on innovative performance. Likewise, it was concluded that the initiation of strategic change has a negative effect on innovative performance and a positive effect on the implementation of strategic change. Finally, it is concluded that adhocracy and market culture have a positive effect on strategic change initiation, while hierarchy and market culture have a positive effect on strategic change implementation.

Keywords: Strategic Change, Inovation Performance, Top Management Team Behavioral Integration, Organizational Culture, Healthcare Organization

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI	ii
ETİK BEYAN	iii
TEŞEKKÜR SAYFASI.....	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
KISALTMALAR	xiii
TABLolar DİZİNİ.....	xiv
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xvi
GİRİŞ	1
1.BÖLÜM: STRATEJİK DEĞİŞİM.....	6
1.1. STRATEJİK DEĞİŞİM KAVRAMI	6
1.2. STRATEJİK DEĞİŞİM TEORİLERİ.....	10
1.2.1. Rasyonel Teori	11
1.2.2. Öğrenme Teorisi.....	11
1.2.3. Bilişsel Teori	12
1.2.4. Zamansal (Temporal) Planlı Stratejik Değişim Teorisi.....	13
1.2.5. Ani ve Zamana Yayılmış (Kademeli) Stratejik Değişim Teorisi	14
1.2.6. Örgütsel İklim ve Stratejik Değişim Teorisi	15
1.2.7. Stratejik Değişimin Kesintili Denge Teorisi (Sıçramalı Denge Teorisi)	16
1.2.8. Stratejik Değişimin Karmaşıklığı Teorisi	17
1.3. STRATEJİK DEĞİŞİMİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	19
1.3.1. Çevresel Faktörler	19

1.3.1.1. Teknolojik Gelişim	20
1.3.1.2. Artan Küresel Rekabet	21
1.3.1.4. Ekonomik, Politik-Yasal ve Sosyo-Kültürel Koşullar	22
1.3.1.5. Diğer Koşullar.....	24
1.3.2. Örgütsel Faktörler.....	25
1.3.2.1. Örgütsel Değişime Hazır Olma.....	26
1.3.2.2. Örgüt Yapısı	26
1.3.2.3. Liderlik.....	27
1.3.2.4. Örgüt Kültürü.....	28
1.3.2.5. Çalışan Direnci.....	29
1.4. STRATEJİK DEĞİŞİM AŞAMALARI	30
1.4.1. Stratejik Değişimi Başlatma.....	31
1.4.2. Stratejik Değişimi Kavrama	32
1.4.3. Stratejik Değişimi Harekete Geçirme.....	32
1.4.4. Stratejik Değişimi Uygulama.....	33
1.4.5. Stratejik Değişimde İstikrar ve Devamlılık	34
1.5. SAĞLIK KURUMLARINDA STRATEJİK DEĞİŞİM.....	34
2.BÖLÜM: YENİLİKÇİ PERFORMANS	38
2.1.YENİLİK KAVRAMI.....	38
2.2. YENİLİK İLE İLİŞKİLİ TEMEL KAVRAMLAR	40
2.2.1. Buluş/İcat.....	40
2.2.2. Yeni Tasarım	42
2.2.3. Bilgi.....	43
2.2.4. Teknoloji	44
2.2.5. Girişimcilik	44
2.3. YENİLİK SÜRECİ.....	46

2.4. YENİLİK TÜRLERİ	48
2.4.1. Ürün Yeniliği	48
2.4.2. Süreç Yeniliği	51
2.4.3. Pazarlama Yeniliği.....	52
2.4.4. Örgütsel Yenilik	53
2.5. YENİLİKÇİ PERFORMANS KAVRAMI	55
2.6. YENİLİKÇİ PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	58
2.6.1. Çevresel Faktörler	59
2.6.2. İçsel Faktörler	59
2.6.3. İşletmenin Stratejik Yetenekleri	60
2.6.4. Üretim, Pazarlama ve Ar-Ge Bütünleşmesi	61
2.7. SAĞLIK KURUMLARINDA YENİLİKÇİ PERFORMANS.....	62
3.BÖLÜM: ÜST YÖNETİM EKİBİ DAVRANIŞ BÜTÜNLEŞMESİ.....	66
3.1. ÜST YÖNETİM EKİBİ.....	66
3.2. ÜST YÖNETİM EKİBİ TEORİSİ	67
3.3. ÜST YÖNETİM EKİBİ DAVRANIŞ BÜTÜNLEŞMESİ KAVRAMI	70
3.4. ÜST YÖNETİM EKİBİ DAVRANIŞ BÜTÜNLEŞMESİ BOYUTLARI	72
3.4.1. Bilgi Değişimi (Bilgi Alışverişi)	72
3.4.2. Ortak Davranış (İşbirlikçi Davranış).....	73
3.4.3. Ortak Karar Verme	74
3.5.SAĞLIK KURUMLARINDA ÜST YÖNETİM EKİBİ DAVRANIŞ BÜTÜNLEŞMESİ	75
4.BÖLÜM: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	78
4.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI.....	78
4.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ	79
4.2.1. Denison Modeli.....	79

4.2.2. Hosftede Modeli	81
4.2.3. Cameron ve Quinn'in Kültür Sınıflaması (Rekabetçi Değerler Modeli)	82
4.2.3.1. Klan Kültürü.....	83
4.2.3.2. Adhokrasi Kültürü.....	83
4.2.3.3. Pazar Kültürü	84
4.2.3.4. Hiyerarşı Kültürü.....	85
4.3. SAğLIK KURUMLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	87
5.BÖLÜM: STRATEJİK DEğİŞİM, YENİLİKÇİ PERFORMANS, ÜST YÖNETİM EKİBİ DAVRANIŞ BÜTÜNLEŞMESİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	90
6.BÖLÜM: GEREÇ VE YÖNTEM.....	101
6.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	101
6.2. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....	103
6.3. EVREN VE ÖRNEKLEM	109
6.4. VERİ TOPLAMA ARACI	110
6.5. VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ	112
6.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	114
7.BÖLÜM: BULGULAR	116
7.1. GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK ANALİZİ	116
7.1.1. Stratejik Değişim lçeğinin Geçerlik ve Güvenirliği	116
7.1.2. Yenilikçi Performans lçeğinin Geçerlik ve Güvenirliği	120
7.1.3. Üst Yönetim Ekibi Davranış Bütünleşmesi lçeğinin Geçerlik ve Güvenirliği	123
7.1.4. Örgüt Kültürü lçeğinin Geçerlik ve Güvenirliği	126
7.2. TANIMLAYICI BULGULAR	130

7.2.1. Araştırma Kapsamında Yöneticilerin Bireysel Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular.....	130
7.2.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Görev Yaptıkları Hastanelere İlişkin Tanımlayıcı Bulgular.....	131
7.2.3. Katılımcıların Stratejik Değişim, Yenilikçi Performans, Üst Yönetim Ekibi Davranış Bütünleşmesi ve Örgüt Kültürü Algılarına İlişkin Bulgular.	132
7.3. HİPOTEZLERE İLİŞKİN BULGULAR.....	136
8.BÖLÜM: TARTIŞMA.....	160
8.1. TANIMLAYICI BULGULARA İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER.....	160
8.2.TEK DEĞİŞKENLİ ANALİZ SONUÇLARINA İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER.....	162
8.3.ÇOK DEĞİŞKENLİ ANALİZ SONUÇLARINA İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER.....	165
9.BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER.....	179
KAYNAKÇA.....	199
EKLER.....	256
EK-1. STRATEJİK DEĞİŞİM ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN DFA SONUÇLARI.....	256
EK-2. YENİLİKÇİ PERFORMANS ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN DFA SONUÇLARI.....	256
EK-3. ÜST YÖNETİM EKİBİ DAVRANIŞ BÜTÜNLEŞMESİ ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN DFA SONUÇLARI.....	257
EK-4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN DFA SONUÇLARI.....	257
EK-5.ANKET FORMU.....	258
EK-6.STRATEJİK DEĞİŞİM ÖLÇEĞİ KULLANIM İZİNİ.....	263
EK-7.YENİLİKÇİ PERFORMANS ÖLÇEĞİ KULLANIM İZİNİ.....	264
EK-8.ÜST YÖNETİM EKİBİ DAVRANIŞ BÜTÜNLEŞMESİ ÖLÇEĞİ KULLANIM İZİNİ.....	265
EK-9.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ KULLANIM İZİNİ.....	265

EK-10.ETİK KURUL İZİNİ.....	266
EK-11.ORİJİNALLİK RAPORU	267

KISALTMALAR

AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
AMOS	: Analysis of Moment Structures (Faktör Yapılarının Analizi)
Ar-Ge	: Araştırma ve Geliştirme
CEO	: Chief Executive Officer (Genel Müdür)
CFI	: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
CFO	: Chief Financial Officer (Mali İşler Müdürü)
CMIN/DF	: Chi-Square/Degree of Freedom (Ki-Kare/Serbestlik Derecesi)
COO	: Chief Operating Officer (Operasyon Müdürü)
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
GFI	: Goodness of Fit Index (Uyum İyiliği İndeksi)
IFI	: Incremental Fit Index (Artan Uyum İndeksi)
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin (Örneklem Yeterliliği Ölçüsü)
ML	: Maximum Likelihood Method (Maksimum Olabilirlik Metodu)
NFI	: Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi)
Ort.	: Ortalama
RMR	: Root Mean Square Residual (Hata Kareler Ortalamasının Karekökü)
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)
S.S.	: Standart Sapma
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)
TLI	: Tucker-Lewis Index (Normlaştırılmamış Uyum İndeksi)
ÜYE	: Üst Yönetim Ekibi
ÜYEDB	: Üst Yönetim Ekibi Davranış Bütünleşmesi
vd	: ve diğerleri
VIF	: Variance Inflation Factor (Varyans Şişkinlik Katsayısı)

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Hastanelerin ve Toplanan Anketlerin Coğrafi Bölgelere Göre Dağılımı	110
Tablo 2. Stratejik Değişim Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	117
Tablo 3. Yenilikçi Performans Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	121
Tablo 4. Üst Yönetim Ekibi Davranış Bütünleşmesi Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	124
Tablo 5. Örgüt Kültürü Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	127
Tablo 6. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Sonuçları	130
Tablo 7. Yöneticilerin Bireysel Özellikleri.....	131
Tablo 8. Yöneticilerin Çalıştıkları Hastanelere İlişkin Örgütsel Özellikler.....	132
Tablo 9. Yöneticilerin Stratejik Değişim, Yenilikçi Performans, Üst Yönetim Ekibi Davranış Bütünleşmesi ve Örgüt Kültürü Ölçeklerine Vermiş Oldukları Cevapların Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri	135
Tablo 10. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bireysel ve Çalıştıkları Hastanelerin Örgütsel Özelliklerine Göre Stratejik Değişim Algılarına İlişkin Puanları	137
Tablo 11. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bireysel ve Çalıştıkları Hastanelerin Örgütsel Özelliklerine Göre Yenilikçi Performans Algılarına İlişkin Puanları.....	138
Tablo 12. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bireysel ve Çalıştıkları Hastanelerin Örgütsel Özelliklerine Göre Üst Yönetim Ekibi Davranış Bütünleşmesi Algılarına İlişkin Puanları.....	141
Tablo 13. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bireysel ve Çalıştıkları Hastanelerin Örgütsel Özelliklerine Göre Örgüt Kültürü Algılarına İlişkin Puanları..	144
Tablo 14. Örgüt Kültürünün Üst Yönetim Ekibi Davranış Bütünleşmesinin Bilgi Değişimi Boyutuna Etkisi.....	147
Tablo 15. Örgüt Kültürünün Üst Yönetim Ekibi Davranış Bütünleşmesinin Ortak Davranış Boyutuna Etkisi	148
Tablo 16. Örgüt Kültürünün Üst Yönetim Ekibi Davranış Bütünleşmesinin Ortak Karar Verme Boyutuna Etkisi	149

Tablo 17. Üst Yönetim Ekibi Davranış Bütünleşmesi Boyutlarının Yenilikçi Performansa Etkisi	150
Tablo 18. Üst Yönetim Ekibi Davranış Bütünleşmesi Boyutlarının Stratejik Değişimin Strateji Başlatma Boyutuna Etkisi.....	151
Tablo 19. Üst Yönetim Ekibi Davranış Bütünleşmesi Boyutlarının Stratejik Değişimin Uygulanması Boyutuna Etkisi.....	153
Tablo 20. Örgüt Kültürü Boyutlarının Yenilikçi Performansa Etkisi.....	154
Tablo 21. Stratejik Değişim Boyutlarının Yenilikçi Performansa Etkisi	155
Tablo 22. Örgüt Kültürü Boyutlarının Stratejik Değişimin Stratejik Değişimin Başlaması Boyutuna Etkisi.....	156
Tablo 23. Örgüt Kültürü Boyutlarının Stratejik Değişimin Stratejik Değişimin Uygulanması Boyutuna Etkisi.....	158
Tablo 24. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar	159

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Değişim Sürecinin Aşamaları.....	31
Şekil 2. Araştırma Modeli	108
Şekil 3. Stratejik Değişim Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	120
Şekil 4. Yenilikçi Performans Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	122
Şekil 5. Üst Yönetim Ekibi Davranış Bütünleşmesi Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	126
Şekil 6. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları ..	129

GİRİŞ

Günümüz sağlık sektörü, sürekli gelişen teknoloji, demografik değişimler ve küresel sağlık sorunları gibi bir dizi dinamik faktörle karşı karşıyadır. Bu değişen ortamda sağlık kurumları, etkili ve sürdürülebilir bir şekilde hizmet sunabilmek, rekabet avantajı elde etmek ve toplum sağlığını artırmak adına stratejik değişimlere ihtiyaç duymaktadır. Stratejik değişim, sağlık kurumlarının hedeflerini gözden geçirmelerini, operasyonel süreçlerini iyileştirmelerini ve yenilikçi çözümlerle donanmalarını sağlayarak, sektördeki zorluklarla başa çıkabilmeleri için kritik bir unsurdur. Sağlık sektöründeki hızlı değişim, kurumların sadece tedavi odaklı bir yaklaşımdan daha fazlasına ihtiyaç duydukları gerçeğini ortaya koymaktadır. Stratejik değişim, kurumların sadece hastalıkları tedavi etmekten ziyade, önleyici sağlık hizmetleri sunma, hasta deneyimini geliştirme, verimliliği artırma ve mali sürdürülebilirliklerini güçlendirme konusundaki hedeflerini gerçekleştirmelerine olanak tanımaktadır. Sağlık kurumları için stratejik değişim, liderlik, kurum kültürü, teknoloji ve ekip entegrasyonu ve sürekli iyileştirme ve yenilik gibi alanları kapsayan geniş bir perspektife sahiptir. Liderlerin, vizyoner bir yaklaşımla kurumlarını geleceğe taşıma sorumluluğu, stratejik değişimin temelini oluşturmaktadır. Aynı zamanda, personel eğitimi, iş süreçlerinin revizyonu ve teknolojik yeniliklerin entegrasyonu gibi faktörler de stratejik değişimin başarıyla uygulanmasında kritik rol oynamaktadır.

Stratejik değişim, sağlık kurumlarının karşılaştığı artan hasta talepleri, sınırlı kaynaklar, teknolojik gelişmelerin hızla değişen doğası ve pandemik durumlar gibi beklenmedik zorluklarla başa çıkmalarında önemli rol oynamaktadır. Bu bağlamda, sağlık kurumları, esneklik, adaptasyon ve yenilik konularında stratejik bir dönüşüm gerçekleştirmelidir. Stratejik değişim, bir sağlık kurumunun mevcut durumunu değerlendirme, hedeflerini revize etme ve daha etkili hizmet sunma yollarını bulma sürecidir. Ancak, bu değişim sadece kurumsal yapıları değiştirmekle kalmamalı, aynı zamanda yenilikçi düşünciyi teşvik etmeli ve kurum içindeki potansiyeli ortaya çıkarmalıdır. Stratejik değişim, bir sağlık kurumunun yönetim stratejilerini, iş süreçlerini ve kaynak kullanımını gözden

geçirmesine olanak tanırken, aynı zamanda yenilikçi performansa odaklanmasını sağlamaktadır. Kurum içindeki tüm paydaşların katılımını teşvik eden bir stratejik değişim süreci, yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlar ve çalışanları sürekli öğrenme ve gelişme konusunda teşvik eder. Stratejik değişimle yenilikçi performans arasındaki bu sinerji, kurumların rekabet avantajını sürdürülebilir bir şekilde artırmalarına yardımcı olmaktadır. Sağlık kurumlarında stratejik değişim ve yenilikçi performans arasındaki güçlü bağlantı, sektörde sürdürülebilir başarı için temel bir unsurdur. Bu bağlamda, liderlik, çalışan katılımı, teknoloji entegrasyonu ve sürekli iyileştirme gibi faktörler stratejik değişimle birleşerek, sağlık kurumlarını geleceğe taşıyan bir vizyonu ortaya çıkarmalıdır. Stratejik değişim, yenilikçi performansı teşvik ederek sağlık kurumlarını daha etkili, sürdürülebilir ve toplum odaklı hizmetler sunmaya yönlendirmelidir.

Günümüzde, iş dünyası hızla değişmekte ve bu değişime ayak uydurabilen, hatta öncülük edebilen organizasyonlar rekabet avantajını elde etmektedir. Stratejik değişim, bu dinamik ortamda organizasyonların esneklik kazanmasına, yeni fırsatları değerlendirmesine ve sürdürülebilir bir başarı elde etmesine olanak tanır. Ancak, bu değişim sürecinde, üst yönetim ekibinin tutarlı bir davranış sergilemesi ve bu davranışın tüm organizasyona yayılması kritik öneme sahiptir. Bu noktada, stratejik değişimle üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi arasındaki ilişki, kurumsal başarının temel taşlarından birini oluşturur. Bu bağlamda, bu ilişki, organizasyonun sadece kendi iç dinamikleriyle değil, aynı zamanda dış çevresel faktörlerle başa çıkabilme yeteneğini belirler. Stratejik değişimin etkin bir şekilde hayata geçirilebilmesi için, üst yönetim ekibinin liderlik yapısı ve davranışları belirleyici bir rol oynamaktadır. Üst yönetim ekibi, sadece kendi arasında değil, aynı zamanda tüm organizasyonla birlikte uyumlu bir şekilde hareket etmelidir. Bu, bireysel hedeflerin değil, kurumsal hedeflerin önceliklendirildiği bir kültürün oluşturulmasını gerektirir. İş birliği ve iletişim, stratejik değişimin başarısı için vazgeçilmez unsurlardır. Üst yönetim ekibi, bu değerleri benimseyerek departmanlar arası iş birliğini artırmalı ve bilgi akışını güçlendirmelidir. Aynı zamanda, stratejik değişim sürecinde organizasyonun dayanıklılığını artırmak ve hedeflere odaklanmasını sağlamak için üst yönetim

ekibi, değişimlere hızlı bir şekilde uyum sağlama yeteneği geliştirmelidir. Bu, değişen pazar koşullarına ve müşteri beklentilerine uyum sağlamayı içermektedir. Bu noktada, üst yönetim ekibi davranış bütünüleşmesi organizasyonun değişen şartlara nasıl adapte olabileceğini belirleyen bir faktör haline gelmektedir.

Üst yönetim ekibi davranış bütünüleşmesi, kurum içinde bir kültür oluşturarak, çalışanların organizasyonun amaçlarına katkıda bulunmalarını teşvik etmektedir. Bu kültür, stratejik değişimi destekleyen normları içerir ve çalışanların değişime uyum sağlamasını kolaylaştırır. Stratejik değişim, bir organizasyonun yönetim stratejilerini, iş süreçlerini ve kaynak kullanımını revize ettiği bir süreçtir. Ancak, bu değişim sürecinin, organizasyonun mevcut kültürü ile nasıl bir etkileşimde bulunacağı önemli bir konudur. Örgüt kültürü, bir kurumun iç dinamiklerini şekillendiren temel bir etken olarak stratejik değişim sürecini etkilemektedir. Kültür, çalışanların değerleri, davranışları ve iş birliği yeteneklerini belirler. Dolayısıyla, stratejik değişimin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için, bu değişim sürecinin örgüt kültürü ile uyumlu olması gerekmektedir. Aksi halde, stratejik değişim çabaları dirençle karşılaşılabılır veya istenen sonuçlara ulaşmada zorluklar ortaya çıkabilir. Bu bağlamda, örgüt kültürü, stratejik değişimin bir itici gücü veya bir engel olabilir. Örgüt kültürünün stratejik hedeflere uyumlu olması, çalışanların değişime daha kolay adapte olmasını sağlamaktadır ve organizasyonunuzun hedeflerine daha hızlı ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Aksine, stratejik değişimin kültürle uyumsuzluğu, direnç, motivasyon kaybı ve başarısızlık riskini artırabilir.

Ulusal ve uluslararası literatürde yapılan araştırmalar sonucunda sağlık kurumlarında üst düzey yöneticilerin bakış açısıyla örgüt kültürünün stratejik değişim, yenilikçi performans ve üst yönetim ekibi davranış bütünüleşmesi üzerindeki etkisini, üst yönetim ekibi davranış bütünüleşmesinin yenilikçi performans ve stratejik değişim üzerindeki etkisini ve stratejik değişimin yenilikçi performans üzerindeki etkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Stratejik değişim ve yenilikçi performans üzerindeki etki, organizasyonların dönüşüm süreçlerini nasıl yönetecekleri konusunda belirleyici bir etmendir. Stratejik

değişim, organizasyonun hedeflerine yönelik bir yol haritası çizerken, yenilikçi performans bu hedeflere ulaşmak için gereken esneklik ve yaratıcılığı sağlamaktadır. Bu bağlamda, stratejik değişimde başarılı olabilmek için organizasyonlar, yenilikçi performansını teşvik eden bir kültürü benimsemelidir. Örgüt kültürü, yenilikçi performansın şekillenmesinde belirleyici bir faktördür. Yaratıcı düşünceyi teşvik eden, risk almaya cesaretlendiren ve çalışanların önerilerini değerlendiren bir kültür, yenilikçi performansın gelişimini de destekler. Bu kapsamda kurumlar, kültürlerini yenilikçiliği teşvik edecek şekilde tasarlamalı ve çalışanlarına inovasyona açık bir ortam sunmalıdır. Kurum kültürünün bu şekilde gelişmesinde üst yönetim ekiplerinin rolü oldukça önemlidir. Çünkü üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi ile örgüt kültürü arasındaki ilişki, kurumun içsel dinamiklerini belirlemektedir. Kültür, üst yönetimin liderlik tarzından ve ekip üyelerinin birbirleriyle olan etkileşiminden etkilenmektedir. Bu nedenle, üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi, organizasyonun kültürünü etkiler ve stratejik değişime uyumlu hale getirilmesine yardımcı olmaktadır. Aynı şekilde üst yönetim ekiplerinin kurumların stratejik değişimi başlatma ve uygulama aşamalarındaki etkisi kurumlar için kritik öneme sahiptir. Bu kapsamda üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi, organizasyonun stratejik değişim sürecini yönetirken kilit bir rol oynamaktadır. Ekip üyeleri, stratejik hedeflere uygun bir şekilde hareket etmeli, birlikte çalışmalı ve organizasyonun genel vizyonunu benimseyecek şekilde hareket etmelidir. Başarılı bir stratejik değişim süreci için, üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesini destekleyen liderlik özellikleri gerekmektedir. Açıklanan bu sebeplerle sağlık kurumlarında stratejik değişim, yenilikçi performans, üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi ve örgüt kültürü arasındaki ilişkilerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi hem araştırmacılar hem de yöneticiler için önem arz etmektedir. Bu amaçla tasarlanan bu çalışmayla örgüt kültürünün stratejik değişim, yenilikçi performans ve üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi üzerindeki etkisi, üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesinin yenilikçi performans ve stratejik değişim üzerindeki etkisi ve stratejik değişimin yenilikçi performans üzerindeki etkisi belirlenerek literatürdeki boşluğa katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma, sağlık kurumlarında stratejik değişim, yenilikçi performans, üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi ve örgüt kültürü arasındaki ilişkileri değerlendirmek amacıyla dokuz bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk dört bölümü, stratejik değişim, yenilikçi performans, üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi ve örgüt kültürü kavramlarına genel bir bakış sunmakta ve bu kavramların sağlık sektöründeki etkilerini ve önemlerini açıklamaktadır. Beşinci bölümde ise bu kavramlar arasındaki ilişkileri anlamak için literatürdeki bilgilere odaklanılmıştır. Çalışmanın altıncı bölümü, araştırmanın amacını, hipotezleri, evreni ve örneklemini, veri analizi için kullanılan yöntemleri, veri toplama araçlarını ve bu araçlara ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerini içermektedir. Yedinci bölümde, toplanan veriler üzerinde yapılan analizlerin sonuçları sunulmuştur. Analiz sonuçları ile literatürdeki benzer çalışmaların sonuçları arasındaki karşılaştırmaların yapıldığı tartışma bölümü sekizinci bölümde bulunmaktadır. Son bölümde ise araştırmanın genel sonuçları ve önerileri paylaşılmıştır.

1.BÖLÜM: STRATEJİK DEĞİŞİM

Bu bölümde stratejik değişim kavramı ele alınarak; stratejik değişimi etkileyen faktörler, stratejik değişim teorileri, stratejik değişim aşamalarına ilişkin bilgiler ve sağlık kurumlarında stratejik değişimin önemi sunulmuştur.

1.1. STRATEJİK DEĞİŞİM KAVRAMI

Küreselleşmenin 21. yüzyıl gerçekleri, teknolojideki hızlı değişimler, artan rekabet, değişen iş gücü, değişen pazar ve ekonomik koşullar ve gelişen kaynak kıtlıkları, modern yönetimin karmaşıklığını artırmaktadır. Son on yılda strateji bir rekabet avantajı iken, bu yüzyılda küresel düşüncenin bir gereği olmuştur. Strateji, küresel iş dünyasında kesinlikle yeni bir gerekliliktir. Yeni iş zorluğundan kurtulmak için, küresel düşünce ve uygulama tüm kurumsal faaliyetlere nüfuz etmelidir.

Tüm kuruluşlar, endüstri, özel veya kamu sektörü, kar amacı güden veya kar amacı gütmeyen kuruluşlar ne olursa olsun belirli bir amacı izlemektedir. Stratejiler, organizasyonlar tarafından takip edilen faaliyetleri ifade eder ve belirlenen amaçları gerçekleştirmek için tasarlanmaktadır ve yürütülmektedir. Buna göre, Thompson ve Martin (2005) stratejiyi amaçlara yönelik araçlar olarak tanımlar. Porter (2005) stratejiyi; yön verdiği, marka itibarı oluşturduğu, doğru hedefleri belirlediği, üstün performans kattığı, pazar konumunu belirlediği ve benzersiz bir değer önerisi yarattığı için bir organizasyonu benzersiz kılma olarak nitelendirmektedir. Genel olarak, Porter (2005) stratejiyi, bir organizasyonun rekabet avantajı elde etmeyi ve sürdürmeyi amaçladığı hedefe yönelik eylemleri olarak tanımlar.

En basit kavrayışıyla strateji, amaç ve eylemi birbirine bağlayan birleştirici bir fikir olarak kabul edilir. De Wit ve Meyer (2010) stratejiyi, bir örgütün amaçlarına ulaşmak için herhangi bir eylem tarzı olarak tanımlamıştır. Strateji, hedeflere ulaşmak için insan hedeflerinin ifade edilmesini ve insan faaliyetinin

organizasyonunu birleştirir. Hedeflerin belirlenmesi, fırsatın belirlenmesini içerir. Strateji, önemli bir süre boyunca sürdürülen amaçlı eylem yoluyla algılanan fırsatı başarılı sonuçlara dönüştürme sürecidir (White, 2004: 5). Başka bir tanıma göre, strateji; örgütün i kaynakları ve yetenekleri ile dış vrenin sunduğu fırsatlar ve tehditler arasında bir uyum sağlama amacı güden etkinlikler olarak ifade edilmiştir (Papatya, 2003: 10).

Stratejik yönetim bir organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlamak üzere kararlar almak, bu kararları uygulamak ve değerlendirmek sürecini içeren bir sanat ve bilim olarak açıklanmaktadır (David, 2011: 6). Stratejik yönetim, organizasyonun başarılı olması için yönetim, pazarlama, finans, muhasebe, üretim, araştırma ve geliştirme ve bilgi sistemleri gibi farklı işlevleri birbirine entegre etmeye odaklanır. Bu tanım, stratejik yönetimin bir dizi karmaşık ve entegre süreci içerdiğini vurgular. İlk olarak, organizasyonun hedeflerine ulaşması için kararlar alınmalıdır. Bu, organizasyonun uzun vadeli vizyonunu ve hedeflerini belirleme sürecini içerir. Ardından, alınan bu stratejik kararlar uygulamaya geçirilmelidir. Uygulama aşaması, organizasyonun içinde ve dışında çeşitli değişiklikleri içerebilir. Son olarak, bu stratejilerin etkili olup olmadığını değerlendirmek önemlidir. Bu aşama, performans ltlerini kullanarak stratejilerin başarısını değerlendirmeyi içerir. Stratejik yönetim, organizasyonunuzun i ve dış vresini anlama, rekabet avantajları oluşturma ve sürdürme, riskleri yönetme ve organizasyonunuzun uzun vadeli başarı sağlamak için gerekli olan stratejileri belirleme süreçlerini içerir. Bu, organizasyonun etkili bir Şekilde yönetilmesi için kritik bir unsurdur. Bu bütünsel yaklaşım, organizasyonun i ve dış etkileşimlerini dikkate alarak stratejik bir perspektife sahip olmayı gerektirir. Stratejik yönetim üç ana unsurdan oluşur: stratejik analiz, strateji geliştirme ve formülasyon ve stratejik değişimi yöneten stratejik uygulama (Campbell, Edgar ve Stonehouse, 2011: 31). Stratejiler ister halihazırda var olsunlar ister yeni geliştirilip formüle edilmiş olsunlar, uygulanmalıdır. Strateji ve değişim, örgütsel değişimin ve uygulamasının bir kuruluşun stratejisinin, stratejik planlarının ve önlemlerinin bir sonucu olarak izlediği durumlarda ayrılmaz olarak kabul edilir (Mintzberg vd., 2016). Buna göre, stratejiler yalnızca kuruluşlar

değişiklikleri uyguladığında canlanır, böylece stratejik örgütsel değişimin önemi ve ilgisi vurgulanır (Burnes, 2004).

Günümüzün iş ortamında, önceki çağlarda olduğundan çok daha fazla üstünde durulan ve değişmeyen tek şey değişimdir. Hayatta kalmak için, tüm organizasyonların değişime uyum sağlaması gerekir. Başarılı bir değişimin gerçekleşmesi ve ondan gerçek uzun vadeli avantaj elde edilmesi için, organizasyonun içinde aktif olduğu ortamın tüm yönlerini içine alan tutarlı ve kapsamlı bir stratejiye ihtiyaç vardır (Baker, 2007: 17). Stratejik yönetim, kuruluşların uzun vadede değişime etkili bir şekilde uyum sağlamasına izin vermeyi amaçlamaktadır. Başarılı işletmeler değişimi etkili bir şekilde yönetir; bürokrasilerini, stratejilerini, sistemlerini, ürünlerini ve kültürlerini sarsıntılardan ve rekabeti yok eden güçlerden kurtarıp başarılı olmak için sürekli çalışırlar. Örgüt stratejilerindeki değişiklikler örgütlerde genel değişimi de başlatmaktadır. Stratejilerin değişimi, örgütte yapı, teknoloji, kültür, iş süreçleri, insan ilişkileri ve çalışma koşullarında değişikliklere yol açabilir. Bu durum, örgütün değişen stratejilere uyum sağlaması için örgüt yapısının, kültürünün, iş süreçlerinin, çalışma koşullarının ve iş ilişkilerinin revize edilmesini gerektirebilir. Stratejik değişiklikler, genellikle örgütün içinde ve çevresinde gerçekleşen dinamiklere ayak uydurmak, rekabet avantajı elde etmek veya sürdürmek amacıyla yapılır. Bu nedenle, stratejik değişikliklerin organizasyonun diğer unsurlarıyla uyumlu hale getirilmesi önemlidir.

Stratejik değişim, stratejik yenileme ve stratejik yeniden yönlendirme, "uzun vadeli beklentilerini büyük ölçüde etkileme potansiyeline sahip bir kuruluşun niteliklerinin yenilenmesinin veya değiştirilmesinin sürecini, içeriğini ve sonucunu" tanımlamak için işletmelerde sıklıkla birbirinin yerine kullanılmaktadır (Agarwal ve Helfat, 2009: 282). Worley vd., (1996), stratejik değişimin net ve kısa olarak: "bir organizasyonun stratejisini, yapısını ve sürecini yeni bir rekabetçi bağlama uyacak şekilde yeniden düzenleyen bir organizasyonel değişim türü" olarak tanımlamaktadır. Literatürde bilinen bazı stratejik değişim tanımları şu şekildedir:

Genel anlamda değişim, kuruluşun üyeliğinin mevcut düşünme ve hareket etme biçimini değiştirme girişimini içerir. Daha spesifik olarak, stratejik değişim, kuruluşun önemli fırsatlardan yararlanmasını veya sonuç olarak ortaya çıkan çevresel tehditlerle başa çıkmasını sağlamak için mevcut biliş ve eylem biçimlerini değiştirme girişimi olarak tanımlanır (Gioia ve Chittipeddi, 1991: 433).

Stratejik değişim, organizasyonel amaç ve hedefin yeniden tanımlanmasını veya yeni vurguları veya yönü yansıtmak için genel önceliklerde ve hedeflerde önemli bir değişiklik olarak tanımlanır (Gioia vd., 1994: 364).

Stratejik değişim önemli bir olgu olarak kabul edilmiştir; çünkü organizasyonların hayatta kalmalarına ve etkililiklerine tehdit oluşturan değişen rekabetçi, teknolojik ve sosyal ortamlarla uyum sağlama araçlarını temsil etmektedir (Kraatz ve Zajac, 2001: 632).

Stratejik değişim, giderek artan bir şekilde yalnızca yapılarda ve süreçlerde bir değişiklik olarak değil, aynı zamanda kuruluşun misyon ve vizyonunun yeniden tanımlanmasını veya genel öncelikler ve hedeflerde önemli bir değişikliği içeren bir bilişsel örgütsel yeniden yönlendirme olarak tanımlanmaktadır (Fiss ve Zajac, 2006: 1173).

Stratejik değişim, üst düzey yöneticiler tarafından bilinçli olarak başlatılan, temel faaliyetlerde veya yapılarda, önceden var olan

süreçlerde artımlı değişikliklerin ötesine geçen bir değişim yaratan radikal bir organizasyonel değişimi temsil eder. Gioia vd., (1994) takiben, stratejik değişimi "organizasyonel misyonun yeniden tanımlanmasını veya yeni vurguları veya yönü yansıtmak için genel önceliklerde ve hedeflerde önemli bir değişikliği" içeren bir süreç olarak tanımlamak mümkündür (Kunisch vd., 2017: 1020).

Kısa bir şekilde ifade edilecek olursa, stratejik değişim, üst düzey yöneticilerin liderliğinde gerçekleşen ve örgütün dış çevresine uyum sağlamak amacıyla planlı, amaca yönelik ve kökten bir müdahaleyi içeren bir süreçtir (Rajagopalan ve Spreitzer, 1997: 49). Stratejik değişimin içeriği, üst yönetim tarafından belirlenen rekabetçi önceliklerden, hedeflerden ve kapsamdan oluşmaktadır.

1.2. STRATEJİK DEĞİŞİM TEORİLERİ

İşletmelerin değişim süreçlerini anlamaya yönelik çeşitli teorilerin olduğunu ve bu teorilerin farklı disiplinlere dayandığı belirtmektedir. Değişim teorileri, biyolojik bilimler ve diğer alanlardan gelen kavramlara dayanmaktadır ve bu teoriler birbirinden farklıdır. Bu durum, örgütlerin karmaşıklığı ve çeşitliliği göz önüne alındığında normaldir. Dolayısıyla, birbirine uymayan ve geniş bir örgütsel bakış açısı sağlamayan pek çok farklı değişim teorisi bulunmaktadır (Van de Ven ve Poole, 1995: 513). Örgütsel değişimle ilgili olarak, halihazırda kabul edilmiş tek bir teorinin olmaması (Dunphy, 1996: 543), örgütsel değişimin karmaşıklığını ve çok boyutluluğunu vurgular. Bu, örgütlerin farklı bağlamlarda farklı değişim süreçlerine tabi olabileceği ve bu süreçlerin çeşitli faktörlere bağlı olarak şekillenebileceği anlamına gelir. Bu çeşitlilik, örgütsel değişimle ilgili bir dizi yaklaşımın geliştirilmesine ve araştırmacıların bu konuda daha fazla anlayış kazanmaya çalışmalarına yol açmıştır. Rajagopalan ve Spreitzer (1997), birleşik bir stratejik değişim teorisinin eksikliğine dikkat çekerek değişim teorilerinin bulgularındaki değişimin nedenleri ve etkileri ile ilgili çelişkileri vurgulamaktadır. Aslında, stratejik değişim teorileri genellikle değere dayalı bir bileşene sahiptir ve değişim faktörlerinin ve araştırmacıların sosyal ideolojisi tarafından yönlendirilir

(Dunphy, 1996: 545). Her bir teorinin bakış açılarının yanı sıra her teorinin uygulandığı koşullar da kabul edilerek uygulama gerçekleştirilebilir (Van de Ven ve Poole, 1995: 520). Rajagopalan ve Spreitzer (1997), 1980 ile 1994 arasında yayınlanan stratejik değişim literatürünün kapsamlı bir incelemesini yaptıktan sonra stratejik değişimle ilgili; rasyonel, öğrenme ve bilişsel bakış açıları olmak üzere üç görüş belirlemişlerdir.

1.2.1. Rasyonel Teori

Rasyonel perspektifte stratejik örgütsel değişim çalışmaları, Newtoncu tahmin ve kontrol biliminden kaynaklanmaktadır ve sonuç olarak stratejik değişimi, bir birleştirici kavram, rekabeti geliştirmek amacıyla kurumsal veya kolektif işteki değişimin iç ölçüsü olarak tanımlar (Fombrun. 1993: 159). Önceden tanımlanmış hedeflere dayalı olarak iyi tanımlanmış sorunlara optimal çözümler için sıralı, planlı bir araştırma olarak görülmektedir (Mintzberg, 1990: 150). Çevresel koşullar (yeni teknoloji, artan rekabet, piyasa oynaklığı vb.), stratejideki değişikliği doğrudan etkileyen tehditlerin ve fırsatların nesnel olarak belirlenmiş kaynaklarıdır. Örgütsel koşullar (azalan performans, liderlik ve yapıdaki değişiklik, teşvik ve kontrol sistemleri vb.) ise nesnel olarak belirlenen faktörlerdir. Yöneticinin rolü özel olarak tanımlanmaz ve iletişim, değişikliği duyurmak ve açıklamak için bir araç olarak görülmektedir.

1.2.2. Öğrenme Teorisi

Öğrenme perspektifinden stratejik değişim çalışmaları, geribildirim döngülerinin önemini vurgular ve stratejik değişimi, strateji içeriğindeki değişikliklerin yanı sıra yönetsel eylemlerin getirdiği çevresel ve örgütsel koşullardaki değişikliklerin bir kombinasyonu olarak tanımlar (Hart ve Banbury, 1994: 255). Evrimsel ve yinelemeli bir süreç olarak görülmektedir. Yani yöneticiler deneyimlerinden öğrenirler ve öğrenme, stratejideki değişiklikler her seferinde bir adım uygulandıkça ve değişim sonuçları değerlendirildiğinde gerçekleşir (Yetton vd., 1994: 57). Yöneticinin bu perspektifte üstü kapalı ve anahtar bir rolü vardır.

Strateji değişiklikleri meydana geldikçe öğrenmenin bir sonucu olarak yöneticinin yaptığı eylemler, örgüt, çevre ve stratejinin içeriği tarafından şekillendirilen davranışları yansıtır (Hart ve Banbury, 1994: 257). Öğrenme perspektifinde çevresel koşullar belirsiz ve dinamik bilgi kaynakları olarak görölmektedir. Amaç, dış çevreyi anlamak ve onu proaktif olarak etkilemektir. Örgütsel koşullar belirsiz ve dinamik bilgi kaynakları olarak algılanabilir. Politik olarak bakıldığında, bu koşullar, tehdit veya fırsatın kapsamı hakkında bilgi aramak ve onu proaktif olarak etkilemek için yönetim eylemlerini tetiklemektedir. Sonuçlar, sadece stratejinin içeriğindeki değişiklikleri değil, aynı zamanda doğrudan yönetimsel eylemleri de takip ederek hem ekonomik hem de ekonomik olmayan sonuçlara odaklanır. İletişim, bilinenleri yeni yollarla uygulayan bir değişim aracı olarak görölmektedir.

1.2.3. Bilişsel Teori

Bilişsel perspektiften yapılan araştırmalar, stratejik değişimi, değişim ihtiyacına dair ortak algılar yaratmayı amaçlayan yönetsel eylemler yoluyla ortaya çıkan örgütün temel düşüncesinde bir dönüşüm olarak tanımlar (Senge, 1990: 27). Yöneticilerin stratejik değişim sürecinden öğrendiklerinin altında yatan mantığı veya anlamı belirledikleri yorumlayıcı bir süreçtir. Amaç, koşulları anlamlandırmak ve uygun proaktif önlemleri almaktır. Bilişsel perspektifte yöneticinin rolü açıktır. Stratejideki değişiklikler, hem ekonomik (karlılık gibi) hem de ekonomik olmayan (verimlilik ve hayatta kalma gibi) sonuçlardan etkilenebilen ve etkileyebilen yönetsel yorumlardan ve eylemlerden çıkarılır (Thomas vd., 1993: 244; Barr vd., 1992: 18). Örgütsel öğrenme ile bireysel öğrenme arasında bir köprü oluşturan ve işbirlikçi davranışı teşvik eden iletişim, değişimi meydana çıkaran en önemli bağlamdır (Pedler ve Aspinwall, 1998). Öğrenme sadece eski düşüncenin yeni uygulamalarını öğrenmek değildir; aynı zamanda örgütün düşüncesini yeni kavramlar ve referans çerçeveleri geliştirmeye yardımcı olur.

1.2.4. Zamansal (Temporal) Planlı Stratejik Değişim Teorisi

Nguyen Huy'un (2001) stratejik değişim teorisi üzerine yaptığı çalışmalar, örgütsel değişim teorilerinin çeşitli boyutlarını ve özellikle değişimin zaman boyutunu vurgulamaktadır. Nguyen Huy'un öne sürdüğü perspektife göre, değişimin amacına göre yönlendirildiği ve bir zaman perspektifinin seçilen belirli örgütsel değişimi etkilediği önemlidir. Kısa vadeli bir bakış açısıyla yönlendirilen değişim araçları, genellikle anında sonuçlar elde etmeye odaklanır. Bu tür değişiklikler, hızlı yanıtlar ve kısa vadeli başarılarla karakterizedir, ancak uzun vadeli etkileri ve sürdürülebilirliği göz ardı edebilir. Örneğin, maliyet azaltma amaçlı acil önlemler almak gibi. Diğer yandan, uzun vadeli sonuçlara odaklanan değişim eylemleri, gelecekte daha belirgin ve kalıcı etkilere sahip olabilir. Bu tür değişiklikler genellikle stratejik planlamayı içerir ve organizasyonun temel değerlerini, kültürünü veya iş modelini değiştirmeyi hedefler. Bu tür değişiklikler genellikle daha karmaşıktır ve daha fazla zaman ve kaynak gerektirebilir. Ayrıca zamanın hem nitel hem de nicel yönleri olduğu için tartışılmıştır; nicel yönler bir saatte ölçülebilir, ancak nitel yönler bireysel duygulara tabidir. Değişim içeriği, Romanelli ve Tushman (1994) tarafından tanımlanan resmi yapılar ve paylaşılan inançlar gibi örgütsel unsurların yanı sıra Weick ve Quinn (1999) tarafından tanımlanan iş süreçleri ve sosyal ilişkilerden oluşur.

Nguyen Huy (2001), örgütsel değişimi etkilemek için, zamanın ve içeriğin bu boyutları değiştirilir ve hedef odaklı ve amaca yönelik olarak değişim vizyonu için teleolojik teoriye odaklanmıştır. Bunu yaparken, dört tür değişim müdahalesi önermiştir: biçimsel yapıların ve niceliksel zamanın değişmesiyle ilişkili komut verme; iş süreçlerinin ve nicel zamanın değişmesiyle bağlantılı mühendislik; inanç değişikliği ve nitel zamanla ilişkili öğretim ve sosyal ilişkilerin değişimi ve nitel zamanla bağlantılı sosyalleşme. Komuta etme yaklaşımının faydası, düzenleme veya rekabet gibi çevresel etkilere hızlı bir şekilde yanıt vermektir; değişim faktörü, değişikliği başarmak için genellikle yön ve baskı uygular. Mühendislik yaklaşımı, iç üretkenliği ve verimliliği hızla artırmaya odaklanır ve değişim temsilcisi, işi analiz etmeye ve ardından işi başarmak için çalışanların becerilerini geliştirmeye çalışır. Öğretim yaklaşımı, örgütsel üyeleri iç değişime

dâhil eder ve inançlarındaki değişiklikler yoluyla örgüt içindeki katılımlarını değiştirmeye çalışır. Öğretim yaklaşımı uzun vadeli ve nicel zaman vizyonu ile sınırlandırılmamıştır; bunun yerine, üyelerin geleceğe odaklanmak için geçmiş anlamalarına izin verir. Son olarak, sosyalleşme yaklaşımındaki değişim faktörü, zaman içinde inançlarda değişiklikler üretmek için iç organizasyonel olaylara ve ilişkilerin kalitesine odaklanır. Komuta yaklaşımındaki değişim temsilcisi, genellikle harici danışmanların yardım ettiği bir organizasyon yöneticisidir; mühendislik müdahalesinde, dış danışmanlar genellikle iş analizini gerçekleştirir; dış danışmanlar öğretim müdahalelerini yürütür ve sosyalleştirme müdahaleleri, örgüt içindeki sosyal ilişkileri anlayan örgüt üyeleri tarafından yürütülür (Nguyen Huy, 2001: 608).

1.2.5. Ani ve Zamana Yayılmış (Kademeli) Stratejik Değişim Teorisi

Stratejik değişim genellikle örgütsel yapı, yönetim süreçleri, örgütsel üyelerin becerileri ve teknolojideki değişikliklerin habercisidir ve Yetton vd., (1994) bu stratejik değişimin ortaya çıkan ve artımlı bir teorisini savunmaktadır. Küçük bir işletmede yapılan araştırmalar sonucunda geliştirilen bu teori, teknolojinin benimsenmesi nedeniyle değişimin plansız bir şekilde gerçekleşebileceğini öne sürmektedir. Stratejik bir uyuma ulaşmak için üyelerin becerilerinde, örgütün yapısında, yönetim süreçlerinde ve örgütün stratejisinde değişiklikler meydana getirmek için bu teknolojinin organizasyonel ve bireysel faktörlerle etkileşiminin etkisini tartışmaktadır. Stratejik uyumu elde etmek için değişimin kullanılması, tipik olarak bir kuruluşun önce bir strateji seçmesi öncülüne dayanır; daha sonra stratejiye eşlik edecek bir yapı geliştirir ve ardından stratejiyi desteklemek için yönetim süreçleri, bireysel beceriler ve teknoloji geliştirir. Kuruluşlar ayrıca teknolojiyi uygulayarak ve ardından teknolojiye yanıt olarak yapıyı, süreçleri, becerileri ve stratejiyi geliştirerek stratejik bir uyum sağlayabilir. Ortaya çıkan ve artan değişimin yeni teknolojinin uygulanmasından kaynaklanabileceği ve nihayetinde üyelerin becerilerindeki, örgütsel yapıdaki ve yönetim süreçlerindeki değişiklikler yoluyla organizasyonel stratejinin geliştirilmesine yol açabileceği teorisi, stratejik değişimin doğasında olan riski de azaltır. Yapı veya süreçlerdeki

büyük değişiklikler yerine küçük artışlarla değişimi teşvik ederek, değişim yönetilebilir ve değişimin istenmeyen yan etkileri en aza indirilebilir (Yetton vd., 1994: 57).

Kademeli değişim teorisi, bir organizasyonun teknolojiyi kademeli olarak dâhil edip etmemeyi seçme özgürlüğüne sahip olduğunu, böylece değişimin organizasyon içinde ortaya çıkmasını veya önemli bir değişimin aniden gerçekleştirilmesi için hızlı bir şekilde olduğunu varsaymaktadır. Bununla birlikte, değişim sürecinin hızı ve zamanlaması, bu teoride değişimi kontrol eden bir kuruluşun liderleri tarafından her zaman dikte edilebilecek bir şey değildir. Bu teori aynı zamanda kuruluşun kültürünün ve ikliminin değişimi desteklediğini ve tüm örgütsel üyelerin değişim ihtiyacını ve değişikliğin çalışmalarını üzerindeki etkilerini kabul ettiğini ve ayrıca örgütsel etkililiğe ulaşmada örgütsel iyileştirmenin önemini pekiştiren değerlere sahip olduğunu varsaymaktadır. Son olarak, organizasyona yeni teknoloji dâhil edildiğinde ayarlanabilen esnek bir organizasyon yapısı varsaymaktadır (Yetton vd., 1994: 57).

1.2.6. Örgütsel İklim ve Stratejik Değişim Teorisi

Allen (2003) tarafından yapılan bir çalışmada, değişimi yönetmek için kullanılan yaklaşım açısından bir yükseköğretim kurumundaki örgütsel iklim ile stratejik değişim arasındaki ilişki incelenmiştir. Örgütsel iklimde mevcut olan güvenlik veya güvensizliğin stratejik değişime çeşitli yaklaşımlardan nasıl etkilendiğini ve örgütsel iklimin stratejik değişim sürecini nasıl etkilediğini belirlemek için güvensizlik ve güvenliğin iklim boyutları incelenmiştir. Güvenlik veya güvensizlik, fiili iş kaybı korkusuna veya iş statüsünün ya da terfi fırsatlarının kaybedilmesi korkusuna dayanıyor olarak kabul edilmektedir. Allen (2003), değişim karşısında bu tür bir güvenlik veya güvensizliğin varlığının değişimin altı yönü ile ilgili olduğunu teori olarak geliştirmiştir. Bu altı yön; sıklık, öngörülebilirlik, açıklık, katılım derecesi, artan nitelik ve normal kararların ikna edici gücü veya baskıcı güçtür. Örgütsel iklimin, değişimin altı yönüne dayalı olarak güvensizlik ve güvenlik düzeylerini içerecek şekilde değerlendirilebileceğini ve kategorize

edilebileceğini, iklimin örgütsel üyelerin tutum ve değerlerinin gözlemlenmesiyle tanımlanabileceğini ve güvenliğin değerlendirilebileceğini varsaymaktadır. Son olarak, bu teori, örgütte kullanılan yönetsel yaklaşım ve örgütsel iklimdeki güvenlik/güvensizlik seviyesi arasında bir bağlantı olduğunu varsaymaktadır.

1.2.7. Stratejik Değişimin Kesintili Denge Teorisi (Sıçramalı Denge Teorisi)

Romanelli ve Tushman (1994) tarafından geliştirilen stratejik değişimin sıçramalı denge modeli, işletmelerin, yalnızca artımlı değişimle kararlı faaliyet dönemleri boyunca geçiş yaptıklarını, denge dönemleri olarak bilinen, yeniden yönlendirme veya devrimci dönemler olarak bilinen kısa değişim dönemlerini tanımlamaktadır. Bu teori, değişimin öncüllerini ve sonuçlarını tanımlayarak örgütsel değişim modellerini tahmin etmek için bir araç sağlamaktadır. Bir örgütsel değişikliğin sonuçlarının sonraki istikrar veya denge dönemine zemin hazırladığı ve böylece sonraki değişimin öncülleri haline geldiğini savunmaktadır. Bu stratejik değişimin gerçekleşmesi için, ilk önce sürekli yerleşik örgütsel kalıplara dayalı örgütsel ataletin (uyuşukluğun) üstesinden gelinmelidir. Eylemsizlikte bir kırılmaya yol açan faktörler, çevredeki değişiklikleri ve üst yönetimdeki iş hacmini içerir (Romanelli ve Tushman, 1994: 1442). Aslında, stratejik değişim organizasyonun liderliği tarafından gerçekleştirilir ve bu nedenle liderlikteki bir değişiklik örgütsel bir değişikliğe yol açar. İstikrarlı, başarılı liderliğin değişimi başlatması daha az olasıdır. İstikrarlı liderliğe ek olarak, sosyal ve yapısal karmaşıklıklar değişim için caydırıcıdır. Karmaşık bir örgüt, etkili olduğu sürece minimum artımlı değişikliklere doğru çekilir. Düşük örgütsel performans örgütü bozacak ve değişime kapı açacaktır. En etkili örgütler hem istikrarlı dönemlerden hem de gerekli stratejik değişimlerden geçer. Yeni teknolojinin dâhil edilmesi gibi bazı faktörlerle değişim oranı artırılırsa, örgüt uyum sağlamada zorluk çekebilir ve değişimden olumlu sonuç alınamayabilir.

Sıçramalı denge modelinin köklü değişimi, değişimin farklı bir tezahürü olan aralıklı stratejik değişimin bir örneğidir. Weick ve Quinn (1999), hem aralıklı değişimi hem de sürekli değişimi inceleyerek, örgütsel değişikliklerin

karşılaştırılabileceği ve tanımlanabileceği bir çerçeve ortaya koymuşlardır. Aralıklı olan değişim, esasen, kesintili denge modeli tarafından tanımlandığı gibi, sık sık meydana gelmeyen ve sürekli olmayan planlı bir değişimdir. Bu değişim, örgütsel çevre ile organizasyon yapısı arasındaki uyumsuzluğun sonucudur. Bu tür bir değişim, iç veya dış olaylardan kaynaklanabilir ve güçlü kültürle sahip, karşılıklı bağımlılık ağına sahip ve acil duruma uyum sağlamaya odaklanan örgütlerde meydana gelir (Weick ve Quinn, 1999: 365).

Stratejik değişimin kesintili denge modeli, organizasyonun çalkantılı ve rekabetçi bir ortamda var olduğunu varsaymaktadır (Romanelli ve Tushman, 1994: 1145). Ayrıca, işletmenin normalde istikrarlı bir durumda olduğunu ve işletmenin ikliminin ve değerlerinin, bir değişiklik gerekli olana kadar işletmenin bu istikrarı korumasına yardımcı olmak için çalıştığını varsaymaktadır. Sıçramalı denge modelinin aralıklı değişiminden geçen örgüt, birçok karşılıklı bağımlılığa ve bir değişim durumuna uyum sağlamaya yakın vadede odaklanmaya sahiptir (Weick ve Quinn, 1999: 367).

1.2.8. Stratejik Değişimin Karmaşıklığı Teorisi

Dolan vd. (2003), stratejik değişimin karmaşıklık teorisini savunmaktadır. Kuruluşların karmaşık olduğunu, yani davranışlarının çevreleriyle etkileşimde bulunurken birçok kuraldan etkilendiğini öne sürmektedir. Bu birçok kural, çevresel belirsizlikten kaynaklanır ve bu belirsizlik örgütsel karmaşıklığa ve kaosa yol açar. Bu kurallar yönlendirilerek örgütler istenilen yönde yönlendirilebilir. Bununla birlikte, işletmeler genellikle sadece kuralları yönlendirmeye değil, kuralları kontrol etmeye çalışırlar; özü belirsizliği kontrol etmek ve kaosu ortadan kaldırmaktır. İşletmeler bunu, üyelerinin kendilerini daha güvende hissetmeleri için yapar; ancak bu belirsizliği azaltarak, değişime özünde direnirler (Grobman, 2005: 352). Bu yaklaşım, örgütlerin karmaşıklık ve belirsizlik içinde kaosu tamamen kontrol edememelerini ancak yönlendirebilmelerini vurgulamaktadır. Bu yaklaşım, kaosu bir kontrol eksikliği olarak değil, belirli hedeflere ulaşmak için bir yönlendirme ve adaptasyon fırsatı olarak görmektedir. Bu anlayışa göre,

örgütler sürekli bir değişim ve uyum süreci içinde olmalıdır. Bu süreçte, örgütsel davranışlar ve değerler, örgüt üyelerinin belirlenmiş hedeflere ulaşmak için kaos içinde nasıl hareket edeceklerini ve uyum sağlayacaklarını belirleyen önemli unsurlardır. Bu, örgütsel kültürün, liderlik tarzının ve değerlerin kaotik ortamlarda yol gösterici olması gerektiği anlamına gelir. Bu bakış açısı, örgütlerin karşılaştığı belirsizlik ve karmaşıklık bir fırsat olarak görmekte ve bu dinamiklerin, yaratıcılık, yenilik ve adaptasyon gibi olumlu sonuçlara yol açabileceğini savunmaktadır. Bu nedenle, örgütlerin kaosu yönlendirebilmek için esneklik, açıklık, öğrenmeye açıklık gibi değerleri benimsemeleri ve bu değerleri teşvik etmeleri önemlidir. Bu değerler, örgüt kültürünün bir parçasıdır ve inançlardan kaynaklanır. Örgütsel kaosla birlikte çalışmaya çalışırken örgütün üyelerine rehberlik ederler. Bir işletmenin üretmek istediği sonucun doğasında bulunan değerler, işletmenin üyeleri tarafından tutulmalıdır, böylece değerler birleştirici bir faktör olarak hareket eder ve üyelerin değişimin doğasında var olan istikrarsızlığı tolere etmelerine yardımcı olur. Bu değişiklik, yapıyı teknolojiyle uyumlu hale getirmek için yapılan küçük, uyarlanabilir değişiklikler şeklinde olabilir veya kültürü ve işletmenin çevresiyle etkileşimini yeniden tanımlamak için yapılan büyük, dönüşümsel değişiklikler şeklinde olabilir. Etkililiği sürdürmek için her iki değişim türü de örgüt tarafından üstlenilir (Dolan vd., 2003: 25).

Karmaşıklık teorisi öncelikle örgütlerin karmaşık olduğunu varsaymaktadır. Aynı zamanda, bir örgüt ile çevresi arasındaki ilişkinin, örgütteki nesnelere, değerler ve değişim üzerindeki etkisi açısından iç örgütsel ilişkilerden daha önemli olduğunu varsaymaktadır. Karmaşıklık teorisi ayrıca örgütsel ortamın çalkantılı olduğunu ve bu türbülansın örgütsel kaosa katkıda bulunduğunu varsayar (Dolan vd., 2003: 33). Değişim ve kaosla baş edebilen örgütler esnek ve uyarlanabilirdir, sürekli bir değişim sürecinden geçer (Grobman, 2005: 355). Örgütlerle ve birbirleriyle sağlam ilişkiler kurmalarına izin veren değerlere sahip üyeleri vardır; değerlerin örgütsel değişim faktörleri tarafından anlaşılması için bu üye değerlerinin bir değerlendirilmesini üstlenmiş ve yaratıcı, yenilikçi ve birbirine güvenen üyelere sahip olmuştur (Dolan vd., 2003: 34).

1.3. STRATEJİK DEĞİŞİMİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İşletmeler, sürekli değişen bir çevrede faaliyet göstermekte olup, bu değişimler çeşitli fırsatlar ve tehditler ortaya çıkarmaktadır. Bir işletme, çevresel değişimlerin sunduğu fırsatları değerlendirebildiği ve aynı zamanda tehditlere karşı korunabildiği sürece ayakta kalabilir. Günümüz iş dünyasında rekabetin yoğun olduğu bir ortamda, yöneticiler sürekli olarak kurumlarını ve çevrelerini analiz ederek stratejik kararlar almaktadırlar. Dinamik bir ortam, sürekli değişen ve değişkenlerin bir kuruluşu sürekli değişmeye zorlayan durumlar yarattığı bir ortamdır. Dinamik ortamlar, büyük şirketleri küçük şirketlerden daha fazla etkileme eğilimindedir. Çünkü büyük şirketler genellikle rekabet avantajlarını tehdit eden daha fazla faktörle ilgilenmek zorundadır. Buna karşılık, küçük şirketler bu kadar çok dış veya iç faktörle uğraşmak zorunda değildir ve değişim hızı belki daha yavaş veya daha az karmaşıktır.

Stratejik değişim, bir organizasyonun ayakta kalabilmesi için ilgilenilmesi ve uygun şekilde yönetilmesi gereken sürekli bir olgu haline gelmiştir. Teknolojide, pazarda, bilgi sistemlerinde, küresel ekonomide, sosyal değerlerde, işgücünde ve politik ortamdaki değişiklikler, üretilen süreçler, mallar ve hizmetler üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Stratejik değişimi etkileyen faktörler genel olarak çevresel ve örgütsel faktörler olarak iki grup altında incelenebilir.

1.3.1. Çevresel Faktörler

Çevre, stratejik değişim üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Kuruluşlar sürekli olarak stratejik yenilenmeye dahil olmalıdır. Stratejik değişim, organizasyonel değişimi etkilemek için önemli değişikliklerin düzenli, kontrollü ve sistematik bir şekilde uygulanmasını sağlamak için kullanılan bir süreçler bütünüdür. Kuruluşların, çevresel değişikliklere yanıt vermek için bir strateji geliştirmesi ve gerekli değişiklikleri belirlemek için stratejik bir teşhis yapması gerekir (Obonyo ve Kerongo, 2015: 117).

Örgütleri stratejik değişime zorlayan çevresel faktörler; teknoloji, artan küresel rekabet, müşteri profilindeki değişim, ekonomik, politik-yasal ve sosyo-kültürel koşullar olarak sınıflandırılabilir (Harigopal, 2006, 35; Kreitner vd., 2002: 541; Tüz, 2004: 17).

1.3.1.1. Teknolojik Gelişim

Günümüzde artan teknoloji değişim oranı göz önüne alındığında, teknoloji işletmeler için önemli bir çevresel değişkendir. Sağlık hizmeti sunan organizasyonların merkezinde yer alan hastanelerin de teknoloji ağırlıklı sağlık kurumu olduğu düşünöldüğünde, tüm teknolojik gelişmeler kurumlarını da doğrudan etkileme potansiyeline sahip olacaktır. Teknolojideki yetkinlik ve yenilik, bir işletmeye ya stratejik bir avantaj sağlayacaktır ya da stratejik bir dezavantaja sebep olacaktır. Örneğın, teknolojik gelişmeye ayak uydurmayan bir işletme başarısız olurken ürün yeniliği yapan bir işletme, rekabette belirgin bir avantaj elde ederek piyasada başarılı olabilir (Ramsey ve Duhe, 2010).

İşletmenin dışındaki teknoloji ele geçirilebilir ve kullanılabilir. Yeni teknolojinin kurulumunun ne kadar maliyetli olacağını ve eğitim gibi ekstra yatırım gerektirip gerektirmediğini dikkate almak, işletmeler açısından önemlidir. Bu durumda teknolojik değişikliklerden haberdar olmak için dış çevre ile iyi ilişkiler kurmak gerekmektedir (Tum ve Norton, 2006: 39).

Teknolojik değişim, iş stratejileri üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Küresel ekonomide, teknolojik yenilik dünya çapında çok hızlı yayılmakta ve teknolojik değişimin hızı artmaktadır. İnternet, bilgisayar teknolojisindeki gelişmeler, genetik mühendisliği veya lazer teknolojisi gibi gelişmeler, işletmelerin çalışma yöntemlerinde devrim yaratmaktadır. Yeni bir inovasyon ilerlemesi, bir işletmenin teknolojisini eski haline getirebilir veya tamamen yeni endüstrilerin yaratılmasına yol açabilir. Bu noktada; küresel teknoloji taraması ve teknoloji kümeleri, bilgiye dayalı ekonominin yükseliş ve internetin yayılması, dikkate alınması gereken üç önemli konu olarak görölmektedir (Frynas ve Mellahi, 2015: 46).

Teknolojik değişimlerle birlikte küresel rekabetin artması, işletmeleri, hem rakiplerinin faaliyetlerini ve değişimlerini takip etme hem de müşteri ve mal sağlayıcı işletmelerin sahip olduğu güçleri belirleme konusunda daha aktif olmaya zorlamıştır (Bezirgan ve Kömür, 2020: 300). Aynı zamanda, teknolojideki gelişmeler işletmelere esneklik ve hızlı tepki verme avantajı da sağlamaktadır. Bu durum, stratejilerin hızlı ve esnek olmasını gerektirmektedir. Rekabet koşullarına ayak uydurabilmek için teknolojik değişimleri gerçekleştirebilmek, işletmelerin başarılı olabilmesi için kritik bir faktördür. Sonuç olarak, teknolojinin stratejik değişimi başlatma ve gerçekleştirme süreçlerinde önemli bir etkisi olduğu görülmektedir (Şenel, 2011: 56).

1.3.1.2. Artan Küresel Rekabet

Uluslararası rekabet ortamında işletmeleri değişime yönlendiren en önemli faktörler bilimsel ve teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve uluslararası yasal kurumsal düzenlemelerdir. Uluslararası platformda işletmelerin genellikle önüne geçemediği, sürekli değişime gidilmesine neden olan faktörlerin başında küreselleşme kavramı gelmektedir. Küreselleşmenin ekonomik, mali, siyasi ve sosyal yönleri bulunmakta ve uluslararası rekabetin belirleyicilerinden biri olarak kabul edilmektedir. Küreselleşme terimi genellikle ekonomik bağlamda kullanılır ve uluslararası ticaret ile yatırımlardaki engellerin azalması sonucunda ulusal piyasalar arasındaki bağlantıların arttığı bir süreci ifade eder (Çetintaş, 2000). İşletmelerin bu küresel bağlamda hem iç hem de dış piyasalarda faaliyet göstermeleri, rekabet avantajı elde etmeleri ve sürdürebilmeleri için stratejilerini sürekli olarak geliştirmeleri gerekebilir (Besler, 2002: 36). Küreselleşme, işletmelerin daha geniş bir pazarı hedeflemelerine ve farklı coğrafyalardaki değişen koşullara adapte olabilmelerine olanak tanır, ancak aynı zamanda daha yoğun bir rekabet ortamını da beraberinde getirebilir. Bu nedenle, küreselleşmenin işletmeler üzerindeki etkilerini anlamak ve stratejilerini buna göre uyarlamak önemli hale gelir.

1.3.1.3. Müşteri Profilindeki Değişim

Değişimin başarılı bir şekilde uygulanmasına yönelik girişimlerde müşteri danışmanlığı ve ihtiyaçlarını dikkate almak giderek daha fazla önem kazanmaktadır (Recardo ve Heather, 2013: 26). Jones (2002), müşterilerin güvenini ve memnuniyetini sürdürmenin önemini vurgulamaktadır. İşletmeler, müşteri gereksinimleri ve beklentilerini, özellikle müşteriler üzerinde doğrudan etkisi olan iş süreçlerine veya bilgisayar teknolojilerinin ara yüzlerine yansıtmalıdır (Terziovski vd., 2003: 48).

Sosyal değişim, işletme stratejileri üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Bazı mal ve hizmetler moda haline gelerek ön plana çıkarken bazı mal ve hizmetlerde hızlı bir şekilde piyasadandan kaybolabilir. Yeni sosyal eğilimler, çok uluslu işletmeler için yeni iş fırsatları açmaktadır. Küresel pazarda işletme, sosyal değişim ve zevklerin ve ihtiyaçların küresel birleşmesi gibi temel konulara önem vermelidir (Frynas ve Mellahi, 2015: 44).

1.3.1.4. Ekonomik, Politik-Yasal ve Sosyo-Kültürel Koşullar

Ekonomik çevre, işletmeleri doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen unsurlardan oluşan bir çevredir. Bu unsurlar arasında milli gelir, enflasyon, para politikaları, maliye politikaları, faiz oranları, döviz kurları gibi ekonomik göstergeler yer alır. Bu faktörler, işletmelerin faaliyetlerini planlaması, bütçeleme yapması ve stratejik kararlar alması üzerinde etkili olabilir. Ekonomik çevre, işletmelerin rekabet koşullarını anlaması ve piyasa şartlarına uyum sağlaması için önemli bir rol oynar. İşletmeler, ekonomik çevrenin dinamiklerini takip ederek stratejilerini buna göre ayarlayabilir ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmeye çalışabilirler. Ekonomik iş ortamındaki değişiklikler bir işletmenin büyümesini etkilemektedir. Örneğin, ekonomik büyüme artarsa, işletme üretimi artırabilir ve yeni tesisler açabilir; ekonomik faaliyetin durgunlaştığı veya hatta düştüğü bir ekonomik durgunluk sırasında, işletmenin faaliyetlerini durdurması ve üretimi azaltması gerekebilir. İşletmeler, enflasyon oranı, harcanabilir gelir ve işsizlik oranları gibi ekonomik faktörleri de göz önünde bulundurmalıdır. Küresel ekonomide, işletme

üç önemli konuya özellikle dikkat etmelidir. Bunlar; üretim maliyeti, döviz kurları ve sermaye maliyetidir (Frynas ve Mellahi, 2015: 41).

Politik çevre, bir örgütün faaliyet gösterdiği ülkedeki merkezi ve yerel resmi makamların, hükümetin ve bunlara bağlı diğer kuruluşların siyasi otoritesinin olduğu ve kullanıldığı ortamı ifade eder (Ülgen ve Mirze, 2004: 82). Politik çevre, örgütlerin iş yapma süreçlerini, stratejilerini ve kararlarını etkileyen yasal düzenlemeler, politik istikrar, devlet politikaları, vergi politikaları gibi unsurları içerir. Bu faktörler, örgütlerin faaliyet gösterdiği coğrafyada siyasi riskleri anlamalarına ve bu risklere uygun stratejiler geliştirmelerine olanak tanır. Politik çevrenin dinamikleri, işletmelerin politika değişikliklerine ve siyasi gelişmelere adapte olmalarını gerektirebilir, bu nedenle işletmeler genellikle bu çevreyi dikkatlice takip ederler.

Yasal çevre, bir işletmeyi doğrudan etkileyen ve işletmenin faaliyetlerini düzenleyen devlet tarafından çıkarılan çeşitli yasalar, tüzükler ve yönetmeliklerden oluşan bir çevreyi ifade eder. Bu yasal düzenlemeler, işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektöre, coğrafyaya ve genel iş yapma koşullarına bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Yasal çevre, işletmelerin hukuki uyumluluklarını yerine getirmelerini sağlar ve aynı zamanda rekabet ortamını düzenler. İşletmeler, bu yasal düzenlemelere uyum sağlamak ve değişikliklere hızlı bir şekilde adapte olmak için genellikle hukuki departmanlar veya uzmanlarla iş birliği yaparlar. Yasal çevrenin dinamikleri, işletmelerin sürdürülebilir ve etik bir iş yapma pratiği benimsemelerini sağlamak adına önemlidir. Hükümetler, yasal düzenlemeler getirerek çok uluslu işletmelerin işleri üzerinde büyük bir etkiye sahip olmaktadır. Hükümet, vergilendirme veya ithalat vergilerinin düzeylerini değiştirebilir, belirli işletmelere sübvansiyonlar sağlayabilir veya çok uluslu işletmelerin çalışma şekillerini değiştirmelerini gerektiren düzenlemeler uygulayabilir (örneğin kirliliği önleme düzenlemeleri gibi). Aynı zamanda, iş stratejileri artık Dünya Ticaret Örgütü gibi yeni küresel kurumların ve Avrupa Birliği gibi bölgesel ekonomik blokların ortaya çıkmasından da etkilenmektedir. Bu nedenle, küresel ekonomide, çok uluslu işletmeler, küresel kurumlar, bölgesel

ekonomik entegrasyon, hükümet mevzuatı ve politik risk gibi karmaşık bir dizi önemli düzenlemelere de özellikle dikkat etmelidir.

Sosyo-kültürel çevre, insan davranışları, sosyo-kültürel değerler ve toplumsal dinamikleri içeren, işletmeleri etkileyen önemli bir faktör grubunu ifade eder. Bu çevre, özellikle eğitim, kültür, toplumsal inançlar, gelenekler ve değer yargıları gibi faktörleri içerir (Alpugan, 1996: 73). Sosyo-kültürel çevre, tüketicilerin tercihleri, çalışanların beklentileri, toplumsal normlar ve beklentiler gibi unsurlar üzerinde etkili olabilir. İşletmeler, bu çevrenin dinamiklerini anlamak ve ona uygun stratejiler geliştirmek için sosyal sorumluluklarını ve toplumsal beklentileri dikkate almalıdırlar. Sosyo-kültürel faktörler, işletmelerin ürün ve hizmetlerini pazarlamada, çalışanlarına yönetimde ve toplumsal ilişkilerde başarılı olmalarını etkileyen kritik unsurlardır.

1.3.1.5. Diğer Koşullar

İşletmelerde uygulanan stratejiler her zaman başarılı olmayabilir. Bazı stratejilerin başarısız olmasının nedeni, bu stratejileri uygulamak için ayrılan kaynakların yetersiz olmasıdır. Gerekli kaynakların tek başına mevcut olması, diğer faktörlerle uygun şekilde birleştirilmediği sürece, belirli bir stratejik kararın başarılı bir şekilde uygulanması için söz konusu değildir (Sterling, 2003: 30).

Başarılı bir stratejik değişime yardımcı olmak için mevcut olması gereken kaynaklar, uygulama için ayrılan zaman, yeterli mali kaynaklar, yeterli insan kaynakları, yeterli idari kaynaklar ve yeterli fiziksel kaynaklardır. Zaman unsuru önemli bir kaynak faktörüdür (Miller vd., 2004: 205). Başarı olasılığını artırmak için strateji değişim sürecine yeterli zaman ayrılmalıdır. Değişim süreci için çok az zaman olması başarıyı engelleyebilir. Obeidat'a (2008) göre, organizasyonlar büyüdükçe ve daha karmaşık hale geldikçe, yöneticiler başarılı stratejik değişimi sağlamak için faaliyetleri koordine etmenin önemini kavramalıdır. Bu noktada iletişim, gerekli bilginin aktarılma yolu olduğu için stratejik değişimi etkileyen en önemli faktörlerden biri olarak tanımlanmaktadır (Jiang ve Carpenter, 2013: 6). Bir başka önemli kaynak, yeni personel istihdam etmek ve ilgili çalışanlara eğitim

ve teşvik sağlamak olarak tanımlanmaktadır (Saini, vd., 2013: 109). Bir başka önemli husus, zamanında olma ve stratejik odaklanmadır. Bazı işletmeler, herkes için her şey olmaya çalışır ve böylece ayırt edilebilirlikten yoksun kalır. Başarılı bir stratejik değişim için, kaynak dağılımında öncelikler açık bir şekilde ifade edilerek doğru odaklanmayı sağlamak gerekmektedir (Sterling, 2003: 32). Stratejik değişim ve iş başarısı için ihtiyaç duyulan en etkili perspektiflerden biri de strateji ve organizasyonel mimarinin bir uyum içinde olmasıdır (Slater ve Olson, 2001: 1060).

İç ve dış paydaşların tamamı stratejik değişim başarısını sağlama da önemlidir. Her şeyden önce, farklı paydaşları, ilgi ve ihtiyaçlarını, değişime ve sonucuna yönelik beklenti ve tutumlarını, bunların önemini, gücünü ve değişim sürecindeki potansiyel etkilerini belirlemek gerekir (Thiry, 2016: 97) . Kouzes ve Posner (2007) formüle edilmiş planları başarılı bir şekilde uygulamak için koalisyonlar oluşturma ve örgütteki etkili kişilerin desteğini kazanma yeteneğini vurgulamaktadır. Sonuç olarak, bu paydaşların, değişimle ilgili tüm faaliyetlere sorumluluk, ilgi ve katılımı içeren aktif bir şekilde yönetilmesi gerekir (Turner ve Zolin, 2012: 90).

1.3.2. Örgütsel Faktörler

İşletme liderleri, değişen organizasyonunun artan ve farklı ihtiyaçlarını daha iyi karşılayabilecek ve değişim başarısını artıracak uygulama stratejilerini uyarlamalıdır (Asrar-ul-Haq ve Kuchinke, 2016: 56). Liderlik tarzı, stratejiyi yönlendirerek, odaklanmayı sürdürerek, vizyon sahibi olarak ve yeni stratejinin gerektirdiği değişim yönetimi için bir itici güç olarak hareket ederek uygulamayı etkiler. Örgüt yapısı, karar verme sürecini açıklar, rolleri ve sorumlulukları netleştirir, insan kaynaklarını tahsis eder ve beklenmedik durumlara yanıt vermek için bir esneklik düzeyi sağlar. Örgüt kültürü, açıklık seviyesi, müşteri odaklılık, iş kalitesi ve görevleri yerine getirme ve değişikliklere yanıt verme hızına yansıyan iç ortam ve zihniyet hakkında bilgi sağlar.

1.3.2.1. Örgütsel Değişime Hazır Olma

Değişime hazır olma, kuruluşun başarılı değişim girişimlerini uygulama kapasitesini artırır (Spaulding vd., 2017: 155). Kotter ve Cohen'e (2012) göre, birçok örgütsel değişim girişimi başarısız olur çünkü liderler değişime yeterli hazırlığı ihmal etmektedir. Değişim hazırlığı sırasında liderler, çalışanların tutumunu şekillendirmeli ve değişime bağlılığı teşvik etmelidir (Adil, 2016: 223). Çalışanların değişime olan bağlılığı resmi ve gayri resmi iletişim yoluyla geliştirilebilir (Appelbaum vd., 2017: 230). Değişim liderliği, yüksek kaliteli değişim iletişimi sağlayarak ve değişimin uygulanmasına çalışanların katılımını teşvik ederek çalışanların değişime olan bağlılığına katkıda bulunur (Holten vd., 2019: 400). Hazır olma durumunu değerlendirirken, çalışanların inanç sistemi, bilgi, beceri ve uygulamadan sonra performans gösterme yetenekleri gibi potansiyel değişimi değerlendirmek gerekir (Timnings vd., 2016: 9). Liderler, çalışanların değişimi kabul etme kararlılığını ve hazır olup olmadığını değerlendirmelidir, çünkü çalışanlar değişimin başarısında çok önemli bir rol oynar.

1.3.2.2. Örgüt Yapısı

Stratejik değişim örgütün resmi yapısında değişiklik gerektirdiği için zordur. Yapısal değişiklikler, örgütün hedeflerinde, amacında ve stratejisinde değişiklik yapılmasını içerir (Lynch ve Mors, 2019: 260). Örgüt yapısı, örgütün hedefleri gerçekleştirmek için görevlerin ve kaynakların atanmasını içerir. Örgüt yapısı stratejiyi takip eder. Stratejik değişim girişimlerinin başarılı bir şekilde uygulanması için liderler, örgütün yapısını stratejiye uyacak şekilde ayarlamalıdır (Karim vd., 2016: 800).

Örgüt yapısındaki değişiklik, çalışan ağlarını etkiler. Örgütün resmi yapısı, çalışanların işle ilgili ağları sürdürme kabiliyetini değiştirdikçe bozulmaktadır (Lynch ve Mors, 2019: 265). İşle ilgili ağlar, çalışanların operasyonel görevleri tamamlamak için gerekli kaynaklara ve bilgiye eriştiği yerdir (Rogan ve Mors, 2017: 232). Örgütün yapısı, örgütteki farklı seviyelerdeki ekip üyeleri arasındaki

ilişkiyi belirler ve denetçiler ile bilgi akışı arasındaki ilişkileri açıklar (Koochborfardhaghighi vd., 2016: 17926). Liderler, bireysel ve örgütsel silolar arasındaki örgütsel ağları veya işle ilgili ilişkileri araştırmalı ve stratejik değişimle bozulan işlevler ve gruplar arasında köprüler kurmalıdır (Rydzak ve Monus, 2018: 260). Fonksiyonlar arası ekipler ve çalışan ağları arasındaki verimli bilgi akışı, stratejik değişim girişimlerinin başarılı bir şekilde uygulanmasını artırır.

Yapısal engeller örgütsel başarıyı etkiler. Örgütsel yapı, kuruluşun hayatta kalma yeteneğini etkiler (Renzi vd., 2017: 375). Örgütün yapısının doğası, iş stratejilerinin başarılı bir şekilde uygulanmasının bir habercisidir. Esnek olmayan örgüt yapısı, stratejik değişim uygulamasının önünde bir engeldir (Nazemi vd., 2015: 4).

1.3.2.3. Liderlik

Liderlik, stratejik değişim girişimlerinin başarılı veya başarısız olmasında önemli bir rol oynar. Üst düzey yöneticiler, kuruluşun vizyonunu ve stratejik yönünü belirler (Greer vd., 2017: 142). Üst düzey yöneticilerden destek ve geri bildirim eksikliği, sınırlı ekip katılımı ve iletişim hataları, stratejik değişim uygulamasını olumsuz etkiler (Bernardo vd., 2017: 245). Başarılı bir stratejik değişim uygulaması, yöneticilerin ve üst düzey yöneticilerin kararlılığını gerektirir (Narikae vd., 2017: 99). Yöneticiler, örgütsel hedeflerle uyum sağlamak ve çalışanları değişimi kabul etmeleri için güçlendirmek için stratejik iletişimi kullanabilir (Argenti, 2017: 151). Etkisiz liderlik, örgütsel hedeflerin ve stratejik vizyonun zayıf iletişimine yol açar ve stratejik değişim girişimlerini uygularken belirsizliği artırır.

Başarılı liderler, çalışanların daha yüksek bir amaca bağlanmasına ve olumlu değişimi etkilemek için gerekli olan pozitif bir ekip kültürü oluşturmasına yardımcı olur (Herd vd., 2016: 220). Liderler, stratejik değişim girişimlerini başarılı bir şekilde uygulamak için örgütün her seviyesindeki paydaşlarla ilişki kurmalıdır (Wilburn ve Wilburn, 2017: 215). Orta düzey yöneticiler, üst yönetimle bir ilişki sürdürerek, stratejiyi benimseyerek ve örgütün stratejik hedeflerine ulaşmak için

gerekli rolleri ve becerileri hizalayarak başarılı stratejik değişimi etkiler (Austin vd., 2020: 12).

Liderler, her ekip üyesini iş işlevlerini tamamlamada özerk bir şekilde çalışması için güçlendirmelidir (Feldman, 2018: 88). İşletmelerde liderler, çok disiplinli ekiplerin uzmanlığından yararlanırken, verimsizlikleri teşvik eden yapısal ve kültürel engelleri aşmak için iş birliğine dayalı liderlik sergilemelidir (Ward vd., 2018: 1182).

1.3.2.4. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü çalışanların davranışlarını etkiler. Örgütsel kültür, çalışanların davranışlarını ve normlarını belirleyen bir değerler kümesidir (Mohelska ve Sokolova, 2018: 2230). Kültür, kuruluşları ayırt eden toplu bir sözleşmedir. Kültür, örgütler içinde dil, paylaşılan değerler ve inançlar, semboller, efsaneler, hikâyeler ve fiziksel çevre olarak tezahür edebilir (Arslangilay, 2018: 590). Örgütsel kültür, çalışanlar arasında istikrarı destekleyen ve değişimin kabulünü etkileyen bir kimlik ve bağlılık duygusu yaratır (Mehrtak vd., 2017: 5810). Stratejik değişimin başarısız veya başarılı olmasının nedeni insanlardır ve kültür, stratejiden daha güçlüdür (Eaton ve Kilby, 2015: 4). Kuruluşlar stratejik değişim geçirdikçe, bireyler çeşitli değişim girişimlerine katılmaya zorlanmaktadır (Zondi ve Mutambara, 2016: 1288). İnsanlar bir örgütsel değişimden etkilendikleri için, liderler, kültürün çalışanların değişimi kabul etmesini nasıl etkilediğinin farkında olmalıdır, çünkü bu değişim başarısını olumlu veya olumsuz etkileyebilir.

Kültür, çalışanların değişime hazır olma durumunun güçlü bir göstergesidir. Başarılı değişim liderleri çalışanları değişime hazırlar (Mugge vd., 2020: 27). Stratejik değişim yürütme sırasında liderler, açıklık sergilemeye, çalışanları erken dahil etmeye ve çatışmayı benimsemeye teşvik etmektedir. Çünkü bunlar değişime hazır olmanın güçlü öngörücülerindedir (Dhingra ve Punia, 2016: 140). Yenilikçilik ve risk alma kültürü ile karakterize edilen örgütler daha esnektir ve değişime olumlu yanıt verir (Tavares, 2017: 700). Ek olarak, olumlu bir örgüt kültürü, üst yönetim desteği, etkili performans izleme, yetenekli bir iş gücü

oluşturma ve sürdürme ve disiplinler arası uyumlu ekip çalışması, başarılı stratejik değişim uygulamasını etkiler (Taylor vd., 2015: 204). Liderler örgütü bir değişime hazırlamak için faaliyetlerde bulunurken, destek ve esneklik yoluyla olumlu bir örgüt kültürü geliştirmek gerekir.

Stratejik değişim girişimlerinin başarısı, liderlerin değişimi örgüte entegre etme becerisine bağlıdır (Fedato vd., 2017: 290). Değişim liderleri, strateji ve kültür arasındaki uyumu değerlendirmeye teşvik edilir çünkü uyumluluk, değişim başarısını olumlu yönde etkiler (Chen vd., 2018: 3390). Strateji ve kültür arasındaki uyum eksikliği, çalışanların değişime karşı direnişiyle sonuçlanan değerler ve normlarda çatışmalara yol açar. Stratejik değişim girişimlerine başlamadan önce kültürel sorunları ele alan liderlerin başarılı olma olasılığı daha yüksektir (Heine vd., 2016: 82). Liderler, stratejik değişim girişimlerine başlamadan önce kurumun kültürü ve ihtiyaçları hakkında kendilerini eğitmeli ve riskleri dengelemek ve başarıyı kolaylaştırmak için stratejiler uygulamalıdır. Örgütsel kültür, örgütün misyonunu, hedeflerini ve stratejisini desteklediğinde etkilidir (Mohelska ve Sokolova, 2018: 2238).

1.3.2.5. Çalışan Direnci

Çalışanların değişime direnme eğilimi doğaldır (Okumuş vd., 2017: 746). Çalışanların değişime direnci; alışkanlık, iş güvenliği, ekonomik faktörler, bilinmeyenden korkma, artan iş yükü ve kişilerarası ilişkilere yönelik tehditler nedeniyle olabilir (Tetiana, 2016: 51). Çalışanlar, değişimle ilgili endişelerini dile getirerek değişime direnç gösterirler (Cinite ve Duxbury, 2018: 118). Direnişi azaltmak için liderler, değişimin mantığı ve değişimin iş fonksiyonları üzerindeki etkisi hakkında çalışanları eğitmelidir (Tetiana, 2016: 52). Liderler ayrıca çalışanları değişim kararı alma sürecine erkenden dâhil etmelidir, çünkü bu katılımı teşvik edecek ve kabullenmeye ilham verecektir (Mathews ve Linski, 2016: 965). Liderler, çalışanları planlama ve uygulama aşamalarına dâhil etmeli ve değişimin kabul edilmesini teşvik etmek için yeterli eğitim ve desteği sağlamalıdır (Okumuş vd., 2017: 748). Liderler, çalışanların direncin üstesinden

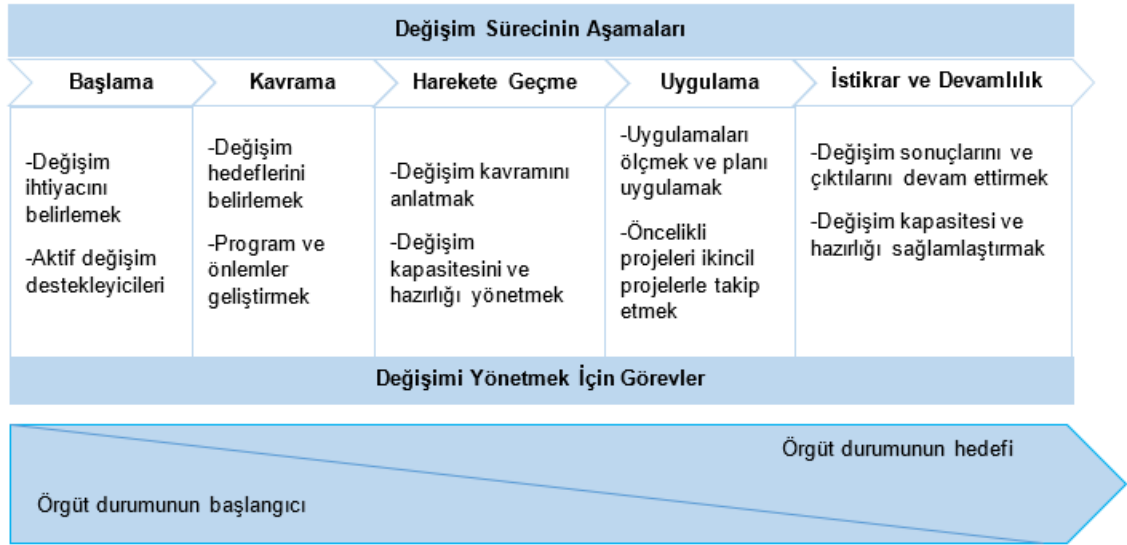
gelmelerine ve değişim sürecine dâhil ederek değişimi kabul etmelerine yardımcı olabilir.

Değişimin tanıtımı çalışanlar için yıkıcıdır ve çeşitli duygusal tepkiler ortaya çıkarabilir. Çalışanların duygusal ve davranışsal direncinin üstesinden gelmek için liderler, değişime ve yeniliğe karşı olumsuz bir tutuma sahip olmaktan olumlu bir tutuma geçmek için stratejiler kullanmalıdır (Hon ve Lui, 2016: 865). Liderler, çalışanların eylemlerini ve tepkilerini değişime dirençli olarak algılayamayacaklarının ve davranışlarını örgütün en yüksek çıkarına sahip olarak mazur gösterebileceklerinin farkında olmalıdır. Çalışanların değişikliğe yönelik algısı, bir stratejik değişim girişiminin direncini veya kabulünü belirler (Afrianty, 2020: 55).

1.4. STRATEJİK DEĞİŞİM AŞAMALARI

Literatürde stratejik değişim süreci farklı modeller veya çerçevelere dayandırılmaktadır (Burnes, 2004; Gallos, 2006; Burke vd., 2008; Krüger ve Bach, 2014; Burke ,2023). Bu bölümde değişim süreci; başlatma, kavrama, harekete geçirme, uygulama ve istikrar ve devamlılık olmak üzere beş aşamada açıklanmıştır.

Krüger ve Bach'ın (2014) modeli doğası gereği genel ve uygulanacak herhangi bir özel değişiklik içeriği ile ilgili değildir. Çerçeve ve aşamaları hakkında ortak bir anlayış oluşturmak için ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Şekil 1, değişim sürecinin aşamalarını ve her aşamada ele alınması gereken ana alanları göstermektedir.



Şekil 1. Değişim Sürecinin Aşamaları

Kaynak: Krüger ve Bach, 2014.

1.4.1. Stratejik Değişimi Başlatma

Başlatma aşaması, değişim için olgusal ihtiyacın belirlenmesinin yanı sıra, değişim için destekleyici unsurları harekete geçirmekle ilgilidir (Burke, 2023). Krüger ve Bach (2014), ikna edilmesi gereken ve gerekliliği ve aciliyeti kabul etmesi gereken örgütlerde potansiyel olarak etkilenen alanların liderleri arasında farkındalık yaratmanın önemini vurgulamaktadır. Örgütün geleceği ve iş yönü için üst liderler tarafından bir vizyon ve genel bir amaç geliştirmeli ve oluşturmalıdır. Ayrıca, potansiyel değişim etkisinin incelenmesi de gerekmektedir.

Değişime genellikle direnç eşlik ettiğinden, çerçeve potansiyel destekçileri, muhalifleri ve ikisinin arasında bulunanları belirlemek için ilgili tüm paydaşların analizi yapılmalıdır. Kotter ve Cohen'e (2012) göre, değişim sürecini başlatmak ve yürütmek için rehberlik eden bir koalisyon oluşturmak için destekçilerin kazanılması gerekmektedir. Temel olarak, değişim ihtiyacı somutlaştırılmalı ve onu yönetmek için eylemlerin genel akışı tanımlanmalıdır.

1.4.2. Stratejik Değişimi Kavrama

Değişim süreci başlatıldıktan sonra, kavrama aşaması, değişim için hedefler belirlemenin yanı sıra farklı alternatiflerin taslağı, kavramsallaştırılması ve değerlendirilmesi ile ilgilidir. Hedeflerin ve genel çerçevenin belirlenmesi, değişiklikle ulaşılabilecek net bir şekilde tanımlanmış hedeflerin, kuruluşun uzun vadeli vizyonuna ve hedeflerine dayanması ve bunlarla uyumlu olması gerekmektedir. Ayrıca değişikliğin uygulanması gereken çerçeve koşullarının açıklığa kavuşturulması gerekir (Krüger ve Bach, 2014). Hem hedefler hem de çerçeve koşulları, uygulanacak değişiklik için net bir yön ve sınır sağlar.

Genel kurumsal stratejiden ve belirlenen değişim ihtiyacından yola çıkarak, buna karşılık gelen bir değişim stratejisinin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu değişim stratejisi, dış gelişmelerin yanı sıra iç güçlü ve zayıf yönleri de hesaba katmalıdır. Bu, hedeflenen değişime ulaşmak için geliştirilecek programın ve alt projelerin temelini oluşturur. Kavrama aşaması aynı zamanda onu uygulamak için gereken kaynak gereksinimlerini de içermelidir (mali, insan, teknolojik sistemler ve tesisler). Ayrıca, program ve alt proje rolleri (Sponsor, yönlendirme komitesi, program lideri, proje yöneticileri, ekipler) ve sorumlulukların yanı sıra atanan ve tahsis edilen görevler de netleştirilmeli ve tanımlanmalıdır (Krüger ve Bach, 2014). Dahası, tüm bu yönler planlarla, tüzüklerle, açık ve gerçekçi hedeflerle entegre bir şekilde planlanmalı ve hazırlanmalıdır. Bu bir kavrama aşaması olduğundan, farklı alternatiflerin gerçekleştirilecek önlemler paketinin nihai seçimi ve kararı için hazırlık olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Karar verdikten sonra, gerekli kaynakların buna göre sağlanması ve tahsis edilmesi gerekmektedir.

1.4.3. Stratejik Değişimi Harekete Geçirme

Stratejik değişimi harekete geçirme aşaması örgüte, çalışanlarına ve diğer paydaşlara stratejik değişim programına odaklanmakla ilgilidir. Harekete geçirme aşaması, isteklilik, hazır olma ve değişme yeteneğini hedefler (Krüger ve Bach, 2014). Ana amaç, değişim programını kabul etmektir (Burke, 2023). Bu, yönetim

kurulu üyeleri ve iş konseyi gibi üst yönetimin sorumlu olduğu ana yetkililerin dâhil edilmesini gerektirir. Ek olarak, diğer iç ve dış paydaşların beklenti ve etkilerinin yönetilmesi gerekmektedir. Bu, anahtar kişilerle bire bir görüşmeleri, grup tartışmalarını ve hatta daha büyük iletişim olaylarını içermektedir (Burke, 2023). Krüger ve Bach (2014), gerekli değişimin önemini vurgulamak için üst yönetim, program sponsoru ve program yöneticisi iletişiminin önemini güçlendirmektedir. Ayrıca, açık bir değişim programı iletişim harekete geçme ve planı geliştirilmesini ve program iletişimi için özel bir alt proje oluşturulmasını önerir.

Program uygulamasının temelini oluşturmak için gerekli bazı yönetim kararları vardır (Hrebiniak, 2006). Bu, önceliklerin belirlenmesini, mali, teknik ve insan kaynaklarının atanmasını ve buna göre yetki ve sorumlulukların atanmasını içerir. Ayrıca, program personeli (proje yöneticileri, değişim temsilcileri, ekip üyeleri) için eğitimin yanı sıra program/proje dokümantasyonu, raporlama ve kontrol oluşturma gerekmektedir. Son olarak, değişim ve programın uygulanması için olumlu bir tutum ve desteği teşvik etmek için bir teşvik ve ödüllendirme sistemi geliştirilmelidir (Krüger ve Bach, 2014).

1.4.4. Stratejik Değişimi Uygulama

Uygulama aşaması, programın, projelerinin, alt projelerinin ve ilgili önlemlerin harekete geçirme aşamasında planlandığı şekilde uygulanması ve gerektiğinde uyarlanmasıyla ilgilidir (Guide, 2000). Bu, gerçek değişiklikleri uygulamak için yürütülecek faaliyetlerle ilgili önceliklerin belirlenmesini içerir. Bu nedenle, başarı, uygulama riskleri, bağımlılıklar, anlam, etkiler ve sonuçların yanı sıra kaynakların kullanılabilirliği ve kapasitesi açısından önemi ve kritikliği dikkate alınmalıdır (Krüger ve Bach, 2014). Bu aşama için önemli olan, kuruluşu ve üyelerini yaklaşan değişikliklere hazırlamak ve etkinleştirmek için bilgi aktarımı ve eğitimidir. Uygulamanın planlandığı gibi sağlanması ve programın genel başarısı için dikkate alınması gereken yeni gelişmelerin açıklanması için uygulamanın izlenmesi, gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi gerekir. Bu, süreci, önlemleri, faaliyetleri, ilerlemeyi ve ara hedeflerin ve dönüm noktalarının üst yönetim,

program yönetim ekibi, proje yöneticileri veya iş akışı liderleri tarafından gerçekleştirilme düzeyini içerir (Guide, 2000).

1.4.5. Stratejik Değişimde İstikrar ve Devamlılık

Stratejik değişimde istikrar ve devamlılık aşamasında, istikrar arayışı ve uygulanan değişiklikleri sağlayan uygulama aşamasını takip eder, örneğin; yeni süreçler, prosedürler, çalışma yolları, yeni sistemleri ve teknolojileri kullanma gibi (Krüger ve Bach, 2014). Ayrıca, bu aşama, sürekli bir öğrenme ve iyileştirme süreci olarak iyileştirme potansiyelini belirlemek için uygulanan değişikliklerin etkililiğini ve verimliliğini gözden geçirmekle ilgilidir (Russ-Eft ve Preskill, 2009). Değişimi sürdürmek, stratejik değişim uygulama sürecinin son aşamasıdır (Dick vd., 2018). Willis vd. (2016), sürekli değişimi, bir örgüt içindeki çalışanların değerlerinde, inançlarında ve varsayımlarında uzun vadeli ve derinlemesine yerleşik değişiklikler olarak tanımlamaktadır.

Stratejik değişim girişimlerini sürdürmek, örgütteki yeni iş yapma yöntemi olmasını gerektirir (Meissner, 2018: 3). Liderler, paylaşılan hedefleri ve değerleri nasıl olumlu yönde etkilediğini açıklayarak örgüt kültürü içindeki değişimi kurumsallaştırmayı kolaylaştırmalıdır (Dick vd., 2018: 1452). Kalıcı değişim zaman alır çünkü çalışanların yeni beceriler edinmesi ve değişime güven duyması gerekir (Dyer vd., 2021). Bu nedenle liderler, yeni stratejik değişiklikleri organizasyonun kültürüne entegre etmek ve uygulama öncesi aşamaya gerilemeyi önlemek için stratejiler uygulamalıdır.

1.5. SAĞLIK KURUMLARINDA STRATEJİK DEĞİŞİM

Sağlık hizmetleri, örgütsel değişimden sürekli olarak etkilenmektedir. Artan fiyatlar ve maliyetler, düzenleme ve politikalarındaki büyük reformlar, teknolojiye büyük değişim ve sektördeki istikrarsızlıklar gibi değişkenler karşısında sağlık yöneticileri kurumlarının sağlık sektöründe faaliyetlerine devam edebilmeleri için etkili yöntem ve modeller arayışındadır (Greenfield vd., 2011). Sağlık

hizmetlerinde değişim yönetimi sürecindeki en önemli araç, sağlık kurumlarında çalışan kişilerin güvenliğini ve memnuniyetini ölçmek ve denetlemek için kurulların görevlendirilmesidir. Kişilerin, ekibin ve tüm sağlık kurumunun tutum ve davranışları çoğu zaman ekipte sergilenenleri yansıtır. Yüksek memnuniyetle birlikte düzgün kurulan bir örgütsel değişim sistemi, stratejik değişikliklerin başlanması ve uygulanması konusunda başarılı olacaktır. Sağlık kurumlarında değişimin başarılı olabilmesi için bazı başarı faktörlerinin yöneticiler tarafından uygulanması gerekmektedir. Bu başarı faktörleri; işletmede etkili iletişim stratejileri oluşturmak, ekip üyelerini değişim yönetimi girişimlerine dahil etmek, vizyon konusunda şeffaf olmak, liderin sürekli kişisel ve mesleki gelişimini sağlamak, yüksek performanslı takımlar kurmak, hizmet sunumunda daha düşük hata payı, hizmet sunumu için daha büyük kapasite, ekip üyeleri nezdinde liderlik güvenirliliği sağlamaktır (Tanwani, 2016). Sağlık hizmetlerinde süregelen stratejik değişim girişimleri, özel yönetim yeterlilikleri gerektirir ve yüksek kaliteli, uygun maliyetli sağlık hizmeti sunarken, devam eden değişim girişimlerini başarılı bir şekilde yönetmek sağlık hizmeti yöneticilerinin sorumluluğundadır (Nigam vd., 2014). Stratejik değişim girişimlerinin başarısındaki farklılıklar, bir kuruluşun başarılı girişimler sağlamak için yeni bilgi edinme ve kullanma yeteneği ile ilişkilidir (Kash vd., 2013). Araştırmalar, sağlık hizmetleri alanında genel olarak güçlü yönetime ihtiyaç olduğunu önermektedir. Ancak, çok az araştırma bu tür değişim girişimlerini başarılı bir şekilde yönetmek için gereken yönetim sürecine ilişkin özel bilgiler sunmaktadır (Perla vd., 2013).

Genel işletmeler gibi sağlık kurumları da varlığını sürdürebilmek ve rekabet ortamında ayakta kalabilmek için stratejik değişim girişimlerini başarılı bir şekilde uygulamak zorundadır. Sağlık kurumlarında görev yapan liderler, birden fazla stratejik değişim girişimini aynı anda uygulayarak arz ve talep sınırlamalarını dengelemeye çalışmaktadır. Birden fazla eş zamanlı değişim girişiminin uygulanması, organizasyon ve değişimden etkilenen çalışanlar için stresli bir durum olarak ortaya çıkmaktadır (Aslam vd., 2016). Stratejik değişikliklerin uygulanması yapıyı, süreci ve insanları etkilediği için tüm örgütü etkilemektedir (Joshi ve Jha, 2017). Yani, stratejik değişimin başarılı bir şekilde uygulanması,

örgütün farklı seviyelerindeki yöneticiler tarafından kontrol edilen kaynakların harekete geçirilmesini ve koordinasyonunu gerektirmektedir (Dominguez vd., 2015). Sağlık kurumlarında kaynakların sınırlı olması ve değişimin yıkıcı doğası nedeniyle kuruluşların aynı anda birden fazla büyük stratejik değişim girişimini uygulamaktan kaçınması gerekmektedir (Galpin, 2018). Stratejik değişim girişimlerini uygularken liderler, değişimin örgüt üzerindeki etkisinin farkında olmalı ve başarısızlık riskini azaltacak stratejiler uygulamalıdır. Stratejik yönetim değişiklikleri başarılı bir şekilde ele alınmazsa, sağlık yönetiminin kendine has özellikleri ve karmaşıklığı, uygulamadaki hata ve değişkenlik oranının artmasına neden olabilir.

Sağlık hizmetlerinde başarılı değişim uygulamalarının ön koşulu değişim için örgütsel hazırlıktır (Al-Hussami vd., 2017). Örgütsel hazırlık, çalışanların bir değişimin uygulanmasına psikolojik ve davranışsal olarak ne ölçüde hazır oldukları anlamına gelmektedir (Zainun vd., 2018). Örgütü değişime hazırlaması gerektiğini anlayan liderler, daha etkili ve verimli değişim uygulama stratejileri geliştirir (Storkholm vd., 2018). Uygulama başarısını teşvik etmek için örgütsel değişim hazırlığını değerlendirmenin gerekli olmasına rağmen, hazırlığın genellikle stratejik değişimin uygulanmasından önce değerlendirilmediği görülmektedir (Timmings vd., 2016). Değişime hazırlık ve değişimin uygulanmasında üstlenilen eylemler, stratejik değişim girişimlerinin başarılı bir şekilde yürütülmesi için kritik öneme sahiptir (Engle vd., 2017).

Sağlık hizmetlerinde her durum için geçerli ve etkili bir liderlik tarzı yoktur. Etkili sağlık hizmeti liderleri, belirli bir bağlam veya duruma uygun liderlik tarzını benimsemelidir (Lacerenza vd., 2018). Başarılı liderler, şeffaflık yaratmak ve ekibi değişimi kabul etmeye motive etmek için teşvik etme, güven oluşturma, ortak bir vizyon oluşturma, ödüller, teşvikler ve etkili iletişim gibi stratejilerden yararlanmaktadır (Reed, 2017). Bağlılık, iletişim, koordinasyon ve izleme, başarılı stratejik değişim uygulamasını etkileyen örgütsel liderlik faktörleridir (Narikae vd., 2017). Sağlık hizmetlerinde liderlik açısından, başarılı stratejik değişim uygulanmasının ideal yolu, bağlama özgü ve operasyonel faaliyetleri destekleyen bir liderlik tarzıdır. İletişimi geliştirmek, çalışanların katılımını sağlamak, değişimi

destekleyen bir ortam sağlamak ve sağlık hizmeti tüketicilerinin yaşam koşullarını iyileştirmek için belirli stratejiler benimseyen sağlık hizmeti liderleri, değişim girişimlerini yürütmede daha başarılıdır.

Stratejik değişimin örgüt üzerindeki etkisi tam olarak açıklanamamaktadır (Barnett ve Carroll, 1995). Bir yandan, örgütsel adaptasyon teorisyenleri, kasıtlı stratejik değişimin kuruluşların çevresel koşullara uyum sağlamasına, geleceğe hazırlanmasına, dışa bağımlılığı azaltmasına ve daha iyi performans için genel koordinasyonu geliştirmesine yardımcı olduğunu öne sürmektedir. Stratejik değişim olmadan, kuruluşlar kendilerini yeni bir ortamda yeniden konumlandıramayarak yok olabilirler. Öte yandan, popülasyon ekolojisi teorisyenleri, stratejik değişimle ilişkili maliyetler olduğunu, çünkü bir kuruluşun kaynak çektiğini, faaliyetlerini kesintiye uğrattığını ve meşruiyetini kurcaladığını, bu nedenle değişimin kendisinin zararlı olabileceğini savunmaktadır. Yapılan araştırmalar, hastanedeki stratejik değişimin daha yoğun çevresel değişikliklerle birlikte artma eğiliminde olduğunu göstermektedir (Trinh ve O'Connor, 2000). Sağlık kurumlarının hem çevreyi çok etkileyen hem de çevreden çok etkilenen işletmeler olduğunu düşünürsek, stratejideki değişimlerini başarılı bir şekilde yönetebilmeleri için çevresel değişimleri göz ardı etmemesi gerekmektedir. Değişimi yönetmek tamamen sürecin karşılaştığı sorunları ve zorlukları ele almakla ilgilidir. Her şey operasyonları, stratejileri ve taktikleri planlamak, uygulamak ve değerlendirmek ve teşvik edilen değişikliklerin konuyla ilgili ve değerli olmasını sağlamakla ilgilidir. Değişimi yönetmek zorlu, dinamik ve karmaşık bir süreçtir. Bu sadece insan odaklı veya teknoloji odaklı çözümler arasında bir seçim değil aynı zamanda her iki faktörün birleşimidir (Davies vd., 2000). Sağlık kurumlarındaki değişiklikler, hizmetin güvenliğini ve kalitesini artırmak ve daha iyi bir gelecek için değişim çerçeveleri tasarlayarak hizmeti uygun maliyetli hale getirmek için gereklidir.

2.BÖLÜM: YENİLİKÇİ PERFORMANS

Bu bölümde yenilik kavramı, yenilik süreci, yenilik türleri, yenilikçi performans, yenilikçi performansı etkileyen faktörler ve sağlık kurumlarında yenilikçi performansın önemi açıklanmıştır.

2.1.YENİLİK KAVRAMI

Yenilik kavramı, Latince "innovatus" kelimesinden türetilmiş olup, İngilizce karşılığı "innovation"dır. Yenilik, toplumsal, kültürel ve idari ortamlarda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlaması anlamına gelir. Türkçe'de yenilik, yenileme ve yenilikçilik gibi terimlerle ifade edilir. Ancak, bu terim literatürde ve günlük hayatta farklı bağlamlarda kullanıldığından belirsiz bir kavramdır. Yenilik, tek bir tanım veya ölçü içermeyen, çok boyutlu bir olgudur (Adams vd., 2006: 38). Literatürde, yenilik genellikle rekabet avantajını artırmak ve müşterilerin değişen istek ve gereksinimlerini karşılamak amacıyla yeni ürünler, süreçler ve hizmetler geliştirmek için bilgiyi kullanma konsepti etrafında şekillenir (Gloet ve Terziovski, 2004: 404). Yani, yenilik sadece yeni fikirlerin ortaya çıkması değil, aynı zamanda bu fikirlerin uygulanması, iş süreçlerinde ve ürünlerde değişiklik yapılması ve sonuç olarak bir değer yaratılması sürecini içerir. Yenilik, iş dünyasında, bilimde ve teknolojide sürekli olarak gelişmekte olan bir konsepttir ve organizasyonların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri için önemli bir faktördür.

Yenilik, bir organizasyonun iş süreçleri, ürünler (mal veya hizmetler), pazarlama yöntemleri veya iş uygulamalarında gerçekleştirdiği yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş değişiklikleri ifade eder (Data, 2005: 46). Bu değişiklikler, organizasyonun iç yapısı (işyeri organizasyonu) veya dış ilişkileri (diğer organizasyonlarla ilişkiler) gibi farklı alanlarda ortaya çıkabilir. Bu tanıma göre, yenilik sadece ürünlerde değil, aynı zamanda süreçlerde, pazarlama stratejilerinde, iş uygulamalarında ve organizasyonun genel yapısında gerçekleşen değişiklikleri içerir. Bu çok boyutlu yaklaşım, organizasyonların rekabet avantajını sürdürmek ve geliştirmek için geniş bir perspektife sahip

olmalarını gerektiren bir çağda önemli bir rol oynar. Yenilik, işletmelerin hayatta kalması ve büyümesi için kritik öneme sahip olan yaratıcı fikir geliştirme ve uygulama sürecini ifade eder (Kanter, 2009: 95). Bu süreç, yaratıcılığı ve uygulamayı içerir ve sadece yeni ve uygulanabilir fikirlerin üretilmesini değil, aynı zamanda bu fikirlerin pratikte kullanılmasını da kapsar. Yenilik, sadece yaratıcı düşüncüyü değil, aynı zamanda bu düşüncelerin somut bir şekilde iş uygulamalarına, yeni ürün ve hizmetlere, süreç iyileştirmelerine dönüştürülmesini içerir (West, 2002: 355). Yenilik, geniş bir kapsama sahiptir ve teknolojik, bilimsel, organizasyonel, ticari ve finansal faaliyetleri içerir. Bu terim, yeni veya geliştirilmiş ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin uygulanmasını ifade eder ve bir organizasyonun rekabet avantajını sürdürmesi ve geliştirmesi için kritik bir unsurdur. Yenilik, ekonomik araçların davranışını önceden belirsiz bir şekilde etkileyen yeni fikirlerden oluşur. Teslimat, kalite, maliyet ve esneklik gibi önemli faktörler, bir işletmenin hayatta kalması için ihtiyaç duyduğu temel parçalardır. Diğer bir deyişle, yenilikler, süreçler, yeni ürünler, örgütsel iyileştirmeler veya maliyetlerle, işletmelerin rakiplerine karşı rekabetçi bir avantaj elde etmelerini sağlar (Saunila 2014: 165).

Yenilik, işletmenin dış çevre çatışmalarının üstesinden gelmesine yardımcı olduğundan, özellikle dinamik piyasa koşullarında, iş dünyasında uzun vadeli başarının en önemli destekleyicilerinden biri olarak kabul edilmektedir. Dinamik pazarlar altında, ayakta kalabilmek için işletmeler, yükselen hızlı değişim ve karmaşıklıkla başa çıkabilmelidir. Bu bağlamda yenilik yapabilen işletmeler, zorluklara daha hızlı cevap verebilecek, yeni ürünleri ve pazar fırsatlarını yeterince yenilikçi olmayan rakiplere göre daha iyi kullanabileceklerdir. Bununla birlikte, yeniliğin riskli ve maliyetli bir faaliyet olduğu ve sonuçların işletme performansları üzerinde olumlu olduğu kadar artan piyasa riski, artan harcamalar, temelsiz değişiklikler veya çalışan memnuniyetsizliği gibi olumsuz sonuçlara sahip olduğu belirtilmektedir (Moos vd., 2011: 4).

Yenilikçilik, işletmelerin büyüme stratejilerinin temel araçlarından biri olarak kabul edilir. Bu strateji, işletmelerin yeni pazarlara girmelerini, mevcut pazar paylarını geliştirmelerini ve rekabet avantajı elde etmelerini amaçlar. Küresel rekabetin artması, teknolojik gelişmelerin hız kazanması ve müşteri beklentilerinin sürekli değişmesi gibi faktörler, işletmeleri yeniliğin önemini kavramaya ve bu alanda faaliyet göstermeye motive etmektedir. Gelişen teknolojiler ve küresel rekabet, mevcut ürün ve hizmetlerin katma değerini sürekli olarak sorgulamaktadır. Bu nedenle, işletmeler daha verimli üretim süreçleri kullanmalı, pazarda daha iyi performans göstermeli, müşteri algısında olumlu bir itibar oluşturmalı ve modern dünyada sürekli rekabet avantajı elde etmek için yeniliklere odaklanmalıdır (Gunday vd., 2011: 665). Yenilikçilik, işletmelerin sadece var olanı geliştirmelerine değil, aynı zamanda radikal değişimlere giderek yeni fırsatlar yaratmalarına da olanak tanır. Bu, işletmelerin sürdürülebilir büyüme sağlamak ve rekabetin hızla evrildiği bir ortamda ayakta kalabilmek için önemli bir stratejik yaklaşımdır.

2.2. YENİLİK İLE İLİŞKİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Artan bilgiye dayalı ve aşırı rekabetçi ortamlarda yeniliğin girişimcilik ve iş başarısı için önemli rolü göz önüne alındığında, yeniliği anlama ihtiyacı çok önemli hale gelmiştir. Yenilik kavramı yaratıcılık, icat, girişimcilik gibi kavramlarla karıştırılabilmekte hatta yeniliğin yerine kullanılabilir. Bu kavramların yenilik ile ilişkili kavramlardır ve birbirlerinin yerine kullanılmaması gerekmektedir.

2.2.1. Buluş/İcat

Buluş bir kişinin ortaya attığı yeni bir fikri ifade eder. Bu fikir, önceden var olan bilgilerin yeni ve özgün bir şekilde birleştirilmesiyle oluşur. Teknik bir değişimi gerçekleştiren kişiye "mucit" denir ve bu değişime de "buluş" adı verilir. Bu tanıma göre, buluş sadece yeni bir şeyin ortaya atılması değil, aynı zamanda var olan bilgilerin yaratıcı bir şekilde birleştirilmesiyle gerçekleşen bir yeniliktir. Bu yenilik, bir kişinin bireysel çabası sonucunda ortaya çıkabilir veya bir ekip çalışmasının

ürünü olabilir. Önemli olan, buluşun özgün ve önceden bilinmeyen bir şekilde bilgi birikimini kullanması ve bu yeniliğin daha geniş bir topluluk tarafından benimsenmesidir (Durna, 2002: 10). Buluşlar, teknolojik gelişmeler, bilimsel keşifler ve endüstriyel uygulamalarda sıklıkla karşımıza çıkar. Ayrıca, bir buluşun başarıyla benimsenmesi ve kullanılması, genellikle örgütler arasında bilgi paylaşımı ve iş birliğini gerektirir. Yeniliğin başlangıç noktası çoğunlukla bir icattır. Ancak, Hauschildt vd.'e (2007) göre bir icadın “yenilik” olarak adlandırılması için başarılı bir şekilde ticarileştirilmesi gerekir. Bu nedenle, buluşun yeni teknolojilerin yaratılması olduğu, yeniliğin, yeni bir fikir veya buluşun ticari olarak kullanılması olduğunu ve bir mucidin esasen “kullanıma hazır” bir fikir üreten biri olduğu söylenebilir (Reichensperger, 2018: 6). Ekonomistlerin buluş kavramını kullanırken karşılaştıkları sorunlardan biri, ulusal patent ofisleri tarafından vurgulanan yasal-kurumsal tanımların aksine, terimin genel olarak kabul edilebilir bir analitik tanımını sağlamanın zorluğudur.

Croslin'e göre (2010), icat ve yenilik kavramları arasında iki temel fark bulunmaktadır. Birincisi patent alınabilirliktir. Patentler, Croslin'e göre yenilikler için değil, icatlar için verilir. Yani, icatlar yeni ve orijinal fikirlerin somut bir şekilde uygulanmasıdır ve bu uygulama, genellikle bir patente konu olabilir. Ancak patent alınabilirlik, bir şeyin sadece icat olarak değil, aynı zamanda belirli kriterleri karşılaması durumunda yenilik olarak kabul edilmesi anlamına gelir. Croslin'in belirttiği diğer bir fark ise müşteri perspektifinden gelmektedir. Müşteriler, icatları değil, yenilikçi ürünleri satın almaktadır. Yani, bir fikrin icat aşamasında olması müşteriler için doğrudan bir çekicilik unsuru olmayabilir. Ancak, bu fikrin ticarileştirilip yeni bir ürün veya hizmet olarak pazara sunulması, müşterilerin ilgisini çekebilir. Sonuç olarak, icatlar genellikle patent alabilir ve yeni şeylerin somut uygulamalarını temsil ederken, yenilik daha geniş bir kapsamda yeni fikirlerin ticarileştirilmesini içerir ve müşteri odaklıdır.

2.2.2. Yeni Tasarım

Yeni tasarım, faydalı yeni fikirlerin üretilmesini ve ortaya çıkabilecek problemleri çözmek için uygulanabilir fikirlerin geliştirilmesini içerdiğini belirtir (Mumford, 2000: 314). Yeni tasarım, yenilik kavramının bir alt kategorisi olarak kabul edilir ve yenilik sürecinin ilk aşaması olarak değerlendirilir (Potočnik ve Anderson, 2016: 485). Bu bağlamda, yeni tasarımın temel amacı, özgün ve etkili çözümler üreterek yenilik sürecine katkıda bulunmaktır. Yenilik, fikirlerin sadece yeni ürünlere veya hizmetlere dönüşmesi anlamına gelirken, yeni tasarım ise bu yenilik sürecinin bir parçasını oluşturur. Yani, yeni tasarım aşaması, yenilik sürecinin başlangıcıdır ve bu aşama, fikirlerin ortaya çıkartılması, geliştirilmesi ve uygulanabilir hale getirilmesiyle ilgilenir (Alves vd., 2007: 28). Bu perspektiften bakıldığında, yeni tasarım süreci, organizasyonların rekabet avantajını sürdürebilmeleri ve pazarda öne çıkabilmeleri için önemlidir. Yenilikçi düşüncüyü teşvik ederek ve farklı bakış açılarını bir araya getirerek, yeni tasarım süreci organizasyonlara yenilik kapasitesi kazandırabilir.

Yeni tasarım, yenilik için kilit bir yapı taşı olarak kabul edilir. Yeni tasarım, uygun, yararlı ve eyleme geçirilebilir yeni fikirlerin ve kavramların üretilmesiyle sonuçlanan zihinsel bir süreçtir. Yeni tasarım süreci hazırlık, inkübasyon, aydınlatma ve doğrulama olmak üzere dört ayrı aşamadan oluşmaktadır. Bu sürecin daha sonraki bir revizyonu, fikrin başkalarına kolayca iletilebilecek bir biçimde yapılandırıldığı ve sonuçlandırıldığı farklı bir aşama olan detaylandırma aşamasıdır. Yeni tasarım, yenilik için gerekli olan bir özgünlük ve yenilik düzeyi gerektirir. Yeni tasarım, yeniliğin temel bir parçası olmasına rağmen, terimlerin değiştirilmesi yanlıştır. Yenilik, geliştirme yoluyla potansiyel değerinin kullanılmasına izin vermek için yeni tasarlanan sürecin (fikir) çıktısının daha fazla işlenmesini teşvik etmektedir (O'Sullivan ve Dooley, 2008: 7).

Yeni tasarım ve yenilik, işletmeler açısından rekabet avantajı sağlamada en önemli başarı faktörleri olarak düşünülmektedir. Bu nedenle, işletmeler günümüz iş ortamında varlıklarını sürdürebilmek için yeni tasarıma ve yeniliğe yatırım

yapmaktadır ve teşvik edici uygulamalara ve politikalara önem vermektedir (Gisbert-Lopez vd., 2014: 47).

2.2.3. Bilgi

Bilgi, bir organizasyonun etkili eylem kapasitesini artıran “haklı gerçek inanç” olarak tanımlanmıştır (Nonaka, 1994: 15; Nonaka ve Takeushi, 2007: 96). Ticari işletmelerle ilgili bilgiler, gerçekleri, fikirleri, teorileri, ilkeleri, modelleri, deneyimi, değerleri, bağlamsal bilgileri, uzman görüşünü ve sezgiyi içermektedir (Mitri, 2003: 17). Davenport ve Prusak (1998) bilgiyi, yeni deneyimleri ve bilgileri değerlendirmek ve birleştirmek için bir çerçeve sağlayan çerçeveli deneyimlerin, değerlerin, bağlam bilgisinin ve uzman görüşünün akışkan bir karışımı olarak tanımlamaktadır.

İşletmelerin, yeni bir fikrin üretiminden ticarileştirmeye kadar tüm sürecin başarısına katkıda bulunan tüm bilgileri oluşturmaları kolay değildir. Dış bilgi kullanımı yenilik üzerinde önemli bir etkisi olan bir belirleyici olarak algılanmaktadır. İşletmelerin bu süreçte çeşitli dış ve tamamlayıcı bilgi kaynaklarına güvenmeleri gerekmektedir. Dış bilgi kaynakları arasında talep, müşteri rolü, lojistik, tedarikçilerin rolü gibi önemli belirleyiciler vurgulanmıştır (Doloreux vd., 2013: 9).

Yenilik, yeni tasarımın temeli üzerine ve bazen de icat üzerine inşa edilir ve organizasyon içinde yeni bilginin üretilmesiyle sonuçlanır. Başarısızlıklar ortaya çıktığında bile, kazanılan öğrenme örgüt için değerli bir varlık olabilir. Yeniliğin kapsamı, öncelikle bireyin alanı ve kuruluşun kolektif bilgisi dâhilinde mevcuttur. Kuruluşun bilgi rezervuarı, mümkün olan yenilik türünü ve seviyesini belirlediğinden, bu giderek daha belirgin hale gelmektedir. Bir örgütün kültürü ve rutini geçmiş başarısızlıklardan bilgi alma yeteneğine sahipse, gelecekteki yenilikçi çabalar geçmişin hatalarını tekrar etmeyecektir. Bu tür bilgi sistemlerini geliştiren işletmeler, bu bilgileri depolamak ve paylaşmak için daha iyi bir konumdadır, böylece gelişmiş fikir üretimi, daha iyi karar verme ve daha etkili kullanım yoluyla yenilik sürecini iyileştirecektir. Böylelikle başarılı olsun ya da

olmasının tüm fikirler kuruluşun uzun vadeli başarısına katkı sağlamaktadır (O'Sullivan ve Dooley, 2008: 11).

2.2.4. Teknoloji

Yenilik hem mevcut teknoloji durumunun iyileştirilmesini hem de tamamen yeni ve farklı teknoloji yörüngesinin değişimini içerdiği için teknolojiyle yakından ilgilidir (Gupta vd., 2006: 694). Teknolojik yeniliği benimseyen işletmeler, ilgili ek teknolojileri benimsemeye devam edeceklerdir (Koellinger ve Schade, 2009: 4). Teknolojinin iş stratejisinin uygulanması için araç olarak kullanılmasının yanında işletme yenilik stratejisi seçimine de önemli etkisi vardır (Hewitt-Dundas, 2004: 19). Dijital teknoloji, işletmenin rekabet gücünü artıran iş yeniliğini desteklemenin önemli bir parçasıdır. Yenilik yapan işletmeler, dijital teknolojiyi de benimseyen işletmeler tarafından tetiklenmektedir (Henfridsson vd., 2014: 29). Schumpeter'e (2008) göre uygulanan dijital teknolojinin benimsenmesi, ürün yeniliği, hizmet yeniliği, süreç yeniliği, örgütsel yenilik ve pazarlama yeniliğini içeren yenilik türlerinin geliştirilmesinde de etkilidir.

Teknoloji, işletme genelinde önemli yenilik potansiyeline sahiptir ve bir işletmenin servetinde büyük etkiler yaratabilecek yenilikçi ürünler, süreçler ve hizmetler için temel oluşturabilir. Geçmişte işletmeler, büyük Ar-Ge (Araştırma ve Geliştirme) laboratuvarlarında teknikler geliştirmişlerdir; ancak günümüz ortamında, ortaya çıkan teknolojinin kaynağı genellikle herhangi bir işletmenin dâhili olarak geliştiremeyeceği kadar üretkendir. Sonuç olarak, işletmeler potansiyel teknolojik fırsatlar için ortamı tarayarak daha fazla kaynak harcar. Gelişmekte olan teknolojinin kaynağı üniversiteler, yüksek teknolojlili girişimler ve rakip işletmelerdir (O'Sullivan ve Dooley, 2008: 12).

2.2.5. Girişimcilik

Girişimcilik, temelde fikirleri yakalamayı, bunları mal veya hizmetlere dönüştürmeyi ve ardından bu ürünleri piyasaya sürmek için bir girişim oluşturmayı

içerir (David, 2001: 138). Girişimcilik, bir organizasyonun davranışını temsil eder ve bu kavramın temel unsurları arasında risk alma, proaktivite ve yenilik bulunur. Ancak, Slevin ve Covin (1990), bu unsurların örgütsel başarı için yeterli olmadığını düşünmektedir. Bu yaklaşıma göre, başarılı bir işletme sadece girişimci yönetsel davranış sergilemekle kalmaz, aynı zamanda bu tür davranışları desteklemek için uygun kültüre ve organizasyonel yapıya sahip olmalıdır. Yani, girişimciliğin etkili bir şekilde işlemesi için organizasyonun içinde bir girişimcilik kültürü oluşturulmalı ve yönetim, girişimcilik faaliyetlerini teşvik etmek için uygun bir yapı kurmalıdır. Bu bağlamda, girişimcilik sadece bireysel girişimcilik eylemlerini değil, aynı zamanda bu eylemleri destekleyen bir organizasyonel çerçeveyi de içerir. Başarılı bir girişimcilik stratejisi, hem bireysel girişimcilik özelliklerini teşvik eden bir liderlik yaklaşımını içermeli hem de organizasyonun genel kültürünü ve yapısını bu tür faaliyetlere uygun hale getirmelidir.

Girişimcilik ve yenilik terimleri sıklıkla birbirinin yerine kullanılır, ancak bu yanıltıcıdır. Yenilik, sağladığı rekabet avantajı nedeniyle genellikle girişimci bir işletmenin üzerine inşa edildiği temeldir. Öte yandan, girişimcilik eylemi, pazara yenilik getirmenin yalnızca bir yoludur. Teknoloji girişimcileri genellikle teknolojik yenilikler etrafında bir başlangıç şirketi kurmayı seçerler. Bu, yeniliği geliştirme ve ticarileştirme fırsatından yararlanacak finansal ve beceriye dayalı kaynaklar sağlayacaktır. Girişimci bir organizasyon kurduktan sonra odak noktası sürdürülebilirliğine doğru kayar ve bunu başarmanın en iyi yolu örgütsel yeniliktir. Ancak yenilik, girişimci başlangıç dışında başka yollarla da pazara sunulabilir; aynı zamanda yerleşik işletmeler ve yeni işletmeler arasındaki stratejik ittifaklar aracılığıyla da kullanılabilir (O'Sullivan ve Dooley, 2008: 10).

Yenilik, girişimcilerin farklı bir iş veya hizmet için faydalanılan belirli bir girişimcilik aracıdır. Girişimcilik ve yenilik arasında önemli bir ilişki vardır. Yani, yenilik, piyasa ihtiyaçlarını karşılamalıdır ve ticari başarı elde etmek için girişimcilik gerektirir (Zhao, 2001: 5).

2.3. YENİLİK SÜRECİ

Yenilik süreciyle ilgili araştırmalar giderek karmaşık hale gelmektedir. Bazı modeller, yenilik sürecini sınırları veya kırılma noktalarını ayırt etmenin mümkün olduğu açıkça tanımlanabilir aşamaların olduğunu savunmaktadır. Bazı modeller ise aşamaların meydana geldiği sıraya göre genelleştirilmiş bir model olmadığını savunmaktadır. Literatürde, yenilik bir süreç olarak kabul görmesine rağmen, nasıl geliştiğine dair farklı görüşler bulunmaktadır (Fernández, 2001: 168).

Dodgson vd., (2008), 2. Dünya Savaşı sonrası dönemden günümüze kadar yenilik araştırmalarına genel bir bakış sağlamıştır. Genel olarak yenilik süreci ile ilgili araştırmalar beş kuşakta sınıflandırılabilir. Başlangıçta, yeniliğin doğrusal bir model izlediğine inanılmaktadır, bu sayede yenilik öncelikli olarak imalat sektöründe gerçekteşmiştir. Hizmetler büyük ölçüde artık faaliyetler olarak kabul edilmiştir ve 1950'lerde ve 1960'larda, yenilik sürecinin bilimsel araştırmadan başladığı, bunu geliştirme, üretim ve ardından pazarlama ve satış süreçlerinin takip ettiği görülmektedir. 1960'lardan başlayarak, farklı bir yenilik süreci kavramsallaştırması popülerlik kazanmaya başlamıştır. Bu ikinci nesil model, yeniliği doğrusal bir faaliyet modeli izlediğini varsaymaktadır. Birinci ve ikinci nesil model arasındaki en büyük fark, birincisinin yeniliğin bilimsel araştırmayla başladığı, ikincisinin ise yeniliğin pazar talebi tarafından yönlendirildiğini varsaymasıdır.

1980'lerde, yenilik sürecinin üçüncü nesil modeli veya başka bir şekilde birleştirme modeli olarak bilinen, kavram ortaya çıkmıştır. Birleştirme modelinin özü, teknolojik arz ve pazar talebinin yanı sıra yenilikçi örgütlerin karmaşık iletişim modellerinde yatmaktadır. Başka bir deyişle, üçüncü nesil model, yenilik modellerinin önceki iki versiyonunun özelliklerini içermektedir. İşletmeler, araştırma enstitüleri ve hükümet, yenilik sürecinde kritik olarak görülen bir olgu olan teknolojik ve piyasa bilgisini iletmek için bir ağ oluşturmuştur. Bu amaçla, yenilik çabasının etkili işleyişiyle ilgili olan, bilginin hem yukarı hem de aşağı yönlerde iletilmesine izin veren kuruluşlar arası iletişim olarak tanımlanmaktadır.

İletişimin rolü daha sonra dördüncü nesilde işbirlikçi modelde detaylandırılmıştır. İşbirlikçi model, tedarikçileri, müşterileri ve diğer işbirlikçileri dâhil ederek iletişim modellerini genişletmiştir. Bu, yenilik sürecinin evrimleşen kavramsallaştırmasının, sadece araştırma topluluklarını ve pazarı değil, tedarikçiler ve müşteriler gibi çok sayıda tarafı da içeren karmaşık yapı olduğunu kabul etmektedir. Ek olarak, işletmelerin yenilik yaptığı teknolojilerin yanı sıra yeniliği artıran teknolojiler de artık yenilik faaliyetlerinin önemli bir unsuru olarak kabul edilmektedir. Dördüncü nesilde yenilik süreçleri için örgütsel özellikler de ortaya konulmuştur.

Yenilik kavramının en son versiyonunda, Dodgson vd., (2008), stratejik ve entegre modeli, yenilik kavramı değişkenleri bilim ve teknoloji tabanı, pazar, müşteriler, tedarikçiler, yenilik toplulukları ve ağları içeren ittifaklar ve yardımcı olan işletme içi özellikler olmak üzere dört geniş alanda gruplandırılmıştır. Modelin başlığından da anlaşılacağı gibi, vurgu stratejilere ve entegrasyona verilmektedir. Stratejiler sadece işletme yönetim direktifine atıfta bulunmakla kalmaz, aynı zamanda yenilik faaliyetlerinde bulunmaya çalışan bir dizi farklı yerel veya küresel tarafın vizyonunu da içerir. Dışarıdan taraflar ortaya çıktığında, temel mesele, her bir tarafın sahip olduğu teknolojileri ve bilgiyi entegre etmektir. Ayrıca, beşinci nesil model, yenilik için örgütsel nitelikleri detaylandıran bir özellik içermektedir. Temel kaynakların ve yeteneklerin belirlenmesi, geliştirilmesi ve kullanımını kapsayan yenilik stratejileri, yenilikçi işletmeler için temel girişimler olarak görülmektedir (Dodgson vd., 2005). Çalkantılı ortamda, yenilik stratejilerine, bir işletmenin piyasa koşullarına esnek bir şekilde yanıt vermesine izin veren bir dizi örgütsel nitelik eşlik etmelidir.

Beşinci nesil yenilik süreci modeli, yenilik süreçlerinin anlaşılması ve yorumlanmasının zaman içinde nasıl geliştiğini göstermektedir. Bir neslin modeli, bir öncekinin tam bir revizyonu olmayabilir. Aksine, yeniliğin nasıl yürütüldüğüne ilişkin keşif aşamalarını temsil etmektedir. Hem bilim hem de teknoloji tabanı ve piyasa, yeniliğin temel girdisinin bir parçasını oluşturan bilgi kaynakları olarak hareket etmektedir. Birleştirme modeli, yenilik sürecinin yukarı ve aşağı aşamaları boyunca karmaşık bilgi akışlarını kabul etmektedir. Daha sonra

tedarikçilerin, müşterilerin ve diğer araştırma birliklerinin oynadığı roller de yenilik sürecine dâhil edilir. Bu aşamadan başlayarak yeniliği artıran teknolojiler ve inovatif işletmelerin yönetsel nitelikleri de tanıtılmaktadır.

2.4. YENİLİK TÜRLERİ

Yenilik terimi, sadece ürünler ve süreçlerle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda pazarlama ve organizasyonla da ilgili bir kavramdır. Schumpeter ve Swedberg (2021), yenilik kavramını farklı perspektiflerden ele alarak yeni ürünler, yeni üretim yöntemleri, yeni tedarik kaynakları, yeni pazarların sömürülmesi ve işi organize etmenin yeni yolları gibi çeşitli inovasyon türlerini tanımlamıştır. Drucker (2014) ise yeniliği, yeni geliştirilmiş yetenekler veya artırılmış fayda ile donatma süreci olarak tanımlamıştır. Yani, yenilik sadece ürün ve süreçlerde değil, aynı zamanda organizasyonun yeteneklerinde ve sağladığı faydalarda da gerçekleşen bir süreçtir. OECD Oslo El Kitabı'nda ise dört farklı yenilik türü tanıtılmaktadır: ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği ve örgütsel yenilik (Data, 2005: 47). Bu türler, yeniliğin geniş bir perspektifte ele alınmasını sağlar ve bir organizasyonun sadece ürün ve süreçlerde değil, aynı zamanda pazarlama stratejilerinde ve organizasyonel yapısında da yenilikçi olması gerektiğini vurgular. Yani, yenilik sadece ürün ve süreç geliştirmekle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda iş yapma şekli, pazar stratejileri ve organizasyonel kültür gibi unsurlarda da gerçekleşebilen bir kavramdır.

2.4.1. Ürün Yeniliği

Ürün yeniliği, kullanıcıları için fayda sağlayan ve önemli olan yeni ürünlerin geliştirilmesi ve yeniliğin sıklığı, yeniliği ve değeri dikkate alınarak ürünün pazara sunulması olarak tanımlanmaktadır (Le ve Lei, 2019). Sıklık tanımlanan yeni ürünlerin miktarını ifade ederken, yenilik yeni ürünlerin tanıtılmasını ifade eder ve değer ise ürünün tüketicileri için sahip olduğu kullanılabilirliği ve ilgiyi kapsamaktadır (Stock vd., 2013). Genel olarak ürün yenilikleri teknolojiye dayalı yenilikler ve pazara dayalı yenilikler olmak üzere iki ana perspektiften tanımlanabilir (Zhang

vd., 2021). Teknoloji tabanlı ürün yenilikleri, yeni teknolojilerin işletme ürünlerine benimsenmesini ve entegrasyonunu temsil eder. Bu perspektiften bakıldığında, kademeli ürün yeniliği ürünlerin mevcut teknolojisinde minimal değişiklik veya gelişmeleri içerirken, radikal ürün yeniliği ürünlerin teknolojik yörüngesinde önemli değişikliklerin geliştirilmesini ve uygulanmasını içerir (Zhou vd., 2005). Buna karşılık, pazara dayalı ürün yenilikleri, müşterilere iyileştirilmiş veya tamamen farklılaştırılmış faydalar sunan, işletme ürününün mevcut özelliklerindeki iyileştirmeleri ve gelişmeleri ifade etmektedir (Zhang vd., 2021).

Kademeli yenilik, işletmede mevcut olan ürün ve hizmetlerin geliştirilmesine odaklanan bir yaklaşımdır. Bu tür yenilikler, tüketicinin daha fazla memnuniyet ve daha az çaba ile son ürün veya süreçte meydana gelen küçük iyileştirmeler ve değişiklikleri içeren bir süreci kapsar (Cravens vd., 2002: 258). Bu, mevcut ürün veya hizmetin performansını artırmaya yönelik kademeli adımların atıldığı bir stratejiyi ifade eder. Kademeli yenilikler genellikle mevcut müşteri tabanının beklentilerini karşılamak, rekabet avantajını sürdürmek ve ürün veya hizmetin yaşam döngüsünü uzatmak amacıyla gerçekleştirilir. Bu tür yenilikler, işletmelerin mevcut varlıklarını optimize etmelerini ve sürekli olarak iyileştirmeler yapmalarını sağlar. Özellikle öncü olmayan veya radikal bir değişiklik gerektirmeyen durumlarda kademeli yenilikler, işletmelerin istikrarlı bir şekilde büyümelerine ve rekabet avantajlarını sürdürmelerine katkıda bulunabilir. Kademeli yenilik genellikle, bir sonraki geliştirilmiş nesil ürünlerle birlikte gelen mevcut ürünlerle tüketicilerin deneyimleri etrafında toplanan bilgiler üzerine kurulur. Kademeli yenilik, yenilikleri etkileyen çevresel, örgütsel ve süreç faktörlerini temel almaktadır. Kademeli yenilikte, işletmeler mevcut ürün, hizmet veya sürecin performansını, güvenliğini, kalitesini, boyutunu, hızını ve maliyetini müşteri ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alarak geliştirirler. Bu tür yenilikler, mevcut ürün veya sürecin evrim geçirmesiyle ortaya çıkar, radikal bir değişiklik gerektirmez. Kademeli yenilik, mevcut ürün veya hizmetin geliştirilmiş bir versiyonunun oluşturulmasını içerir. Kademeli yenilik, genellikle radikal yenilikten daha düşük maliyetle gerçekleştirilebilir. Bu nedenle, risk oranı ve kâr potansiyeli daha düşük olabilir. Radikal yenilikler genellikle daha büyük bir yatırım ve daha belirsiz bir

başarı potansiyeli gerektirirken, kademeli yenilikler mevcut ürün veya sürecin üzerine küçük ve kontrollü değişikliklerle yapılabildiği için daha az maliyetlidir. Kademeli yenilikler, pazara daha hızlı girebilir çünkü genellikle bilinen ürünlerin geliştirilmiş versiyonlarıdır (Bozkurt, 2015: 96). Tüketiciler, mevcut ürünü zaten tanıdıkları için yeni özellikler veya iyileştirmelerle daha hızlı adapte olabilirler. Bu, pazara daha kolay entegre olma ve müşteri kabulünü daha hızlı kazanma avantajı sağlar.

Bir işletmenin organizasyon yapısı, belirli ortamlara daha iyi uyan bazı yapılar ile yenilik faaliyetlerinin verimliliğini etkilemektedir. Örneğin, daha yüksek düzeyde bir örgütsel entegrasyon, yenilik stratejilerinin koordinasyonunu, planlamasını ve uygulanmasını geliştirebilir. Çalışanların karar vermeleri ve sorumluluklarını tanımlamaları için daha fazla özerkliğe izin veren daha gevşek, daha esnek bir örgüt yapısı, daha radikal yenilikler üretmede daha etkili olmaktadır (Data, 2005: 31). Radikal yenilik, işletmenin söz konusu yeniliğe uyum sağlamak için geçirmesi gereken stratejik ve yapısal değişimin derecesidir (Tushman ve Anderson, 2018: 362). Radikal yenilikler, o kadar önemli ilerlemeleri temsil eder ki, değişimi barındırmak ve uygulamak için örgütün ve destek ağlarının devrimci bir şekilde değiştirilmesi gerekir. Yenilikler daha radikal hale geldikçe veya yetkinliği yok ettikçe, mevcut uygulamalardan açık, riskli sapmalara neden olurlar. Teoride, yenilik anlayışı, radikal değişim yoluyla sürdürülebilir rekabet avantajı elde eden işletmelerin belirlenmesine yardımcı olmaktadır (Cooper, 1998: 495).

Ürün yenilikleri, pazarlama yöneticileri tarafından kullanılan en güçlü araçlar arasındadır. Bir işletmenin ürünlerine olan talebi önemli ölçüde etkileme kapasitesine sahiptirler. Ürün yenilikçiliği, işletmenin işletmeye yeni gelen ürünleri veya pazarda yeni olan ürünleri kullanması olarak tanımlanmıştır (Danneels ve Kleinschmidt, 2001: 359). Piyasaya yeni çıkan ürünler, piyasada türünün ilk örneği olan ürünlerdir. Bu ürünler işletmenin kendisi tarafından geliştirilebilir veya diğer pazar ve endüstrilerdeki işletmelerde öğrenilebilir ve uyarlanabilir. Görüldüğü gibi, gerçek yenilikçilik ürün yeniliğinin kendisine değil, belirli bir pazarda ürün yeniliğinin kullanımına odaklanmaktadır. Bu nedenle, ürün yeniliği,

pazarın veya bir dış kullanıcının ihtiyaçlarını karşılamak için sunulan ürün veya hizmet olarak tanımlanır (Damanpour ve Gopalakrishnan, 2001: 48).

2.4.2. Süreç Yeniliği

Süreç yeniliği, yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin uygulanması olarak tanımlanır (Omachonu ve Einspruch, 2010). Bu yenilik, teknikler, ekipman veya yazılımdaki önemli değişiklikleri içerebilir. Varkey vd. (2008)'ne göre, müşteri genellikle süreç için doğrudan ödeme yapmaz; ancak bir ürün veya hizmetin teslimi için süreç gereklidir. Bu nedenle süreç yeniliği, bir veya daha fazla paydaşa sunulan değerde önemli bir artışa olanak tanıyan, ürünün üretilmesi veya teslim edilmesi sürecinde yeni bir değişiklik yapmak anlamına gelir. Süreç yeniliği, iş süreçlerinde yapılan değişiklikler aracılığıyla verimliliği artırabilir, maliyetleri düşürebilir ve rekabet avantajı sağlayabilir. Bu tür yenilikler, özellikle organizasyonların rekabetçi bir pazarda ayakta kalabilmesi için önemlidir. Ayrıca, müşteri memnuniyetini artırmak ve hızlı değişen iş dünyasına adapte olmak için sürekli olarak süreçlerin gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi gerekliliğini vurgular. Süreç yeniliği, organizasyonların daha etkin, esnek ve müşteri odaklı olmalarına olanak tanıırken, aynı zamanda operasyonel verimliliği ve sonuçları optimize etmelerine yardımcı olabilir. Bu nedenle, iş süreçlerinde yapılan bu tür yenilikler, organizasyonların uzun vadeli başarılarını güvence altına almak için önemli bir araç olabilir.

Süreç yeniliği, işletmelerin verimliliğini artırmak, maliyetleri düşürmek, hızı artırmak ve genel operasyonel etkinliği artırmak amacıyla mevcut iş süreçlerini gözden geçirmeleri ve iyileştirmeler yapmaları anlamına gelir. Bu, üretim hatlarının daha etkin çalışmasını, daha hızlı teslimat süreçlerini veya daha verimli hizmet sunumunu içerebilir. Bu tür yenilik, işletmelerin rekabet avantajını sürdürmelerine, müşteri memnuniyetini artırmalarına ve genel olarak daha etkili ve verimli olmalarına yardımcı olabilir. Süreç yeniliği, iş süreçlerini modern teknolojilerle entegre etme, daha iyi veri analizi yapma veya daha etkili iş akışları oluşturma gibi çeşitli yöntemleri içerebilir.

Süreç yeniliği genellikle ayrı bir girişimdir ve aynı zamanda kurumsal mühendislik ve iş süreçlerinin dönüşümü için belirli değişim araçlarının ve teknolojinin kullanılmasını da içermektedir. Süreç yenilikleri yönetim ve organizasyonu etkilemektedir. Örgüt üyeleri arasındaki ilişkileri değiştirir, kuralları, rolleri, prosedürleri, yapıları, örgüt üyeleri arasındaki ve bu üyeler ile çevre arasındaki iletişimi ve alışverişi etkiler. Bu geniş kapsamlı etkiler göz önüne alındığında, süreç yeniliklerinin organizasyonel ve teknolojik yönleri ön plana çıkmaktadır (Niskanen, 2017). Sağlık sektöründe yeni dijital bilgiler, nanoteknoloji, yarı iletken ürünler ve genetik mühendisliği bir devrim ortaya çıkarmaktadır. Bu gelişmeler eski varsayımları geride bırakarak, mevcut süreçlerin yeniliği ve iyileştirilmesi için önemli beklentiler ortaya çıkarmaktadır (Govindarajan, 2007).

2.4.3. Pazarlama Yeniliği

Pazarlama yeniliği, bir ürün veya hizmetin tasarımında, ambalajlanmasında, dağıtımında, promosyonunda veya fiyatlandırılmasında önemli değişiklikleri içeren yeni pazarlama yönteminin uygulanması olarak tanımlanmaktadır (Data, 2005: 17). Bu tür yenilikler, işletmenin satışlarını artırmak amacıyla müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılamayı, yeni pazarlar açmayı veya bir işletmenin ürününü ve hizmetini pazarda yeniden konumlandırmayı hedefler. Pazarlama yenilikleri genellikle ürünün tanıtımı, marka imajının güçlendirilmesi, tüketici taleplerine uyum sağlanması veya rekabet avantajı elde edilmesi amacıyla gerçekleştirilir. Bu tür yenilikler, müşterilere daha etkili bir şekilde ulaşmayı, ürün veya hizmetin değer önerisini artırmayı ve rekabetçi bir avantaj elde etmeyi amaçlar. Pazarlama yenilikleri, işletmelerin pazarda farklılaşmalarına ve müşteri tabanlarını genişletmelerine yardımcı olarak rekabet avantajı elde etmelerini sağlar. Yeni pazarlama stratejileri geliştirerek, işletmeler müşteri taleplerine daha hızlı tepki verebilir ve rekabet ortamında öne çıkabilirler.

Araştırmalar işletmeler için rekabet avantajının itici gücü olarak pazarlama yeniliğinin önemini işaret etmektedir. Pazarlama yeniliğinin, rekabet avantajının geliştirilmesi ve sürdürülmesiyle ilişkilidir ve iş performansının artmasına olumlu

bir katkı sağlamaktadır (Naidoo, 2010). İşletmeler, pazarlama yeniliği yoluyla yeni ürün ve hizmetlerde çeşitliliği arttırabilir, daha fazla satış yaparak karlılığını yükseltebilir (Schubert, 2010). İşletmelerin pazarlama yeniliklerini arttırmalarının yolu, yeni hizmetler geliştirmek veya mevcut hizmetleri yeniden formüle etmek, yeni dağıtım kanalları oluşturmak ve yönetim için yeni yaklaşımlar belirlemektir. Bu tür pazarlama yenilikleri, işletmelerin potansiyel veya mevcut müşterilere kendilerini pazarlamanın yeni yollarını geliştirebileceklerini göstermektedir (Slater ve Narver, 1995).

2.4.4. Örgütsel Yenilik

Örgütsel yenilik, bir organizasyonun yapısında ve süreçlerinde meydana gelen değişiklikleri ifade eden bir kavramdır. Bu yenilikler genellikle üretimde ekip çalışması, tedarik zinciri yönetimi veya kalite yönetim sistemleri gibi yeni yönetim ve çalışma konseptleri ve uygulamalarının uygulanmasıyla gerçekleşir (Armbruster vd., 2006: 46). Örgütsel yenilik, bir işletmenin içindeki iş süreçlerini, yönetim yaklaşımlarını ve çalışma kültürünü dönüştürerek daha etkili ve verimli bir yapı oluşturmayı amaçlar. Bu tür değişiklikler genellikle işletmenin rekabet avantajını arttırmak, maliyetleri düşürmek ve sürekli gelişimi teşvik etmek amacıyla gerçekleştirilir. Örgütsel yenilik, iş süreçlerindeki iyileştirmelerden, yeni teknolojilerin uygulanmasına kadar çeşitli alanlarda ortaya çıkabilir. Bu yenilikler, işletmenin adaptasyon yeteneğini artırarak rekabetçi bir avantaj elde etmesine katkı sağlar. Ayrıca, çalışanların işlerini daha etkili bir şekilde yapmalarını ve organizasyonun hedeflerine daha etkili bir şekilde ulaşmalarını destekler. Örgütsel yenilik, yönetim işlevlerini gerçekleştirmek için bilgide yeni yaklaşımlar ve kuruluşun stratejisinde, yapısında, idari prosedürlerinde ve sistemlerinde değişiklikler üreten yeni süreçleri ifade eder (Damanpour ve Aravind, 2012: 425). Bu tür yenilikler, bir organizasyonun işleyişini ve performansını iyileştirmek, rekabet avantajı elde etmek veya değişen çevresel koşullara uyum sağlamak amacıyla gerçekleştirilir. Örgütsel yenilik, genellikle yönetim stratejilerinde, iş süreçlerinde ve çalışma kültüründe gerçekleşen değişiklikleri içerir. Bu değişiklikler, teknolojik gelişmelerin benimsenmesi, yeni iş modellerinin

uygulanması, iş süreçlerinin yeniden tasarlanması veya organizasyon içindeki iletişim ve iş birliği yöntemlerindeki değişiklikler gibi çeşitli alanlarda olabilir. Bu tür yenilikler, organizasyonun rekabet avantajını sürdürmesine, verimliliğini artırmasına ve uzun vadeli başarı için gerekli adaptasyon yeteneğini geliştirmesine yardımcı olabilir. Aynı zamanda, çalışanların işlerini daha etkili bir şekilde yapmalarını ve organizasyonun hedeflerine daha etkili bir şekilde ulaşmalarını destekleyebilir.

Örgütsel yenilik, iş uygulamalarında örgütsel yeniliğin rutinleri ve prosedürleri organize etmek için en iyi uygulama veri tabanlarının oluşturulması, çalışanların elde tutulmasını iyileştirme veya yönetim sistemlerini tanıtmaya gibi yeni yöntemlerin uygulanmasını içermektedir. İşletme içindeki yenilik, iş bölümü için çalışanlar arasında sorumlulukların dağıtılması ve karar vermenin yanı sıra faaliyetlerin yapılandırılması için yeni konseptlerin uygulanmasını içermektedir. İşletme dışındaki yenilik ise, araştırma kuruluşları veya müşterilerle iş birliği, tedarikçilerle entegrasyon yöntemleri veya dış kaynak kullanımı gibi diğer işletmelerle veya kamu kurumlarıyla ilişkileri organize etmenin yeni yollarının uygulanmasını içermektedir (Matsuo vd., 2002).

Ürün, süreç ve pazarlama yenilikleri, teknolojik gelişmelerle birlikte örgütsel yeniliklerin ortaya çıkmasında önemli rol oynamaktadır. Örgütsel yenilik, bir işletmenin hizmetlerinde önemli iyileştirmeler yaparak yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş hizmetler sunması anlamına gelir. Bu kapsamda örgütsel yenilik, bir hizmetin çeşitli yönlerinde gerçekleşen değişiklikleri içerir. İşletmeler, hizmetlerini sürekli olarak geliştirerek rekabet avantajı elde edebilir ve müşteri memnuniyetini artırabilirler. Hizmet yeniliği, bir işletmenin mevcut hizmetlerine yeni özellikler ve fonksiyonlar eklenmesini veya tamamen farklı hizmetlerin pazara sunulmasını içerir. Bu, işletmelerin müşteri taleplerine daha iyi yanıt verebilmek, rekabet avantajı sağlamak ve pazar payını artırmak için çeşitli stratejiler geliştirmelerini gerektirir. Hizmet yeniliği, işletmelerin rekabet avantajını sürdürmelerine yardımcı olabilir, müşteri sadakatini artırabilir ve değişen pazar koşullarına uyum sağlamalarını sağlayabilir. Bu nedenle, hizmet sektöründeki işletmeler için stratejik bir öneme sahiptir. Hizmet sunum sistemindeki yenilik, hizmet

çalışanlarının işlerini düzgün bir şekilde yapmalarına ve yenilikçi hizmetler geliştirmelerine ve sunmalarına izin vermek için yönetilmesi gereken iç örgütsel düzenlemeleri ifade eder (Hertog, 2000: 493; Avlonitis vd., 2001: 326). Hizmet yeniliği, iç iş süreçleri ve düzenlemeler olarak yorumlanabilir. Bu tür bir değişiklik genellikle hizmet sağlayıcı ile müşterisi arasındaki bağlantı ve hizmet konseptinin doğrudan bir sonucudur.

Üretimin hizmetlere olan bağımlılığın artmasıyla birlikte yenilikçiler de daha hizmet odaklı bir yaklaşıma yönelmiştir. Sağlık hizmetlerinde de aynı yaklaşım, yeniliğin birlikte ortaya çıkarılması sürecinde ve kişiselleştirilmiş tıbbı giden yolda hastaların rolünü vurgulamaktadır (Guarcello ve Vargas, 2020). Bu bağlamda hizmetlerde yenilik, sağlıkta yenilik sürecinin ön saflarında yer almaktadır. Son yıllarda ürün teknolojisinde, tedavilerde ve hizmet sunumunda sağlık alanında yapılan yenilikler, hastaların yaşam beklentisini ve yaşam kalitesini arttırmıştır ve bakıma, tedavilere ve teşhis yolu seçeneklerine erişimi kolaylaştırmıştır. Sağlık hizmetlerindeki hizmet yeniliği verimlilik sağlayarak maliyetleri ve insan hatalarını minimuma indirmektedir.

2.5. YENİLİKÇİ PERFORMANS KAVRAMI

Günümüzde başarılı işletmeler, sistematik yenilik yardımıyla rekabet ettikleri sektörde sürekli değişiklikler yaparak başarıya ulaşmaktadır veya başarıyı sürdürmektedir. Andergassen vd.'ne (2009) göre yenilikçi yetenek şu anda işletmelerin rekabet gücünün ve performansının temel koşulu olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla, yenilik performansı, yenilik girdilerini çıktılara dönüştürme yeteneği ve dolayısıyla yenilik kabiliyetini ve çabayı piyasa uygulamasına dönüştürme yeteneği olarak anlaşılabilir. Yenilikçi performans, Ar-Ge'den patentlemeye ve yeni ürün tanıtımına kadar tüm aşamaların ölçümünü içermektedir. Yani, yenilikçi performansın geniş anlamda bu tanımı, hem yeniliğin teknik yönlerine (Ar-Ge süreçleri, teknolojik gelişmeler) hem de yeni ürünlerin piyasaya sürülmesine (pazarlama stratejileri, tanıtım faaliyetleri) odaklanmaktadır (Ernst, 2001: 145). Bu kapsamlı yaklaşım, bir organizasyonun yenilikçilik

yeteneklerini değerlendirmek için geniş bir perspektif sunar. Ar-Ge faaliyetleri ve teknolojik gelişmeler, organizasyonun bilgi ve teknolojiye olan yatırımlarını yansıtabilir. Patentleme süreci, organizasyonun yaratıcı fikirleri koruma ve rekabet avantajı sağlama yeteneğini gösterebilir. Yeni ürün tanıtımı ise organizasyonun pazarda nasıl etkili bir şekilde rekabet edebildiğini ve müşterilere nasıl değer sunduğunu gösterebilir. Bu şekilde yenilikçi performans değerlendirmesi, organizasyonun yenilik sürecinin tüm aşamalarını içerir ve hem içsel operasyonları hem de dışa yönelik rekabet avantajlarını değerlendirme imkanı tanır.

Yeniliklerin işletmelerin orta ve uzun vadeli başarısı için büyük önem taşıdığı görülmektedir. Bu nedenle bir işletme, yeniliklerin etkin bir şekilde yönetilmesini sağlamalıdır. Ancak, yenilikler güvensiz, belirsizdir ve birçok farklı iç ve dış paydaş içermektedir. Bu nedenle başarısını tahmin etmek zordur. Bu bir ikilem yaratır: Bir işletme ne kadar çok yenilik peşinde koşarsa ve ne kadar temel yenilikler olursa, bu yeniliklerin planlanması ve kontrolü o kadar önemli hale gelir. Ancak paralel yenilik projelerinin sayısı ne kadar yüksek ve kapsamı ne kadar radikal olursa, planlama ve kontrol o kadar zor olur. Yenilikçi performans ölçümleri bu durumla başa çıkmaya yardımcı olmaktadır (Schentler vd., 2010: 304). Bir işletme için performans ölçüm sistemi çok karmaşıktır. Karmaşıklığı azaltmak için, farklı departmanlar için performans ölçüm sistemleri veya ana ve bölümler arası kurumsal işlevler gibi alt sistemler aracılığıyla bir farklılaşma gereklidir. Yenilik yönetiminin hem etkili hem de verimli olması gerektiği ve diğer, daha rutin faaliyetlerin yanı sıra özel dikkat gerektirdiği anlayışına dayanarak, yeniliğin bu alt sistemlerden biri olduğu ve bir yenilik performans ölçümünün yapılması gerekmektedir. Buna ek olarak, yenilik çıktılarının işletme performansıyla ilişkilendirilmesi, sunulan yeniliklerin ne kadar başarılı olduğuna dair bir gösterge sağlamaktadır (Lefebvre vd., 2015: 414).

Gupta'nın (2009) yenilik performansı ölçümleriyle ilgili dört evre tanımlamıştır. Birincisi doğrusal yenilik anlayışıdır. Bu evre, Ar-Ge yatırımları ve benzeri girdilere odaklanarak doğrusal bir yenilik anlayışını yansıtmaktadır. Bu aşamada, organizasyonların Ar-Ge faaliyetlerine yönelik harcamalar ve bu faaliyetlere

ayrılan kaynaklar değerlendirilir. Girdi temelli bir değerlendirme yapılır. İkincisi girdi göstergeleridir. Bu evre, bilimsel ve teknoloji faaliyetlerinin ara çıktılarını dikkate alarak girdi göstergelerine odaklanır. Bu aşamada, Ar-Ge faaliyetlerinin meyveleri ve bu faaliyetlerin ortaya koyduğu bilimsel çıktılar değerlendirilir. Üçüncüsü yenilik göstergeleri ve endekslerdir. Bu evre, kamuya açık verilere dayanan anketlere ve entegrasyonlara dayanarak daha zengin yenilik göstergeleri ve endeksler üzerine odaklanır. Bu aşamada, organizasyonların yenilikçilik performansını daha kapsamlı bir şekilde değerlendirmek için çeşitli ölçütler ve endeksler kullanılır. Dördüncüsü ise bilgi tabanlı ağ ekonomisidir. Bu evre ise, bilgi tabanlı ağ ekonomisinin ölçümlerini geliştirmeye devam eder. Bu aşamada, dijital dönüşüm, bilgi paylaşımı ve iş birliği gibi faktörler yenilik performansının ölçülmesinde önemli hale gelir. Bu evreler, yenilik performansının ölçülmesi konusundaki yöntemlerin zaman içinde nasıl evrimleştiğini ve organizasyonların daha kapsamlı bir perspektife geçtiğini göstermektedir.

Strecker (2009), yenilik performansını finansal, pazar, teknik ve süreç olmak üzere dört boyutta tanımlamıştır. Pazar boyutu, bir işletmenin yeni ürünlerinin müşteri memnuniyeti, rekabet avantajı ve yeni pazarlar açması açısından rakiplere karşı nasıl fayda sağladığını analiz eder. Yani, yeniliklerin pazarlama ve müşteri odaklı etkilerini değerlendirir. Finansal boyut, bir işletmenin yenilik faaliyetlerinin ekonomik başarısını araştırır. Bu boyut, yeniliklerin şirketin gelir ve kârlılığı üzerindeki etkilerini değerlendirerek finansal performansı ölçer. Süreç boyutu, içsel bir bakış açısı sunar. Yani, işletmenin iç süreçlerini inceleyerek yeni ürün geliştirmenin süre ve maliyetler açısından ne kadar verimli ve etkili olduğunu ölçer. Teknik boyut, bir işletmenin yeniliklerinin teknik performansı ve kalitesini değerlendirir. Bu boyut, yeniliklerin teknik olarak ne kadar etkili ve rekabetçi olduğunu analiz eder. Bu dört boyut, yenilik performansını çok yönlü bir şekilde değerlendirmeyi amaçlar ve işletmelerin sadece finansal sonuçları değil, aynı zamanda pazarlama, teknik ve süreç odaklı başarılarını da ölçmeyi hedefler.

Yenilik performansı, bir işletmenin yenilikçilik yeteneklerini ve başarısını ölçen çeşitli unsurlarla değerlendirilebilir. Bu unsurlar; pazar liderliği, ürün portföyü, proje sayısı, iş süreçleri ve yöntemleri, patentler, kalite ve idari yenilik olarak belirtilebilir. Bu unsurların birleşimi, bir işletmenin yenilik performansını daha kapsamlı bir şekilde değerlendirebilir. Ayrıca, yenilik performansının ölçümü genellikle sektöre ve işletmenin hedeflerine özgü olabilir, bu nedenle farklı işletmeler farklı ölçütleri vurgulayabilir.

Yenilik için bir performans ölçüm sistemi kavramsallaştırabilmek ve neyin ölçülmesi gerektiğine karar verebilmek için ortak bir yenilik yönetimi anlayışı gereklidir. Yenilik yönetimi, bir işletmenin yenilik sisteminin tasarlanması ve uygulanmasıdır (Hauschildt, 2016:30). Ürün, hizmet veya süreç olabilen veya uygulanan iş modeliyle ilgili olabilen hem Ar-Ge hem de Ar-Ge dışı yenilikleri kapsamaktadır. Yenilik yönetimi yeteneğini kavramsallaştırmak için mevcut yaklaşımlara dayanarak, yenilik stratejisi (ve portföy), yenilik kültürü, yenilik yapısı, yenilik yetkinlikleri ve öğrenimi boyutları yenilik yönetiminin parçaları olarak tanımlanabilir (Schentler vd., 2010: 305):

2.6. YENİLİKÇİ PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İşletmelerin yenilik performansını etkileyen çeşitli faktörler vardır ve bu faktörler arasında çevresel faktörlerin önemi büyüktür. Çevresel faktörler, işletmenin bulunduğu ortamdaki koşulları ve dış etkenleri ifade eder. İşletmeler, bu çevresel faktörleri dikkate alarak yenilik stratejilerini belirler ve uygular. Çevresel faktörlerden rekabet baskısı, teknolojik gelişmeler, regülasyonlar ve standartlar, müşteri talepleri ve beklentileri, ekonomik koşullar, tedarik zinciri ve iş birlikleri gibi faktörler yenilik performansı üzerinde önemli olabilir. Bu faktörlerin bir kombinasyonu, işletmelerin rekabet avantajlarını sürdürmeleri ve pazarda daha etkin olmaları için stratejik yenilikleri benimsemelerine yol açmaktadır (Genis-Gruber ve Öğüt, 2014: 719). Rabor vd. (2011), yenilik performansını etkileyen faktörleri çevresel faktörler, iç faktörler, işletme stratejik yetenekleri ve üretim, pazarlama ve Ar-Ge çalışmaları olmak üzere dört başlık altında toplamıştır:

2.6.1. Çevresel Faktörler

İşletmeler, rekabet, serbestleşme, izomorfizm, kaynak kıtlığı ve müşteri talepleri gibi dış çevreden gelen baskı nedeniyle veya ayırt edici yetkinlikler kazanma, daha yüksek bir hedefe ulaşma ve kapsamı artırma gibi dâhili örgütsel bir seçim nedeniyle yenilik yapmaktadır (Damanpour vd., 2009: 655). Çevre, işletmeler için hem fırsatlar hem de sorunlar ortaya çıkarmaktadır (Frishammar ve Åke Hörte, 2005: 252). Yoğun rekabet ortamı ya da piyasadaki belirsizlikler işletmelerin yenilik çalışmalarını olumsuz etkilemektedir. İşletmeler bu tarz ortamlardan kaçabilmek için pazar verilerini doğru değerlendirmeli ve gerekli finansal kaynakları ayırarak tehditleri fırsata çevirmelidir. Rabor vd., (2011) yenilik performansını etkileyen çevresel faktörleri kendi içinde üç sınıfta tanımlamıştır. Bunlar pazardaki dalgalanmalar, teknolojik değişim ve rekabet yoğunluğudur. Müşterilerin ürün tercihleri pazardaki dalgalanmaların yüksekliğine göre değişmektedir. Bu durumda işletmeler pazar istikrarı sağlayarak, yenilik performans göstergelerini etkilememesi için çaba göstermektedir (Gronum vd., 2012: 264). Gelişen teknoloji, müşteri isteklerinin değişimi, bilgiye ve teknolojiye kolay erişim işletmeler için yeniliği sürekli bir faaliyet halinde yürütülmesi için gerekli kılmaktadır. Teknolojik değişim işletmenin hem iç hem de dış çevresiyle ilgili olabilir ve sürekli adaptasyon gerektirmektedir. Gerekli teknolojik alt yapıya sahip işletmeler yenilik sürecine daha kolay uyum sağlamaktadır ve bunu örgüt kültürü haline getirmiş olan işletmeler yenilik performansı yüksek olan işletmelerdir. İşletmelerin sunduğu ürünler ve fiyat politikaları rekabet yoğunluğuna neden olan etkenlerdendir. Ürün, hizmet ve fiyat açısından rekabet edemeyen işletmelerden kaliteli bir yenilik çalışması beklemek doğru olmaz. İşletmeler hem içerden hem de dışardan gelen negatif etkenleri yok ederek yenilik performansını arttırabilir ve başarıyı sağlayabilir (Bülbül, 2014: 15).

2.6.2. İçsel Faktörler

İşletmenin iç yapısıyla ilgili mevcut iç bilgi tabanı, teknolojik yetenekler, örgütsel yapı, örgütsel iklim, çalışanların yaratıcılığı ve örgüt kültürü gibi faktörler işletme

tarafından değiştirilerek, işletmenin yenilik performansı arttırabilir. Finansal kaynaklar dışında, işletmelerin iç bilgi kaynakları da önemlidir. Bir işletmedeki en önemli bilgi kaynağı, yeni teknolojiyi özümseme ve üretme yeteneğine sahip, nitelikli ve motive edilmiş bir işgücüdür (Batabyal ve Nijkamp, 2013: 115). Bir işletmenin en fazla bilgi ve kültürünü taşıyan bölüm insan kaynaklarıdır. Bu yüzden daha kaliteli insan kaynağına sahip işletmeler yenilik yapma konusunda daha yeteneklidir ve yenilik faaliyetlerine katılma olasılığı daha yüksektir. Bir işletmenin yaşı, örgütsel kaynaklarının olası bir ölçüsüdür. Tarihi boyunca biriken deneyim ve bilgiyi temsil eder ve daha iyi bir iletişim yönetimi ve yenilik yapmak için gerekli yaratıcılık ve daha etkili bir özümseme kapasitesi ile ilgilidir (Shi ve Wu, 2017: 55). Bu nedenlerle yenilik performansını yükselterek başarıya ulaşmada içsel faktörler dış faktörlere göre daha önemli görülmektedir (Hoffman vd., 1998: 45).

2.6.3. İşletmenin Stratejik Yetenekleri

Teknolojideki gelişmeler, rekabetin artması ve pazarların büyümesiyle işletmeler sürekli bir değişim içinde yeteneklerini maksimum düzeyde kullanmak zorundadır. İşletmeler sahip oldukları yetenekleri geliştirerek stratejiler geliştirmek ve bu stratejileri uygulamak zorundadır. İşletmelerin strateji geliştirmedeki amacı, örgütsel zayıflıkların etkisini azaltarak, rekabet avantajı sağlayan ve temel yeteneği ortaya çıkaran stratejiler geliştirmektir (Schermerhorn, 2004). İşletmenin stratejik yeteneklerinden birisi olan üretim kapasitesi, ne kadar büyük ise o kadar fazla iş sahası oluşturmaktadır. Üretim kapasitesindeki sınırlamalar yeni ürünlerin geliştirilmesi hususunda işletme dezavantaja sebep olmaktadır (Baptista, 1999: 115). Bu nedenle, üretim kapasitesi işletmelerin yenilik performansı üzerinde etkili olabilmektedir. Bir diğer yetenek teknoloji kapasitesidir. Bazı işletmeler dinamik teknolojik kapasiteler geliştirmede ustalaşır ve hızlı ve dönüştürücü değişimler yaşarken, diğerleri bunu yapmaz ve buna bağlı olarak artan değişiklikleri yakalayamaz. Dinamik teknolojik yetenekler sergileyen işletmeler, çok yönlü becerileri iyi yönetirler, üst düzey hizmetler sunmayı ve yeni çözümler arama konusunda başarılıdırlar (Lember vd.,

2018: 4). Ayrıca bir diğer yetenek olan işletmelerin bilgi ve öğrenme yetenekleri hem bireysel hem de örgütsel düzeyde yenilik performansı için önemlidir (Wang ve Ellinger, 2011: 516).

2.6.4. Üretim, Pazarlama ve Ar-Ge Bütünleşmesi

Teknolojideki hızlı değişimler ve pazar dinamiklerindeki ani değişiklikler, işletmeleri daha esnek ve hızlı tepki verebilen bir yapıya sahip olmaya zorlamaktadır (Lu ve Yang, 2004: 594). Bu bağlamda, Ar-Ge ve pazarlama departmanları arasındaki yakın iş birliği, işletmelerin rekabet avantajı elde etmeleri ve sürdürmeleri açısından kritik bir öneme sahiptir. İşletmeler, Ar-Ge ve pazarlama departmanları arasında güçlü bir iş birliği kurarak şu avantajları elde edebilir: Hızlı tepki verebilme; pazarlama departmanı, müşteri taleplerini ve pazar trendlerini hızlı bir şekilde Ar-Ge departmanına ileterek, işletmenin ürün ve hizmetlerini hızlı bir şekilde güncellemesine olanak tanır. Müşteri odaklı yenilik; pazarlama ve Ar-Ge iş birliği, müşteri beklentilerine uygun ürün ve hizmetlerin geliştirilmesini sağlar. Rekabet gücü; pazardaki değişimlere hızlı adaptasyon, işletmelerin rekabet avantajını artırabilir. Verimlilik ve maliyet kontrolü; iş birliği sayesinde, ürün geliştirme süreçlerinde verimlilik artar ve maliyetler kontrol altında tutulabilir. Stratejik yenilik; pazarlama ve Ar-Ge'nin bir araya gelmesi, stratejik inovasyonları tetikleyebilir ve işletmeyi gelecekteki pazar değişikliklerine hazırlayabilir. Ortak hedeflere odaklanma; pazarlama ve Ar-Ge ekipleri, ortak hedeflere odaklanarak işletmenin uzun vadeli başarılarına katkı sağlar. Bu şekilde, işletmeler, dinamik pazar koşullarına hızlı ve etkili bir şekilde adapte olabilirler.

Hardaker'in (1998) belirttiği Ar-Ge, pazarlama ve üretim olmak üzere üç ana faktör, yeni ürün geliştirme sürecinde önemli bir rol oynayan kritik bileşenlerdir. Ar-Ge departmanı, yeni ve inovatif ürünlerin ortaya çıkmasını sağlar. Yeni teknolojilerin keşfi ve geliştirilmesi, rekabet avantajı elde etme potansiyelini artırır. Teknolojik potansiyeli anlamak, pazarlama ve üretim stratejilerini belirlemede temel bir faktördür. Ar-Ge'nin üretim ve pazarlama departmanlarına sağladığı

bilgiler, işletmenin gelecekteki ürünlerini şekillendirir. Pazarlama departmanı, müşteri tercihlerini anlamak ve yorumlamakla sorumludur. Bu, Ar-Ge'nin geliştirdiği ürünlerin hedef müşteri kitlesine uygun hale getirilmesini sağlar. Müşteri taleplerine uygun ürün özelliklerinin belirlenmesi, Ar-Ge ve üretim departmanlarına rehberlik eder. Pazarlama, tüketicilerin ihtiyaçlarına odaklanarak ürün geliştirme sürecini yönlendirir. Üretim departmanı, belirlenen ürün özelliklerine uygun olarak üretim sürecini organize eder. Ar-Ge ve pazarlama tarafından belirlenen gereksinimlere dayanarak üretim planlaması yapılır. Üretim yeteneklerinin belirlenmesi, Ar-Ge ve pazarlama departmanlarının sunduğu bilgiler ışığında gerçekleşir. Üretim, işletmenin rekabet avantajını sürdürebilmesi için gerekli olan kalite ve verimliliği sağlamak adına bu bilgileri kullanır. Ar-Ge, pazarlama ve üretim arasında güçlü bir entegrasyon, işletmenin yeni ürün geliştirme sürecini optimize etmesine yardımcı olur. Bu entegrasyon, bilgi akışını hızlandırarak işletmenin pazardaki değişikliklere hızlı bir şekilde adapte olmasını sağlar. Üç departman arasındaki etkileşim, işletmenin daha etkili ve verimli bir şekilde çalışmasına katkıda bulunur. Bu üç ana faktör arasındaki etkileşim, işletmelerin başarılı ve sürdürülebilir bir şekilde yeni ürünler geliştirmelerini sağlamak için önemlidir.

Sonuç olarak, Ar-Ge, üretim ve pazarlama arasında entegrasyonun sağlanması, işletmenin yenilik performansını ve genel performans düzeyini artırmada önemli bir rol oynar (Brettel vd., 2011: 252). Bu entegrasyon, işletmenin rekabet avantajını sürdürebilmesi ve pazardaki değişikliklere hızlı bir şekilde adapte olabilmesi için kritik bir faktördür (O'Leary-Kelly ve Flores, 2002: 226).

2.7. SAĞLIK KURUMLARINDA YENİLİKÇİ PERFORMANS

Sağlık hizmetlerinde yenilik, sağlık hizmetlerinin benzersiz doğasından kaynaklanan kendine has özelliklere tabidir. Sağlık hizmetlerinin kamu malı olma özelliği ve özel sektörde olsa devletin piyasada baskın rol oynaması kurumlardaki yenilikçilik uygulamalarını etkilemektedir. Yenilikçi uygulamaların kalıcı olarak hayata geçirilmeden önce test edilmesi ve benimsenmesinin kanunlarla

düzenlenmesi gerektiğinden, bu durum sağlık hizmetleri için daha karmaşık bir süreç haline gelmektedir (Herzlinger, 2006). Kamu otoriteleri sürekli olarak kaliteyi artırırken sağlık bakım maliyetlerini düşürmeye çalıştığı için hem hastaneler hem de yöneticiler çeşitli sorunlar yaşamaktadır. Sağlık kurumlarındaki yenilikler genellikle yeni hizmetler, yeni çalışma biçimleri veya yeni teknolojiler olarak tanımlanmaktadır (Länsisalmi vd., 2006). Sağlık hizmetlerinde amaçlanan fayda hastanın bakış açısıyla ya daha iyi bir sağlık statüsüne kavuşmak ya da hastalık nedeniyle daha az acı çekmektir. Örgütsel açıdan bakıldığında, arzu edilen faydalar genellikle iç operasyonların verimliliğinin ve sağlık hizmetinin kalitesinin artmasıdır (Faulkner ve Kent, 2001). Thakur vd. (2012) sağlık hizmetlerinde yeniliği; sağlık çalışanlarının daha akıllı, daha hızlı, daha iyi ve daha uygun maliyetli çalışmasına ve sağlık hizmeti uygulayıcılarının hastaya odaklanmasına yardımcı olan değişiklikler olarak özetlemektedir. Yenilik sağlık hizmetleri açısından çok önemlidir. Ancak, sağlık hizmeti sunumunun verimliliğine, hasta ve diğer paydaşların memnuniyetine ve sağlık sisteminin genel performansına olan katkısını tasvir etmek için sağlam performans ölçümü ve etki değerlendirmesi tam olarak ölçülememektedir (Cucciniello ve Nasi, 2017).

Girişimcilik ortamını başarılı bir şekilde şekillendirebilen, etkili yenilik yönetimi uygulamalarını hayata geçirebilen ve yaratıcı ve işbirlikçi ortaklıkları teşvik edebilen liderler, sağlık hizmetlerinde yeniliği olumlu yönde etkileyebilir (Kremer vd., 2019; Machon vd., 2019). Olağanüstü yenilik performansı elde etmek için liderlerin öncelikle yaratıcı ortamlarda bilgi paylaşımı, fikir üretme ve iş birliği fırsatlarını geliştirerek çalışanların yenilikçi iş davranışlarını geliştirmeleri gerekir. Machon vd. (2019), bir liderin çevresel değişikliklere uyum sağlama ve yüksek derecede iş birliği gösterme yeteneğinin sağlık hizmetlerinde yenilik için gerekli olduğunu ortaya koymuştur. Girişimci liderlik ve yenilik yönetimi, sağlık hizmetlerinde yenilikte önemli rol oynamaktadır. Yenilikçi kurumsal yetenekleri şekillendiren liderlik özellikleri, yenilik performansı ve sürdürülebilirliği açısından kritik öneme sahiptir. Aynı şekilde teknoloji sağlık hizmetlerinde yeniliğin temel itici gücüdür (Omachonu ve Einspruch, 2010). Leidner vd. (2010) hastanelerdeki

teknolojik-bilgisel yeniliklerin incelenmesi, sağlık hizmetlerinde bilgiye dayalı yeniliği ve bunların getirdiği operasyonel faydaları ortaya koymuştur.

Liderlik, sağlık hizmetlerinde yeniliği etkileyen önemli bir faktördür. Girişimci liderlik, liderler girişimci bir yönelim oluşturduğunda ve yenilikçi iş davranışını teşvik ettiğinde yenilik performansını olumlu yönde etkilemektedir (Bagheri vd., 2022; Bocken ve Geradts, 2020). Uygun yenilik yönetimi uygulamalarının yerleştirilmesi, yaratıcı ve işbirlikçi iç ve dış ortaklıkları kolaylaştırmak ve yenilikçi çözümleri kuruluşlar arasında ve içinde yaymak ve uyarlamak için hayati öneme sahiptir. Yenilik liderliğini temel bir yetenek olarak oluşturmak, yenilik yönetimini destekleyebilir ve işletme performansını geliştirebilir. Yenilik liderliği ister dahili yenilik süreçlerini yönetmek ister sağlık reformundan kaynaklanan dış baskıyı yönetmek olsun, kaliteyi, üretkenliği ve verimliliği artırmak için hayati öneme sahiptir (Dalton vd., 2021). Avby vd. (2019) sağlık sistemlerinde hizmet, süreç ve organizasyonel yenilik türlerini ortaya koymuş ve yenilikçiliğin girişimci liderlik uygulamalarından, ekipler arası iş birliğinden, sağlam performans ölçümlerinden ve öğrenmeye odaklı bir kültürden etkilendiğini kanıtlamışlardır. Girişimcilik ve yenilik liderliğinin, yeni fırsatları ve zorlukları keşfedip bunlardan yararlanarak kaliteyi, üretkenliği ve verimliliği artırdığı gösterilmiştir (Avby ve Kjellström, 2019). Girişimci liderlik ve yenilik yönetimi sayesinde sağlık kurumları yeni pazarlara girebilir, pazar payını artırabilir, rekabet avantajı oluşturabilir, yeni iş modelleri geliştirebilir ve hızla gelişen sağlık ortamının ihtiyaçlarını karşılayan yeni ürün ve hizmetler geliştirebilir (Bocken ve Geradts, 2020) . Dolayısıyla yenilikçi performansı, uygun bir girişimcilik iklimi, yenilikçi iş davranışları ve liderlik uygulamalarıyla kolaylaştırabilir. Sağlık kurumlarında çalışanlar, düzenli faaliyetlerinde aynı anda birden fazla görevi yerine getirmek zorundadır. Bu nedenle çeşitli işleri gerçekleştirmek için daima yenilikçi fikirler aramaları gerekir. Yenilikçi performans, idari süreçlere ve hizmetlerin iyileştirilmesine yardımcı olan yeni fikirlerin üretilmesidir. Öncelikle yöneticilerin, birden fazla görevi aynı anda gerçekleştiren çalışan kadrosuna ve astlarına dikkat etmesi ve çalışanların yenilikçi performansını artıracak uygun çalışma ortamları oluşturması gerekmektedir (Binsaheed vd., 2023).

Yenilik yoluyla daha yüksek değere sahip hastane hizmetlerini geliştirmenin önündeki temel engeller, sağlık sektöründeki kuruluşlar içindeki ve arasındaki mevcut iletişim boşluklarıdır. Kısmen karmaşık idari yapılar ve hızla değişen ortamlar nedeniyle, gerekli bilgiler hastanenin departmanları ve yenilik geliştirmenin diğer dış ortakları tarafından kolayca elde edilememektedir. Bu nedenle, hiçbir kuruluşun tek başına yenilik yapması mümkün olmadığından, kuruluşların birbirine bağımlılığı önemli hale gelir. Bu bağlamda, hastane sektöründeki mevcut karmaşık zorlukların üstesinden gelmek için gereken çok sayıda bilgi ve beceriyi bir araya getirmek amacıyla dış iş birliği ağıları oluşturulmaktadır. Departmanlar ve diğer kuruluşlar arasındaki iletişimi ve etkileşimi teşvik eden organizasyonel yenilikler, hastane sektöründe yeniliği hızlandıran temel faktörlerdir (Dias ve Escoval, 2013). Ayrıca sağlık hizmetlerinde yenilikçiliği etkileyen başka faktörler de vardır. Sağlık sektörünün karmaşık ödeme veya geri ödeme sistemi bunlardan birisidir; bu sistem genellikle nihai tüketiciden değil üçüncü bir taraftan (hükümet veya özel sigorta şirketi) gelir. Bu düzenleme bir dizi sorunu beraberinde getirmektedir. Örneğin, sigortacıların ödeme yapmadan önce yeni bir ürün veya hizmeti ve fiyatını onaylaması gerekmektedir. Sağlık hizmetlerinde yeniliğin gelişimini finanse etmek ve bunun sağladığı ürün veya hizmet için kimin ne kadar ödeyeceğini belirlemek oldukça zordur. Bu nedenle sağlık hizmetlerinde yenilikçi performansı değerlendirmek kolay değildir (Herzlinger, 2006).

Hizmet işletmelerinin yenilikçi performansını değerlendirmek için farklı ölçümler kullanılmıştır. Genel olarak yeniliğin sonuç ölçümleri finansal ve finansal olmayan ölçümlere dayanmaktadır (Avlonitis vd., 2001). Genel olarak yenilikle ilgili stratejik planlama uygulamaları, ürün yeniliğinin önündeki engeller, yeniliği teşvik etmek için organizasyon değişiklikleri, yeni ürün geliştirme stratejisinin itici güçleri, yeniliğe yönelik yapılar ve sistemler, yeni ürün geliştirmeye yaklaşımlar ve yeniliğe yönelik insan kaynakları stratejileri incelenmiştir (Drew, 1995). Bu kapsamda yenilikçi performansı etkileyen organizasyonel faktörlerin tamamı kesinlikle dikkate alınması gerekir.

3.BÖLÜM: ÜST YÖNETİM EKİBİ DAVRANIŞ BÜTÜNLEŞMESİ

Bu bölümde üst yönetim ekibi (ÜYE) kavramı, üst yönetim ekibi teorisi, üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi (ÜYEDB) kavramı, üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesinin boyutları ve sağlık kurumlarında üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesinin önemi açıklanmıştır.

3.1. ÜST YÖNETİM EKİBİ

Literatür incelendiğinde, ÜYE'nin tanımının çalışma ve bağlama göre değiştiği ortaya çıkmaktadır. Hambrick ve Mason (1984), üst kademeyi geniş anlamda “örgütün baskın koalisyonu, özellikle üst düzey yöneticiler” olarak tanımlamışlardır. ÜYE belirli işlevsel rollere odaklanan ve CEO (Chief Executive Officer-Genel Müdür), başkan yardımcısı seviyesinin üzerindeki tüm yöneticiler ve stratejik karar alma sürecine dâhil olan ve CEO tarafından belirlenen üst düzey yöneticilerden oluşmaktadır (West ve Anderson, 1996: 680). Üst yönetim takımı, bir işletmedeki en üst düzey yöneticilerden oluşan bir grup liderlik ekibini ifade eder. Bu takım genellikle CEO, CFO (Chief Financial Officer-Mali İşler Müdürü), COO (Chief Operating Officer-Operasyon Müdürü) gibi kilit pozisyonlardaki yöneticileri içerir. Her bir üye, işletmenin stratejik yönlendirmesinde, karar alınmasında ve günlük operasyonların yönetilmesinde önemli bir rol oynar (Carmeli ve Halevi, 2009: 207). Üst yönetim takımındaki her bir üye genellikle kendi alanında uzmanlaşmıştır ve belirli bir işlevi veya departmanı yönetir. Örneğin, CFO mali konulara odaklanırken, COO işletmenin günlük operasyonlarını yönetir. CEO ise genellikle işletmenin genel stratejik yönlendirmesinden sorumludur. Bu üst düzey yöneticiler, işletmenin hedeflerine ulaşmak ve sürdürülebilir başarı elde etmek için bir araya gelirler. İyi bir üst yönetim takımı, birlikte çalışabilirlik, güçlü liderlik, etkili iletişim ve stratejik vizyon gibi önemli özelliklere sahip olmalıdır. Bu, işletmenin rekabet avantajını sürdürmesi ve değişen pazar koşullarına uyum sağlaması için önemlidir.

Bir ÜYE'yi oluşturan bireylerin pozisyonlarını ve sorumluluklarını tanımlamak kolay bir görev gibi görünmektedir. Ancak literatürde en iyi takımı kimin oluşturduğunu tanımlamak oldukça zordur (Pettigrew, 2008: 164). Bununla birlikte, işletmeler üst düzey yöneticilerinin rolleri, sorumlulukları ve işleyişi açısından büyük farklılıklar gösterdiğinden, bu grubu yeterince tanımlayan tek bir yapı bulunmamaktadır (Hambrick, 1994: 173). ÜYE bileşimi, süreci ve performansı ile ilgili literatüre önemli bir katkıda bulunan Hambrick, bu grubu bir örgütün yapısındaki en üst düzeyden daha geniş bir şekilde ele almayı savunmaktadır (Hambrick, 1994; Michalisin vd., 2004; Simsek vd., 2005; West ve Anderson, 1996).

ÜYE, işletmenin hizmetinde olan stratejik kaynaklar kümesidir (Marchini vd., 2022). Özellikle ÜYE'nin işletmeye katkıda bulunduğu değerli stratejik kaynaklar, onların becerilerini, deneyimlerini ve bilgilerini içermektedir (Orazalin ve Baydauletov, 2020). Üst kademe teorisi perspektifinden (Hambrick, 2007), üst yönetim ekiplerinin özellikleri onların becerilerinin, deneyimlerinin ve bilgilerinin geçerli bir yansımasıdır ve sonuçta işletme stratejilerini etkiler (Tingbani vd., 2020).

3.2. ÜST YÖNETİM EKİBİ TEORİSİ

Üst kademe teorisi ,stratejik seçimlerin, başta üst düzey yöneticiler olmak üzere organizasyonun baskın aktörlerinin değerleri ve bilişsel temelleri tarafından belirlenmesi ve şekillenmesidir (Hambrick ve Mason, 1984). Üst kademe teorisi temel olarak, yöneticilerin deneyimlerinin, değerlerinin ve kişiliklerinin, karşılaştıkları durumlara ilişkin yorumlarını ve dolayısıyla seçimlerini büyük ölçüde etkilediği görüşüne dayanmaktadır (Hambrick, 2007). Stratejik seçim literatüründe ise üst yönetim teorisi, yöneticilerin stratejik seçimler yaparak örgütlerine liderlik ettiği fikrine dayanmaktadır. Üst kademeler teorisinin ana argümanı, stratejik seçimlerin ve örgütsel performansın, yaş, eğitim ve işlevsel geçmiş gibi ÜYE'nin gözlemlenebilir özellikleri tarafından kısmen tahmin edilebileceğidir (Hambrick, 2007; Hambrick ve Mason, 1984). Birçok yazar, insan

bilgi işleme sınırlamaları ve üst düzey yönetimsel çalışmanın doğası nedeniyle, stratejik kararların çeşitli eğitim deneyimleri ve iş deneyimleri olan bir grup üst düzey yönetici tarafından alınması durumunda daha etkili olacağını savunmuşlardır. Ayrıca, üyeler arasında deneyimlerin dağılımı dereceleri, grubun bilgiyi işleme, karar verme ve işletme performansına katkıda bulunma yeteneklerini etkilemektedir. Ashby (2013), örgüt içindeki çeşitlilik ile çevredeki çeşitlilik arasındaki uyumun örgütsel uyumun başarısını belirlediğini savunmuştur. Simon (2013), insanların sınırlı rasyonellikten muzdarip olduğunu, yani bilgiye erişimlerinin ve bilginin işlenmesinin sınırları nedeniyle optimal kararlar alamadıklarını iddia etmektedir. Sonuç olarak, insanların gerçek dünyayı basitleştirdiğini ve sınırlı sayıda yanıt seçeneğiyle sonuçlandığını ve bu nedenle optimize etmek yerine tatmin ettiğini savunmuştur. Örgütsel demografi örgütsel değişim, adaptasyon, yenilik ve performansı etkileyebileceği için örgütsel analizde önemli değişkenlerdir (Roberson, 2019). Hambrick ve Mason'ın (1984) üst kademe teorisi üzerine yapmış olduğu çalışma, bu alandaki araştırmaların temelini atmıştır ve işletmeleri stratejik seçiminin ve performansının ilgili işletmelerin yöneticilerinin arka planı incelenerek açıklanabileceğini ifade etmiştir. Bu çalışmanın amacı doğrultusunda, Hambrick ve Mason'ın (1984) üst yönetim teorisi, CEO ve ÜYE üyelerinin rollerini en iyi şekilde tanımlamaktadır; Yöneticilerin veya ÜYE'lerin deneyimleri, sosyoekonomik kökenleri, grup özellikleri gibi belirli özelliklerinin ve değerler ve kişilikler gibi psikolojik yönlerinin örgütsel sonuçlarla ilgili olduğunu belirtmektedir. Ayrıca üst yönetim teorisi, yöneticilerin kendi deneyimleri ve önyargıları doğrultusunda stratejik seçimler yaptıkları öncülüne dayanmaktadır.

Hambrick ve Mason'dan sonra üst yönetim teorisinin bazı önemli gelişmeleri, güç dağılımı (Finkelstein, 1992), yönetici iş talepleri (Hambrick vd., 2005) ve davranışsal entegrasyon (Hambrick ve Finkelstein, 1995; Simsek vd., 2005) gibi bağlamsal etkilerin dahil edilmesi olmuştur. Tarihsel olarak gelişen ve yüksek verimliliğe sahip temeli nedeniyle, zamanla üst kademe teorisi, yönetim alanı içinde ve dışında bir dizi araştırma alanıyla ilişkilendirilmiştir (Abatecola ve Cristofaro, 2020). Bu araştırma yollarındaki ortak ilerlemeler, tamamen beklenen

faydaya dayanan ekonomik modellerin yanlışlığının ilk kez kanıtlanmasından sonra sürekli olarak büyüyen insan davranışının tüm yönleriyle (örn: kişilik ve duygular) araştırılmasında yatmaktadır. Bu temelde kişiliğin, duyguların ve diğer içsel eğilimlerin işletmelerin önemli stratejik sonuçlarını etkilediği gösterilmiştir (Park ve Gould, 2017). Üst düzey yöneticilerin gözlemlenebilir özelliklerinin bileşimi, stratejik seçimleri yoluyla kurumsal sonuçların performansını etkiler. Finkelstein ve Hambrick (1990), yüksek takdir yetkisine sahip sektörlerde, ÜYE'nin görev süresinin işletme performansı üzerinde daha fazla etkisi olduğunu bulmuşlardır. Finkelstein (1992), üst yönetim ekiplerinin üyelerinin eşit güce sahip olmadığını savunmuştur. Araştırmacıların yöneticiler arasındaki gerçek güç dağılımını hesaba katmaları gerektiğini öne sürmüştür. Aksi takdirde, güç farklılıkları yönetici demografisinin etkilerini gölgeleyebileceğini ifade etmiştir. Finkelstein (1992) dört özellikten oluşan "güç" yapısını geliştirmiş ve test etmiştir: yapısal güç, mülkiyet gücü, uzman gücü ve prestij gücü. Finans tecrübesi olan yöneticilerin oranı ile satın alma kararı verme eğilimi arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Güç farklılıkları kontrol edildiğinde ilişki daha güçlü çıkmıştır. Bu, güç dağılımının yanı sıra demografik özelliklerin örgütsel sonuçlar üzerinde etkileri olabileceğini düşündürmektedir. Teori, güç dağılımının üst yönetim ekiplerinin eylem özgürlüğüne sahip olduğu durumlarda ve zorlu iş talepleriyle karşılaştıklarında daha uygulanabilir olduğunu göstermektedir. Ayrıca, ÜYE demografisi ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkilerin, üst yönetim ekiplerinin karşılıklı ve toplu etkileşimi ve üst yönetim ekiplerinin üyeleri arasındaki güç dağılımının derecesi ile orantılı olduğunu göstermektedir. Hambrick (1994), ÜYE üyeleri arasındaki toplu etkileşimin derecesini yansıtmak için davranışsal bütünleşme kavramını tanımlamıştır. Gerçek ekiplerin, ekip üyelerinin işlevsel bir ekip olarak etkileşime girmesine izin veren süreçlere sahip olduğunu iddia etmiştir. Bu tür ekipleri davranışsal olarak entegre ekipler olarak adlandırmıştır. Bir ekibin üç anahtar ve birbiriyle ilişkili sürece sahip olması gerektiğini savunmuştur. Bunlar işbirlikçi davranış düzeyi, bilgi paylaşımının niteliği ve niceliği ve ortak karar verme derecesidir. Hambrick (1994), ÜYE demografisinin veya demografik heterojenliklerin örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisinin, davranışsal bütünleşme derecesi ile orantılı olacağını savunmuştur. Hambrick vd.

(2005) yönetici iş talepleri kavramını tanımlamıştır. Bu kavram, “Belirli bir yöneticinin işini zor veya zorlu olarak deneyimleme derecesi” olarak tanımlanmıştır. Yöneticilerin farklı seviyelerde iş zorluğuyla karşı karşıya kaldıklarını ve zorluk seviyelerinin bilgi işleme ve karar verme süreçlerini etkilediğini gözlemlemişlerdir. Hambrick vd. (2005)’e göre, yüksek iş talepleri olan yöneticiler, bilgi edinme ve karar verme konusunda önceki deneyimlerine güveneceklerdir. Bu nedenle, yönetici işi talepleri, örgütsel sonuçlar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki bağlantıyı yumuşatacaktır. Yönetici iş taleplerinin üç ana belirleyicisi görev zorlukları, performans zorlukları ve yönetici özlemleridir.

Üst düzey yöneticiler, değiştirilmesi zor olan bürokratik kurallara ve örgütsel geleneklere bağlı oldukları için örgütsel performans üzerinde çok az etkisi olan gruplar olarak görülmüşlerdir. Ayrıca, ÜYE üyeleri, örgütlerde sadece bir sembol olarak görülmüştür. Ancak, üst yönetim ekipleri sadece sembol olarak oluşturulmamıştır ve karmaşık bir sistemden sorumlu bir ekiptir. Üst yönetim sürekli olarak problem çözmekte ve organizasyon içindeki çeşitli sorunlara çözümler sunmaktadır (Hambrick, 1995). Ayrıca CEO’lar ve ÜYE’ler arasındaki etkileşim, organizasyondaki karar verme sürecini etkilemektedir (Keck ve Tushman, 1993). Karar verme süreçleri de örgütü etkilemektedir (Hambrick ve Finkelstein, 1996).

3.3. ÜST YÖNETİM EKİBİ DAVRANIŞ BÜTÜNLEŞMESİ KAVRAMI

ÜYE, işletmenin stratejisinin formüle edilmesinden ve uygulanmasından sorumlu olan bir grup üst düzey yönetici olarak tanımlanmıştır. ÜYE, işletmenin yönünü ve performansını kontrol etme gücü açısından işletmenin en önemli kuruludur (Smith vd., 1994: 420). ÜYE’lerin bir ekip gibi hareket ettiği ve ekip içindeki ekip hissini, ÜYE’nin işletme içindeki ve dışındaki diğer kişilerle olan sosyal etkileşimlerinden etkilendiği yönündedir. Bu ağlardan yayılan bilgiler, ÜYE üyeleri tarafından paylaşıldığında, strateji oluşturma yeteneklerini geliştirmektedir. Bir ÜYE etkili bir ekip gibi davrandığında, “davranışsal bütünleşme” sergilemektedir

(Siegel ve Hambrick, 1996: 95). Hambrick'e (1994) göre davranışsal bütünlük, ÜYE'nin karşılıklı ve kolektif etkileşime girme derecesini ifade etmektedir. Bu nedenle, davranışsal olarak bütünlüşmüş bir ekip, bilgiyi, kaynakları ve kararları paylaşan ve dolayısıyla yüksek derecede ekip özelliği sergileyen ekiptir (Hambrick vd., 1998: 126). Davranışsal bütünlüşme, ÜYE üyelerinin açık bir bilgi alışverişine sahip olmaları, sorunları açıkça tartışmaları ve hem ekip hem de işletme performansından karşılıklı olarak sorumlu olduklarını hissetmeleri anlamına gelmektedir.

Davranışsal bütünlüşme karmaşık ve çok boyutlu bir yapıdır. ÜYE'nin kararları iş birliğine dayalı bir şekilde alma şeklini zenginleştirir; burada ekip ayrı bireyler yerine, kolektif olarak hareket etmektedir. Üst yönetim ekibi davranış bütünlüşmesinin boyutlarından biri olan bu tür bir uyumun takım davranışları üzerinde güçlü bir etkisi olduğu söylemektedir (Bettenhausen, 1991: 378). Smith vd. (1994) bütünlüşmüş üyelerin birlikte iyi çalışan, daha hızlı tepki veren, daha esnek, üstün problem çözme teknikleri kullanan, daha üretken ve verimli olan uyumlu ekipler olduğunu belirtmektedir.

Güçlü ÜYEDB hem grup gücüne hem de paylaşılan stratejik bilişe yol açmaktadır. Grup gücü, bir grubun etkili olabileceğine dair kolektif inancı olarak tanımlanabilir (Lester vd., 2002: 352). Ensley vd. (2005), yüksek etkili ÜYE'lerin arzu edildiğini ve daha etkili performans üretme olasılığının yüksek olduğunu savunmaktadır. Paylaşılan stratejik biliş, ÜYE ve kurucunun strateji hakkında zihinsel modelleri paylaşma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Klimoski ve Mohammed, 1994: 410). ÜYE üyeleri ve kurucu, işletmenin stratejik yönü konusunda fikir birliğine sahiptir. Böyle bir fikir birliğine, kademeler aracılığıyla misyonun ile vizyonun ortaklığı ekip üyelerini stratejik yol haritasını aynı mercekten görmeye yönlendirdiğinde ulaşılabilir. Bu tür bir fikir birliği, işbirlikçi bir ortamda daha güçlü olacaktır; bu nedenle, ÜYEDB işletmenin stratejik sürecinin önemli bir bileşeni haline gelmektedir. Stratejik uygulamada zorluklar ortaya çıktıkça, ÜYE'nin paylaşılan bilgileri kullanarak ortaklaşa aldıkları kararlara bağlılık göstermesine ihtiyaç duyulmaktadır. İşletme kurucusu anlaşmazlığa saygı iklimi geliştirmeli, böylece farklı bakış açılarından bilgi paylaşımını, iş birliği ve karşılıklı sorumluluk

içinde teşvik etmelidir. Belli bir düzeyde bilişsel çatışma teşvik edilmelidir. Bunlar davranış bütünleşmesi kavramının ilkeleridir.

ÜYE, işletmenin kaynaklarına önemli bir taahhütte bulunan kararlar almaktadır. Bu kararların, işletmenin uzun vadeli hayatta kalması ve sürdürülebilirliği üzerinde önemli etkileri vardır. ÜYE stratejik karar verme süreci, işletmenin ve rakiplerin yeteneklerine ve kaynaklarına dayalı olarak işletmenin mevcut ve gelecekteki kararlarını değerlendirir. Bu nedenle, eğer işletme rekabet üzerinde sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayacaksa, ÜYE'nin işletme verimliliğini ve etkililiğini artıran stratejileri tasarlama ve uygulama becerisi son derece önemlidir. ÜYEDB, bu tür stratejilerin tasarlanması ve uygulanması için gerekli bileşenleri sağlamaktadır.

3.4. ÜST YÖNETİM EKİBİ DAVRANIŞ BÜTÜNLEŞMESİ BOYUTLARI

Davranışsal olarak bütünleşmiş bir ÜYE, bütünleşme olmayan bir ÜYE'den daha iyi performans gösterecektir. Çünkü böyle bir ekip, ekibin hem iç hem de dış ortamlardan topladığı bilgileri ağ bağları aracılığıyla paylaşacaktır. Aynı zamanda ekip üyeleri bir işbirlikçi tavır ve ortak kararlar alma ve böylece kararların kalitesini artırma hususunda da etkileşim yüksek derecede olacaktır. Hambrick (1994), bu tür bir etkileşimin üç ana unsura sahip olduğunu savunmaktadır. Bunlar; işbirlikçi davranış, bilgi alışverişinin miktarı ve kalitesi ve ortak karar vermedir.

3.4.1. Bilgi Değişimi (Bilgi Alışverişi)

ÜYEDB'nin ilk boyutu bilgi değişimidir. Bu boyut takım üyeleri arasındaki bilgi paylaşımının miktarını temsil etmektedir. Bilgi alışverişi bir ekipteki bilgi alışverişinin niceliğini ve niteliğini ifade eder. Bilgi alışverişi, bireysel ve grup karar verme arasındaki temel farktır. Bu nedenle, bir ekip içinde karar vermede çok önemli bir role sahiptir. Bilgi alışverişi, karar alternatifleri hakkında daha eksiksiz bilgi ve bireysel tercihleri ön plana çıkarır ve dolayısıyla daha fazla ekip etkinliği sağlamaktadır. Hem sık hem de nicel bilgi alışverişi süreci, ekip üyelerine bireyler

olarak ve tüm ekibe çevresine uyum sağlamada ve iç süreçleri yönetmede yardımcı olmaktadır (Carmeli ve Halevi, 2009: 210). Bilgi alışverişi ÜYE'lerin işletmenin geleceği ile ilgili önemli kararlar aldığı dönemlerde, fikir sayısı, yaratıcılık düzeyi ve çözümlerin kalitesini içeren önemli bir boyuttur (Simsek vd., 2005: 74). Ayrıca Eisenhardt (1989), yüksek düzeyde koordine edilmiş ve esnek ekiplerin belirsiz ve karmaşık ortamda iyi performans gösterdiğini belirtmektedir. Bu nedenle davranışsal olarak bütünleşmiş bilgi, kaynak ve kararları paylaşan ÜYE'ler yüksek derecede bir takım varlığı olarak algılanmaktadır (Mwenja, 2006: 78).

3.4.2. Ortak Davranış (İşbirlikçi Davranış)

ÜYEDB'nin ikinci boyutu ortak davranıştır. Bu boyut takım üyelerinin takımın hedeflerine ulaşabilmek için kendi aralarındaki iş birliğini ifade etmektedir. Davranışsal olarak bütünleşmiş bir ÜYE, çok yönlü bir yönelim elde etmek için gerekli olan çelişkili bilgi süreçlerini daha iyi yönetebilmektedir. Yani, işbirlikçi davranış, bilgi alışverişinin kalitesi ve ortak karar verme ile ilişkili sosyal ve görev süreçlerini senkronize ederek, ekibin mevcut açık bilgi tabanının daha çeşitli ve daha derin bir şekilde anlaşılmasını ve daha iyi kullanımını teşvik etmektedir (Lubatkin vd., 2006: 651). Benzer şekilde, iş birliğine dayalı, yüksek kaliteli bir bilgi alışverişini teşvik ederek, davranışsal bütünleşme güven ve karşılıklılık gibi sosyal mekanizmalar ortaya çıkarır ve bu, bir ekip üyesinin paylaşma konusundaki isteksizliğini daha da dağıtmaya hizmet etmelidir (Uzzi, 1997: 45). Bu nedenle, davranışsal olarak entegre edilmiş ÜYE'ler, üst düzey yöneticilerinden alınan çeşitli içgörülerden daha iyi yararlanabilmelidir. Bilgi paylaşımı, ÜYE'nin zımni bilgi tabanını dışsallaştırmasını ve birleştirmesini ve dolayısıyla yeni fırsatların keşfini teşvik etmektedir. Hambrick'e (1998) göre, davranışsal bütünleşme, ÜYE'nin işletmenin stratejik seçenekleriyle ilgili yeni anlayışlar ve yetkinlikler yaratabilecek şekilde bilgiyi birleştirmesini sağlamaktadır. Nonaka (1994), fikirlerin bireylerin zihninde şekillenmesine rağmen, etkileşimler tipik olarak bu fikirlerin geliştirilmesinde kritik bir rol

oynadığını ve bu yeni örgütsel bilginin geliştirilmesinin de bu etkileşim topluluğu sayesinde olduğunu savunmaktadır.

Collin'e (2001) göre, sürekli değişim ve belirsizlik güçleri nedeniyle güçlü ve iş birliğine dayalı bir yürütme ekibi oluşturmak çok önemlidir. Beklenmedik durumları etkili bir şekilde yönetme, yetenekli ve iş birliğine dayalı bir yönetim ekibine sahip olmayı gerektirir. Aksine, parçalanmış bir ÜYE minimum etkileşim, iletişim veya iş birliği ile karakterize edilmektedir. Parçalanma, modern rekabet ortamında gerekli olan amaç birliğinin olmamasıyla sonuçlanmaktadır (Hambrick, 2007: 338). Yürütme işinin doğası son derece zahmetlidir ve çevresel tarama, kaynak yönetimi, stratejik planlama ve örgütsel uyum gibi işlevleri içermektedir (Klimoski ve Koles, 2001: 235). Buna göre, işbirlikçi davranış, örgütsel başarı için hayati önem taşımaktadır.

3.4.3. Ortak Karar Verme

ÜYEBD'nin üçüncü boyutu ortak karar vermedir. Davranışsal bütünleşmenin görevle ilgili yapısı olan katılımcı karar vermenin veya ortak karar vermenin, motivasyonu, iş tatmini ve bağlılığı artırdığını, örgütsel vatandaşlık davranışını teşvik ettiğini, bilgi akışını zenginleştirdiğini ve iletişimi daha açık ve şeffaf hale getirdiğini göstermektedir (Anderson ve McDaniel, 1999). Bu süreçler ve davranışlar, bilgi yönetimini ve yenilik süreçlerini ele almak için bireysel ve ekip yeteneklerini güçlendirmektedir. Parçalara ayrılmış bir ekip, minimum etkileşime ve zayıf kararlar almaya sebep olmaktadır. Ayrıca ekibin bölünmesi, ekibin sürecinin tüm yönlerinin incelenmemesi, davranışsal bütünleşme seviyesinin yanlış belirlenmesine neden olabilir. Bu nedenle davranışsal bütünleşmeyle paralellikler çizerek, uzun süredir görev yapan üst düzey yöneticilerin, ekip etkileşimlerinin altında yatan rekabetçi ve politik dinamikler hakkında, ÜYE üyeleri hakkında samimi ve kapsamlı bir bilgiye sahip olmaları gerekmektedir. Üst düzey yöneticiler, ekip bilgi paylaşımının niteliğini ve niceliğini artırmalı ve ekibin ortak karar vermesine daha fazla önem vermelidir (Simsek vd., 2005).

Ortak karar alma boyutu, ekip içerisinde üç farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Biricisini, ÜYE'lerin ihtiyaçlarını ve ortak problemlerini algılamak ve anlamak; ikincisi, ÜYE içerisinde bulunan her bireyin davranışlarının birbirini nasıl etkileğini belirlemek; üçüncüsü ise, ÜYE üyelerinin birbirlerinden olan beklentilerini tartışabilmesidir (Simsek vd., 2005).

3.5.SAĞLIK KURUMLARINDA ÜST YÖNETİM EKİBİ DAVRANIŞ BÜTÜNLEŞMESİ

Sağlık sektörünün içinde sağlık kurumları sermaye, teknoloji, emek ve bilgi yoğun işletmeler arasında önde gelmektedir. Sağlık kurumları çoğu ülkenin sağlık sistemi içerisinde önemli bir konuma sahiptir. Sağlık kurumları hem kamu hem de özel sektör içerisinde var oldukları için, iyi ayarlanmış ve etkin bir idari çerçeveye ihtiyaç duyarlar. Bu amaçla çoğu sağlık kurumunun kendi yönetim kurulu ve üst düzey yöneticilerden oluşan profesyonel bir ekibi bulunmaktadır. Bu hastane yönetim kurulları ve yöneticileri, iyi yönetimin ne anlama geldiği ve bunu kendi kuruluşlarında nasıl uygulayabilecekleri konusunda sürekli düşünüp, gelişmek zorundadır. Bunun nedeni sağlık hizmetleri ve sağlık politikasındaki önemli gelişmelerdir (Eeckloo vd., 2004). Bu durum yeni hükümet politikaları ve düzenlemelerinden teknolojik atılımlara, maliyet sınırlama talebine, yeni gelir kaynakları arayışına, yetenek eksikliğiyle baş etmeye ve çok çeşitli insan kaynakları sorunlarına kadar uzanmaktadır (McAlearney, 2010). Sağlık kurumları, çeşitli örgütsel tasarımlar, çoklu dikey ve yatay ara bağlantılar ve yüksek derecede bireysel mesleki özerklik ve etki ile birlikte yüksek düzeyde resmi kontrol ile karakterize edilen karmaşık ve uyarlanabilir sistemler olarak kabul edilmektedir (Vainieri vd., 2019). Bu sebeple sağlık kurumlarında ekip çalışmasının çeşitli zorlukları vardır. Bu zorluklar, amacı stratejik işleri başarmak olan üst yönetim ekiplerinde daha da artar. Üst yönetim ekiplerinin işleyişleri, karar verme süreçleri ve eylemleri genellikle karmaşıktır ve tüm örgütü etkilemektedir (Kisfalvi vd., 2016). Aynı zamanda üst yönetim ekipleri de diğer gruplar gibi sosyal sistemlerdir. Ekipteki bireyler, tam olarak ne yapacaklarına, nasıl çalışacaklarına ve kiminle çalışacaklarına dair beklentileri belirleyen resmi

pozisyonlara sahip olsalar da doğal yakınlıklar, kişisel tercihler, ilişki geçmişleri, bilgi tabanları ve kariyer rekabetleri de meslektaşlarıyla nasıl etkileşime girdiklerini etkiler (Kisfalvi vd., 2016).

Carmeli (2008) yapmış olduğu çalışmada hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin çeşitli örgütsel çıktıları için ÜYEDB'nin önemini ortaya koymuştur. Çalışmanın sonuçları, üyeleri karşılıklı ve iş birliğine dayalı etkileşimlerini geliştirmenin yollarını bulan, davranışsal olarak bütünleşmiş bir ÜYE'nin, davranışsal olarak daha az bütünleşmiş bir ÜYE'ye göre daha iyi insan kaynakları performansı ve ekonomik başarılar sergilediğini göstermektedir. Ayrıca, ÜYEDB ile kurumsal hizmet kalitesi ve gelişimi arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Hizmet sektöründe kaliteli hizmet sağlayan bir sistem kurmak için davranışsal olarak entegre olmuş üst yönetim ekiplerine ihtiyacı vardır. Sağlık çalışanları, birbirleriyle çok az etkileşim içinde olan bir tarafta doktorlar ve hemşirelerin olduğu diğer tarafta ise yöneticilerin olduğu takımlara ayrılma eğilimindedir. Üst yönetim ekiplerine her grubun temsilcilerini dahil ederek bu boşluğu doldurmak caziptir. Bu şekilde çeşitlilik içeren bir ÜYE'nin önemli bir avantajı, farklı bilgi kaynaklarına erişim sağlamasıdır. Ancak, kurumsal performans üzerinde herhangi bir etkisi olacaksa, bu farklı bilginin karar alma sürecinde etkin bir şekilde kullanılması gerekir. Gruplar arasındaki iletişim ve anlayış eksikliği, performans artırıcı unsurları yakalamanın önünde önemli bir engel olacağı göz ardı edilmemelidir (Reagans ve Zuckerman, 2001; Reagans ve McEvily, 2003).

Literatürde yapılan çalışmaların çoğu üst kademe teorisini bakış açısıyla (Hambrick ve Mason, 1984), sağlık sektörü dışındaki sektörlerin yöneticilerin demografik özelliklerine ve bunların karar sonuçları üzerindeki etkilerine odaklanmıştır. Sağlık hizmetlerinin kendi özel yapısı ve kendine has özelliklerinden dolayı üst yönetim ekiplerine bakış açısı farklılık göstermektedir. Sağlık hizmetlerinde ÜYE genellikle bakış açıları farklı olabilen hem doktorlardan hem de idari personelden oluşmaktadır. Bir hekimin sağlık hizmeti sunumuna bakış açısı, tıp ve sağlık ortamı hakkındaki birleşik bilgisinden ve hasta savunucusu olarak hizmet etme motivasyonundan kaynaklanırken (Sherer,

1993; LeTourneau ve Curry, 1997), yöneticilerin yönetsel bilgisi ise, finansal ölçümler konusunda daha fazla bilgi ve genel iş uzmanlığından kaynaklanmaktadır (Schultz ve Pal, 2004). Bu nedenle, sağlık alanında, sektörde rekabetçi kalabilmek için hem finansal sürdürülebilirliğin hem de bakım kalitesinin dikkate alınması önemlidir (Parayitam vd., 2007). Ancak, potansiyel olarak taban tabana zıt olan bu iki bakış açısı arasındaki hassas dengeyi kurmaya çalışırken ekip üyeleri arasında çatışmalar yaşanabilir. Hekim yöneticiler, tıbbi geçmişleri sayesinde yüksek kalitede bakım sağlamaya çalışırken, yöneticiler mali açıdan uygulanabilir stratejik kararlar almak istemektedir. Bu nedenle, sonucun tam olarak gerçekleştirilmesi için ekip arasında güçlü bir iletişim gereklidir. Araştırmalar, sağlık kurumlarındaki doktorların ve yöneticilerin hedeflerini uyumlu hale getirmek için, program bütçeleme ve marjinal analize dayalı olarak kaynakların yeniden tahsisine odaklanmanın önemli olduğunu göstermektedir (Parayitam vd., 2007). Sağlık yönetiminde tek amacın kaynak tahsisi ve kaliteyi sürdürmek olmadığı da unutulmamalıdır; hasta etiği, eşitlik ve verimlilik gibi diğer hedefler de önemlidir. Ayrıca sağlık kurumları ÜYE'nin etkinliğini arttırmak için orta ve alt kademe yöneticiler için liderlik programları geliştirmelidir. Liderlik geliştirme programlarını kuruluşlarına dahil eden sağlık kurumlarının sayısı son yıllarda önemli ölçüde artmıştır (Woltring vd., 2003) ve yakın zamanda anket yapılan 3.000 hastanenin neredeyse yarısı bir tür liderlik geliştirme programına sahip olduklarını belirtmişlerdir (Thompson ve Kim, 2013). Herhangi bir liderlik veya yönetim geliştirme programı oluşturmanın standart bir yöntemi, kuruluşun üst düzey yöneticilerinin, kuruluşun misyon ve vizyonunu yerine getirmek için en çok ihtiyaç duyulduğuna inandıkları yetkinlikleri belirlemeleridir (Kaiser ve Curphy, 2013). CEO veya direktör gibi hastane üst yöneticileri, programın stratejik yönünü ve hedeflerini belirleyen ve ardından bu liderlik ve yönetim programlarını geliştiren kişiler olarak görülmektedir (McAlearney, 2010).

4.BÖLÜM: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Bu bölümde örgüt kültürü kavramı, örgüt kültürü modelleri ve sağlık kurumlarında örgüt kültürünün önemi açıklanmıştır.

4.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Kültür, zaman içinde gelişen ve bir grup insanı bir arada tutma işlevi gören inanç kalıplarıdır. Schein (2010) kültürü, “başkalarıyla olan etkileşimlerimiz tarafından sürekli olarak yeniden canlandırılan ve yaratılan ve kendi davranışlarımızla şekillenen bir kavram” olarak tanımlamıştır. Ayrıca, içinde yaşadığımız toplumsal düzenin ve uyduğumuz kuralların da temeli olarak görülebileceğini belirtmiştir. Schein’in tanımını destekleyen Denison vd. (2012) örgüt kültürünü, örgüt üyeleri tarafından düzenlenen ve bu temel ilkeleri gösteren ve güçlendiren, örgüt yapısında köklü değerler, protokoller, inançlar ve varsayımlar olarak tanımlamıştır

Literatür, örgüt kültürü ile ilgili yapılan çalışmalara ilginin arttığı, ancak bunun araştırmacıların kendi ilgi alanlarına yönelik olarak ortaya çıkan örgüt kültürü tanımlarında çeşitliliğe neden olduğunu göstermektedir. Aslında anlam, çeşitli algılarla zaman içinde yavaş yavaş değişmektedir. Örgüt kültürü tartışılırken ortak değerlerden ve inançlardan sıklıkla söz edilmektedir. Bu nedenle Fisher (2000), akademinin örgüt kültürünün net ve tutarlı bir tanımını sağlayamadığını, çünkü örgüt kültürünün tam olarak tanımlanamayacağını ileri sürmüştür. Örneğin, örgüt kültürü, grup üyelerinin davranış kuralları, liderlik tarzları, idari prosedürler, ritüeller ve gelenekler hakkında paylaştığı inançlar, varsayımlar ve değerler olarak tanımlanmaktadır (Mehta ve Krishnan, 2004). Aynı zamanda, dayanışma ve anlam yaratmak ve bağlılık ve üretkenliğe ilham vermek için davranış normları oluşturmak için bireyler, organizasyon yapısı ve kontrol sistemi ile etkileşime giren ortak değerler ve inançlar sistemi olarak tanımlanmaktadır (Lund, 2003). Örgüt kültürünün diğer tanımları, insanların işlerini yürütme ve birbirleriyle etkileşim kurma biçimlerini etkileyen ortak normlar ve beklentiler ya da bireyleri

birleştiren ve onları güçlü kurallar örtüsü altında pekiştiren bir dizi inanç, davranış normları ve ortak değerleri içeren bir kavram olarak görmektedir (Ahmadi vd., 2012).

Örgütsel kültür teorisi, örgütsel psikoloji, sosyal psikoloji ve sosyal antropolojinin bir kombinasyonundan ortaya çıkmış ve geliştirilmiştir (Scott vd., 2003). Bilim insanları ve iş insanları, kültürün, organizasyonlar üzerindeki etkisinin önemini anladığında, örgüt kültürü çalışmaları daha popüler hale gelmiştir. Örneğin, Denison ve Mishra (1995), örgüt kültürünün bir örgütün temel bir unsuru olduğunu ve genel performansı, üretkenliği ve karlılığı açısından başarısını veya başarısızlığını belirlediğini belirtmişlerdir. Schein (2010), örgüt kültürünün nihayetinde liderler tarafından ortaya çıkarıldığını, yerleştirildiğini, geliştirildiğini ve manipüle edildiğini ve liderlerin de örgüt kültürü tarafından tanımlandığını belirtmiştir.

Bu kapsamda literatürde birçok örgüt kültürü modeli olduğu görülmektedir. Örneğin; Edgar Schein Modeli, Quchi Z Kuramı Modeli, Peters ve Waterman Modeli, Denison Modeli, Harrison ve Handy Örgüt Kültürü Modeli, Miles ve Snow Modeli, Hofstede Kültür Modeli, Goffee ve Jones Modeli ve Cameron ve Quinn'in Kültür Sınıflaması (Rekabetçi Değerler Modeli). Bir sonraki bölümde, literatürde en çok kullanılan bazı örgüt kültürü modelleri açıklanmıştır. Yapılan bu araştırma kapsamında örgüt kültürü modellerinden Cameron ve Quinn'in Kültür Sınıflaması (Rekabetçi Değerler Modeli) kullanılmıştır.

4.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ

4.2.1. Denison Modeli

Denison modelini farklı örgütlerdeki kültürel sorunları anlamak için kullanılan bir model olarak tanımlanmaktadır; temel olarak model, organizasyon içindeki sorunları teşhis etmek için kullanılır (Štreimikienė ve Mikalauskiene, 2012). Ayrıca Denison (1996), bir örgütün kültürünün performans ve/veya kârlılık

üzerinde önemli bir etkisi olduğunu kanıtlamıştır. Denison modeli, işletmenin temel sorununu tanımlamasına yardımcı olmaya odaklanmaktadır. Literatürde, denison modeli mutlu, keyifli ve olumlu bir çalışma ortamı yaratmada örgüte yardımcı olacak bir rehber olarak tanımlanmaktadır. Amaç, çalışanların iş görevlerini sevdikleri bir alanda yapacakları yüksek performanslı bir iş kültürü oluşturmaktır. Bir işletmenin, Denison modelinin dört bileşeninin tümü ile uyumlu olması durumunda, hedeflerine ulaşma olasılıklarının daha yüksek olduğu belirtilmektedir.

Denison modelinin dört temel bileşeni; tutarlılık, misyon, uyurlanabilirlik ve katılım olarak tanımlanmaktadır. Tutarlılık, çalışanlar arasında uyum ve bağlılığı araştırmaktadır. Khan'a (2016) göre, çalışanlar arasında paylaşılan değerler, inançlar ve davranış standartlarıdır. Tutarlılık, aynı zamanda görev veya atamaları takip etmeye ve çalışanlarla tam koordinasyona odaklanmaktadır. Tutarlılığın alt boyutları koordinasyon ve entegrasyon, anlaşma ve temel değerlerdir. Misyon, organizasyonun temel amacıdır. Kuruluşun üyeleri için bir vizyon ve yön duygusu sağlamaktadır. Araştırmalar, misyonun bir organizasyonun işini nasıl yürüttüğü üzerinde iki temel etki sunduğunu kanıtlamıştır: Birincisi, misyon amaç ve anlam sağlar. İkincisi ise misyon, organizasyonda çalışan üyeler için uygun bir eylem planı tanımlar (Denison ve Mishra, 1995). Misyonun belirgin ve net hedefler belirlemesi gerekmektedir. Denison Modeline dayalı olarak misyon, vizyon, stratejik yön ve amaç ve hedefler olmak üzere üç bileşene ayrılmıştır (Štreimikienė ve Mikalauskiene, 2012). Vizyon, kuruluşların geleceğini etkilemektedir ve kuruluşların üyelerinin şekillenmesine yardımcı olmaktadır. Stratejik yön, çalışan desteğine ve organizasyon üyelerinin katılımına odaklanmaktadır. Amaçlar ve hedefler ise belirli bir sonuca ulaşmak için önerilen açıkça yazılı olmayan kurallar olarak tanımlanmaktadır. Uyurlanabilirlik, işletmenin iç ve dış çevre ile değişebilme yeteneğine odaklanmaktadır. Uyurlanabilirliğe odaklanan işletmeler, değişimin dinamiğini ve işletmenin içinde neler olup bittiğini ve iyileştirmenin yollarını anlamaktadır. Uyurlanabilir örgütler, müşteri geri bildirimlerine ve dış pazara hızla yanıt vermektedir. Ayrıca onlara kendi endüstrilerinde öncü ve yaratıcı olmaları

için daha fazla kaldıraç sağlamaktadır (Denison ve Mishra, 1995). Katılım, örgütlerde çalışan insanların işletmeyi sahiplenmesini için ana bileşendir. Bireylerin veya grupların işletme içinde bağımsız olmalarına yardımcı olmalarına izin vermeye odaklanmaktadır. Štreimikienė ve Mikalauskiene (2012) katılımın güçlendirme, takım odaklılık ve yetenek geliştirmeden oluştuğu dört özelliğin her biri için alt boyutların da bulunduğunu belirtmişlerdir. Bu alt boyutlar, bireylerin örgüte bağlılıklarını sağlamanın temeli oldukları için katılım özelliğinin dinamiklerini daha da açıklamaktadır.

4.2.2. Hofstede Modeli

Tanınmış sosyal psikolog Geert Hofstede, ulusal kültür ilişkisini ve bunun örgüt kültürü üzerindeki etkisini inceleyerek ulusal ve örgütsel kültür boyutlarını ilk araştıran ve işlevselleştiren kişidir. Hofstede'nin 1984 yılında yayınlamış olduğu *Culture's Consequences* adlı kitabı uluslararası örgütleri inceleme alanını araştırmaktadır. Hofstede çok uluslu büyük bir şirket olan IBM'den veri toplamış ve kırk farklı ülkeden toplanan verileri analiz etmiştir. Ampirik veri analizi sayesinde örgütlerin kültürel olarak sınırlı olduğu sonucuna varmıştır. Hofstede, çalışmanın sonuçlarına dayanarak güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/toplulukçuluk ve erillik/dişillik olmak üzere dört kültürel boyut belirlemiştir (Wu, 2006).

Birinci boyut olan güç mesafesi, üstler ve astlar arasındaki güç eşitsizliğini ifade etmektedir. Yüksek güç mesafesine sahip örgütlerde, örgütsel hiyerarşi açıktır. Yöneticiler ve astlar arasında bir çizgi vardır. Yüksek güç mesafeli örgütlerden farklı olarak, düşük güç mesafeli örgütler düz bir organizasyon yapısına sahip olma eğilimindedir. İkinci boyut olan belirsizlikten kaçınma, insanların belirsizliğe toleransını ifade etmektedir. Belirsizlikten kaçınma oranı yüksek örgütlerde belirsizliği azaltmak için daha çok yazılı kurallar vardır. Düşük belirsizlikten kaçınan örgütlerde, daha az yazılı kural ve ritüel vardır. Üçüncü boyut, bireycilik/toplulukçuluk, insanların kendilerine ve gruplarına/işletmelerine nasıl değer verdiklerini ifade etmektedir. Yüksek bireyci değerlere sahip insanlar,

örgütlerde kendini gerçekleştirme ve kariyer gelişimine önem verme eğilimindeyken, düşük bireysel değerlere sahip insanlar, kendi çıkarlarından daha fazla örgütsel faydalara değer verme eğilimindedir. Dördüncü boyut olan erillik/dişillik, örgütlerde toplumsal cinsiyet rollerini tanımlamaktadır. Yüksek erillik/dişillikçe sahip olan işletmelerde, çok az kadın daha yüksek düzeyde ve daha iyi ücretli işler bulabilir. Düşük erillik/dişillik örgütlerinde, kadınlar daha adil bir örgütsel statü elde edebilirler.

4.2.3. Cameron ve Quinn'in Kültür Sınıflaması (Rekabetçi Değerler Modeli)

Örgüt kültürü türünün analizinde kullanılan Rekabetçi Değerler Modeli'nin temeli, Robert E. Quinn ve John Rohrbaug oluşturulmuştur. Bu model 1999 yılında Cameron ve Quinn tarafından revize edilmiştir. Yazarlar, 1999 yılında yapmış oldukları çalışma ile örgüt kültürü modelini revize etmiştir. Bu model, örgütsel verimliliği ve organizasyonel kültür ilişkisini belirlemek için yapılan "Rakip Değer Modelinin" bulgularına dayanmaktadır (Kwan ve Walker, 2004). Bu noktada örgütsel olayları yorumlamak ve organize etmek için önemlidir (Cameron ve Quinn, 2006). Bu modelin literatürde çok kullanılmasının sebebi, kültürle ilgili sınıflamalar içerisinde bir değerlendirme ve ölçüm aracını içermesidir. Bu model örgüt kültürünü bir bütün olarak değerlendirmektedir ve en iyi tek bir örgüt kültürü tipi olmadığını göstermektedir. Bir örgütün bu tipolojilerden yalnızca bir tanesi benimsemesi çok mümkün değildir, örgütün özelliklerine göre birden fazla tipolojiye sahip olması mümkün olabilmektedir (Acaray vd., 2015).

Cameron ve Quinn'in örgüt kültürü tipolojisi, örgütlerin gelişim ve değişim düzeyini anlamak için dört farklı kültür tipolojisini kullanır. Bu tipolojiler, örgüt kültürünün belirli bir türünü vurgular ve örgütün stratejik hedefleri, değerleri ve davranış biçimleri üzerindeki etkilerini gösterir. Bu dört farklı kültür tipolojisi; klan kültürü, adhokrasî kültürü, pazar kültürü ve hiyerarşi kültürüdür (Cameron ve Quinn, 2006). Bu örgüt kültürü tipolojileri aşağıda açıklanmıştır.

4.2.3.1. Klan Kültürü

Klan kültürünün temel özellikleri, dahili bakıma odaklanma ve esneklik ihtiyacı, insanlara ilgi ve müşterilere duyarlılıktır. Bu, uyumun ve paylaşılan değerlerin çok önemli olduğu bir aile tipi kültürdür (Cameron ve Quinn, 2006). Klan kültürleri, birçok sadık üyeye geniş bir aile gibi gelir ve genellikle küçük işletmelerde (Hooijberg ve Petrock, 1993) ve Japon işletmelerinde bulunmaktadır (Deshpandé vd., 1993). Bu kültürler hem müşteriler hem de çalışanlar için hizmet ve ilgiye vurgu yapan kolejlerde ve üniversitelerde bulunan baskın kültür türüdür (Berrio, 2003). Klan kültürlerinin liderleri ekip çalışmasında çok etkilidir.

Yöneticiler, rahat bir çalışma ortamı sağlamaktan sorumludur ve üyeler, örgütün sorunlarının çoğuyla yüzleşmek için kendilerini yetkilendirilmiş hissetmektedirler (Cameron ve Quinn, 2006). Süpervizörler genellikle akıl hocalarıdır ve operasyonları denetlerken bir patrandan çok bir ebeveyn olarak görülmektedir. Klan örgütlerinin özellikleri arasında minimum yönetim seviyeleri, gayri resmi atmosfer, çalışma ekipleri ve katılımcı problem çözme yer almaktadır. İç rekabet ve bireysel saldırganlık teşvik edilmez ve yıkıcı olarak kabul edilmektedir. Sadakat ve gelenek organizasyon için önemlidir ve çalışan bağlılığını yükseltmektedir. İşletmenin başarısı, işyerinin iç iklimi ve üyelere olan ilgisi ile tanımlanmaktadır. İş birliği, katılım ve fikir birliği üyeler için önemlidir. Moral genellikle yüksektir ve çalışanlar çevreyi çalışmak için samimi bir yer olarak değerlendirmektedir.

4.2.3.2. Adhokrasi Kültürü

Adhokrasi kültürünün temel özellikleri, dış konumlandırmaya odaklanma ve yüksek derecede esneklik ihtiyacıdır. Bu kültür yaratıcılık, girişimcilik, uyarlanabilirlik ve dinamizm olarak nitelendirilmektedir (Cameron ve Quinn, 2006). Ekipler hızla kurulmaktadır ve dağılmaktadır. Üyelerin uyarlanabilirlik, esneklik ve yaratıcılık geliştirmeleri önemlidir. Üyeler sürekli olarak yeni bilgiler edinebilmeli ve yorumlayabilmelidir. Bu ortamda faaliyet gösteren üyeleri olan işletmeler çok esnektir ve değişen pazarlara duyarlıdır. Adhokrasi örgütleri,

danışmanlık ekiplerinde ve yazılım geliştirme şirketlerinde bulunabilir (Cameron ve Quinn, 2006). Bu işletmeler yenilikçi ürünler geliştirmekte ve bunları hızlı bir şekilde teslim etmektedir.

Adhokrasi kültüründe güç, hızlı kararlar almaya yardımcı olmak için merkezi bir etken değildir. Geçici ekiplere atanan bireyler, risk alma ve bireysel karar verme için ödüllendirilmektedir. Birçok ekibin küçük olması nedeniyle, üyelerin genellikle müşteriyile iletişim, ürün geliştirme ve üretim dahil olmak üzere sürecin tüm yönlerine aşina olmaları gerekmektedir. Ayrıca adhokrasi kültürleri, rekabet avantajı kaynakları olarak inisiyatifi ve özgürlüğü teşvik etmektedir (Deshpandé vd., 1993; Hooijberg ve Petrock 1993). Bu tür kültürlerin belirli endüstrilerde iş performansında üstün olduğu kanıtlanmıştır (Paulin vd., 2000). Bu işletmeler yeniliğe değer vermekte ve değişen ortamlarda başarılı olabilmektedir. Üyeler için çalışma ortamı dinamik, girişimci ve yenilikçidir. Bu ortamlardaki etkili liderler, liderlik ettikleri organizasyonlar gibi vizyon aşular, risk alır ve yaratıcıdır. Adhokrasi uygulamalarını uygulayan işletmeler, en son teknoloji ürünü geliştirmeye ayak uydurmaya ve bilgi rekabetinde lider olmaya çalışırlar (Cameron ve Quinn, 2006). Uzun vadeli kurumsal hedef, hızlı büyümeyi sağlamak için yeni ürünler kullanmaktır. Başarı, yeni ve benzersiz ürün ve hizmetler üretme yeteneği ile ölçülmektedir.

4.2.3.3. Pazar Kültürü

Pazar kültürlerinin temel özellikleri, dış konumlandırmaya odaklanma ve istikrar ve kontrol ihtiyacıdır. Bu kültür 1960'larda çok kullanılmıştır ve rakiplere ve pazar payına odaklanmıştır (Cameron ve Quinn, 2006). Bu işletmelerin işlevlerinin çoğu, müşteriler, tedarikçiler, yükleniciler, düzenleyiciler ve birlikler gibi üçüncü taraflarla işleme dayanmaktadır. Pazar örgütlerinin birincil amacı, müşterilere yönelik gerçek bir pazar yöneliminden ziyade verimlilik ve satışlardaki artışlardır (Goodman vd., 2001). Pazar kültürleri pazarlama departmanlarından farklıdır; satışlar ve diğer parasal değişim ölçütleri gibi işlemleri vurgularlar. Pazar kültürleri, esneklik ve takdir yetkisi yerine dışsal konumlandırma ve farklılaşma

gibi rekabetçi önlemlere odaklanmaktadır (Deshpandé vd., 1993; Hooijberg ve Petrock, 1993).

Pazar kültürü örgütlerinin üyeleri hiyerarşi kültürlerine benzeyen içsel süreç ve prosedürlere odaklanmazlar, dışsal olarak anlaşma yapmaya odaklanırlar. Bir piyasa kültüründe başarı, finansal sonuçlara yapılan katkılarla ölçülür. Klan kültürlerinin klasik iş kültürü tarzı olarak kabul edildiği Japonya'da bile, pazar kültürlerinin en iyi iş performansını sağlayacağına dair kanıtlar bulunmaktadır (Deshpandé vd., 1993). Bu modelde, örgütsel etkililiğe, rekabet edebilirlik ve üretkenlik gibi piyasa kültürünün temel değerleri yardımcı olmaktadır. Pazar kültürlerinde rekabet gücü ve üretkenlik, yönetimin dış konumlandırma ve kontrole odaklanmasıyla maksimize edilmektedir (Cameron ve Quinn, 2006). Pazar kültüründe liderler agresif ve rekabetçidir. Pazar payını, üretkenliği ve karları artırarak işletmelerin rekabetçi konumunu geliştirmekle ilgilenirler (Cameron ve Quinn, 2006). Yöneticiler, çalışanların performansından tatmin olmazsa çalışanlarını değiştirmektedir. Örgütler pazarda kazanmaya odaklanmaktadır. Uzun vadeli kurumsal hedefler, çalışan morali gibi dahili faktörleri değil, pazar payı gibi rekabetçi konuları vurgulamaktadır.

4.2.3.4. Hiyerarşi Kültürü

Hiyerarşik kültürün temel özellikleri, iç bakıma odaklanma ve istikrar ve kontrol ihtiyacıdır. Bu kültür, kuralları ve yapıyı, politikaları ve prosedürleri ve iyi tanımlanmış çoklu yetki seviyelerini vurgulayan bürokrasi örgütlerini tanımlamaktadır (Cameron ve Quinn, 2006). Örgütün odak noktası, politika ve prosedürler aracılığıyla tanımlanan ve uygulanan işçi rolleri ile istikrar ve kontrol üzerinedir (Goodman vd., 2001). Hiyerarşi kültürleri, resmi ve yapılandırılmış işyerlerini örneklemektedir (Cameron ve Quinn, 2006). Süreçler ve prosedürler iyi belgelenmiştir ve ticari faaliyetleri kontrol etmektedir. Hiyerarşiye dayalı örgüt kültürleri, sanayi devrimi sırasında kaynakları verimli bir şekilde üretmek için organize etmek için yaygın kullanılmıştır ve hala devlet dairelerinde ve büyük şirketlerde kullanılmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006).

Weber, bu tür bürokrasinin özelliklerini yedi kategoride düzenlemiştir. Bunlar; kurallar, uzmanlaşma, meritokrasi, hiyerarşi, ayrı sahiplik, kişisizlik ve hesap verebilirliktir. Bu özellikler, kuruluşlar tarafından tutarlı çıktılar oluşturmak için kullanılmıştır. 1940'lerden 1960'lara kadar pek çok yazar, hiyerarşi veya bürokrasiyi, içsel verimlilikleri ve güvenilir çıktıları nedeniyle örgütün en ideal biçimi olarak tanımlamıştır (Cameron ve Quinn, 2006). Bu zamanın istikrarlı piyasa ortamında, araştırma ve yönetim, yenilik veya esneklikten ziyade verimliliği vurgulamışlardır. Son yıllarda, örgütsel araştırmaların bir bölümü, daha esnek ve mevcut çalkantılı pazarlara daha iyi uyan örgütsel tarzlara kaymıştır. Hiyerarşi kültürleri verimliliği vurgulamaktadır ve liderleri koordinasyon ve organizasyonda daha üstündür (Cameron ve Quinn, 2006). Bu liderler verimli organizasyonları sürdürmekte ve çalışanlara öngörülebilirlik ve istikrar sunmaktadır. Ortak bir amaç için ortak bir vizyondan ziyade, onu birleştiren ve hedeflerini tamamlamasına izin veren örgütün politikaları ve prosedürleridir. Bu belgelenmiş prosedürler, organizasyonun iç ve dış uyarılara nasıl tepki verdiğini tanımlamaktadır. İşletme için mevcut politikalar ve prosedürler tarafından kapsanmayan yeni bir teşvik olduğunda, bu işletmeler en iyi eylem planını belirlemede güçlük çekerler. Birçok büyük organizasyon bu hiyerarşi kültürünün örnekleridir. Bunlar arasında, Ford Motor gibi endüstriyel şirketler ve Mcdonald's gibi büyük işletmeler bulunmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006). Standartlaştırılmış prosedürler, halkın beklediği verimlilik ve tutarlı hizmeti sağlamaktadır. Bu prosedürleri uygulamak, çalışanları eğitmek ve süreç uyumluluğunu sağlamak yönetim birimlerinin görevleridir. Hiyerarşik işletmeler, üyelerin standart politika ve prosedürleri kullanmalarına izin veren etkili ve verimli işletmelerdir. Bununla birlikte, aynı işletmeler değişime iyi yanıt vermemektedir. Yenilik eksikliği vardır ve paradigma değişimi gerektiren yeni sorunları ele almak için tanımlanmış bir sürecin eksikliği nedeniyle benzersiz sorunları çözmek daha zor olmaktadır. Vurgu, yeni fırsatlar yaratmak veya yakalamaktan ziyade, iyi yaptıklarından daha fazlasını yapmak ve verimliliği artırmaktır (Cameron ve Quinn, 2006).

4.3. SAĞLIK KURUMLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü, bir örgütün başarısının her alanında önemli bir rol oynamaktadır. Sağlık hizmetlerindeki örgüt kültürü, iş sorumluluklarının ve sağlık çalışanlarının farklı kritik doğası nedeniyle kurumsal ortamlara özgü değildir. Sağlık hizmetleri örgütü, hizmet kalitesi üzerinde olumsuz etkilere yol açan ve örgüt kültürünü etkileyen çeşitli bir çevresel yapıdır (Adelman, 2012).

Sağlık hizmetlerinde örgüt kültürü yoluyla bir güven ortamı yaratmada liderlik çok önemli bir rol oynamaktadır. Ancak literatürün büyük bir kısmı sağlık hizmetleri liderliğinin güveni teşvik eden bir örgüt kültürünü başarılı bir şekilde geliştirebilecek özelliklere sahip olmadığını ortaya koymuştur. McCabe ve Sambrook (2014) astlar arasındaki iletişim eksikliğinin güvensizlik algısına yol açtığını kanıtlamışlardır. Penlington ve Holmstrom (2013), örgütsel destek eksikliğinin, doktorların liderlik rollerini kabul etmemesine neden olduğunu ve örgütsel güven kültürü yaratmada liderliğe ek yükler getirdiğini belirtmiştir. Carlström ve Ekman (2012), çok sayıda örgüt kültürü çalışmasının sağlık kurumlarındaki uzmanlaşmış birimlere değil, üst düzey liderliğin performans üzerindeki etkilerine odaklanmasını eleştirmiştir. Yazarlar, hastane servislerinde veya bölümlerinde insan ilişkileri tipi örgüt kültürünün, alt kültürlerin esnekliği, güveni, kabulü ve uyumu nedeniyle değişime dirençli davranışı azalttığını; dolayısıyla, değişim sırasında örgütsel etkinliği ve performansı artırdığını keşfetmişlerdir. Sağlık hizmetlerinde örgüt kültürü, üst düzey liderlik aracılığıyla değil, sorumlu departman yöneticileri tarafından belirlenmektedir (Van Bogaert vd., 2013; Mullarkey vd., 2011). Longo vd. (2011) tüm çalışanların işletmenin misyonuna dahil edilmesinin, çalışan sahipliği algısına yardımcı olduğunu ve bunun çalışanların sağlık kurumunda örgüt kültürü geliştirmesiyle devam ettiğini ortaya koymuştur. Bryant (2013), yeniliğin ekonomik istikrar için kritik olduğunu ve sağlık kurumlarında güçlü bir kültür geliştirmek için gerekli olduğunu belirtmiştir. Aynı şekilde Bryant (2013), hastane ortamındaki örgüt kültürü, örgütün değişime uyum sağlama yeteneğine bağlı olarak genellikle klan veya hiyerarşik bir kültür türü olarak belirtilmiştir.

Bir sağlık kurumundaki duygular, davranışlar ve düşünceler sağlık kültürünün temelini oluşturur (Mannion ve Davies, 2018). Mannion ve Davies (2018), kültürün güvenlik iyileştirmeleri, kalite ve performansla ilgili olduğunu ortaya koymuştur. Sağlık kurumlarındaki alt kültürler, etkili sağlık hizmetleri için gerekli olan kalite iyileştirme girişimlerini yönlendirmektedir (Mannion ve Davies, 2018). Örgüt kültürlerindeki tehditler, hastalara yeterince hizmet verilmemesi, güven eksikliği, hastaya öncelik verilmemesi, düşük standartlar ve gizlilikten kaynaklanmaktadır. Sağlık hizmeti kuruluşlarında örgüt kültürü, operasyonların etkinliği ve üretkenlik konusunda güçlü temellere sahip önemli bir araştırma konusudur (Prodromou ve Papageorgiou, 2021). Ancak arzu edilen sağlık kültürü ile sağlık hizmeti ortamındaki gerçek kültür arasındaki ilişki tam olarak belirlenmemektedir. Leitão vd. (2019), sağlık kültürlerinde üretkenliği etkileyen iş yaşamı kalitesi, performans ve duygular olgusunu tartışmaktadır. Bulgular, kurumsal verimliliği artırmak için sağlık hizmeti kültürlerinin davranışsal bileşenleri ve ilişkileri üzerine araştırmalara ihtiyaç olduğunu göstermektedir (Leitão vd., 2019). Bernardes vd. (2020) örgüt kültürünün sağlık kurumlarında hizmet kalitesiyle yakın ilişkilerini incelemişlerdir. Esnek örgüt kültürleri, çevredeki değişiklikleri verimli bir şekilde benimseyebilir ve bu da hizmet kalitesinde iyileşmelere yol açmaktadır. Yapılan çalışmalar sağlık hizmetlerinin kaliteli hizmetle olan ilişkisinde kültürünün son derece önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Calciolari vd. (2018), belirli sağlık hizmeti kültürlerinin performansı artırmada daha etkili olduğunu ortaya koymuştur. Hiyerarşik ve baskın sağlık hizmetleri kültürleri, finansal açıdan sağlık sonuçlarında daha iyi sonuçlara işaret etmektedir. Değerleri performans sonuçlarıyla uyumlu hale getiren kültürel değişiklikler, örgüt kültüründe ve iş etkinliğinde iyileşmelere yol açmaktadır. Ancak Schoorman vd. (1996), hiyerarşik bir yapıyı benimseyen ve yukarıdan aşağıya iletişim yaklaşımına dayanan bir örgüt kültürünün, liderler ve astlar arasında daha yüksek düzeyde güven geliştirmesinin önünde bir engel olduğunu ortaya koymaktadır. Adelman (2012), sağlık kurumlarının hiyerarşik yapısından dolayı hasta bakımının kalitesinin olumsuz etkilendiğini ortaya koymaktadır. Destekleyici bir örgüt kültürü, sağlık hizmetleri de dahil olmak üzere çeşitli sektörlerdeki başarılı kalite iyileştirme girişimlerinin temel bir bileşeni olarak

sıklıkla gösterilmektedir. Bununla birlikte, çalışmaların önemli bir kısmı örgüt kültürüne ilişkin daha az olumlu bir bakış açısı ortaya koymaktadır (Boan ve Funderburk, 2003). Örgüt kültürü değişimin önünde bir engel olarak görülmekte ve sıklıkla bir değişim girişiminin başarısızlığının bir nedeni olarak öne sürülmektedir. Kotter (1995), değişim çabalarının sürdürülmemesinin temel nedenlerinden biri olarak, değişim girişimlerini örgütün kültürüne oturtamamayı belirtmektedir.

Örgütün büyüklüğü, sektörü veya yaşı ne olursa olsun, örgüt kültürü, finansal performans, müşteri ve çalışan memnuniyeti ve yenilikçilik dahil olmak üzere örgütsel performansın birçok yönünü etkilemektedir (Fisher ve Alford, 2000). Sağlık hizmeti ortamında örgüt kültürü, hemşirelik bakımı, iş tatmini ve hasta güvenliği gibi kaliteyi etkileyen kurumsal performansın unsurlarıyla ilişkilidir. Yapılan çalışmalar, CEO performansı, yönetim ekibi davranışı ve finansal performansın yanı sıra müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti, yenilikçilik ve uyum sağlama ile ilgili örgüt kültürü arasında dinamik bir bağlantı olduğunu ortaya koymuştur (Boan ve Funderburk, 2003). Sağlık çalışanlarının örgüt kültürü algılarına ilişkin daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Sağlık çalışanlarının örgüt kültürüne ilişkin algıları karmaşıktır ve belirlenmesi zordur. Örgüt kültürünün sağlık kurumlarında oynadığı gerçek etkiler konusunda araştırmacılar arasında ortak bir nokta bulunamamıştır. Bununla birlikte, sağlık kurumlarında çok sayıda neslin yan yana çalıştığı göz önüne alındığında, her neslin ihtiyaçlarını karşılayan bir örgüt kültürü oluşturmak, kültürel boyutlar aracılığıyla kurumsal güveni artıran stratejiler geliştiren liderler için önem arz etmektedir.

5.BÖLÜM: STRATEJİK DEĞİŞİM, YENİLİKÇİ PERFORMANS, ÜST YÖNETİM EKİBİ DAVRANIŞ BÜTÜNLEŞMESİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Çalışmanın bu bölümünde ilk olarak stratejik değişim ile yenilikçi performans arasındaki ilişkiden, ikinci olarak stratejik değişim ile üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi arasındaki ilişkiden, üçüncü olarak stratejik değişim ile örgüt kültürü arasındaki ilişkilerden bahsedilmektedir. Daha sonra yenilikçi performans ile üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi arasındaki ilişkiden ve yenilikçi performans ile örgüt kültürü arasındaki ilişkilerden bahsedilmektedir. Son olarak ise üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi ile örgüt kültürü arasındaki ilişkilerden bahsedilmektedir.

İşletmeler, yenilikçi performanslarını iyileştirmek ve çeşitli paydaşların beklentilerini karşılamak ve aşmak için etkili stratejiler geliştirmektedir. Aynı şekilde işletmeler, kaliteli ürün ve hizmetler sunmakla ilgili konuları ele almak için de stratejiler geliştirmektedir. İşletmeler müşterilerine yenilikçi ürün ve hizmetler sunmak için kaynaklarını ve teknolojilerini etkin bir şekilde kullanmaları, rekabet avantajı elde etmelerini ve bunu sürdürmelerini sağlayacağı için önemlidir. Von Gelderen vd. (2000), strateji oluşturma sürecinin ve stratejik planın, işletmelerin rekabet avantajı elde etmeleri için önemli olduğunu belirtmektedir. Etkili bir strateji belirleme ve uygulama süreci, işletme performansını artırmanın da en önemli anahtarıdır. Literatürde, strateji süreci (belirleme ve uygulama) ile ürün yenilik performansı arasındaki karşılıklı ilişki üzerine yapılan çalışmalar, iki değişken arasında önemli bir pozitif korelasyon olduğunu göstermektedir (Ulwick, 2005; Acar ve Acar, 2012). Aynı yönde, Zhang vd. (2009), yapmış oldukları çalışmada ihtiyaç duyulan bilgi türü, bilgi kaynağı ve farklı bilgi parçaları arasındaki etkileşimle beraber strateji belirleme ve uygulama süreçlerinin, işletmelerin yenilikçi performansı ile pozitif olarak ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Yenilik yönetiminin hem etkili hem de verimli olması gerektiği ve rutin faaliyetlerin yanı sıra özel dikkat gerektirdiği anlayışına dayanarak, yeniliğin performans alt sistemlerden biri olduğu görülmektedir. Buna ek olarak, yenilik çıktılarının işletme

genel ve iş performansı ile ilişkilendirilmesi, sunulan yeniliklerin ne kadar başarılı olduğuna dair bir gösterge sağlamaktadır (Lefebvre vd., 2015). İşletmelerin stratejik değişim başlatmasının temel nedeni işletme performansının iyileştirilmesidir. Bu doğrultuda stratejik değişim ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan çalışmalarda farklı sonuçlara rastlanmıştır. Bazı çalışmalar olumlu etki bulurken (Haveman, 1992; Zajac ve Kraatz, 1993; Gu ve Xie, 2009; Lubatkin vd., 2006; Carmeli, 2008), bazı çalışmalar olumsuz etki bulmuş (Singh vd., 1986), bazıları ilişkinin olmadığı (Zajac ve Shortell, 1989; Kelly ve Amburgey, 1991) veya karışık ilişkinin (Smith ve Grimm, 1987) olduğunu belirtmiştir. Bu sebeple stratejik değişimin işletme performansı üzerindeki etkinliği ve stratejik değişim ve işletme performansı arasındaki ilişkinin doğrusal olmayabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle, zaman içinde farklı araştırmalarda bu farklı sonuçların neden ortaya çıktığını belirlemek için, Zhang ve Rajagopalan (2010) bir araştırma yapmıştır. Bu farklılıkların olmasının nedeninin, stratejik değişim seviyesinin işletme performansı ile ters U şeklinde bir ilişki göstermesi olduğunu, yani değişim seviyesi hafiften orta dereceye yükseldiğinde işletme performansının arttığını; stratejik değişim düzeyi orta dereceden yüksek dereceye geldiğinde, işletme performansının düştüğünü kanıtlamıştır. Zhang ve Rajagopalan'ın (2010) yapmış oldukları çalışma ile sadece stratejik bir değişikliğin işletme performansına göre nasıl olduğu konusundaki çelişkileri azaltmakla kalmamış, aynı zamanda değişim seviyesinin işletme performansının sonucunu nasıl etkileyebileceğini belirlemiştir.

Carpenter vd. (2004), ÜYE üyelerinin seçimlerinde ve örgütler üzerindeki kararlarında etkilerinin ele alınması gerektiğini tartışmışlardır. Üst düzey örgütsel karar vermede iki ana araştırma akışı vardır; birincisi, CEO'yu analiz eden ve onu işletmenin birincil lideri ve asıl karar vericisi olarak gören CEO modeli, ikincisi ise işletmenin üst yönetim ekibini inceleyen ve onu karar verme sorumluluğu baskın bir koalisyon paylaşımı olarak ele alan ÜYE modelidir (Arendt vd, 2005). CEO modeli araştırmasından farklı olarak, ÜYE modeli, işletme içindeki ve dışındaki danışmanlık sistemlerinin etkisiyle yürütülen toplu bir karar verme sürecini ifade eder. Kaynak temelli bakış açısına göre bir işletmenin başarısı, işletmenin

değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez olan mevcut kaynakları tarafından belirlenmektedir (Barney, 1991). Rekabet avantajı elde ederek başarılı olmak için, ÜYE üyelerinin ihtiyaç duyulan kaynakları verimli ve etkin bir şekilde yönetmesi ve buna göre yeniden tahsis etmesi gerekmektedir. Bu nedenle, ÜYE üyelerinin rolü ve etkisi, bir işletmenin başarısının kritik ve önemli bir bölümünü ortaya koymaktadır. Üst yönetim ekiplerine, üst yönetim bakış açısının vurgusu önemli bir rol oynamış ve işletmenin stratejisinin, işleyişinin ve performansının ana etkilerini ele almıştır. ÜYE'nin etkinliği, yeniliği ve fikir üretmeyi çok boyutlu sorunları çeşitli bakış açılarıyla çözebildiğini ve üst düzey liderlerin katılımını, hesap verebilirliğini ve bağlılığını artırabildiğini kanıtlamıştır (Bauman vd., 1997; Nadler, 1996). Etkili üst yönetim ekiplerinin değeri, stratejik seçim süreci aracılığıyla güçlü bir örgütsel etki oluşturmaktadır. Bu nedenle örgütler, güç sahibinin karar verme eylemlerine göre farklılık göstermektedir. ÜYE'lerin stratejik kararları bilişsel unsurlardan ve değerlerden etkilenmektedir. Ek olarak, psikolojik yapıları gözlemlenmenin zor olması nedeniyle, ÜYE'nin gözlemlenebilir demografik özelliklerinin, üst düzey yöneticilerin algılarının strateji geliştirme üzerindeki etkilerini anlamak için bilişsel öğeler ve değerler bir aracı olarak kullanılabilir. Ampirik kanıtlar ayrıca işletme performansının ÜYE üyelerinin demografik profillerinden büyük ölçüde etkilendiğini (Reinmoeller, 2004) ve strateji ve örgütsel sonuçlarla oldukça ilişkili olduğunu doğrulamıştır (Boeker, 1997). Birçok araştırmacı yapmış oldukları çalışmalarda, üst yönetimin, stratejilerin uygulanması üzerindeki etkisini kanıtlamıştır (Schaap, 2006; Maditinos vd., 2014; Hazarbassanova, 2016). Okumuş (2003) yapmış olduğu çalışmada yöneticilerin uygulama sürecindeki rolüne odaklanmıştır ve yöneticilerin en iyi stratejilerini uygulamaya koymalarına yardımcı olmak için gerekli eğitimi almaları gerektiğini vurgulamıştır. Schmidt ve Brauer (2006), ÜYE arasındaki etkileşimin tipik olarak kurumun hedef ve stratejilerine daha fazla bağlılık sağladığını ve buna bağlı olarak bunun kurumun seçtiği stratejinin başarılı bir şekilde uygulanmasına yardımcı olacağını belirtmiştir. Schaap (2006), Etkili üst düzey liderlik davranışlarının doğrudan başarılı strateji uygulamasıyla ilişkili olacağı varsayımında bulunmuş ve stratejik planlama ve uygulama konusunda eğitim almış veya çalışmış üst düzey liderlerin işletme için belirlenen performans

hedeflerini karşılama olasılığının daha yüksek olduğu sonucuna varmıştır. Yapılan bazı çalışmalar ÜYE'nin özelliklerinin stratejik değişim, yenilik ve işletme performansı gibi değişkenlerle ilişkili olduğu sonucuna varmıştır (Knight vd., 1999; Pelled vd., 1999; Bunderson vd Sutcliffe, 2002). Araştırmacılar, üst yönetim ekipleri ile stratejik değişim arasındaki ilişkiyi çeşitli açılardan incelemeye çalışmışlardır. Miles vd. (2003), örgütlerin ürün-pazar alanlarını seçme ve geliştirme şeklini ele alan stratejik yönelim çerçevesini önermiş ve bu çerçevedeki varsayımlarından biri, yönetim ekibi tarafından yapılan yönetsel seçimlerin, işletmenin genel vizyonunu yerine getirmek için organizasyon yapısını ve süreçlerini şekillendirdiğini ortaya koymuştur. Yapılan birçok çalışma, ÜYE'nin demografik özelliklerinden; cinsiyet, yaş, görev süresi, eğitim ve tecrübenin ÜYE üyelerinin bilişsel yönelimini, tutumlarını ve görüşlerini nasıl şekillendirebileceğini ve değişime yol açan stratejik karar vermelerini nasıl etkileyebileceğini ortaya koymuştur (Hambrick ve Mason, 1984; Wiersema ve Bantel, 1992; Kelly vd., 2000; Yang ve Wang, 2014). Bazı çalışmalar, ÜYE'nin yüksek eğitim düzeyi ile yenilikçi performans ve stratejik değişime yönelik olumlu tutumlar arasında pozitif bir ilişki bulmuştur (Bantel ve Jackson, 1989; Grimm ve Smith, 1991; Wiersema ve Bantel, 1992; Schoenecker vd., 1995; Camelo-Ordaz vd., 2005; Herrmann ve Datta, 2005; Camelo vd., 2010). Öte yandan, bazı çalışmalarda, takım çeşitliliğinin aslında çatışmalar yarattığını ve stratejik değişim üzerinde olumsuz etkiler ortaya çıktığını göstermiştir (Cho ve Hambirck, 2006; Nielsen, 2010; Yokota ve Mitsuhashi, 2008). Ayrıca, birçok çalışma üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi ile rekabetçi hamleler üretme (Hambrick vd, 1996), küresel strateji geliştirme ve genişletme, stratejik değişim yaratma (O'Reilly vd., 1991), ürün yenilik yoğunluğunu etkileme (Haiyang ve Yan, 2002), stratejik fikir birliğini artırma (Knight vd., 1999) ve rekabet avantajlarını ve temel yeterliliklerini üretme (Mwenja, 2006) gibi değişkenler arasında bir ilişki olduğunu kanıtlamıştır.

Günümüzün son derece rekabetçi iş ortamında mücadele eden işletmeler, özellikle yeni stratejilerin uygulanması sonucunda sürdürülebilir rekabet avantajları elde ederek, performans ve gelişim artışını sağlamak için sürekli yeni yollar aramaktadır. Mükemmel stratejiye sahip olmak başarıyı garanti etmez;

işletmelerin stratejiyi verimli bir şekilde uygulayabilmeleri gerekmektedir. Bu, yalnızca stratejiyi uygulamak için gerekli kaynaklara sahip olmak değil, aynı zamanda örgüt kültürünün yeni stratejiye uygun olmasını sağlamak anlamına da gelmektedir. Örgüt kültürünün çalışanların davranışlarını belirlemesi, onları şirketin stratejik hedeflerine ulaşmaları için motive etmesi nedeniyle, strateji oluşturma ve uygulama sürecinin etkinliğini etkilemektedir (Cristian-Liviu, 2013). Bu noktada yapılan bazı çalışmalar örgüt kültürün stratejik değişimin uygulanması üzerindeki etkisi olduğunu ortaya koymuştur (Mantere, 2000; Van Der Maas, 2008; Goromonzi, 2016). Yeni stratejinin sürdürülebilir rekabet avantajları kazanabilmesi için etkin bir şekilde uygulanması ve örgütün tüm üyeleri tarafından desteklenmesi gerekmektedir. Sonuç olarak, yöneticiler mümkünse stratejiyi mevcut örgüt kültürüyle ilişkilendirmeli ve ayrıca örgüt genelinde esnek ve dinamik bir kültür oluşturulmalı ve sürdürülmelidir. Yeni stratejinin kültürel düzeyde önemli değişiklikler getirmesi durumunda bu gereklidir. Esnek bir kültüre sahip olmak, tüm personelin yeni hedef ve faaliyetlere daha etkin uyum sağlamasını sağlar. Dahası, dinamik bir kültür, yeni stratejik değişimin uygulanmasını aktif olarak destekleyecek ve herkesi yalnızca stratejik hedeflere uymaya değil, onları aşmaya da teşvik edecektir. Örgüt kültürünün, örgütün stratejisi üzerinde önemli bir etkisi vardır (Bates vd., 1995; Mantere, 2000; Van Der Maas, 2008; Van Buul, 2010). Bununla birlikte, kültür ve strateji arasındaki ilişki, çok sınırlı sayıda araştırma ile incelenmiştir ve aslında hala tam olarak ortaya çıkarılmamıştır. Strateji uygulama sürecini yönetmenin temel bir parçası, statükonun güçlü bir yönü olarak örgüt kültürünü dikkate almaktır (Van Der Maas, 2008; Barret, 2004). Literatürün açıklığa kavuşturmadığı şey, hangi kültür türlerinin uygulama sürecini güçlendirdiği veya baltaladığıdır. Ayrıca, bu konuda ampirik çalışma eksikliği de vardır. Ahmadi vd. (2012), yapmış oldukları çalışmada örgüt kültürü ile stratejik değişimin uygulanması arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Sonuçlar, her tür örgüt kültürünün uygulama süreci ile önemli ilişkilere sahip olduğunu göstermektedir. Ancak bu etkilerin kapsamı en etkili olandan (klan kültürü) daha az etkili olana (hiyerarşi kültürü) kadar değişmektedir. Elde edilen sonuçlara göre klan ve adhokrazi

kültürleri strateji uygulamasını önemli ölçüde desteklemektedir. Ayrıca pazar ve hiyerarşi kültürlerinin uygulamayı teşvik ettiğini göstermektedir.

Hambrick ve Mason'ın (1984) bulgularından yola çıkan birçok araştırmacı, üst düzey yöneticilerin stratejik değişim ve stratejik kararlarda çok önemli bir rol oynadığını öne sürmüşlerdir. ÜYE üzerine yapılan araştırmalar (Knight vd., 1999; Pelled vd., 1999; Bunderson ve Sutcliffe, 2002), ÜYE'nin özelliklerini stratejik değişim, yenilik ve işletme performansı gibi sonuç değişkenleriyle ilişkilendirmişlerdir. ÜYE'nin bir yenilik stratejisini teşvik etmede oynadığı rol, bir etkileme süreci olarak anlaşılabilir (Huffman ve Hegarty, 1993). İşletmenin üst düzey yöneticilerinin etkisi ve yönelimi hem ekibin demografik özelliklerinden hem de yapısından dolayı farklılık gösterebilir (Wiersema ve Bantel, 1992; Huffman ve Hegarty, 1993; Wally ve Becerra, 2001). Araştırmalara göre, ÜYE'nin çeşitliliği ve eğitim düzeyi geleneksel olarak yeniliğe yönelimi teşvik eden özellikler olarak kabul edilmiştir (Bantel ve Jackson, 1989; Daellenbach vd., 1999; Kor, 2006). Ancak, üst kademe araştırmalarından elde edilen ampirik sonuçlar bu konuda yetersizdir. Bu, üst kademe teorisi içinde, örgütsel kararların ve sonuçların yalnızca ÜYE'nin bileşimi ile açıklanamayacağını öneren yeni bir araştırma alanına yol açmaktadır. Aynı zamanda ÜYE üyeleri arasındaki ilişkilerden kaynaklanan süreçlerin ve durumların da dikkate alınmasını gerektirir. Son zamanlarda literatürde bu konuyla ilgili çeşitli görüşler ortaya çıkmıştır. Kauer vd. (2007), ekip özelliklerinin karar çıktıları üzerindeki etkilerinin, önceki çalışmaların varsaydığından çok daha karmaşık olduğunu belirtmektedir. Cannella vd. (2008), ÜYE'nin çeşitliliği ile işletmenin performansı arasındaki ilişki analiz edildiğinde, ÜYE üyeleri arasındaki etkileşim süreçlerinin incelenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Yenilikçi performansı araştırmaların üst kademesinde ele alan çok az çalışma vardır. ÜYE'nin eğitim seviyesi ile ilgili olarak, bazı araştırmalar işletmede yüksek eğitim seviyesi ile yenilikçi kapasite arasında pozitif bir ilişki bulmuştur (Bantel ve Jackson, 1989; Grimm ve Smith, 1991; Schoenecker vd., 1995; Camelo vd., 2010; Herrmann ve Datta, 2005). Bununla birlikte, Daellenbach vd. (1999) ve Wally ve Becerra (2001), eğitim seviyesi ile yenilikçi kapasite arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulmamıştır. Bu nedenle,

ÜYE'nin eğitim seviyesinden çıkarılabilen bilişsel karmaşıklığın, işletmenin yenilikçi performansı için belirleyici bir faktör oluşturup oluşturmadığını belirlemek önemlidir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde, ÜYE'ler genellikle merkezi karar vericilerdir ve genellikle işletme sahibinden etkilenirler. ÜYE'ler üzerine yapılan araştırmalar, ÜYE çeşitliliğinin yenilikler gibi stratejik kararları etkilediğini göstermektedir (Ling ve Kellermanns, 2010). Özellikle, aile işletmeleri üzerinde yapılan çalışmalar, aile işletmelerinden sorumlu nesil, aile çalışanlarının sayısı ve istihdam edilen nesillerin sayısı gibi aile işletmesine özgü ÜYE çeşitliliği kaynaklarının işletme performansını etkilediğini göstermektedir (Calantone vd., 2003; Rosenbusch vd., 2011). Araştırmalar, ÜYE yenilikçiliğinin, yeni ürün performansı üzerinde bir işletmenin yenilikçi yönelimi üzerinde dolaylı bir etkiye sahip olduğunu, bunun da yeni ürünler ve işletme performansı üzerinde doğrudan olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Son derece yenilik odaklı bir ÜYE, işletmenin yenilik yönelimini işletme kültürünün bir parçası olarak şekillendirerek, yenilikçi faaliyetlere yönelik davranış ve tutumunu tüm işletmeye aktaracaktır. Calantone vd. (2003) yapmış oldukları çalışmada, yenilik odaklılığın, yeni ürün geliştirme hızının ve kurumsal stratejik planlamanın aracılık etkileri üzerinden yeni ürün performansını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Ayrıca, Narver vd. (2004) yapmış oldukları çalışmada, yenilik yöneliminin yeni ürün performansı üzerindeki doğrudan ve olumlu etkisini tespit etmişlerdir. Rosenbusch vd. (2011) yapmış oldukları çalışmada, bir yenilik yönelimini teşvik etmenin, patentler veya yenilikçi ürünler veya hizmetler gibi yenilik süreci sonuçları yaratmaktansa işletme performansı üzerinde daha olumlu etkilere sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Yenilikçilik üzerinde büyük etkisi olduğu düşünülen değişkenlerden biri de örgüt kültürüdür ve yapılan birçok çalışma kültür ile yenilikçilik arasındaki ilişkiyi kanıtlamıştır (Büschgens vd., 2013; Lin vd., 2013; Chang ve Lee, 2007; Lau ve Ngo, 2004; Miron vd., 2004; Naranjo- Valencia vd., 2012). Ancak konuyla ilgili literatürün yeterince açıklığa kavuşturmadığı şey, hangi kültür türlerinin yeniliği geliştirdiği veya engellediğidir. Yeniliği en çok teşvik etmesi beklenen kültür türü, esnekliği vurguladığı ve dışa dönük olduğu için adhokrasi kültürüdür (Naranjo-

Valencia vd., 2016). Aksine, hiyerarşi kültürü yeniliği engeller çünkü vurguladığı kontrol ve istikrar ve içsel bir yönelim gibi değerler onu engeller (Jaskyte ve Dressler, 2005; Jaskyte ve Kisieliene, 2006). Ayrıca, yenilik ile klan kültürü veya pazar kültürü arasındaki ilişki net değildir. Konuyla ilgili literatür, yalnızca adhokrasi kültürü veya hiyerarşi kültürü ile yenilik arasındaki bağlantılar için açık argümanlar ve kanıtlar sağlamaktadır (Naranjo-Valencia vd., 2016). Örgüt kültürü, beklenen yenilikçi performansa ulaşmada önemli bir rol oynamaktadır (Jaskyte, 2018). Yapılan birçok çalışmada örgüt kültürünün yenilikçi performans üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu ortaya koymuştur (Jaskyte, 2011; 2015; 2018; Bal vd., 2014; Langer ve LeRoux, 2017; Shier vd., 2019). Aynı şekilde yapılan bazı çalışmalar örgüt kültürü ile yenilik performansı arasında önemli düzeyde pozitif ilişki olduğunu tespit etmiştir (Shahzad vd., 2017; Aryanto vd., 2015; Khazanchi vd., 2007; Miron vd., 2004; Gupta ve Wilemon, 1986; Song vd., 1998; Kalay vd Gary 2015). Farklı kavramlar olmakla birlikte Acar ve Acar (2012) sağlık sektöründe yapmış oldukları çalışma ile örgüt kültürü ve iş performansı arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Ayrıca, çalışmanın sonuçlarına göre Türk sağlık sektöründe baskın örgüt kültürünün hiyerarşi olduğu ve bunu klan ve adhokrasi kültürlerinin izlediği tespit edilmiştir.

Örgüt kültürünün liderlikle, özellikle de ÜYE üyeleriyle ilişkili olduğu düşünülmektedir. Çünkü benzer işlevlere hizmet etmekte, benzer şekillerde faaliyet göstermekte ve birbirleri üzerinde karşılıklı etkiler yaratmaktadırlar (Schein, 1985; Hanges vd., 2000). Yapılan bazı çalışmalar sonucunda üst düzey yöneticiler, örgüt kültürünün yaratılması ve geliştirilmesinde birincil etki kaynağı olarak görülmektedir (Schein, 1985). Dolayısıyla, etkili üst düzey yöneticiler stratejik vizyonları aracılığıyla kültür üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Giberson vd. (2009) CEO'nun kişilik özellikleri ve kültürel değerlerini kullanarak liderlik ve örgüt kültürü arasındaki bağlantıyı ampirik olarak incelemeye çalışmıştır. CEO'nun bazı kişilik özelliklerinin farklı örgütsel kültür değerleriyle önemli ölçüde ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Sonuçlar, uyumluluk ve duygusal istikrarın klan kültürü değerleri ile pozitif, adhokrasi ve pazar kültürü değerleri ile negatif ilişkili olduğunu ve deneyime açıklık düzeyinin hiyerarşi kültürü değerleri ile negatif

ilişkili olduğunu göstermiştir. Araştırmaları ayrıca, kuruluşların mevcut veya arzulanan örgüt kültürü ile önemli davranışsal veya personel ihtiyacı olabilecek CEO özellikleri arasındaki uyumu, ciddi bir şekilde dikkate almaları gerektiğini ortaya koymuştur. Cameron ve Quinn'e (2006) göre, klan kültürü çalışmak için çok uygun bir örgüt kültür türüdür. Klan kültüründeki insanlar çok fazla kişisel bilgi paylaşma eğilimindedir ve işlemeyi geniş bir aile olarak görürler. Liderler veya işletme yöneticileri akıl hocaları, kolaylaştırıcılar, ekip kurucular ve hatta belki de ebeveyn figürleri olarak görülmektedir. Bu nedenle klan kültüründe liderlerin rolü, yüksek bağlılık ve yüksek katılımı motive olmuş bir işgücü yaratmaya odaklanır (Balasen ve Frank, 2008). Cameron vd. (2022) ile Zammuto ve O'Connor'a (1992) göre, klan kültürü destekleyici veya insan odaklı liderlik tarzlarını teşvik eder. Bu bağlamda, liderlerin motivasyon, iyi dinleyiciler ve iletişim becerilerine ilişkin kişilik özellikleri, uyumluluk, deneyime açıklık, dışadönüklük ve duygusal istikrar açısından önemlidir. Judge vd. (2002) göre, dışadönüklüğü yüksek olan liderlerin dönüşümsel liderlik davranışları ve lider etkinliği üzerinde daha olumlu etkileri vardır. Dışadönük liderler, takım odaklı bir organizasyonda daha yüksek derecede etki göstermektedir (Anderson vd., 2008). Buna ek olarak, Cameron ve Quinn (2006) klan kültürünün ana odağının insan kaynakları gelişimi olduğunu, uyum ve morale büyük önem verdiğini, dolayısıyla başarının müşterilere duyarlılık ve insanlara gösterilen ilgi ile tanımlandığını belirtmiştir. Ayrıca, Denison vd. (2004) yüksek klan kültürüne sahip kuruluşların çalışanlarını güçlendirme, insan kapasitesini geliştirme ve ekipler oluşturma eğiliminde olduğunu belirtmiştir. Bu kapsamda yüksek klan kültürü ile ilişkilendirilen örgüt kültürünün üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesiyle de olumlu bir ilişkisi olacağı öngörülebilmektedir. Adhokrasi kültüründe liderlerin kişilik özellikleri, değişimleri gündeme getirmek ve değişim yönetimi için gerekli yeni kaynakları elde etmek için yaratıcılık ve iletişim becerileri ile ilişkilidir (Balasen ve Frank, 2008). Bu bağlamda, liderlerin yaratıcılık ve iletişim becerilerine ilişkin kişilik özellikleri, deneyime açıklık ve duygusal istikrar açısından önemlidir. Giberson vd. (2009) CEO duygusal istikrarının adhokrasi kültürü ile negatif ilişkili olduğunu bulmuştur. Tipolojik yaklaşıma göre, çerçevenin üst kısmı (adhokrasi kültürü ve klan kültüründen oluşur) dönüşüm rollerinden gelen liderleri sunar (Balasen,

1999), ancak adhokrasi kültürü iç odaklanmadan (iç faaliyetleri yumuşatma veya entegrasyon) ziyade dış odaklanmaya (rekabet veya farklılaşma) daha fazla önem vermektedir. Cameron ve Quinn'in (2006) de belirttiği gibi, adhokrasi kültürünün ana odağı öncü olmaktır, başarı benzersiz ve yeni ürün ya da hizmetler elde etmekle tanımlanır. Ayrıca, Cameron vd. (2007) adhokrasi kültüründeki örgütsel uygulamaların büyüme, uyum sağlama ve dönüşümsel değişime odaklandığını belirtmiştir. Sonuç olarak, uyum sağlayabilen örgütler gelecekteki başarılarını inşa etmek için sınırları zorlamaya ve kuralları yıkmaya teşvik edilirler. Yüksek adhokrasi kültürü ile ilişkilendirilen örgüt kültürünün üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesiyle de olumlu bir ilişkisi olacaktır. Cameron ve Quinn'e (2006) göre pazar kültürü, sonuç odaklı ve işin yapılmasına vurgu yapan bir örgüt kültürüdür. Yüksek pazar kültürüne sahip örgütler rekabetçi ve hedef odaklıdır ve liderleri de zorlayıcı, üretici ve rekabetçi olarak kabul edilir. Bu kültürdeki bir liderin özellikleri, hedefe ulaşmaya odaklanan yönetici ve üretici rolü olarak hareket etme eğilimindedir. Bu kültürde örgütü bir arada tutan ve kazanmaya yapılan vurgu ve liderlik tarzları kararlı ve başarı odaklı (Deshpandé vd., 1993) olduğundan, yüksek davranış entegrasyonuna sahip ÜYE'ler bu örgüt kültürüne uygun olmayan bir özellik olarak görünmektedir. Ayrıca, Cameron ve Quinn (2006) pazar kültürünün temel olarak rekabetçi eylemlere ve ölçülebilir amaç ve hedeflere ulaşılmasına odaklandığını vurgulamıştır. Burada başarı, pazar payı ve penetrasyon ile tanımlanır ve pazar kültürünün en önemli misyonu rekabetçi fiyatlandırma ve pazar liderliğidir. Örgütsel tarz sert rekabetçiliktir ve bu örgütteki değer sürücüleri pazar payı, hedefe ulaşma ve karlılığı içerir. Zammuto ve O'Corner (1992), pazar kültüründeki örgütsel yapının maksimum getiri ve karlılık sağlamak olduğunu vurgulamıştır. Bu bağlamda, pazar kültürü yetkilendirmeden ziyade kontrolün hakim olduğu bir çalışma ortamı yaratmaktadır. Bu nedenle, düşük uyumluluğa sahip liderler, ekipler ve bireyler arasında ilişkiler kurmaya odaklanan liderlerden ziyade bu sonuç odaklı kültüre daha uygun olma eğilimindedir. Hiyerarşi kültürünün etkin olduğu işletmeler, yüksek düzeyde işletmeye bağlı çalışanlara, farklı bir iş yapma yöntemine, içeriden terfi etme eğilimine ve örgütsel yaşamlarında katı kuralların olduğu net prosedürlere sahiptir. Cameron ve Quinn'e (2006) göre hiyerarşi kültürü,

çalışmak için çok resmi ve yapılandırılmış bir yer olan bir organizasyon kültürüdür. Hiyerarşik bir kültürde insanların neler yapacağı, prosedürler ile yönetilmektedir. Bu kültürlerde işletmenin liderleri, verimlilik odaklı ve proje yönetimi ve denetim becerileri gerektiren sistem bakımı ve entegrasyonu ile daha ilgili olan koordinatörler, düzenleyiciler veya gözlemciler olarak görülmektedir. Liderlere işlemsel roller sunar hiyerarşi kültürü, iç odaklanmaya dış odaklanmadan daha fazla önem vermektedir (Balasen, 1999). Sorunsuz bir şekilde çalışan, sürdürülebilir bir organizasyonu oluşturmak hiyerarşi kültüründe en kritik konular arasında yer almaktadır (Cameron ve Quinn, 2006). Yüksek hiyerarşi kültürü ile ilişkilendirilen örgütlerin, resmi kurallar ve politikalar ile yönetildiği için (Cameron ve Quinn, 2006) ve liderlik tarzları koordinatör görevi aldığı için (Deshpandé vd., 1993), yüksek üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi düzeyi ile pozitif olarak ilişkili olacakları öngörülmektedir.

6.BÖLÜM: GEREÇ VE YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın modeli ve hipotezleri, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve analizi ve araştırmanın sınırlılıkları ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

6.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Günümüz iş ortamının daha dinamik hale gelmesi nedeniyle, birçok işletme hem dış hem de iç çevrede öngörülemeyen zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. İşletmeler faaliyetlerine devam edebilmek için kendilerini çevre koşullarına göre güncel tutmak zorundadır. Bu nedenle, işletmelerin örgütsel hedeflerine ulaşması için stratejik değişim aşamalarından geçmeleri gerekmektedir. Carpenter vd. (2004), işletme ve çevreleri arasında bir iletişim sağlamada nispeten güçlü bir rol oynadıkları için, ÜYE üyelerinin seçimlerinde ve işletmeler üzerindeki kararlarında etkisinin ele alınması gerektiğini söylemektedir. Ayrıca ÜYE'nin stratejik değişim üzerindeki etkilerini anlamak hem araştırmacılar hem de yöneticiler için önemlidir.

Stratejik değişim, yenilikçi performans, üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiler, özel hastane yönetimi bağlamında önemli bir anlam taşımaktadır. Sağlık kurumlarının, içinde buldukları pazara bağlı dinamikleri ve ekonomik ve yönetim modellerinin kendine özgü özellikleri nedeniyle yapı ve yönetimleri yüksek derecede karmaşık olması, son yıllarda ortaya çıkan daha düzenleyici çevre bağlamı, teknolojik yenilik, finansal baskı ve kaliteli sağlık hizmetlerine olan talep sağlık kurumlarında stratejik değişimleri zorunlu hale getirmiştir. Stratejik değişim, özel hastane yönetiminde gerçekleşen büyük dönüşümleri ifade etmektedir. Bu süreçte, üst yönetim ekibi, ortak bir vizyon oluşturmalı ve stratejik hedeflere ulaşmak için birlikte hareket etmelidir. Ekibin bütünleşik davranışı, stratejik değişimin başarılı bir şekilde yönetilmesini sağlayacaktır. Yenilikçi performans, özel hastanelerin sürekli gelişim ve inovasyon sağlamak için gösterdikleri performansı ortaya koymaktadır. Örgüt

kültürü, çalışanların yeniliklere yaklaşımını belirleyen bir faktördür. Pozitif bir örgüt kültürü, çalışanları değişime açık, öğrenmeye istekli ve yeniliklere odaklı hale getirerek yenilikçi performansı destekler. Üst yönetim ekibi, örgüt kültürünü belirlemede kilit bir rol oynar. Ekibin ortak davranışları ve liderlik tarzı, örgüt kültürünü etkiler. Birbirini tamamlayan bir üst yönetim ekibi, pozitif bir örgüt kültürünü destekleyerek çalışanların motivasyonunu artırır ve stratejik hedeflere yönelik bir ortam oluşturur. Bu kavramlar arasındaki bağlantıları güçlendirmek ve bu unsurları bir bütün olarak değerlendirmek, özel hastanelerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmelerine katkıda bulunabilir. Stratejik değişim, üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi, yenilikçi performans ve örgüt kültürü, başarılı bir yönetim stratejisinin temel bileşenlerini oluşturmaktadır. Bu kapsamda hastanelerde stratejik değişimlerin başlaması ve uygulanması, yenilikçilik seviyelerinin değerlendirilmesi, üst yönetimin katkılarıyla uygun örgüt kültürünün oluşturulması önem arz etmektedir.

Ulusal literatürde (26/11/2023 tarihi itibarıyla Ulusal Tez Merkezi, Google Scholar, Science Direct ve Web of Science) sağlık kurumlarında stratejik değişim, üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi, yenilikçi performans ve örgüt kültürü arasındaki ilişkileri değerlendiren ampirik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu sebeple yapılan bu çalışma, ulusal literatürde belirtilen kavramlar arasında değerlendirmeyi yapan ilk çalışmalardan biri olması nedeniyle literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca çalışma sonuçlarının hastane yöneticilerinin ilgili alanda karar verirken faydalanması açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Türkiye’de faaliyet gösteren özel hastanelerin üst düzey yöneticileri üzerinde yapılan bu çalışmada üst düzey yöneticilerin örgüt kültürü algılarının üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi, yenilikçi performans ve stratejik değişim algıları üzerindeki etkisini, üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi algılarının yenilikçi performans ve stratejik değişim algıları üzerindeki etkisini ve stratejik değişim algılarının yenilikçi performans algıları üzerindeki etkisini ortaya koymak amaçlanmıştır. Ayrıca çalışma kapsamında; özel hastanelerin örgüt kültürü türlerinin üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi üzerindeki etkisi ve özel

hastane yöneticilerinin bireysel ve çalıştıkları kuruma ilişkin çeşitli özelliklerine göre örgüt kültürü, üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi, stratejik değişim ve yenilikçi performans algılarının farklılık gösterip göstermediği de belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın odak noktasını özel hastane yöneticileri oluşturmasının temel sebebi, özel sektördeki rekabetin artan yoğunluğundan kaynaklanmaktadır. Bu yoğun rekabet ortamı, özel hastane yöneticilerini, kaynaklarını en etkili biçimde kullanarak kaliteli sağlık bakım hizmeti sunmayı hedefleyen stratejik değişim ve yenilikçi performans gibi kavramlara özel bir önem atfetmeye yönlendirmektedir. Bu bağlamda, örgütün rekabet avantajını güçlendirmek amacıyla bu kavramlara odaklanma ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

6.2. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırmanın amaçları aşağıdaki hipotezlerle test edilmiş olup; buna ilişkin oluşturulan model Şekil 2'de sunulmuştur.

H₁: Yöneticilerin genel stratejik değişim algıları bireysel özelliklerine (a-cinsiyet, b-yaş, c-eğitim durumu, d-kurumdaki görev, e-çalışma süresi) ve çalıştıkları hastanenin örgütsel özelliklerine (f-hastane faaliyet alanı, g-hastane yatak sayısı, h-hastane çalışan sayısı, ı-hastane kuruluş yılı) göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H₂: Yöneticilerin yenilikçi performans algıları bireysel özelliklerine (a-cinsiyet, b-yaş, c-eğitim durumu, d-kurumdaki görev, e-çalışma süresi) ve çalıştıkları hastanenin örgütsel özelliklerine (f-hastane faaliyet alanı, g-hastane yatak sayısı, h-hastane çalışan sayısı, ı-hastane kuruluş yılı) göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H₃: Yöneticilerin genel üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi algıları bireysel özelliklerine (a-cinsiyet, b-yaş, c-eğitim durumu, d-kurumdaki görev, e-çalışma süresi) ve çalıştıkları hastanenin örgütsel özelliklerine (f-hastane faaliyet alanı, g-hastane yatak sayısı, h-hastane çalışan sayısı, ı-hastane kuruluş yılı) göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H₄: Yöneticilerin genel örgüt kültürü algıları bireysel özelliklerine (a-cinsiyet, b-yaş, c-eğitim durumu, d-kurumdaki görev, e-çalışma süresi) ve çalıştıkları hastanenin örgütsel özelliklerine (f-hastane faaliyet alanı, g-hastane yatak sayısı, h-hastane çalışan sayısı, ı-hastane kuruluş yılı) göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H₅: Hastane yöneticilerinin örgüt kültürü boyutlarına ilişkin değerlendirmeleri üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi algılarını etkiler.

- H_{5a}: Klan kültürü algısı bilgi değişimi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.
- H_{5b}: Adhokrasi kültürü algısı bilgi değişimi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.
- H_{5c}: Hiyerarşi kültürü algısı bilgi değişimi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.
- H_{5d}: Pazar kültürü algısı bilgi değişimi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.
- H_{5e}: Klan kültürü algısı ortak davranış üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.
- H_{5f}: Adhokrasi kültürü algısı ortak davranış üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.
- H_{5g}: Hiyerarşi kültürü algısı ortak davranış üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.
- H_{5h}: Pazar kültürü algısı ortak davranış üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.
- H_{5j}: Klan kültürü algısı ortak karar verme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.
- H_{5k}: Adhokrasi kültürü algısı ortak karar verme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.
- H_{5l}: Hiyerarşi kültürü algısı ortak karar verme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.

- H_{5m}: Pazar kültürü algısı ortak karar verme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.

H₆: Hastane yöneticilerinin üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi boyutlarına ilişkin değerlendirmeleri yenilikçi performans algılarını etkiler.

- H_{6a}: Bilgi değişimi algıları yenilikçi performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.
- H_{6b}: Ortak davranış algıları yenilikçi performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.
- H_{6c}: Ortak karar verme algıları yenilikçi performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.

H₇: Hastane yöneticilerinin üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi boyutlarına ilişkin değerlendirmeleri stratejik değişim algılarını etkiler.

- H_{7a}: Bilgi değişimi algısı stratejik değişimin başlaması üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.
- H_{7b}: Ortak davranış algısı stratejik değişimin başlaması üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.
- H_{7c}: Ortak karar verme algısı stratejik değişimin başlaması üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.
- H_{7d}: Bilgi değişimi algısı stratejik değişimin uygulanması üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.
- H_{7e}: Ortak davranış algısı stratejik değişimin uygulanması üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.
- H_{7f}: Ortak karar verme algısı stratejik değişimin uygulanması üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.

H₈: Hastane yöneticilerinin örgüt kültürü boyutlarına ilişkin değerlendirmeleri yenilikçi performans algılarını etkiler.

- H_{8a}: Klan kültürü algısı yenilikçi performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.
- H_{8b}: Adhokrasi kültürü algısı yenilikçi performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.
- H_{8c}: Hiyerarşi kültürü algısı yenilikçi performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.
- H_{8d}: Pazar kültürü algısı yenilikçi performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.

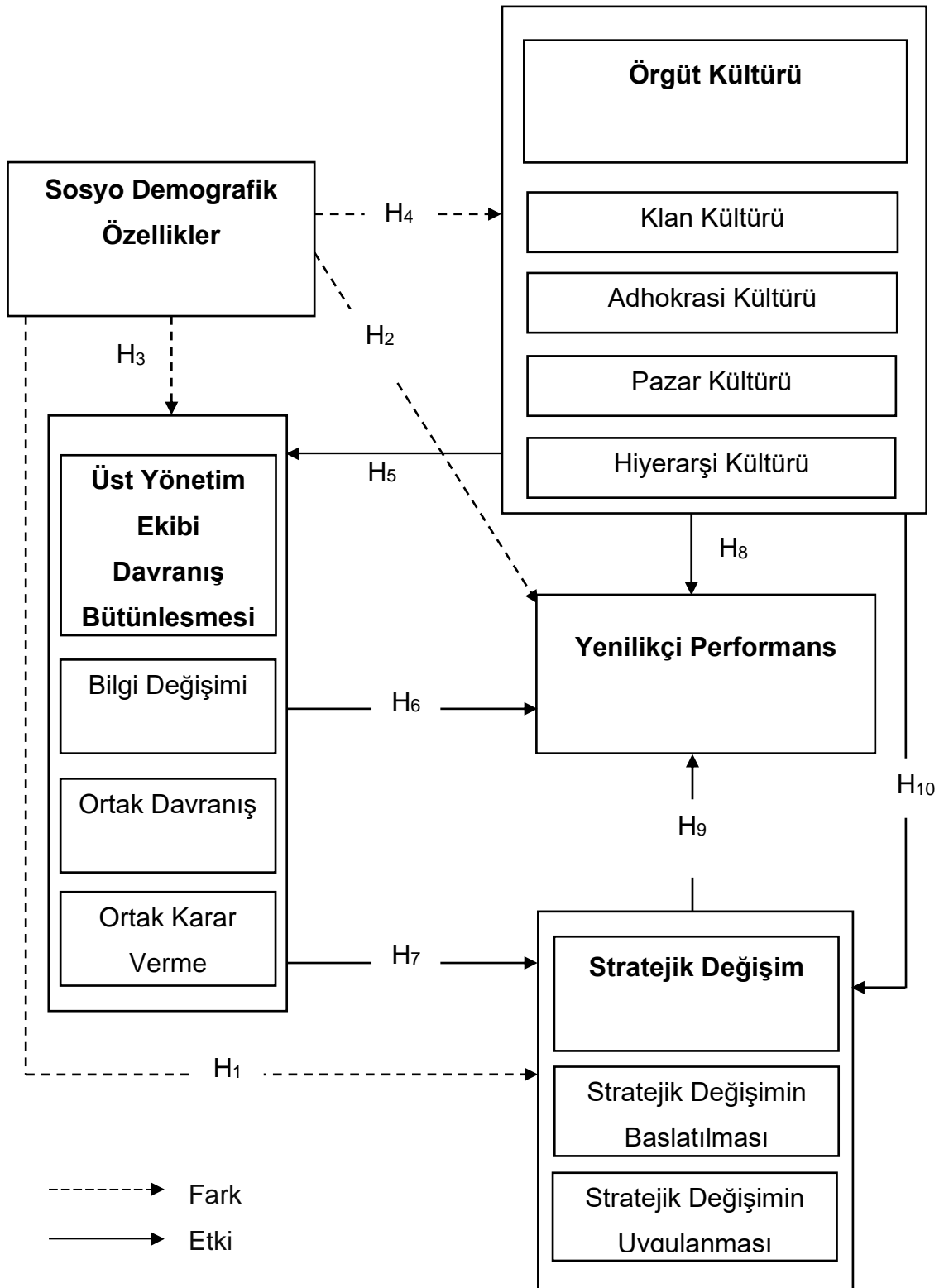
H₉: Hastane yöneticilerinin stratejik değişim boyutlarına ilişkin değerlendirmeleri yenilikçi performans algılarını etkiler.

- H_{9a}: Stratejik değişimin başlaması algısı yenilikçi performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.
- H_{9b}: Stratejik değişimin uygulanması algısı yenilikçi performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.

H₁₀: Hastane yöneticilerinin örgüt kültürü boyutlarına ilişkin değerlendirmeleri stratejik değişim algılarını etkiler.

- H_{10a}: Klan kültürü algısı stratejik değişimin başlaması üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.
- H_{10b}: Adhokrasi kültürü algısı stratejik değişimin başlaması üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.
- H_{10c}: Hiyerarşi kültürü algısı stratejik değişimin başlaması üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.
- H_{10d}: Pazar kültürü algısı stratejik değişimin başlaması üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.
- H_{10e}: Klan kültürü algısı stratejik değişimin uygulanması üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.

- H_{10f} : Adhokrasi kültürü algısı stratejik değişimin uygulanması üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.
- H_{10g} : Hiyerarşı kültürü algısı stratejik değişimin uygulanması üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.
- H_{10h} : Pazar kültürü algısı stratejik değişimin uygulanması üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.



Şekil 2. Araştırma Modeli

6.3. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırma Türkiye genelindeki özel hastane üst düzey yöneticilerini kapsamaktadır. Bu kapsamda çalışmanın evreni Sağlık Bakanlığı Sağlık Bilgi Sistemleri Genel Müdürlüğü'nün Sağlık İstatistikleri Yıllığı 2020 Haber Bültenine göre faal durumda olan 566 özel hastanenin üst düzey yöneticilerinden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında örneklem seçilmeden evrenin tamamına ulaşılması hedeflenmiştir. Her hastanede yönetim kurulunda görev yapan genel direktör, başhekim ya da hastane müdüründen bir tanesine ulaşılması amaçlanmıştır.

Bu kapsamda evrende bulunan tüm özel hastane üst düzey yöneticilerine yüz yüze ulaşılmaya çalışılmıştır. Anket formu oluşturulduktan sonra yöneticiler ile iletişime geçilerek araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden yöneticilere posta yoluyla bireysel olarak anket formları gönderilmiştir. Araştırmacı yöneticilerden anket formlarını tamamlayıp kendisine geri gönderme taahhüdünü istemiştir. Araştırmaya katılmayı kabul eden toplamda 321 özel hastane üst düzey yöneticisiyle çalışma yapılmıştır. Toplanan anketlerle çalışmaya katılım oranı %56,71 olarak hesaplanmıştır.

Araştırmada elde edilen hastane yöneticilerinin evreni temsil etme gücünü belirlemek amacıyla, Türkiye genelindeki özel hastane yöneticilerinin coğrafi bölgelere göre sayısı ve dağılımı incelenmiştir. Elde edilen verilere göre, bu yöneticilerin buldukları coğrafi bölgelerdeki dağılım detaylı olarak Tablo 1'de sunulmaktadır. Bu kapsamda Akdeniz Bölgesi'nde bulunan hastanelerin %52,27'ine, Doğu Anadolu Bölgesi'nde bulunan hastanelerin %57,14'üne, Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde bulunan hastanelerin %60,87'sine, Ege Bölgesi'nde bulunan hastanelerin %57,74'üne, Marmara Bölgesi'nde bulunan hastanelerin %55,08'ine, Karadeniz Bölgesi'nde bulunan hastanelerin %64,5'ine ve İç Anadolu Bölgesi'nde bulunan hastanelerin %60,27'sine ulaşılmıştır.

Tablo 1. Hastanelerin ve Toplanan Anketlerin Coğrafi Bölgelere Göre Dağılımı

Bölgeler	Özel Hastane		Geri Dönüş Yapan Özel Hastane	
	n	%	n	%
Akdeniz	88	15,55	46	14,33
Doğu Anadolu	21	3,71	12	3,74
Güneydoğu Anadolu	46	8,13	28	8,72
Ege	71	12,54	41	12,75
Marmara	236	41,70	130	40,50
Karadeniz	31	5,48	20	6,23
İç Anadolu	73	12,89	44	13,70
Toplam	566	100	321	100

Tablo 1’de görüldüğü gibi her bölgeden yanıt alındığı ve yöneticilerin bölgelerarası dağılımında birbirine çok yakın yüzdelerle ulaşıldığı görülmektedir. Örneğin, tüm özel hastanelerin %15,55’i Akdeniz Bölgesi’nde yer alırken, araştırmaya katılan yöneticilerin %14,33’ü Akdeniz Bölgesi’nde faaliyet gösteren hastanelerde çalışmaktadır. Araştırma evrenini oluşturan özel hastanelerin %41,70’i Marmara Bölgesi’nde yer alırken, araştırmaya katılan yöneticilerin %40,50’si Marmara Bölgesi’nde faaliyet gösteren hastanelerde çalışmaktadır. Bu doğrultuda, araştırma sonucunda ulaşılan hastane yöneticilerinin çalıştıkları hastanelerin coğrafi bölgelere göre dağılımının evrendeki dağılıma yakın olması araştırmanın evreni temsil gücünün iyi olduğunu düşündürmektedir.

6.4. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formu beş bölümden oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümünü yöneticilerin bireysel özelliklerinden yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kurumdaki görev ve çalışma süresi ile çalışmış oldukları hastanelerin örgütsel özelliklerinden faaliyet alanı, yatak sayısı, çalışan sayısı ve kuruluş yılı gibi örgütsel özellikleri belirleyen 9 soru oluşturmaktadır.

İkinci bölümde yöneticilerin stratejik değişim algılarını ölçmek için kullanılan Herrmann ve Nadkarni (2014) tarafından geliştirilen Stratejik Değişim Ölçeği

(Strategic Change Scale) kullanılmıştır. Ölçek, stratejik değişimin başlaması ve stratejik değişimin uygulanması olmak üzere 2 alt boyundan oluşmakta ve her boyutun altında 5'er ifade olmak üzere toplam 10 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek, 1 (hiç değişim yok) ile 5 (aşırı derecede değişim var) arasında değer alan 5'li likert tipindedir. Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach alfa değeri 0,85 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach alfa değeri 0,85 olarak hesaplanmıştır.

Üçüncü bölümde yöneticilerin yenilikçi performans algılarını ölçmek için kullanılan Sicotte ve vd. (2014) tarafından geliştirilen Yenilikçi Performans Ölçeği (Innovative Performance Scale) kullanılmıştır. Ölçek tek boyutlu 8 maddeden oluşan 5'li likert tipinde bir ölçektir. Ölçeğin puanlaması 1 (kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) şeklindedir. Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach alfa değeri 0,88 olarak hesaplanmıştır.

Dördüncü bölümde yöneticilerin, üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesini ölçmek için Simsek vd. (2005) tarafından geliştirilen Üst Yönetim Ekibi Davranış Bütünleşmesi Ölçeği (Top Management Team Behavior Integration Scale) kullanılmıştır. Ölçek bilgi değişimi, ortak davranış ve ortak karar verme olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmakta ve her boyutun altında 3'er ifade olmak üzere toplamda 9 ifadeden oluşmaktadır. 5'li likert tipinde olan ölçeğin puanlanması 1 (kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) şeklindedir. Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach alfa değeri 0,80 olarak hesaplanmıştır.

Anket formunun beşinci ve son bölümünde ise işletmelerin örgüt kültürü türünü belirlemek için Cameron ve Quinn (2006) tarafından geliştirilen, Türkçe geçerlik ve güvenilirliği Yalçınsoy (2019) tarafından yapılan Örgüt Kültürü Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek klan kültürü, adhokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü olmak üzere 4 alt boyuttan oluşmakta ve her boyutun altında 4'er ifade olmak üzere toplamda 16 ifade yer almaktadır. 5'li likert tipinde olan ölçeğin puanlanması 1 (hiç katılmıyorum) ile 5 (tamamen katılıyorum) şeklindedir. Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik analizi yapılmış ve alt boyutlarının Cronbach Alfa

güvenirlilik katsayıları klan kültürü için 0,80; adhokrasi kültürü için 0,87; hiyerarşi kültürü için 0,80 ve pazar kültürü için 0,80 olarak hesaplanmıştır.

Araştırmada kullanılan Stratejik Değişim Ölçeği, Yenilikçi Performans Ölçeği ve Üst Yönetim Ekibi Davranış Bütünleşmesi Ölçeği'nin Türkçe'ye çevrilmesi süreci oldukça detaylı ve titiz bir yöntemle gerçekleştirilmiştir. Çeviri süreci, üç bağımsız ve İngilizce konusunda yetkin akademisyen tarafından Haziran 2020'de gerçekleştirilmiş ve çevirilerin niteliği güvence altına alınmıştır. Ardından, ölçeklerin her bir maddesini en iyi açıklayan ifadeler belirlenmiş ve bu ifadeler, bir Türkçe ölçeğe dönüştürülmüştür. Bu aşamada, uzman bir öğretim üyesinin önerileri dikkate alınarak madde açıklamaları titizlikle gözden geçirilmiş ve düzenlenmiştir. Sonrasında, Türkçe'ye çevrilmiş ve revize edilmiş ölçekler profesyonel bir tercüman tarafından İngilizce'ye tekrar çevrilmiştir. Bu çeviriler, orijinal İngilizce ölçeklerle karşılaştırılmış, ifadelerin benzerliği kontrol edilmiştir. Sonuç olarak, Türkçe'den İngilizce'ye çevrilen ölçekler, orijinal İngilizce versiyonlarıyla uyumlu hale getirilmiş ve anket formu uygulamaya hazır hale getirilmiştir.

6.5. VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ

Araştırmanın yapılabilmesi için öncelikle araştırma kapsamında kullanılacak veri toplama araçlarını geliştiren kişilerden gerekli izinler alınmıştır (Ek-6, Ek-7, Ek-8, Ek-9). Sonrasında çalışmanın etik açıdan uygun olduğunu gösterir etik kurul belgesi Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 10.03.2020 tarihli ve 12908312-050.06/00001043573 sayılı kararı ile alınmıştır (Ek-10). Araştırma kapsamında elde edilen veriler 15.10.2021 ile 31.12.2022 tarihleri arasında toplanmıştır.

Araştırma kapsamında toplanan veriler bilgisayar ortamına aktarıldıktan sonra verilerin analizinde SPSS-23 (Statistical Package for the Social Sciences) ve AMOS-23 S (Analysis of Moment Structures) yazılım programları kullanılmıştır. İlk olarak araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliğini belirlemek için Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır.

Ölçeklerin güvenilirlik analizlerini belirlemek için içsel tutarlılık katsayısı (Cronbach Alpha) hesaplanmıştır. Araştırma kapsamında yöneticilerin bireysel ve örgütsel özellikleri ile stratejik değişim, yenilikçi performans, üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi ve örgüt kültürü ölçeklerine verdikleri cevaplara ilişkin tanımlayıcı bulguları belirlemek için frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmıştır. Daha sonra stratejik değişim, yenilikçi performans, üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi ve örgüt kültürü değişkenleri arasındaki ilişkilerin var olup olmadığını ve ilişkilerin yönünü ve kuvvetini belirlemek amacıyla Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır.

Araştırmada yer alan stratejik değişim, yenilikçi performans, üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi ve örgüt kültürü değişkenlerine ilişkin verilerin normal dağılıp dağılmadığını tespit etmek için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayılarından yararlanılmıştır. Literatürde çarpıklık ve basıklık değerlerinin farklı olabileceği görüşleri bulunmaktadır. Hahs-Vaughn ve Lomax (2020), -2 ile +2 aralığını normal dağılım için kabul edilebilir sınırlar olarak ifade etmektedir. Araştırma kapsamında bu değer aralıkları kullanılmıştır. Stratejik değişim için çarpıklık değeri 0,366, basıklık değeri -0,507 olarak tespit edilmiştir. Yenilikçi performans için çarpıklık değeri -1,053, basıklık değeri 0,980 olarak tespit edilmiştir. Üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi için çarpıklık değeri -0,497, basıklık değeri -0,614 olarak tespit edilmiştir. Son olarak örgüt kültürü için çarpıklık değeri -0,642, basıklık değeri 1,117 olarak tespit edilmiştir. Buna göre değişkenlere ilişkin verilerin normal dağılım gösterdiği ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin stratejik değişim, yenilikçi performans, üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi ve örgüt kültürü algılarının bireysel ve çalıştıkları kurumların örgütsel özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılığın hangi gruplarda olduğunu belirlemek için Post Hoc. çoklu karşılaştırma testlerinden biri olan Tukey HSD testinden faydalanılmıştır. Son olarak örgüt kültürünün üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi üzerindeki etkisini; üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesinin yenilikçi performans üzerindeki etkisini; üst yönetim ekibi

davranış bütünleşmesinin stratejik değişim üzerindeki etkisini; örgüt kültürünün yenilikçi performans üzerindeki etkisini; stratejik değişimin yenilikçi performans üzerindeki etkisini ve örgüt kültürünün stratejik değişim üzerindeki etkisini belirleyebilmek için ortaya konulan araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Regresyon modellerinde çoklu bağlantı ve otokorelasyonun olup olmadığını tespit etmek için Durbin Watson Katsayısı ile Varyans Şişkinlik Katsayısı (Variance Inflation Factor-VIF) hesaplanmıştır. Kullanılan istatistiksel analizlerin tamamında anlamlılık düzeyi 0,05 olarak alınmıştır.

6.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Yapılan bu çalışma Türkiye genelindeki özel hastanelerde görev yapan üst düzey yöneticileri kapsamaktadır. Araştırma sadece araştırmaya katılmayı kabul ederek anketlere cevap veren üst düzey özel hastane yöneticileri için geçerlidir. Ayrıca farklı sektörlere genelleme yapılamaz. Özel hastanelerin ülke genelinde büyük bir coğrafi alanı kapsamaması her hastaneden sadece bir tane üst düzey yöneticinin tercih edilmesine sebep olmuştur. Dolayısıyla stratejik değişimin, yenilikçi performansın, örgüt kültürünün ve özellikle üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi algısının sadece bir yönetici ile sınırlı olmasına sebep olmuştur. Bu durum araştırmanın önemli sınırlılıklarındandır.

Sağlık kurumlarının ekonomik, teknolojik ve insan kaynakları bakımından değişim hızı düşünüldüğü zaman stratejik değişim, yenilikçi performans, üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi ve örgüt kültürü gibi kavramlar önemli hale gelmektedir. Statejilerin ortam şartlarına göre hızlı değişebilmesi, performansın zaman içerisinde artması ve azalması, üst yönetim ekibinin davranışlarının zamana göre değişmesi, örgüt kültürünün çalışanların tutumlarına göre zamanla farklılaşabilmesi gibi durumlar söz konusu olabilir. Bu kapsamda yapılan bu araştırma kesitsel türde bir araştırma niteliği taşıdığı için araştırma sadece içinde bulunduğu zaman dilimi ile sınırlı olmaktadır.

Ayrıca üst düzey yöneticilerin değerlendirme yaparken içinde buldukları ekonomik koşullar, çevresel koşullar, küresel koşullar, rekabet koşulları vb. gibi koşullardan etkilendikleri düşüncesi araştırma için bir sınırlılık olarak görülebilir.

7.BÖLÜM: BULGULAR

Araştırmanın bu bölümde, araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenirlik bulgularına, araştırmayla ilgili tanımlayıcı bulgulara ve hipotezlerle ilgili analitik bulgulara yer verilmiştir.

7.1. GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK ANALİZİ

Bir bilimsel çalışmada, ölçüm aracının ölçülmek istenen şeyi doğru ölçtüğünün belirlenebilmesi için geçerlik ve güvenirlik kavramlarının bilinmesi ve uygulanması önemlidir. Bir araştırmacının araştırma konusu ile ilgili daha önceden geçerliği ve güvenirliği yapılmış ölçek varsa araştırmacı bu ölçeği kullanabilir. Yoksa araştırmacı çalışmasında, geçerlik ve güvenirlik şartlarını yerine getirmelidir. Geçerlik; bir test veya ölçeğin ölçülmek istenen şeyi ölçme derecesi, yani ölçülmek istenilen şeyin tam olarak ölçülebilmesi demektir. Başka bir ifade ile ölçülmek istenilen şeyle ilgili, ölçme aracında yeterli sayıda, kaliteli, ayrıntılı ve dengeli maddenin bulunması demektir. Güvenirlik ise kullanılan ölçüm aracının farklı şartlar altında benzer sonuçlar vermesi veya farklı araştırmacılar, aynı ölçüm aracını farklı durumlarda kullanarak benzer sonuçlar elde etmesidir (Karagöz, 2017).

7.1.1. Stratejik Değişim Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirliği

Yöneticilerin stratejik değişim algılarını ölçmek için kullanılan Herrmann ve Nadkarni (2014) tarafından geliştirilen Stratejik Değişim Ölçeği (Strategic Change Scale) kullanılmıştır. Ölçek, stratejik değişimin başlaması ve stratejik değişimin uygulanması olmak üzere 2 alt boyundan oluşmakta ve her boyutun altında 5'er ifade olmak üzere toplam 10 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin yapı geçerliğini değerlendirme amacıyla 10 ifadeye Temel Bileşen analizi ve Varimax yöntemleri ile açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Literatüre göre KMO değerlerinin 0,5 ile 1,0 arasında olması gerekir ve 0,5'in altındaki değerler örneklemin faktör analizi için yeterli olmadığını gösterir. Faktör analizi yapabilmek için veri setinin çok

değişkenli normalliği sağlayıp sağlamadığı Bartlett Küresellik Testi ile değerlendirilmektedir. Bartlett'in küresellik testinde 0,05'ten küçük bir p değeri, verilerin çok değişkenli normal dağılım sağladığı anlamına gelmektedir (Seçer, 2018). Literatürde sosyal bilimlerde çok faktörlü ölçme araçlarında madde faktör yükleri toplam varyansın %40 ila %60'ını açıklıyorsa bu yeterli kabul edilmektedir. Araştırmalara göre varyans oranı ne kadar yüksekse ölçeğin faktör yapısı o kadar güçlüdür (Gürbüz ve Şahin, 2017). Yapılan analiz sonucunda KMO örneklem yeterliliği 0,767; Bartlet Küresellik Test değeri 1813,602 ($p < 0,001$) bulunmuştur ve ölçeğin faktör analizi için yeterli ve uygun örnekleme sahip olduğu belirlenmiştir. Yapılan analiz sonucunda ifadelerin %62,878 açıklanan toplam varyans değeri ile 2 boyutta toplandığı görülmüştür (Tablo 2). Yapılan incelemede ifadelerin toplandıkları faktörlerin kavramsal olarak tutarlı olduğu ve faktör yüklerinin kabul edilebilir seviyede olduğu tespit edilmiştir.

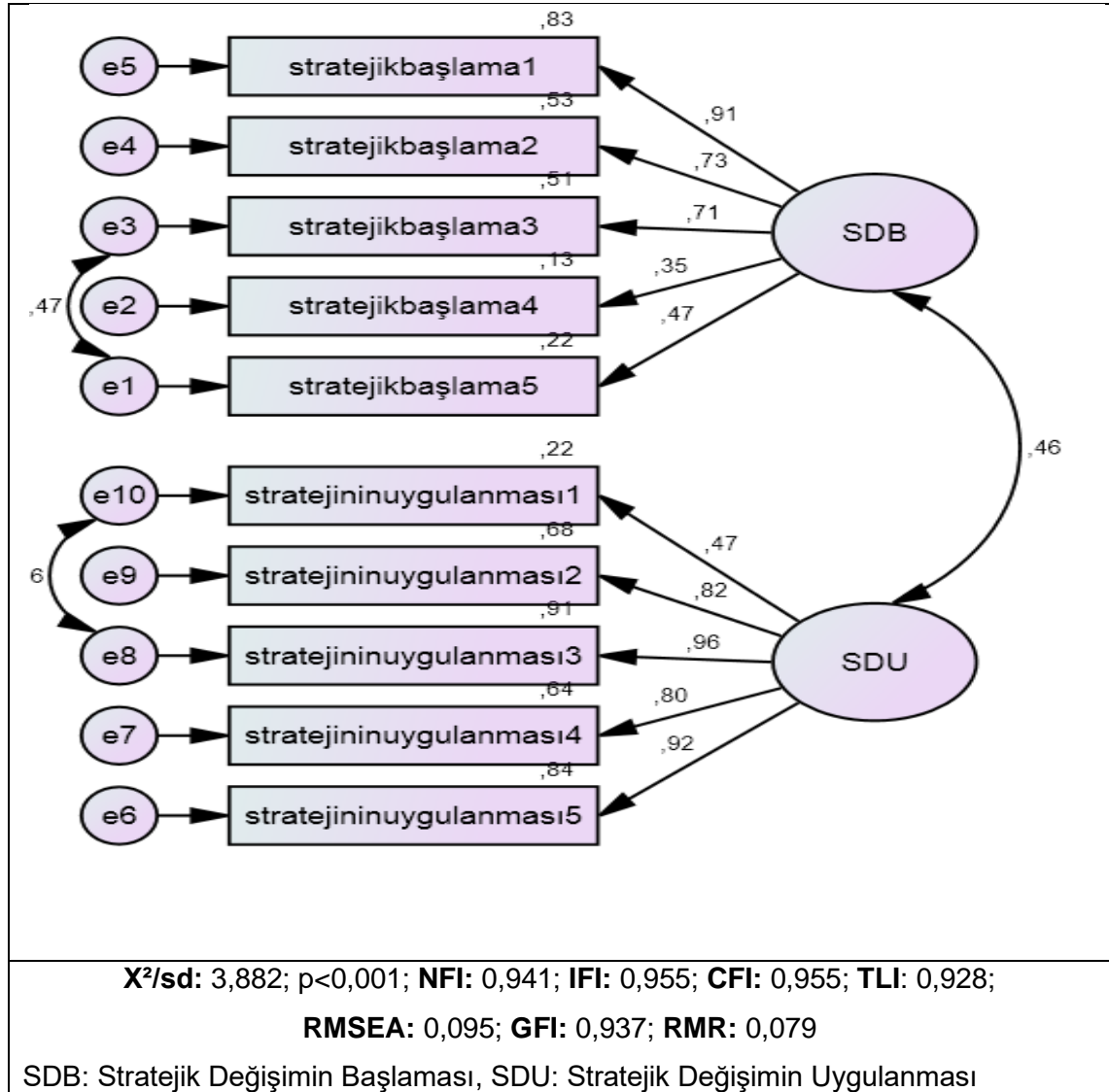
Tablo 2. Stratejik Değişim Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Örneklem Yeterliliği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Katsayısı		0,767	
Bartlet Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare Değeri	1813,602	
	Serbestlik Derecesi	45	
	Anlamlılık	,000	
Açıklanan Toplam Varyans		62,878	
Cronbach Alpha		0,845	
Stratejik Değişim Ölçeği Boyutları			
	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha
Stratejik Değişimin Başlaması			
Yeni birleşme ve/veya devralmaların tamamlanmasında	0,899	%35,294	0,781
Pazara ilave ve/veya kısıtlamalarda	0,888		
Mülk, tesis ve ekipmanların satın alınması ve/veya satılmasında	0,877		
Ar-Ge harcamalarında artış veya azalışında	0,828		
Uluslararası pazara giriş ve/veya çıkışlarda	0,516		
Stratejik Değişimin Uygulanması			
Çalışanların sayısında artış veya azalma	0,879	%27,584	0,880
Yöneticilere verilen resmi teşviklerdeki değişimlerde	0,776		
Organizasyon yapısında değişim (Örneğin, merkezileşme veya desantralizasyon artış/azalış)	0,755		
Yeniden yapılandırma veya süreç değişiklikleri (örneğin, bir etkinliği gerçekleştirmek adına atılan adımlarda artış veya azalma)	0,715		
Yönetim ekibi üyelerinin unvanlarının dağılımındaki değişimlerde (Örneğin, işlevsel, ürün, coğrafi veya karma)	0,393		

AFA sonucunda elde edilen modele Maksimum Olabilirlik Metodu (ML) ile DFA yapılmıştır. Modelin uyum yeterliliğini değerlendirmek için şu indeksler kullanılmıştır: CMIN/DF (Chi-Square/Degree of Freedom); ki-kare istatistiğinin serbestlik derecesine oranını gösterir. IFI (Incremental Fit Index); artan uyum indeksi, modelin gözlemlenen verilere uyumunu değerlendiren bir indekstir. RMR (Root Mean Square Residual); modelin gözlemlenen verilere uyumunu değerlendiren bir indekstir. RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation); yaklaşık hataların ortalama karekökünü gösterir. CFI (Comparative Fit Index); karşılaştırmalı uyum indeksi, modelin gözlemlenen verilere uyumunu değerlendiren bir indekstir. TLI (Trucker-Lewis Index); ölçeklendirilmemiş uyum indeksi, modelin gözlemlenen verilere uyumunu değerlendiren bir indekstir. NFI (Normed Fit Index); normlaştırılmış uyum indeksi, modelin gözlemlenen verilere uyumunu değerlendiren bir indekstir. GFI (Goodness of Fit Index); iyilik uyum indeksi, modelin gözlemlenen verilere uyumunu değerlendiren bir indekstir. İdeal olarak, bu indekslerin değerleri mümkün olduğunca yüksek olması beklenirken hata terimlerinin değerinin düşük olması beklenmektedir. Literatürde belirtilen uyum indekslerinin kabul edilebilir sınırları; $\chi^2/sd \leq 5$; $IFI \geq 0,90$; $RMSEA \leq 0,10$; $TLI \geq 0,90$; $NFI \geq 0,90$; $GFI \geq 90$; $CFI \geq 0,90$ olarak ifade edilmektedir. RMR değeri 0 ile 1 arasında bir değer almaktadır ve 0'a yaklaştıkça iyi uyum belirtmektedir (Kelloway, 1998; Karagöz, 2017). 2 boyut ve 10 ifade ile gerçekleştirilen modele ilişkin bulgular Şekil 3'te görülmektedir. Yapılan değerlendirmeler sonucunda modele ilişkin uyum indekslerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olmadığı görülmüştür. Bu nedenle modifikasyon indeksleri incelenmiş ve (e1 <-> e3 ve e8 <-> e10) hata terimleri arasındaki modifikasyon indekslerinin değişim oranı önerilen modifikasyonlar arasında en yüksek değerlere sahip olduğu tespit edilmiştir. Test edilen modelde ilgili hata terimleri arasına kovaryans işareti ilave edilerek model tekrar test edilmiştir. Yapılan modifikasyonlar sonucunda modele ilişkin uyum indeksleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmektedir (Şekil 3).

Gizli ve gözlenen değişkenler arasındaki standardize regresyon katsayıları incelendiğinde stratejik değişim ölçeğine ilişkin boyutlar ve boyutlar altında yer alan ifadelerin faktör yükleri ve anlamlılık düzeyleri incelendiğinde hem boyutlar arasındaki ilişkilerde hem de boyutlar altındaki tüm ifadelerin ilgili boyutları açıklama durumunun anlamlı ($p < 0,001$) olduğu görülmektedir (Ek-1).

Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0 ile 1 arasında değişmektedir. Bir ölçeğin Cronbach alfa katsayısının 1'e olabildiğince yakın olması, ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu anlamına gelmektedir. Cronbach alfa katsayısı 0,40'ın altında ise ölçek güvenilir değil, 0,40 ile 0,59 arasında ise güvenilirliği düşük, 0,60 ile 0,79 arasında ise oldukça güvenilir, 0,80 ile 1,00 arasında ise çok güvenilir olarak kabul edilmektedir (Karagöz, 2017). Stratejik değişim ölçeğini oluşturan ifadeler verilerin güvenilirliği içsel tutarlılık katsayısı ile değerlendirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda ölçeğin alt boyutlarından stratejik değişimin başlaması boyutunun Cronbach Alpha değeri 0,781; stratejik değişimin uygulanması boyutunun Cronbach Alpha değeri ise 0,880 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin tümü için Cronbach Alpha değeri ise 0,845 olarak bulunmuştur. Bu kapsamda ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir.



Şekil 3. Stratejik Değişim Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

7.1.2. Yenilikçi Performans Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirliği

Yöneticilerin yenilikçi performans algılarını ölçmek için kullanılan Sicotte ve vd. (2014) tarafından geliştirilen Yenilikçi Performans Ölçeği (Innovative Performance Scale) kullanılmıştır. Ölçek tek boyutlu 8 maddeden oluşan 5'li likert tipinde bir ölçektir. Ölçeğin yapı geçerliğini değerlendirme amacıyla 8 ifadeye Temel Bileşen analizi ve Varimax yöntemleri ile AFA yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda KMO örneklem yeterliliği 0,925; Bartlet Küresellik Test değeri 3179,966 ($p < 0,001$) bulunmuştur ve ölçeğin faktör analizi için yeterli ve uygun

örnekleme sahip olduğu belirlenmiştir. Yapılan analiz sonucunda açıklanan toplam varyans değerinin %80,695 olduğu görülmüştür (Tablo 3). Yapılan incelemede ifadelerin toplandıkları faktörlerin kavramsal olarak tutarlı olduğu ve faktör yüklerinin kabul edilebilir seviyede olduğu tespit edilmiştir.

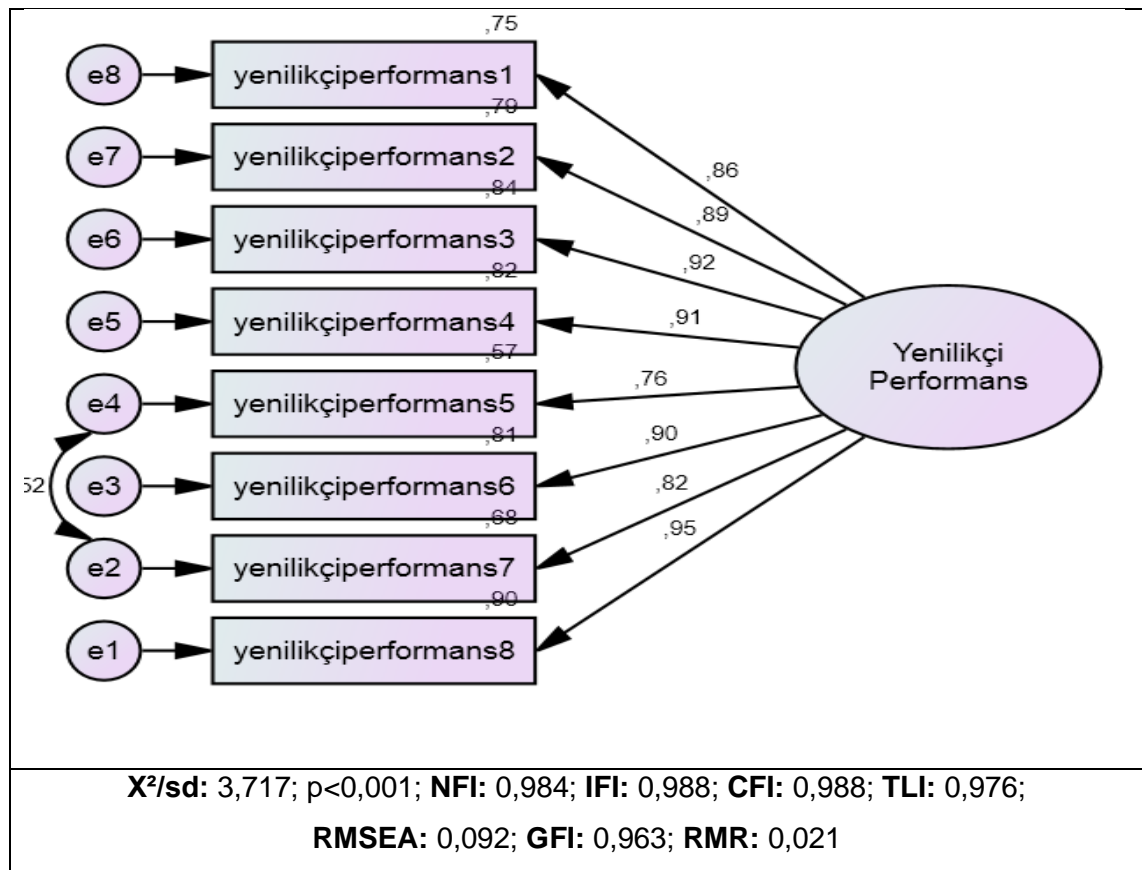
Tablo 3. Yenilikçi Performans Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Örneklem Yeterliliği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Katsayısı		0,925	
Bartlet Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare Değeri	3179,966	
	Serbestlik Derecesi	28	
	Anlamlılık	,000	
Açıklanan Toplam Varyans		80,695	
Cronbach Alpha		0,965	
Yenilikçi Performans Ölçeği			
Yenilikçi Performans İfadeleri	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha
Yeni ürünlere/hizmetlere yönelik kalite iyileştirmeleri rakiplerden daha iyidir.	0,949	%80,695	0,965
İnovasyon yoluyla üretilmiş yan ürün/hizmet ve giriş sayısı rakiplerden daha yüksektir.	0,921		
Yeni ürünlerden/hizmetlerden elde edilen gelirlerin oranı rakiplerden daha yüksektir.	0,917		
İnovasyon yoluyla üretilmiş iş sayısı rakiplerden daha fazladır.	0,909		
İnovasyon yoluyla müşteri değeri yaratmak, rakiplerden daha güçlüdür.	0,904		
Kurumumuzun büyüme oranı rakiplerinden daha iyidir.	0,880		
Yeni ürünlerin/hizmetlerin başarı oranı rakiplerden daha yüksektir.	0,864		
Önemli yeni ürünlerin/hizmetlerin piyasaya sürülme sıklığı rakiplerden daha hızlıdır.	0,840		

AFA sonucunda elde edilen modele Maksimum Olabilirlik Metodu (ML) ile DFA yapılmıştır. 8 ifade ile gerçekleştirilen modele ilişkin bulgular Şekil 4'te görülmektedir. Yapılan değerlendirmeler sonucunda modele ilişkin uyum indekslerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olmadığı görülmüştür. Bu nedenle modifikasyon indeksleri incelenmiş ve (e2 <-> e4) hata terimleri arasındaki modifikasyon indekslerinin değişim oranı önerilen modifikasyonlar arasında en yüksek değerlere sahip olduğu tespit edilmiştir. Test edilen modelde ilgili hata terimleri arasına kovaryans işareti ilave edilerek model tekrar test edilmiştir.

Yapılan modifikasyonlar sonucunda modele ilişkin uyum indeksleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmektedir (Şekil 4).

Gizli ve gözlenen değişkenler arasındaki standardize regresyon katsayıları incelendiğinde yenilikçi performans ölçeğine ilişkin boyutlar ve boyutlar altında yer alan ifadelerin faktör yükleri ve anlamlılık düzeyleri incelendiğinde hem boyutlar arasındaki ilişkilerde hem de boyutlar altındaki tüm ifadelerin ilgili boyutları açıklama durumunun anlamlı ($p < 0,001$) olduğu görülmektedir (Ek-2). Yenilikçi performans ölçeğini oluşturan ifadelerle verilen cevapların güvenilirliği içsel tutarlılık katsayısı ile değerlendirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda ölçeğin Cronbach Alpha değeri ise 0,965 olarak bulunmuştur. Bu kapsamda ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir.



Şekil 4.Yenilikçi Performans Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

7.1.3. Üst Yönetim Ekibi Davranış Bütünleşmesi Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirliği

Yöneticilerin, üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi algısını ölçmek için Simsek vd. (2005) geliştirilen Üst Yönetim Ekibi Davranış Bütünleşmesi Ölçeği (Top Management Team Behavior Integration Scale) kullanılmıştır. Ölçek bilgi değişimi, ortak davranış ve ortak karar verme olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmakta ve her boyutun altında 3'er ifade olmak üzere toplamda 9 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin yapı geçerliğini değerlendirme amacıyla 9 ifadeye Temel Bileşen analizi ve Varimax yöntemleri ile AFA yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda KMO örneklem yeterliliği 0,816; Bartlett Küresellik Test değeri 1612,676 ($p < 0,001$) bulunmuştur ve ölçeğin faktör analizi için yeterli ve uygun örnekleme sahip olduğu belirlenmiştir. Yapılan analiz sonucunda açıklanan toplam varyans değerinin %77,460 olduğu görülmüştür (Tablo 4). Yapılan incelemede ifadelerin toplandıkları faktörlerin kavramsal olarak tutarlı olduğu ve faktör yüklerinin kabul edilebilir seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4. Üst Yönetim Ekibi Davranış Bütünleşmesi Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

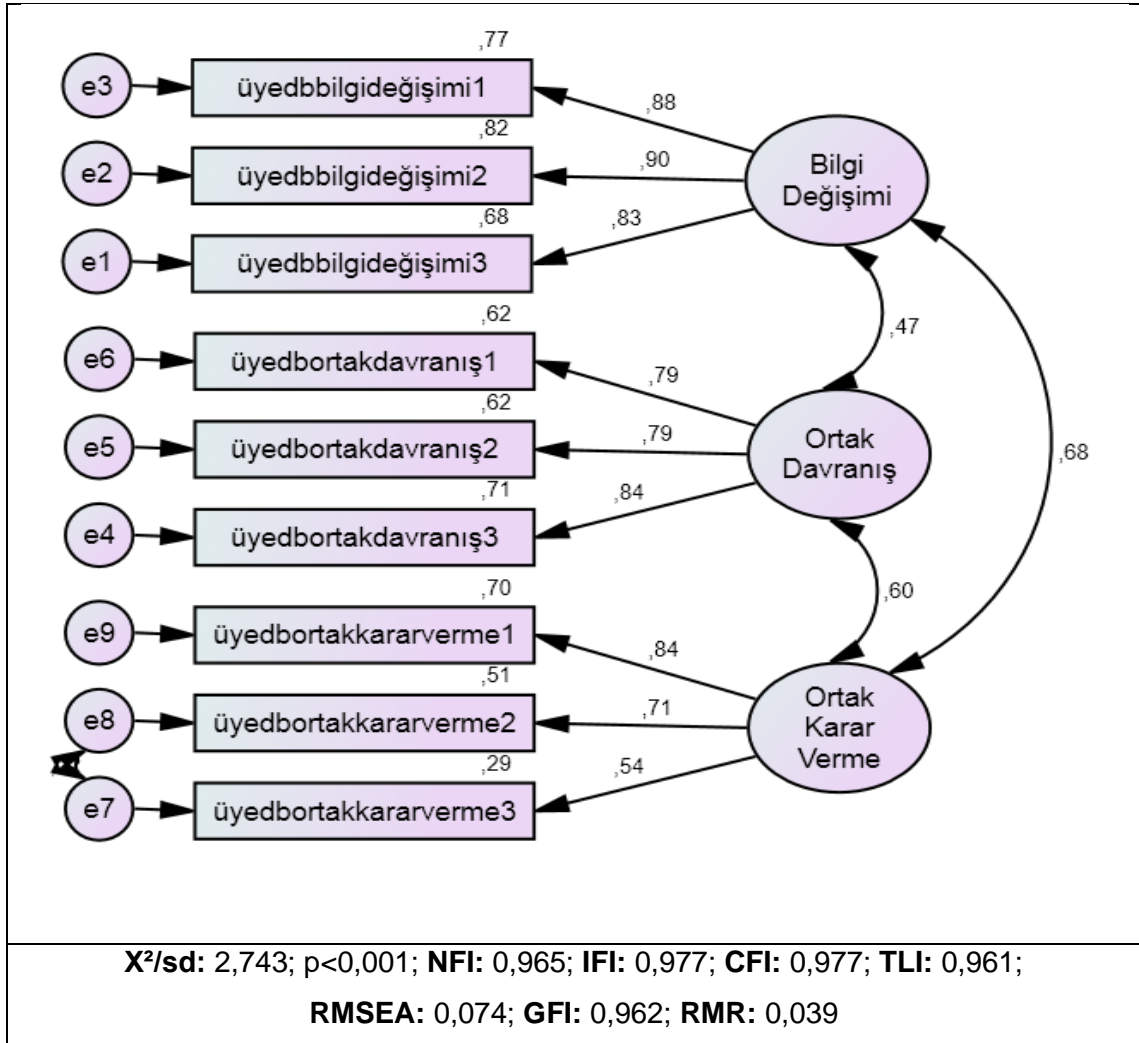
Örneklem Yeterliliği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Katsayısı		0,816	
Bartlet Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare Değeri	1612,676	
	Serbestlik Derecesi	36	
	Anlamlılık	<0,001	
Açıklanan Toplam Varyans		77,460	
Cronbach Alpha		0,869	
Üst Yönetim Ekibi Davranışı Ölçeği			
	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha
Bilgi Değişimi			
Ekip üyelerimiz arasındaki diyalog, yüksek düzeyde yaratıcılık ve yenilik üretir	0,893	28,381	0,903
Ekip üyelerimizin ileri sürdüğü çözümler yüksek kalitededir	0,864		
Ekip üyelerimizin fikir alışverişi yüksek kalitededir	0,832		
Ortak Davranış			
Ekip üyeleri işleri son teslim tarihine kadar eksiksiz bir şekilde yetiştirmek için birbirlerine yardımcı olmaya isteklidirler	0,886	26,976	0,847
Ekip üyeleri, birbirlerinin işlerini kolaylaştırmak için sorumlulukları paylaşmak ve\veya değiştirme konusunda esnektirler	0,827		
Bir ekip üyesi yoğun olduğunda, diğer üyeler genellikle iş yükünü yönetmesine yardımcı olmak için gönüllü olur	0,812		
Ortak Karar Verme			
Ekip üyeleri genellikle birbirlerine olan beklentilerini tartışır	0,851	22,103	0,758
Ekip üyeleri ortak sorunlar ve diğer üyelerin ihtiyaçlarını net bir şekilde anlarlar	0,761		
Ekip üyeleri, eylemleri sonucunda başka bir ekip üyesinin çalışması etkileniyorsa genellikle birbirlerine haber verirler	0,670		

AFA sonucunda elde edilen modele Maksimum Olabilirlik Metodu (ML) ile Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. 3 boyut ve 9 ifade ile gerçekleştirilen modele ilişkin bulgular Şekil 5'te görülmektedir. Yapılan değerlendirmeler sonucunda modele ilişkin uyum indekslerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olmadığı görülmüştür. Bu nedenle modifikasyon indeksleri incelenmiş ve (e7 <->

e8) hata terimleri arasındaki modifikasyon indekslerinin değişim oranı önerilen modifikasyonlar arasında en yüksek değerlere sahip olduğu tespit edilmiştir. Test edilen modelde ilgili hata terimleri arasına kovaryans işareti ilave edilerek model tekrar test edilmiştir. Yapılan modifikasyonlar sonucunda modele ilişkin uyum indeksleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmektedir (Şekil 5).

Gizli ve gözlenen değişkenler arasındaki standardize regresyon katsayıları incelendiğinde üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi ölçeğine ilişkin boyutlar ve boyutlar altında yer alan ifadelerin faktör yükleri ve anlamlılık düzeyleri incelendiğinde hem boyutlar arasındaki ilişkilerde hem de boyutlar altındaki tüm ifadelerin ilgili boyutları açıklama durumunun anlamlı ($p < 0,001$) olduğu görülmektedir (Ek-3).

Üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi ölçeğini oluşturan ifadelere verilen cevapların güvenilirliği içsel tutarlılık katsayısı ile değerlendirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda ölçeğin alt boyutlarından Bilgi Değişimi boyutunun Cronbach Alpha değeri 0,903; Ortak Davranış boyutunun Cronbach Alpha değeri 0,847; Ortak Karar Verme boyutunun Cronbach Alpha değeri ise 0,758 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin tümü için Cronbach Alpha değeri ise 0,869 olarak bulunmuştur. Bu kapsamda ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir.



Şekil 5. Üst Yönetim Ekibi Davranış Bütünleşmesi Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

7.1.4. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirliliği

İşletmelerin örgüt kültürü türünü belirlemek için Cameron ve Quinn (2006) tarafından geliştirilen, Türkçe geçerlik ve güvenirliliği Yalçınsoy (2019) tarafından yapılan Örgüt Kültürü Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek klan kültürü, adhokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü olmak üzere 4 alt boyuttan oluşmakta ve her boyutun altında 4'er ifade olmak üzere toplamda 16 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin yapı geçerliğini değerlendirme amacıyla 16 ifadeye Temel Bileşen analizi ve Varimax yöntemleri ile AFA yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda KMO

örneklem yeterliliği 0,783; Bartlet Küresellik Test değeri 3191,084 ($p < 0,001$) bulunmuştur ve ölçeğin faktör analizi için yeterli ve uygun örnekleme sahip olduğu belirlenmiştir. Yapılan analiz sonucunda açıklanan toplam varyans değerinin %71,099 olduğu görülmüştür (Tablo 5). Yapılan incelemede ifadelerin toplandıkları faktörlerin kavramsal olarak tutarlı olduğu ve faktör yüklerinin kabul edilebilir seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5. Örgüt Kültürü Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Örneklem Yeterliliği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Katsayısı		0,783	
Bartlet Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare Değeri	3191,084	
	Serbestlik Derecesi	120	
	Anlamlılık	<0,001	
Açıklanan Toplam Varyans		71,099	
Cronbach Alpha		0,868	
Örgüt Kültürü Ölçeği			
	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha
Klan Kültürü			
Kurumumuzda çalışanların gelişimine önem verilir	0,855	21,411	0,890
Kurumumuz, çalışanların çok şeylerini paylaştığı geniş bir aile gibidir	0,828		
Kurumumuzu bir arada tutan ve başarıya taşıyan şey, çalışanların iş yerine olan bağlılıklarıdır.	0,827		
Kurumumuzdaki liderlik genellikle rehberlik etme, işleri kolaylaştırma ve eğitmeyi ifade etmektedir	0,756		
Adhokrasi Kültürü			
Kurumumuz girişimci ve dinamik olduğu için, çalışanlar risk almaya isteklidirler.	0,836	17,650	0,835
Kurumumuzdaki liderlik genellikle girişimcilik, yenilikçilik ve risk almayı ifade etmektedir	0,792		
Kurumumuzda yeni kaynaklar elde etmek, yeni imkânlar ve fırsatlar araştırmak çok önemlidir	0,744		
Kurumumuzu bir arada tutan şey, yaratıcılık ve gelişim konusunda gösterilen kararlılıktır.	0,705		
Pazar Kültürü			
Kurumumuzdaki liderlik genellikle rehberlik etmeyi, kolaylaştırmayı veya yetiştirmeyi ifade etmektedir.	0,880	17,157	0,833
Kurumumuzdaki liderlik genellikle koordine etmeyi, örgütlemeyi ya da düzgün işleyen bir verimliliği ifade etmektedir.	0,854		
Kurumumuzda işlerin dengeli ve sorunsuz bir şekilde yapılması çok önemlidir.	0,754		
Kurumumuzu bir arada tutan şey, biçimsel kurallar ve politikalarıdır.	0,714		

Tablo 5. Örgüt Kültürü Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Devamı)

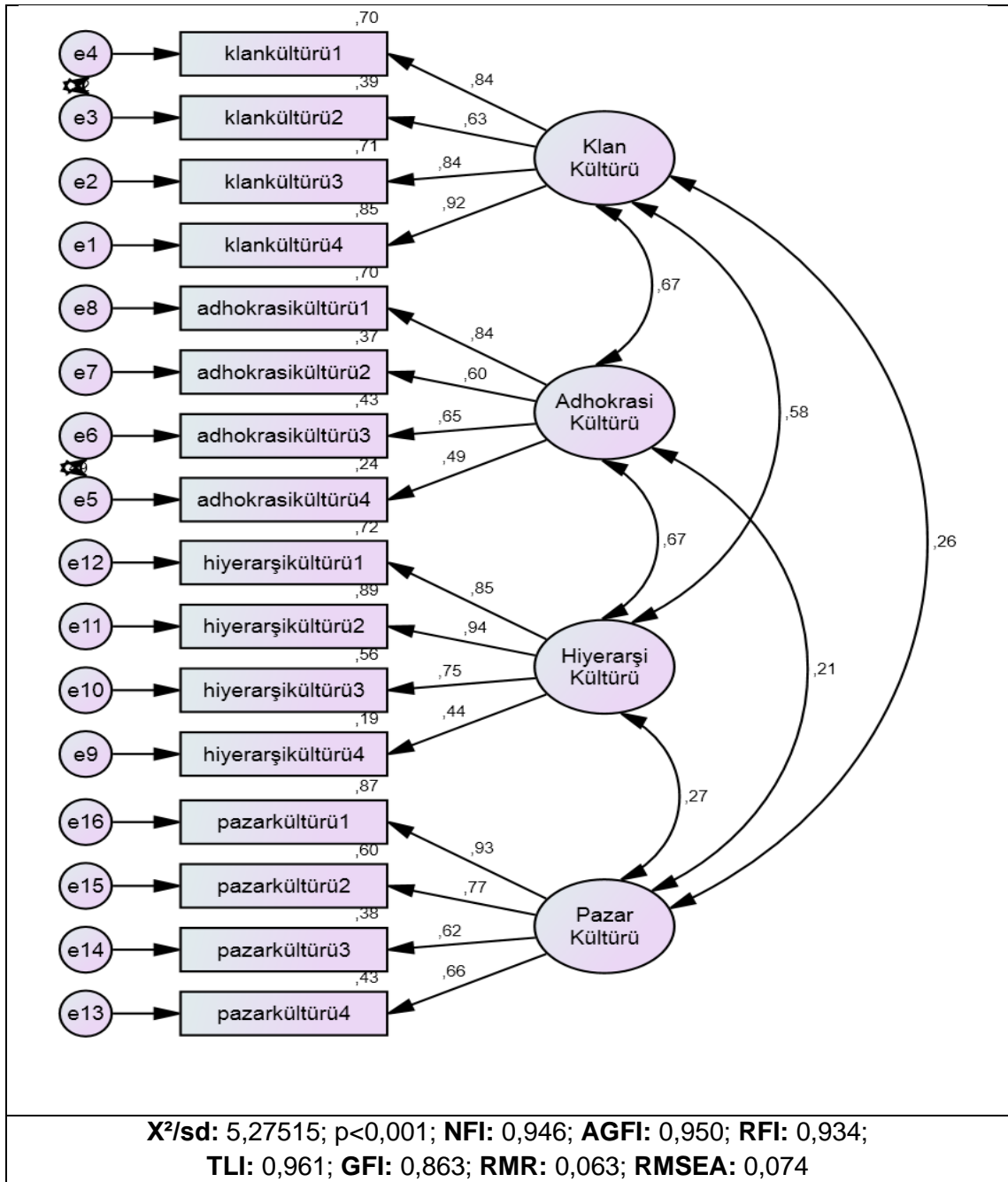
	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha
Hiyerarşi Kültürü			
Kurumumuzda pazar üstünlüğünün elde edilmesi çok önemlidir	0,866	14,880	0,784
Kurumumuzda çalışanları bir arada tutan şey, hedeflerin başarılmasına verilen önemdir	0,847		
Kurumumuzdaki liderlik, rekabetçi bir anlayışa sahiptir	0,598		
Çalışanların rekabetçi ve başarı odaklı olduğu kurumumuzda işler sonuca yöneliktir.	0,527		

AFA sonucunda elde edilen modele Maksimum Olabilirlik Metodu (ML) ile Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. 4 boyut ve 16 ifade ile gerçekleştirilen modele ilişkin bulgular Şekil 6'da görülmektedir. Yapılan değerlendirmeler sonucunda modele ilişkin uyum indekslerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olmadığı görülmüştür. Bu nedenle modifikasyon indeksleri incelenmiş ve (e3 <-> e4 ve e5<->e6) hata terimleri arasındaki modifikasyon indekslerinin değişim oranı önerilen modifikasyonlar arasında en yüksek değerlere sahip olduğu tespit edilmiştir. Test edilen modelde ilgili hata terimleri arasına kovaryans işareti ilave edilerek model tekrar test edilmiştir. Yapılan modifikasyonlar sonucunda modele ilişkin uyum indeksleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmektedir (Şekil 6).

Gizli ve gözlenen değişkenler arasındaki standardize regresyon katsayıları incelendiğinde örgüt kültürü ölçeğine ilişkin boyutlar ve boyutlar altında yer alan ifadelerin faktör yükleri ve anlamlılık düzeyleri incelendiğinde hem boyutlar arasındaki ilişkilerde hem de boyutlar altındaki tüm ifadelerin ilgili boyutları açıklama durumunun anlamlı ($p < 0,001$) olduğu görülmektedir (Ek-4).

Örgüt kültürü ölçeğini oluşturan ifadeler verilen cevapların güvenilirliği içsel tutarlılık katsayısı ile değerlendirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda ölçeğin alt boyutlarından Klan Kültürü boyutunun Cronbach Alpha değeri 0,890; Hiyerarşi Kültürü boyutunun Cronbach Alpha değeri 0,835; Pazar Kültürü boyutunun Cronbach Alpha değeri 0,833; Adhokrasi Kültürü boyutunun Cronbach Alpha

değeri ise 0,784 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin tümü için Cronbach Alpha değeri ise 0,868 olarak bulunmuştur. Bu kapsamda ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir.



Şekil 6. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronbach's Alpha katsayıları Tablo 6'da özetlenmiştir.

Tablo 6. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçek/Boyutlar	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha
Stratejik Değişim	10	0,845
- Stratejik Değişimin Başlaması	5	0,781
- Stratejik Değişimin Uygulanması	5	0,880
Yenilikçi Performans	8	0,965
Üst Yönetim Ekibi Davranış Bütünleşmesi	9	0,869
- Bilgi Değişimi	3	0,903
- Ortak Davranış	3	0,847
- Ortak Karar Verme	3	0,758
Örgüt Kültürü	16	0,868
- Klan Kültürü	4	0,890
- Hiyerarşi Kültürü	4	0,835
- Pazar Kültürü	4	0,833
- Adhokrasi Kültürü	4	0,784

7.2. TANIMLAYICI BULGULAR

Bu bölümde, araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin bireysel özelliklerine, çalıştıkları hastanelerin örgütsel özelliklerine ve hastane yöneticilerinin araştırma kapsamında yer alan ölçeklere vermiş oldukları cevaplara yönelik tanımlayıcı bulgulara yer verilmiştir.

7.2.1. Araştırma Kapsamında Yöneticilerin Bireysel Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin bireysel özelliklerine ilişkin bulguların dağılımı Tablo 7'de görülmektedir. Bu kapsamda araştırmaya katılan yöneticilerin %34,3'ü kadın, %65,7'si ise erkektir. Katılımcıların %29,9'e 40 yaş ve altı, %25,9'u 36-40 yaş arası, %29,6'sı 41-45 yaş arası, %25,9'u 46-50 yaş arası ve %14,6'sı ise 51 yaş ve üstüdür. Araştırmaya katılan yöneticilerin %16,2'si ön lisans, %37,7'si lisans, %31,5'i yüksek lisans ve %14,6'sı doktora mezunu olarak

belirlenmiştir. Katılımcıların hastanede çalıştıkları yönetsel pozisyon dağılımına bakıldığı zaman, %35,2'sinin başhekim, %54,5'inini hastane müdürü ve %10,3'ünün genel direktör olduğu görülmektedir. Katılımcıların toplam çalışma sürelerine göre dağılımı %17,1'inin 15 yıl ve altı, %33,6'sının 16-20 yıl arası, %29'unun 21-25 yıl arası ve %20,2'sinin 26 yıl ve üzeri olarak belirlenmiştir.

Tablo 7. Yöneticilerin Bireysel Özellikleri

		Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	110	34,3
	Erkek	211	65,7
Yaş	≤40	96	29,9
	41-45	95	29,6
	46-50	83	25,9
	≥51	47	14,6
Eğitim Düzeyi	Ön Lisans	52	16,2
	Lisans	121	37,7
	Yüksek Lisans	101	31,5
	Doktora	47	14,6
Yönetsel Pozisyon	Başhekim	113	35,2
	Hastane müdürü	175	54,5
	Genel direktör	33	10,3
Toplam Çalışma Süresi	≤15	55	17,1
	16-20	108	33,6
	21-25	93	29,0
	≥26	65	20,2

7.2.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Görev Yaptıkları Hastanelere İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin çalıştıkları hastanelere ilişkin örgütsel özellikler Tablo 8'de görülmektedir. Araştırma kapsamında yer alan yöneticilerin çalıştıkları hastanelerin faaliyet alanına göre dağılımı, %36,8'i bölgesel, %19,3'ü ulusal ve %43,9'u ulusal ve uluslararası şeklindedir. Araştırmada yer alan hastanelerin %15,32'ü 50 ve altı yataklı, %40,2'si 51-100 yataklı, %26,5'i 101-150 yataklı ve %18,1'i 151 ve üzeri yataklıdır. Hastanelerin çalışan sayısına göre

dağılımı, %45,2'si 200 ve altı çalışan, %22,1'si 201-300 arası çalışan, %13,1'i 301-400 arası çalışan ve %19,6'sı 401 ve üzeri çalışan şeklindedir. Son olarak araştırma kapsamında yer alan hastanelerin kuruldukları yıllara göre dağılımı %23,4'ü 2000 yılı ve öncesi, %43,3'ü 2001-2010 yılları arası ve %33,3'ü 2011 yılı ve sonrası şeklindedir.

Tablo 8. Yöneticilerin Çalıştıkları Hastanelere İlişkin Örgütsel Özellikler

		Sayı	Yüzde
Hastane Faaliyet Alanı	Bölgesel	118	36,8
	Ulusal	62	19,3
	Ulusal ve Uluslararası	141	43,9
Hastane Yatak Sayısı	≤50	49	15,3
	51-100	129	40,2
	101-150	85	26,5
	≥151	58	18,1
Hastane Çalışan Sayısı	≤200	145	45,2
	201-300	71	22,1
	301-400	42	13,1
	≥401	63	19,6
Hastane Kuruluş Yılı	≤2000 Yılı	75	23,4
	2001-2010 Yılı	139	43,3
	≥2011 Yılı	107	33,3

7.2.3. Katılımcıların Stratejik Değişim, Yenilikçi Performans, Üst Yönetim Ekibi Davranış Bütünleşmesi ve Örgüt Kültürü Algılarına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan yöneticilerin araştırma kapsamında kullanılmış olan stratejik değişim, yenilikçi performans, üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi ve örgüt kültürü ölçeklerinde yer alan ifadelere ilişkin ortalama, standart sapma ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren tanımlayıcı bulgular Tablo 9'da görülmektedir. Bu kapsamda katılımcıların stratejik değişim ölçeği alt boyutlarından stratejik değişimin başlamasına vermiş oldukları cevapların puan ortalaması $3,42 \pm 0,76$; stratejik değişimin uygulanmasına vermiş oldukları cevapların ortalaması ise $2,82 \pm 0,96$ olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bulgulara

göre yöneticilerin stratejik değişimin başlaması algılarının orta düzeyin üzerinde olduğu, stratejik değişimin uygulanması algılarının ise orta düzeyde olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin yenilikçi performans ölçeğine vermiş oldukları cevapların puan ortalamasının $3,72 \pm 0,97$ olduğu görülmektedir. Elde edilen bu bulgulara göre yöneticilerin yenilikçi performans algılarının orta düzeyin üzerinde olduğu görülmektedir. Yöneticilerin üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi ölçeği alt boyutlarından bilgi değişimine vermiş oldukları cevapların puan ortalaması $3,59 \pm 0,88$; ortak davranışa vermiş oldukları cevapların puan ortalaması $3,34 \pm 0,87$ ve ortak karar vermeye vermiş oldukları cevapların puan ortalaması $3,40 \pm 0,86$ olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bulgulara göre yöneticilerin üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi algılarının orta düzeyin üzerinde olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin örgüt kültürü türlerinden klan kültürüne vermiş oldukları cevapların puan ortalaması $4,44 \pm 0,72$; adhokrasi kültürüne vermiş oldukları cevapların puan ortalaması $4,40 \pm 0,53$; hiyerarşi kültürüne vermiş oldukları cevapların puan ortalaması $3,68 \pm 0,99$ ve pazar kültürüne vermiş oldukları cevapların puan ortalaması ise $3,67 \pm 0,73$ olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bulgulara göre en yüksek ortalamaya sahip örgüt kültürünün sırasıyla klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültürü olduğu görülmektedir.

Korelasyon katsayısı, -1 ile 1 arasında bir değer alır. 1'e yaklaştıkça, değişkenler arasındaki ilişki güçlenir. Pozitif bir korelasyon iki değişkenin birlikte arttığını, negatif bir korelasyon ise bir değişken artarken diğerinin azaldığını gösterir. 0 ise herhangi bir ilişki olmadığını ifade eder. Bu değerler korelasyon katsayısının büyüklüğünün ve dolayısıyla ilişkinin gücünün bir ölçüsüdür. 0,70 ve üzeri, iki değişken arasında yüksek bir ilişki olduğunu gösterir. 0,30 ile 0,70 arasında orta düzeyde bir ilişki vardır ve 0,30'dan daha düşük değerler düşük bir ilişkiyi ifade eder (Büyüköztürk, 2018). Yapılan bu çalışmada bu değerler referans değerler olarak alınmıştır. Stratejik değişim, yenilikçi performans, üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi ve örgüt kültürü değişkenleri arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik yapılan korelasyon analizi sonucunda stratejik değişim alt boyutlarından stratejik değişimin uygulanması ile yenilikçi performans arasında

pozitif yönde düşük düzeyde ($r=0,270$, $p<0,001$), üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi alt boyutlarından ortak davranış ile yenilikçi performans arasında pozitif yönde düşük düzeyde ($r=0,187$, $p<0,001$), üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi alt boyutlarından ortak karar verme ile stratejik değişim alt boyutlarından stratejik değişimin başlaması arasında negatif yönde düşük düzeyde ($r=-0,221$, $p<0,001$) anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır.

Örgüt kültürü türlerinden klan kültürü ile stratejik değişimin başlaması arasında pozitif yönde düşük düzeyde ($r=0,185$, $p<0,001$), örgüt kültürü türlerinden klan kültürü ile yenilikçi performans arasında pozitif yönde düşük düzeyde ($r=0,145$, $p<0,001$), örgüt kültürü türlerinden klan kültürü ile ortak karar verme arasında negatif yönde düşük düzeyde ($r=-0,131$, $p<0,001$), örgüt kültürü türlerinden adhokrasi kültürü ile stratejik değişimin başlaması arasında pozitif yönde düşük düzeyde ($r=0,247$, $p<0,001$), örgüt kültürü türlerinden adhokrasi kültürü ile bilgi değişimi arasında negatif yönde düşük düzeyde ($r=-0,207$, $p<0,001$), örgüt kültürü türlerinden adhokrasi kültürü ile ortak karar verme arasında negatif yönde düşük düzeyde ($r=-0,175$, $p<0,001$), örgüt kültürü türlerinden hiyerarşi kültürü ile stratejik değişimin uygulanması arasında pozitif yönde düşük düzeyde ($r=0,217$, $p<0,001$), örgüt kültürü türlerinden hiyerarşi kültürü ile yenilikçi performans arasında pozitif yönde düşük düzeyde ($r=0,298$, $p<0,001$), örgüt kültürü türlerinden hiyerarşi kültürü ile ortak davranış arasında pozitif yönde düşük düzeyde ($r=0,161$, $p<0,001$), örgüt kültürü türlerinden pazar kültürü ile stratejik değişimin başlaması arasında pozitif yönde düşük düzeyde ($r=0,216$, $p<0,001$), örgüt kültürü türlerinden pazar kültürü ile stratejik değişimin uygulanması arasında pozitif yönde düşük düzeyde ($r=0,252$, $p<0,001$), örgüt kültürü türlerinden pazar kültürü ile yenilikçi performans arasında pozitif yönde düşük düzeyde ($r=0,222$, $p<0,001$) anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır.

Tablo 9. Yöneticilerin Stratejik Değişim, Yenilikçi Performans, Üst Yönetim Ekibi Davranış Bütünleşmesi ve Örgüt Kültürü Ölçeklerine Vermiş Oldukları Cevapların Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

		Ort.	SS	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
Stratejik Değişim	Stratejik Değişimin Başlaması (1)	3,427	0,766									
	Stratejik Değişimin Uygulaması (2)	2,821	0,961	,373**								
Yenilikçi Performans	Yenilikçi Performans (3)	3,721	0,972	-0,081	,270**							
Üst Yönetim Ekibi Davranış Bütünleşmesi	Bilgi Değişimi (4)	3,592	0,888	-0,034	-0,022	0,031						
	Ortak Davranış (5)	3,347	0,877	-0,104	0,106	,187**	,438**					
	Ortak Karar Verme (6)	3,405	0,860	-,221**	-0,099	0,041	,537**	,437**				
Örgüt Kültürü	Klan Kültürü (7)	4,441	0,721	,185**	0,087	,145**	-0,064	-0,040	-,131*			
	Adhokrasi Kültürü (8)	4,402	0,531	,247**	0,075	0,026	-,207**	-0,011	-,175**	,523**		
	Hiyerarşi Kültürü (9)	3,689	0,992	0,098	,217**	,298**	-0,075	,161**	-0,080	,458**	,482**	
	Pazar Kültürü (10)	3,674	0,737	,216**	,252**	,222**	-0,043	-0,073	-0,063	,287**	0,108	,229**
	** p<0,01											
	* p<0,05											

7.3. HİPOTEZLERE İLİŞKİN BULGULAR

Bu bölümde stratejik değişim, yenilikçi performans, üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi ve örgüt kültürü değişkenlerinin araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin çeşitli bireysel ve çalıştıkları hastanelerin örgütsel özelliklerine göre anlamlı fark gösterip göstermediğini ortaya koymak için yapılan analiz sonuçları bulunmaktadır. Ayrıca değişkenlerin birbiri üzerindeki etkisini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi ve değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 10'da araştırmaya katılan yöneticilerin genel stratejik değişim algılarının bireysel (a-cinsiyet, b-yaş, c-eğitim durumu, d-kurumdaki görev, e-çalışma süresi) ve çalıştıkları hastanelerin örgütsel özelliklerine (f-hastane faaliyet alanı, g-hastane yatak sayısı, h-hastane çalışan sayısı, ı-hastane kuruluş yılı) göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğini ortaya koyan Bağımsız Örneklemelerde t-Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi sonucu görülmektedir. Yapılan analiz sonucunda anlamlı farklılık bulunan boyutlarda, farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post Hoc çoklu karşılaştırma testlerinden (Tukey HSD) faydalanılmıştır. Bu kapsamda yöneticilerin genel stratejik değişim algılarının çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur ($p < 0,05$). Yöneticilerin genel stratejik değişim algılarıyla cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kurumdaki görev, hastane faaliyet alanı, hastane yatak sayısı, hastane çalışan sayısı ve hastane kuruluş yılı arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p > 0,05$). Kurulan hipotezler alt boyut kapsamında değil genel ölçek ortalaması üzerinden kurulmuştur. Bu kapsamda kurulan H_1 hipotezinden H_{1e} hipotezi kabul edilmiştir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan analiz sonucunda, farklılığın 21-25 yıl arası tecrübesi olanlar ($2,96 \pm 0,66$) ile 26 yıl ve üzeri tecrübesi olanlar ($3,29 \pm 0,74$) arasında olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Buna göre 26 yıl ve üzeri tecrübesi olan üst düzey yöneticilerin 21-25 yıl arası tecrübesi olan yöneticilere göre stratejik değişim algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 10. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bireysel ve Çalıştıkları Hastanelerin Örgütsel Özelliklerine Göre Stratejik Değişim Algılarına İlişkin Puanları

Değişkenler		Stratejik Değişimin Başlaması		Stratejik Değişimin Uygulanması		Genel Stratejik Değişim	
		Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS
Bireysel Değişkenler							
Cinsiyet	Kadın	3,442	0,702	2,691	0,889	3,066	0,599
	Erkek	3,419	0,799	2,888	0,992	3,154	0,772
		t=0,253, p=0,800		t=-1,750, p=0,081		t=-1,033, p=0,302	
Yaş	<=35	3,585	0,889	2,646	1,081	3,115	0,693
	36-40	3,417	0,767	2,947	0,911	3,182	0,703
	41-45	3,440	0,746	2,819	0,988	3,129	0,735
	46-50	3,335	0,770	2,699	0,925	3,017	0,696
	>=51	3,536	0,771	2,864	1,029	3,200	0,758
			F=0,684, p=0,603		F=0,821, p=0,513		F=0,729, p=0,573
Eğitim	Ön Lisans	3,477	0,704	2,731	0,900	3,104	0,671
	Lisans	3,483	0,779	2,860	0,996	3,171	0,742
	Yüksek Lisans	3,347	0,778	2,796	0,959	3,071	0,726
	Doktora	3,400	0,779	2,872	0,961	3,136	0,700
		F=0,676, p=0,567		F=0,283, p=0,838		F=0,371, p=0,774	
Kurumdaki Görev	Başhekim	3,398	0,768	2,763	1,000	3,081	0,725
	Hastane Müdürü	3,467	0,772	2,839	0,972	3,153	0,727
	Genel Direktör	3,309	0,726	2,921	0,757	3,115	0,651
		F=0,714, p=0,491		F=0,415, p=0,661		F=0,353, p=0,703	
Çalışma Süresi (Yıl)	>=15	3,411	0,787	2,949	1,051	3,180	0,762
	16-20	3,435	0,796	2,819	0,900	3,127	0,698
	21-25	3,297	0,721	2,637	0,906	2,967	0,669
	>=26	3,612	0,737	2,978	1,031	3,295	0,746
		F=2,202, p=0,088		F=2,069, p=0,104		F=2,889, p=0,036	
Örgütsel Değişkenler							
Hastane Faaliyet Alanı	Bölgesel	3,388	0,783	2,875	0,887	3,131	0,697
	Ulusal	3,419	0,745	2,884	0,943	3,152	0,682
	Ulusal ve Uluslararası	3,462	0,764	2,748	1,028	3,105	0,753
		F=0,304, p=0,738		F=0,727, p=0,484		F=0,101, p=0,904	
Hastane Yatak Sayısı	<=50	3,624	0,686	2,963	0,897	3,294	0,597
	51-100	3,381	0,836	2,732	0,942	3,057	0,734
	101-150	3,351	0,729	2,856	0,973	3,104	0,724
	>=151	3,472	0,703	2,845	1,041	3,159	0,755
		F=1,598, p=0,190		F=0,777, p=0,508		F=1,368, p=0,253	
Hastanede Çalışan Sayısı	<=200	3,454	0,810	2,821	0,929	3,137	0,708
	201-300	3,310	0,705	2,746	0,969	3,028	0,709
	301-400	3,457	0,745	2,867	1,008	3,162	0,736
	>=401	3,476	0,745	2,873	1,010	3,175	0,744
		F=0,719, p=0,541		F=0,234, p=0,873		F=0,580, p=0,629	
Hastane Kuruluş Yılı	<=2000 Yılı	3,427	0,725	2,933	0,985	3,180	0,752
	2001-2010 Yılı	3,365	0,785	2,714	0,919	3,040	0,674
	>=2011 Yılı	3,507	0,768	2,880	0,992	3,193	0,743
		F=1,026, p=0,360		F=1,589, p=0,206		F=1,699, p=0,185	

Tablo 11’de araştırmaya katılan yöneticilerin yenilikçi performans algılarının bireysel ve çalıştıkları hastanelerin örgütsel özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğini ortaya koyan Bağımsız Örneklemelerde t-Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi sonucu görülmektedir. Yapılan analiz

sonucunda yöneticilerin yenilikçi performans algılarıyla cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kurumdaki görev, çalışma süresi, hastane faaliyet alanı, hastane yatak sayısı, hastane çalışan sayısı ve hastane kuruluş yılı arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Kurulan hipotezler alt boyut kapsamında değil genel ölçek ortalaması üzerinden kurulmuştur. Bu kapsamda H_2 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 11. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bireysel ve Çalıştıkları Hastanelerin Örgütsel Özelliklerine Göre Yenilikçi Performans Algılarına İlişkin Puanları

Değişkenler	Yenilikçi Performans		
	Ort.	SS	
Bireysel Değişkenler			
Cinsiyet	Kadın	3,640	0,984
	Erkek	3,763	0,965
		t=-1,079,p=0,282	
Yaş	<=35	3,702	0,950
	36-40	3,923	0,932
	41-45	3,575	1,001
	46-50	3,801	0,824
	>=51	3,521	1,167
			F=2,101,p=0,080
Eğitim	Ön Lisans	3,671	0,891
	Lisans	3,730	1,009
	Yüksek Lisans	3,726	0,975
	Doktora	3,739	0,982
			F=0,056,p=0,982
Kurumdaki Görev	Başhekim	3,616	1,002
	Hastane Müdürü	3,735	0,982
	Genel Direktör	4,004	0,752
			F=2,087,p=0,126
Çalışma Süresi (Yıl)	>=15	3,875	0,982
	16-20	3,707	0,912
	21-25	3,694	0,892
	>=26	3,652	1,162
			F=0,600,p=0,616
Örgütsel Değişkenler			
Hastane Faaliyet Alanı	Bölgesel	3,755	1,001
	Ulusal	3,714	0,863
	Ulusal ve Uluslararası	3,695	0,998
		F=0,125,p=0,883	
Hastane Yatak Sayısı	<=50	3,679	1,083
	51-100	3,682	0,939
	101-150	3,732	1,003
	>=151	3,825	0,914
			F=0,325,p=0,807
Hastanede Çalışan Sayısı	<=200	3,720	0,958
	201-300	3,669	1,059
	301-400	3,783	0,942
	>=401	3,740	0,939
			F=0,131,p=0,941
Hastane Kuruluş Yılı	<=2000 Yılı	3,878	0,907
	2001-2010 Yılı	3,619	0,977
	>=2011 Yılı	3,743	1,002
		F=1,789,p=0,169	

Tablo 12’de araştırmaya katılan yöneticilerin genel üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi algılarının bireysel ve çalıştıkları hastanelerin örgütsel özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğini ortaya koyan Bağımsız Örneklemelerde t-Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi sonucu görülmektedir. Yapılan analiz sonucunda anlamlı farklılık bulunan boyutlarda, farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post Hoc çoklu karşılaştırma testlerinden (Tukey HSD) faydalanılmıştır. Yapılan analiz sonucuna göre yöneticilerin genel üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi algılarının cinsiyete göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Yöneticilerin genel üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi algılarıyla yaş, eğitim durumu, kurumdaki görev, çalışma süresi, hastane faaliyet alanı, hastane yatak sayısı, hastane çalışan sayısı ve hastane kuruluş yılı arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Kurulan hipotezler alt boyut kapsamında değil genel ölçek ortalaması üzerinden kurulmuştur. Bu kapsamda H_3 hipotezlerinden H_{3a} hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre erkek yöneticilerin algılarının ($3,55\pm0,69$) kadın yöneticilerin algılarına ($3,30\pm0,70$) göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi alt boyutlarından ortak davranış boyutunun yöneticilerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p<0,05$). Bu kapsamda erkek yöneticilerin ($3,47\pm0,86$) ortak davranış algılarının kadın yöneticilere ($3,10\pm0,85$) göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Yapılan analizler sonucunda üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi alt boyutlarından bilgi değişiminin yöneticilerin eğitim duruma göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan analiz sonucunda, farklılığın ön lisans mezunları ($3,95\pm0,69$) ile lisans mezunları ($3,53\pm0,91$) arasında ve ön lisans mezunları ($3,95\pm0,69$) ile doktora mezunları ($3,34\pm0,92$) arasında olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Her iki boyut içinde ön lisans mezunu yöneticilerin bilgi değişimi algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Yapılan analizler sonucunda üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi alt boyutlarından ortak karar vermenin yöneticilerin çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan analiz sonucunda, farklılığın 16-20 yıl arası tecrübesi olanlar ($3,48\pm0,73$) ile 26 yıl ve üzeri tecrübesi

olanlar ($3,12\pm0,98$) arasında olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Buna göre 16-20 yıl arasında tecrübesi olanların 26 yıl ve üzerinde tecrübesi olanlara göre ortak karar verme algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Son olarak yapılan analiz sonuçlarında üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi alt boyutlarından ortak davranışın hastanenin örgütsel özelliklerinden olan hastane kuruluş yılına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan analiz sonucunda, farklılığın 2000 yılından önce kurulmuş hastaneler ($3,56\pm0,85$) ile 2001-2010 yılları arasında kurulmuş hastaneler ($3,28\pm0,80$) arasında ve 2000 yılından önce kurulmuş hastaneler ($3,56\pm0,85$) ile 2011 yılından sonra kurulmuş hastaneler ($3,27\pm0,95$) arasında olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Buna göre her iki boyuttada 2000 yılı öncesi kurulmuş hastanelerde çalışan yöneticilerin 2000 yılından sonra kurulmuş hastanelerde çalışan yöneticilere göre ortak davranış algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 12. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bireysel ve Çalıştıkları Hastanelerin Örgütsel Özelliklerine Göre Üst Yönetim Ekibi Davranış Bütünleşmesi Algılarına İlişkin Puanları

Değişkenler		Bilgi Değişimi		Ortak Davranış		Ortak Karar Verme		Genel ÜYEDB	
		Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS
Bireysel Değişkenler									
Cinsiyet	Kadın	3,509	0,890	3,109	0,851	3,300	0,927	3,306	0,702
	Erkek	3,635	0,886	3,471	0,867	3,460	0,820	3,522	0,695
		t=-1,207 p=0,228		t=-3,592 p<0,001		t=-1,583 p=0,114		t=-2,631 p=0,009	
Yaş	<=35	3,718	0,911	3,641	0,763	3,590	0,669	3,650	0,603
	36-40	3,679	0,883	3,353	1,010	3,450	0,778	3,494	0,731
	41-45	3,639	0,817	3,414	0,794	3,428	0,844	3,494	0,650
	46-50	3,594	0,936	3,325	0,835	3,482	0,893	3,467	0,719
	>=51	3,305	0,922	3,156	0,882	3,092	0,972	3,184	0,724
		F=1,567 p=0,183		F=1,076 p=0,368		F=1,967 p=0,099		F=2,148 p=0,075	
Eğitim	Ön Lisans	3,955	0,699	3,564	0,783	3,487	0,791	3,669	0,623
	Lisans	3,537	0,913	3,284	0,974	3,402	0,839	3,408	0,720
	Yüksek Lisans	3,587	0,885	3,327	0,794	3,403	0,875	3,439	0,682
	Doktora	3,340	0,921	3,312	0,869	3,326	0,969	3,326	0,761
		F=4,448 p=0,004		F=1,319 p=0,268		F=0,288 p=0,834		F=2,341 p=0,073	
Kurumdaki Görev	Başhekim	3,484	0,899	3,248	0,803	3,327	0,913	3,353	0,704
	Hastane Müdürü	3,686	0,880	3,415	0,913	3,455	0,831	3,519	0,697
	Genel Direktör	3,465	0,866	3,323	0,919	3,404	0,828	3,397	0,717
		F=2,168 p=0,116		F=1,267 p=0,283		F=0,757 p=0,470		F=2,011 p=0,136	
Çalışma Süresi (Yıl)	>=15	3,570	0,845	3,442	0,905	3,455	0,901	3,489	0,660
	16-20	3,688	0,860	3,417	0,880	3,481	0,730	3,529	0,680
	21-25	3,606	0,897	3,351	0,830	3,480	0,860	3,479	0,725
	>=26	3,431	0,951	3,144	0,899	3,128	0,980	3,234	0,720
		F=1,158 p=0,326		F=1,620 p=0,185		F=2,877 p=0,036		F=2,636 p=0,051	

Tablo 12. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bireysel ve Çalıştıkları Hastanelerin Örgütsel Özelliklerine Göre Üst Yönetim Ekibi Davranış Bütünleşmesi Algılarına İlişkin Puanları (Devamı)

		Bilgi Değişimi		Ortak Davranış		Ortak Karar Verme		Genel ÜYEDB	
Örgütsel Değişkenler		Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS
Hastane Faaliyet Alanı	Bölgesel	3,554	0,850	3,328	0,958	3,412	0,829	3,431	0,717
	Ulusal	3,548	0,972	3,215	0,834	3,409	0,783	3,391	0,707
	Ulusal ve Uluslararası	3,643	0,885	3,421	0,821	3,397	0,921	3,487	0,694
		F=0,416 p=0,660		F=1,232 p=0,293		F=0,011 p=0,989		F=0,454 p=0,636	
Hastane Yatak Sayısı	<=50	3,599	0,897	3,517	0,794	3,395	0,957	3,503	0,675
	51-100	3,638	0,872	3,331	0,828	3,463	0,842	3,477	0,699
	101-150	3,553	0,915	3,294	0,929	3,333	0,914	3,393	0,731
	>=151	3,540	0,894	3,316	0,972	3,391	0,737	3,416	0,709
		F=0,236 p=0,871		F=0,754 p=0,521		F=0,395 p=0,757		F=0,384 p=0,765	
Hastanede Çalışan Sayısı	<=200	3,616	0,819	3,409	0,815	3,485	0,826	3,503	0,644
	201-300	3,620	1,004	3,362	0,865	3,380	0,988	3,454	0,807
	301-400	3,524	0,814	3,175	0,932	3,294	0,843	3,331	0,700
	>=401	3,550	0,966	3,302	0,987	3,323	0,794	3,392	0,717
		F=0,186 p=0,906		F=0,846 p=0,470		F=0,864 p=0,460		F=0,824 p=0,481	
Hastane Kuruluş Yılı	<=2000 Yılı	3,742	0,818	3,564	0,851	3,551	0,852	3,619	0,668
	2001-2010 Yılı	3,537	0,928	3,285	0,809	3,376	0,903	3,400	0,711
	>=2011 Yılı	3,558	0,879	3,274	0,959	3,340	0,802	3,390	0,707
		F=1,421 p=0,243		F=3,057 p= 0,048		F=1,473 p=0,231		F=2,940 p=0,054	

Tablo 13'te araştırmaya katılan yöneticilerin genel örgüt kültürü algılarının bireysel ve çalıştıkları hastanelerin örgütsel özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğini ortaya koyan Bağımsız Örneklemelerde t-Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi sonucu görölmektedir. Yapılan analiz sonucunda Yöneticilerin genel örgüt kültürü algılarıyla cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kurumdaki görev, çalışma süresi, hastane faaliyet alanı, hastane yatak sayısı, hastane çalışan sayısı ve hastane kuruluş yılı arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Kurulan hipotezler alt boyut kapsamında değil genel ölçek ortalaması üzerinden kurulmuştur. Bu kapsamda H_4 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 13. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bireysel ve Çalıştıkları Hastanelerin Örgütsel Özelliklerine Göre Örgüt Kültürü Algılarına İlişkin Puanları

Değişkenler		Klan Kültürü		Adhokrasi Kültürü		Hiyerarşi Kültürü		Pazar Kültürü		Genel Örgüt Kültürü	
		Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS
Bireysel Değişkenler											
Cinsiyet	Kadın	4,452	0,669	4,384	0,521	3,655	1,041	3,725	0,719	4,054	0,524
	Erkek	4,435	0,747	4,411	0,537	3,707	0,968	3,648	0,746	4,050	0,545
		t=0,205 p=0,837		t=-0,433 p=0,666		t=-0,452 p=0,652		t=0,887 p=0,376		t=0,057 p=0,954	
Yaş	<=35	3,942	1,418	4,269	0,426	3,327	1,289	3,462	1,035	3,750	0,879
	36-40	4,476	0,697	4,404	0,498	3,810	0,920	3,756	0,763	4,111	0,524
	41-45	4,442	0,658	4,392	0,511	3,716	0,969	3,742	0,727	4,073	0,522
	46-50	4,431	0,707	4,380	0,632	3,584	1,073	3,545	0,718	3,985	0,553
	>=51	4,532	0,603	4,495	0,456	3,707	0,921	3,681	0,629	4,104	0,412
			F=1,815 p=0,126		F=0,604 p=0,660		F=0,995 p=0,411		F=1,372 p=0,243		F=1,767 p=0,135
Eğitim	Ön Lisans	4,462	0,732	4,351	0,491	3,760	1,002	3,774	0,654	4,087	0,521
	Lisans	4,390	0,837	4,411	0,515	3,601	0,997	3,690	0,773	4,023	0,561
	Yüksek Lisans	4,438	0,662	4,381	0,593	3,683	1,036	3,592	0,765	4,024	0,547
	Doktora	4,553	0,466	4,479	0,474	3,851	0,872	3,702	0,669	4,146	0,469
			F=0,590 p=0,622		F=0,549 p=0,649		F=0,821 p=0,483		F=0,781 p=0,505		F=0,763 p=0,516
Kurumdaki Görev	Başhekim	4,524	0,540	4,456	0,474	3,715	0,956	3,602	0,752	4,074	0,470
	Hastane Müdürü	4,426	0,775	4,403	0,511	3,653	1,032	3,720	0,763	4,050	0,562
	Genel Direktör	4,235	0,916	4,212	0,750	3,795	0,913	3,682	0,505	3,981	0,621
			F=2,162 p=0,117		F=2,720 p=0,067		F=0,342 p=0,710		F=0,885 p=0,414		F=0,383 p=0,682
Çalışma Süresi (Yıl)	>=15	4,341	1,003	4,468	0,476	3,777	1,097	3,741	0,829	4,082	0,684
	16-20	4,451	0,547	4,336	0,506	3,729	0,883	3,690	0,763	4,052	0,471
	21-25	4,406	0,769	4,347	0,619	3,508	1,030	3,578	0,656	3,960	0,562
	>=26	4,558	0,610	4,535	0,453	3,808	1,003	3,731	0,721	4,158	0,446
			F=1,003 p=0,392		F=2,573 p=0,054		F=1,553 p=0,201		F=0,822 p=0,483		F=1,825 p=0,142
Örgütsel Değişkenler											
Hastane Faaliyet Alanı	Bölgesel	4,485	0,662	4,398	0,493	3,648	1,060	3,710	0,675	4,060	0,510
	Ulusal	4,528	0,634	4,496	0,529	3,681	0,932	3,629	0,818	4,084	0,505
	Ulusal ve Uluslararası	4,365	0,796	4,363	0,560	3,727	0,965	3,665	0,753	4,030	0,574
			F=1,459 p=0,234		F=1,349 p=0,261		F=0,203 p=0,816		F=0,264 p=0,768		F=0,238 p=0,789

Tablo 13. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bireysel ve Çalıştıkları Hastanelerin Örgütsel Özelliklerine Göre Örgüt Kültürü Algılarına İlişkin Puanları (Devamı)

Değişkenler		Klan Kültürü		Adhokrası Kültürü		Hiyerarşi Kültürü		Pazar Kültürü		Genel Örgüt Kültürü	
Hastane Yatak Sayısı	<=50	4,474	0,842	4,490	0,448	3,872	1,084	3,806	0,742	4,161	0,593
	51-100	4,337	0,812	4,374	0,591	3,543	1,014	3,649	0,799	3,976	0,578
	101-150	4,526	0,548	4,391	0,511	3,759	0,950	3,638	0,679	4,079	0,471
	>=151	4,517	0,592	4,405	0,486	3,759	0,901	3,672	0,672	4,088	0,469
			F=1,551 p=0,201	F=0,576 p=0,631	F=1,741 p=0,158	F=0,638 p=0,591	F=1,705 p=0,166				
Hastanede Çalışan Sayısı	<=200	4,409	0,717	4,421	0,495	3,705	1,023	3,659	0,775	4,048	0,547
	201-300	4,377	0,805	4,349	0,647	3,729	1,059	3,711	0,690	4,041	0,606
	301-400	4,512	0,769	4,446	0,554	3,571	0,971	3,780	0,801	4,077	0,512
	>=401	4,540	0,584	4,389	0,453	3,687	0,866	3,599	0,656	4,054	0,455
			F=0,814 p=0,487	F=0,408 p=0,747	F=0,246 p=0,864	F=0,584 p=0,626	F=0,043 p=0,988				
Hastane Kuruluş Yılı	<=2000 Yılı	4,413	0,727	4,357	0,628	3,857	0,898	3,783	0,724	4,103	0,558
	2001-2010 Yılı	4,401	0,728	4,397	0,495	3,640	1,003	3,622	0,702	4,015	0,505
	>=2011 Yılı	4,512	0,708	4,439	0,503	3,636	1,036	3,666	0,787	4,063	0,564
			F=0,782 p=0,458	F=0,541 p=0,583	F=1,397 p=0,249	F=1,176 p=0,310	F=0,678 p=0,509				

Tablo 14'te örgüt kültürü alt boyutlarından klan, adhokراسي, hiyerarşi ve pazar kültür türlerinin üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi alt boyutlarından bilgi değişimi üzerindeki etkisini ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonucu görülmektedir. Bu kapsamda kurulan modele ilişkin istatistiksel tahminler modelin anlamlı ve kullanılabilir olduğunu ortaya koymaktadır ($F=3,932$, $p<0,05$). Değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olup olmadığını tespit etmek için VIF ve Durbin Watson katsayıları incelenmiştir. Durbin Watson değerinin 0 ile 4 arasında olması, VIF değerinin ise 10 veya altında değer alması gerekmektedir (Altunışık vd., 2007). Yapılan analiz sonucuna göre elde edilen VIF ve Durbin Watson değerleri otokorelasyon açısından bir sorunun olmadığını göstermektedir. Modele göre klan, adhokراسي, hiyerarşi ve pazar kültür türleri hep birlikte bilgi değişimindeki toplam varyansın yaklaşık %4,7'sini açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı etkinin adhokراسي kültürü boyutunda olduğu görülmektedir. Buna göre yöneticilerin adhokراسي kültürüne ilişkin algılarının yükselmesi üst yönetim ekibi davranışlarından bilgi değişimi boyutuna ilişkin algılarını istatistiksel olarak azaltmaktadır ($t=-3,653$, $p<0,05$). Elde edilen bu bulgular kapsamında H_5 hipotezinde yer alan örgüt kültür türlerinden, adhokراسي kültür türünün bilgi değişimi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkileri olduğunu öngören H_{5b} hipotezi kabul edilmiş; örgüt kültür türlerinden klan kültürü, hiyerarşi kültürü ve pazar kültürünün bilgi değişimi üzerinde anlamlı etkisinin olduğunu öngören H_{5a} , H_{5c} ve H_{5d} hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 14. Örgüt Kültürünün Üst Yönetim Ekibi Davranış Bütünleşmesinin Bilgi Değişimi Boyutuna Etkisi

Değişkenler	B	St. Hata	β	t	p	VIF
Sabit	5,164	0,463		11,162	<0,001	
Klan Kültürü	0,084	0,085	0,068	0,984	0,326	1,573
Adhokrasi Kültürü	-0,417	0,114	-0,249	-3,653	<0,001	1,548
Hiyerarşi Kültürü	0,021	0,059	0,023	0,353	0,725	1,438
Pazar Kültürü	-0,050	0,070	-0,041	-0,710	0,478	1,114
<i>R=0,218 R²=0,047 F=3,932 p=0,004 Durbin Watson=1,772</i>						

Tablo 15'te örgüt kültürü alt boyutlarından klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültür türlerinin üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi alt boyutlarından ortak davranış üzerindeki etkisini ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonucu görülmektedir. Bu kapsamda kurulan modele ilişkin istatistiksel tahminler modelin anlamlı ve kullanılabilir olduğunu ortaya koymaktadır ($F=4,509$, $p<0,05$). Değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olup olmadığını tespit etmek için VIF ve Durbin Watson katsayıları incelenmiştir. Durbin Watson değerinin 0 ile 4 arasında olması, VIF değerinin ise 10 veya altında değer alması gerekmektedir (Altunışık vd., 2007). Yapılan analiz sonucuna göre elde edilen VIF ve Durbin Watson değerleri otokorelasyon açısından bir sorunun olmadığını göstermektedir. Modele göre klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültür türleri hep birlikte ortak davranıştaki toplam varyansın yaklaşık %5,4'ünü açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı etkinin hiyerarşi kültür boyutunda olduğu görülmektedir. Buna göre yöneticilerin hiyerarşi kültürüne ilişkin algılarının yükselmesi üst yönetim ekibi davranışlarından ortak davranış boyutuna ilişkin algılarını istatistiksel olarak arttırmaktadır ($t=4,012$, $p<0,05$). Elde edilen bu bulgular kapsamında H_5 hipotezinde yer alan örgüt kültürü türlerinden, hiyerarşi kültür türünün ortak davranış üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkileri olduğunu

öngören H_{5g} hipotezi kabul edilmiş; örgüt kültürü türlerinden klan kültürü, adhokrasi kültürü ve pazar kültürünün ortak davranış üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu öngören H_{5e}, H_{5f} ve H_{5h} hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 15. Örgüt Kültürünün Üst Yönetim Ekibi Davranış Bütünleşmesinin Ortak Davranış Boyutuna Etkisi

Değişkenler	B	St. Hata	β	t	p	VIF
Sabit	3,988	0,455		8,761	<0,001	
Klan Kültürü	-0,110	0,084	-0,091	-1,320	0,188	1,573
Adhokrasi Kültürü	-0,131	0,112	-0,079	-1,168	0,244	1,548
Hiyerarşi Kültürü	0,233	0,058	0,263	4,012	<0,001	1,438
Pazar Kültürü	-0,118	0,069	-0,099	-1,710	0,088	1,114
<i>R=0,232</i>	<i>R²=0,054</i>	<i>F=4,509</i>	<i>p=0,001</i>	<i>Durbin Watson=1,875</i>		

Tablo 16'da örgüt kültürü alt boyutlarından klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültür türlerinin üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi alt boyutlarından ortak karar verme üzerindeki etkisini ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonucu görülmektedir. Bu kapsamda kurulan modele ilişkin istatistiksel tahminler modelin anlamlı ve kullanılabilir olduğunu ortaya koymaktadır ($F=2,812$, $p<0,05$). Değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olup olmadığını tespit etmek için VIF ve Durbin Watson katsayıları incelenmiştir. Durbin Watson değerinin 0 ile 4 arasında olması, VIF değerinin ise 10 veya altında değer alması gerekmektedir (Altunışık vd., 2007). Yapılan analiz sonucuna göre elde edilen VIF ve Durbin Watson değerleri otokorelasyon açısından bir sorunun olmadığını göstermektedir. Modele göre klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültür türleri hep birlikte ortak karar vermedeki toplam varyansın yaklaşık %3,4'ünü açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı etkinin adhokrasi kültür boyutunda olduğu görülmektedir. Buna göre yöneticilerin adhokrasi kültürüne ilişkin

algılarının yükselmesi üst yönetim ekibi davranışlarından ortak karar verme boyutuna ilişkin algılarını istatistiksel olarak azaltmaktadır ($t=-2,298$, $p<0,05$). Elde edilen bu bulgular kapsamında H_5 hipotezinde yer alan örgüt kültürü türlerinden, adhokراسi kültür türünün ortak karar verme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkileri olduğunu öngören H_{5k} hipotezi kabul edilmiş; örgüt kültürü türlerinden klan kültürü, hiyerarşi kültürü ve pazar kültürünün ortak karar verme üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu öngören H_{5j} , H_{5l} ve H_{5m} hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 16. Örgüt Kültürünün Üst Yönetim Ekibi Davranış Bütünleşmesinin Ortak Karar Verme Boyutuna Etkisi

Değişkenler	B	St. Hata	β	t	p	VIF
Sabit	4,871	0,451		10,798	<0,001	
Klan Kültürü	-0,060	0,083	-0,050	-0,723	0,470	1,573
Adhokراسi Kültürü	-0,256	0,111	-0,158	-2,298	0,022	1,548
Hiyerarşi Kültürü	0,024	0,057	0,027	0,414	0,679	1,438
Pazar Kültürü	-0,044	0,068	-0,037	-0,641	0,522	1,114
$R=0,185$		$R^2=0,034$	$F=2,812$	$p=0,026$	$Durbin\ Watson=1,538$	

Tablo 17’de üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi alt boyutlarından bilgi değişimi, ortak davranış ve ortak karar vermenin yenilikçi performans üzerindeki etkisini ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonucu görülmektedir. Bu kapsamda kurulan modele ilişkin istatistiksel tahminler modelin anlamlı ve kullanılabilir olduğunu ortaya koymaktadır ($F=4,246$, $p<0,05$). Değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olup olmadığını tespit etmek için VIF ve Durbin Watson katsayıları incelenmiştir. Durbin Watson değerinin 0 ile 4 arasında olması, VIF değerinin ise 10 veya altında değer alması gerekmektedir (Altunışık vd., 2007). Yapılan analiz sonucuna göre elde edilen VIF ve Durbin Watson değerleri otokorelasyon açısından bir sorunun olmadığını göstermektedir. Modele göre üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi alt boyutlarından bilgi

değişimi, ortak davranış ve ortak karar verme hep birlikte yenilikçi performanstaki toplam varyansın yaklaşık %3,9'unu açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı etkinin ortak davranış boyutunda olduğu görülmektedir. Buna göre yöneticilerin ortak davranışa ilişkin algılarının yükselmesi yenilikçi performans algılarını istatistiksel olarak artırmaktadır ($t=3,486$, $p<0,05$). Elde edilen bu bulgular kapsamında H_6 hipotezinde yer alan üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi alt boyutlarından ortak davranışın yenilikçi performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkileri olduğunu öngören H_{6b} hipotezi kabul edilmiş; üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi alt boyutlarından bilgi değişimi ve ortak karar vermenin yenilikçi performans üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu öngören H_{6a} ve H_{6c} hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 17. Üst Yönetim Ekibi Davranış Bütünleşmesi Boyutlarının Yenilikçi Performansa Etkisi

Değişkenler	B	St. Hata	β	t	p	VIF
Sabit	3,209	0,268		11,994	<0,001	
Bilgi Değişimi	-0,056	0,074	-0,051	-0,751	0,453	1,513
Ortak Davranış	0,246	0,070	0,222	3,486	<0,001	1,332
Ortak Karar Verme	-0,032	0,077	-0,029	-0,424	0,672	1,511
$R=0,197$	$R^2=0,039$	$F=4,246$	$p=0,006$	$Durbin\ Watson=1,782$		

Tablo 18'de üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi alt boyutlarından bilgi değişimi, ortak davranış ve ortak karar vermenin stratejik değişimin alt boyutlarından stratejik değişimin başlaması üzerindeki etkisini ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonucu görülmektedir. Bu kapsamda kurulan modele ilişkin istatistiksel tahminler modelin anlamlı ve kullanılabilir olduğunu ortaya koymaktadır ($F=6,752$, $p<0,05$). Değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olup olmadığını tespit etmek için VIF ve Durbin Watson katsayıları incelenmiştir.

Durbin Watson değerinin 0 ile 4 arasında olması, VIF değerinin ise 10 veya altında değer alması gerekmektedir (Altunışık vd., 2007). Yapılan analiz sonucuna göre elde edilen VIF ve Durbin Watson değerleri otokorelasyon açısından bir sorunun olmadığını göstermektedir. Modele göre üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi alt boyutlarından bilgi değişimi, ortak davranış ve ortak karar verme stratejik değişimin başlatılmasındaki toplam varyansın yaklaşık %6'sını açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı etkinin ortak karar verme boyutunda olduğu görülmektedir. Buna göre yöneticilerin ortak karar vermeye ilişkin algılarının yükselmesi stratejik değişimin başlaması algılarını istatistiksel olarak azaltmaktadır ($t=-4,067$, $p<0,05$). Elde edilen bu bulgular kapsamında H_7 hipotezinde yer alan üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi alt boyutlarından ortak karar vermenin stratejik değişimin başlaması üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkileri olduğunu öngören H_{7c} hipotezi kabul edilmiş; üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi alt boyutlarından bilgi değişimi ve ortak davranışın stratejik değişimin başlaması üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu öngören H_{7a} ve H_{7b} hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 18. Üst Yönetim Ekibi Davranış Bütünleşmesi Boyutlarının Stratejik Değişimin Strateji Başlatma Boyutuna Etkisi

Değişkenler	B	St. Hata	β	t	p	VIF
Sabit	3,973	0,208		19,055	<0,001	
Bilgi Değişimi	0,112	0,058	0,130	1,944	0,053	1,513
Ortak Davranış	-0,037	0,055	-0,042	-0,672	0,502	1,332
Ortak Karar Verme	-0,242	0,060	-0,272	-4,067	<0,001	1,511
$R=0,245$	$R^2=0,060$	$F=6,752$	$p<0,001$	$Durbin\ Watson=1,645$		

Tablo 19'da üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi alt boyutlarından bilgi değişimi, ortak davranış ve ortak karar vermenin stratejik değişimin alt boyutlarından stratejik değişimin uygulanması üzerindeki etkisini ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonucu görülmektedir. Bu kapsamda kurulan modele ilişkin istatistiksel tahminler modelin anlamlı ve kullanılabilir olduğunu ortaya koymaktadır ($F=4,106$, $p<0,05$). Değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olup olmadığını tespit etmek için VIF ve Durbin Watson katsayıları incelenmiştir. Durbin Watson değerinin 0 ile 4 arasında olması, VIF değerinin ise 10 veya altında değer alması gerekmektedir (Altunışık vd., 2007). Yapılan analiz sonucuna göre elde edilen VIF ve Durbin Watson değerleri otokorelasyon açısından bir sorunun olmadığını göstermektedir. Modele göre üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi alt boyutlarından bilgi değişimi, ortak davranış ve ortak karar verme stratejik değişimin uygulanmasındaki toplam varyansın yaklaşık %3,7'sini açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı etkinin ortak davranış ($t=2,941$, $p<0,05$) ve ortak karar verme ($t=-2,591$, $p<0,05$) boyutunda olduğu görülmektedir. Buna göre yöneticilerin ortak davranış algılarının yükselmesi stratejik değişimin uygulanması algılarını istatistiksel olarak artırırken, ortak karar vermeye ilişkin algılarının yükselmesi stratejik değişimin uygulanması algılarını istatistiksel olarak azaltmaktadır. Elde edilen bu bulgular kapsamında H_7 hipotezinde yer alan üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi alt boyutlarından ortak davranış ve ortak karar vermenin stratejik değişimin uygulanması üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu öngören H_{7e} ve H_{7f} hipotezleri kabul edilmiş; üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi alt boyutlarından bilgi değişiminin stratejik değişimin uygulanması üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu öngören H_{7d} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 19. Üst Yönetim Ekibi Davranış Bütünleşmesi Boyutlarının Stratejik Değişimin Uygulanması Boyutuna Etkisi

Değişkenler	B	St. Hata	β	t	p	VIF
Sabit	2,839	0,265		10,720	<0,001	
Bilgi Değişimi	-0,010	0,073	-0,009	-0,139	0,890	1,513
Ortak Davranış	0,205	0,070	0,187	2,941	0,004	1,332
Ortak Karar Verme	-0,196	0,076	-0,176	-2,591	0,010	1,511
$R=0,193$ $R^2=0,037$ $F=4,106$ $p=0,007$ $Durbin\ Watson=1,578$						

Tablo 20’de örgüt kültürü alt boyutlarından klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültür türlerinin yenilikçi performans üzerindeki etkisini ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonucu görülmektedir. Bu kapsamda kurulan modele ilişkin istatistiksel tahminler modelin anlamlı ve kullanılabilir olduğunu ortaya koymaktadır ($F=12,083$, $p<0,05$). Değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olup olmadığını tespit etmek için VIF ve Durbin Watson katsayıları incelenmiştir. Durbin Watson değerinin 0 ile 4 arasında olması, VIF değerinin ise 10 veya altında değer alması gerekmektedir (Altunışık vd., 2007). Yapılan analiz sonucuna göre elde edilen VIF ve Durbin Watson değerleri otokorelasyon açısından bir sorunun olmadığını göstermektedir. Modele göre klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültür türlerinin hep birlikte yenilikçi performanstaki toplam varyansın yaklaşık %13,3’ünü açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı etkinin adhokrasi kültür türü ($t=-2,588$, $p<0,05$), hiyerarşi kültür türü ($t=5,191$, $p<0,05$) ve pazar kültür türü ($t=2,784$, $p<0,05$) boyutunda olduğu görülmektedir. Buna göre yöneticilerin adhokrasi kültür algılarının yükselmesi yenilikçi performansa ilişkin algılarını istatistiksel olarak azaltmaktadır. Yöneticilerin hiyerarşi kültür algılarının yükselmesi yenilikçi performansa ilişkin algılarını istatistiksel olarak arttırmaktadır. Yöneticilerin pazar kültür algılarının yükselmesi yenilikçi performansa ilişkin algılarını istatistiksel olarak arttırmaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre,yordayıcı değişkenlerin yansıtma boyutu üzerindeki görelî önem sırası; adhokrasi kültürü, pazar kültürü ve hiyerarşi kültürü şeklindedir. Elde edilen bu bulgular kapsamında H_8 hipotezinde yer alan örgüt kültürü türlerinden, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültür türünün yenilikçi performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkileri olduğunu öngören H_{8b} , H_{8c} ve H_{8d} hipotezleri kabul edilmiş; örgüt kültürü türlerinden klan kültürünün yenilikçi performans üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu öngören H_{8a} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 20. Örgüt Kültürü Boyutlarının Yenilikçi Performansa Etkisi

Değişkenler	B	St. Hata	β	t	p	VIF
Sabit	2,921	0,483		6,047	<0,001	
Klan Kültürü	0,053	0,089	0,039	0,597	0,551	1,573
Adhokrasi Kültürü	-0,309	0,119	-0,169	-2,588	0,010	1,548
Hiyerarşi Kültürü	0,319	0,062	0,326	5,191	<0,001	1,438
Pazar Kültürü	0,203	0,073	0,154	2,784	0,006	1,114
<i>R=0,364 R²=0,133 F=12,083 p<0,001 Durbin Watson=1,885</i>						

Tablo 21’de stratejik değişim alt boyutlarından stratejik değişimin başlaması ve stratejik değişimin uygulamasının yenilikçi performans üzerindeki etkisini ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonucu görülmektedir. Bu kapsamda kurulan modele ilişkin istatistiksel tahminler modelin anlamlı ve kullanılabilir olduğunu ortaya koymaktadır ($F=19,918$, $p<0,05$). Değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olup olmadığını tespit etmek için VIF ve Durbin Watson katsayıları incelenmiştir. Durbin Watson değerinin 0 ile 4 arasında olması, VIF değerinin ise 10 veya altında değer alması gerekmektedir (Altunışık vd., 2007). Yapılan analiz sonucuna göre elde edilen VIF ve Durbin Watson değerleri otokorelasyon açısından bir sorunun olmadığını göstermektedir. Modele göre stratejik değişim alt boyutlarından stratejik değişimin başlaması ve stratejik

değişimin uygulaması yenilikçi performanstaki toplam varyansın yaklaşık %11,1'ini açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı etkinin stratejik değişimin başlaması ($t=-3,699$, $p<0,05$) ve stratejik değişimin uygulanması ($t=6,125$, $p<0,05$) boyutlarında olduğu görülmektedir. Buna göre yöneticilerin stratejik değişimin başlaması algılarının yükselmesi yenilikçi performansa ilişkin algılarını istatistiksel olarak azaltırken, stratejik değişimin uygulanmasına ilişkin algılarının yükselmesi yenilikçi performansa ilişkin algılarını istatistiksel olarak arttırmaktadır. Elde edilen bu bulgular kapsamında H_9 hipotezinde yer alan stratejik değişim alt boyutlarından, stratejik değişimin başlaması ve stratejik değişimin uygulanması ile yenilikçi performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkileri olduğunu öngören H_{9a} ve H_{9b} hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 21. Stratejik Değişim Boyutlarının Yenilikçi Performansa Etkisi

Değişkenler	B	St. Hata	β	t	p	VIF
Sabit	3,642	0,246		14,821	<0,001	
Strateji Başlaması	-0,267	0,072	-0,211	-3,699	<0,001	1,162
Strateji Uygulaması	0,353	0,058	0,349	6,125	<0,001	1,162
<i>R= 0.334 R²= 0,111 F=19,918 p<0,001 Durbin Watson=1,788</i>						

Tablo 22'de örgüt kültürü alt boyutlarından klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültür türlerinin stratejik değişim alt boyutlarından stratejik değişimin başlaması üzerindeki etkisini ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonucu görülmektedir. Bu kapsamda kurulan modele ilişkin istatistiksel tahminler modelin anlamlı ve kullanılabilir olduğunu ortaya koymaktadır ($F=9,009$, $p<0,05$). Değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olup olmadığını tespit etmek için VIF ve Durbin Watson katsayıları incelenmiştir. Durbin Watson değerinin 0 ile 4 arasında olması, VIF değerinin ise 10 veya altında değer alması gerekmektedir (Altunışık vd., 2007). Yapılan analiz sonucuna göre elde edilen VIF ve Durbin

Watson değerleri otokorelasyon açısından bir sorunun olmadığını göstermektedir. Modele göre klan, adhokrazi, hiyerarşi ve pazar kültür türlerinin hep birlikte stratejik değişimin başlamasındaki toplam varyansın yaklaşık %10,2'sini açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı etkinin adhokrazi kültür türü ($t=3,712$, $p<0,05$) ve pazar kültür türü ($t=3,513$, $p<0,05$) boyutlarında olduğu görülmektedir. Buna göre yöneticilerin adhokrazi ve pazar kültür türüne ilişkin algılarının yükselmesi stratejik değişimin başlaması algılarını istatistiksel olarak arttırmaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin yansıtma boyutu üzerindeki görece önem sırası; pazar kültürü ve adhokrazi kültürü şeklindedir. Elde edilen bu bulgular kapsamında H_{10} hipotezinde yer alan örgüt kültürü türlerinden, adhokrazi ve pazar kültür türünün stratejik değişimin başlaması üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkileri olduğunu öngören H_{10b} ve H_{10d} hipotezleri kabul edilmiş; örgüt kültürü türlerinden klan ve hiyerarşi kültürünün stratejik değişimin başlaması üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu öngören H_{10a} ve H_{10c} hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 22. Örgüt Kültürü Boyutlarının Stratejik Değişimin Stratejik Değişimin Başlaması Boyutuna Etkisi

Değişkenler	B	St. Hata	β	t	p	VIF
Sabit	1,167	0,387		3,014	0,003	
Klan Kültürü	0,040	0,071	0,038	0,567	0,571	1,573
Adhokrazi Kültürü	0,355	0,096	0,246	3,712	<0,001	1,548
Hiyerarşi Kültürü	-0,064	0,049	-0,083	-1,302	0,194	1,438
Pazar Kültürü	0,205	0,058	0,198	3,513	<0,001	1,114
<i>R=0,320 R²=0,102 F=9,009 p<0,001 Durbin Watson=1,471</i>						

Tablo 23'te örgüt kültürü alt boyutlarından klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültür türlerinin stratejik değişim alt boyutlarından stratejik değişimin uygulanması üzerindeki etkisini ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonucu görülmektedir. Bu kapsamda kurulan modele ilişkin istatistiksel tahminler modelin anlamlı ve kullanılabilir olduğunu ortaya koymaktadır ($F=8,163$, $p<0,05$). Değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olup olmadığını tespit etmek için VIF ve Durbin Watson katsayıları incelenmiştir. Durbin Watson değerinin 0 ile 4 arasında olması, VIF değerinin ise 10 veya altında değer alması gerekmektedir (Altunışık vd., 2007). Yapılan analiz sonucuna göre elde edilen VIF ve Durbin Watson değerleri otokorelasyon açısından bir sorunun olmadığını göstermektedir. Modele göre klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültür türlerinin hep birlikte stratejik değişimin uygulanmasındaki toplam varyansın yaklaşık %9,4'ünü açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı etkinin hiyerarşi kültür türü ($t=3,112$, $p<0,05$) ve pazar kültür türü ($t=3,987$, $p<0,05$) boyutlarında olduğu görülmektedir. Buna göre yöneticilerin hiyerarşi ve pazar kültür türüne ilişkin algılarının yükselmesi stratejik değişimin uygulanması algılarını istatistiksel olarak arttırmaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin yansıtma boyutu üzerindeki göreceli önem sırası; hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü şeklindedir. Elde edilen bu bulgular kapsamında H_{10} hipotezinde yer alan örgüt kültürü türlerinden, hiyerarşi ve pazar kültürünün stratejik değişimin uygulanması üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkileri olduğunu öngören H_{10g} ve H_{10h} hipotezleri kabul edilmiş; örgüt kültürü türlerinden klan ve adhokrasi kültürünün stratejik değişimin uygulanması üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu öngören H_{10e} ve H_{10f} hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 23. Örgüt Kültürü Boyutlarının Stratejik Değişimin Stratejik Değişimin Uygulanması Boyutuna Etkisi

Değişkenler	B	St. Hata	β	t	p	VIF
Sabit	1,501	0,488		3,074	0,002	
Klan Kültürü	-0,083	0,090	-0,062	-0,925	0,356	1,573
Adhokrasi Kültürü	-0,024	0,121	-0,013	-0,202	0,840	1,548
Hiyerarşi Kültürü	0,194	0,062	0,200	3,112	0,002	1,438
Pazar Kültürü	0,294	0,074	0,225	3,987	<0,001	1,114
<i>R=0,306 R²=0,094 F=8,163 p<0,001 Durbin Watson=1,458</i>						

Araştırma kapsamında kurulan hipotezlerin sonuçları Tablo 24'te özetlenmiştir.

Tablo 24. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar

Değişkenler	Stratejik Değişim		Yenilikçi Performans	Üst Yönetim Ekibi Davranış Bütünleşmesi			Genel			
	Stratejik Değişimin Başlaması	Stratejik Değişimin Uygulanması		Bilgi Değişimi	Ortak Davranış	Ortak Karar Verme	Stratejik Değişim	Yenilikçi Performans	Üst Yönetim Ekibi Davranış Bütünleşmesi	Örgüt Kültürü
Sosyo Demografik Özellikler										
a-cinsiyet							H1a	H2a	H3a (✓)	H4a
b-yaş							H1b	H2b	H3b	H4b
c-eğitim durumu							H1c	H2c	H3c	H4c
d-kurumdaki görev							H1d	H2d	H3d	H4d
e-çalışma süresi							H1e (✓)	H2e	H3e	H4e
f-hastane faaliyet alanı							H1f	H2f	H3f	H4f
g-hastane yatak sayısı							H1g	H2g	H3g	H4g
h-hastane çalışan sayısı							H1h	H2h	H3h	H4h
ı-hastane kuruluş yılı							H1ı	H2ı	H3ı	H4ı
j-yönetim kurulundaki yönetici sayısı							H1j	H2j	H3j	H4j
Stratejik Değişim										
Stratejik Değişimin Başlaması			H9a (✓)							
Stratejik Değişimin Uygulanması			H9b (✓)							
Yenilikçi Performans										
Üst Yönetim Ekibi Davranış Bütünleşmesi										
Bilgi Değişimi	H7a	H7b	H6a							
Ortak Davranış	H7d	H7e (✓)	H6b (✓)							
Ortak Karar Verme	H7c (✓)	H7f (✓)	H6c							
Örgüt Kültürü										
Klan Kültürü	H10a	H10e	H8a	H5a	H5e	H5j				
Adhokrasi Kültürü	H10b (✓)	H10f	H8b (✓)	H5b (✓)	H5f	H5k (✓)				
Hiyerarşi Kültürü	H10c (✓)	H10g (✓)	H8c (✓)	H5c	H5g (✓)	H5l				
Pazar Kültürü	H10d (✓)	H10h (✓)	H8d (✓)	H5d	H5h	H5m				

8.BÖLÜM: TARTIŞMA

Bu çalışmanın temel amacı sağlık kurumlarında görev yapan üst düzey yöneticilerin stratejik değişim, üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi, yenilikçi performans ve örgüt kültürü algıları arasındaki ilişkileri değerlendirmektir. Ek olarak özel hastane yöneticilerinin stratejik değişim algıları, yenilikçi performans algıları, üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi algıları ve örgüt kültürü algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca yöneticilerin stratejik değişim algılarının, yenilikçi performans algılarının, üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi algılarının ve örgüt kültürü algılarının bireysel özelliklerine ve çalıştıkları kurumların örgütsel özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Bu kapsamda yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara ilişkin tartışmalar aşağıdaki gibi özetlenmektedir.

8.1. TANIMLAYICI BULGULARA İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER

Yapılan analizler sonucunda katılımcıların stratejik değişim ölçeği alt boyutlarından stratejik değişimin başlamasına vermiş oldukları cevapların puan ortalaması $3,42 \pm 0,76$; stratejik değişimin uygulanmasına vermiş oldukları cevapların ortalaması ise $2,82 \pm 0,96$ olarak hesaplanmıştır. Buna göre yöneticilerin stratejik değişimin başlaması algılarının orta düzeyin üzerinde olduğu, stratejik değişimin uygulanması algılarının ise orta düzeyde olduğu görülmektedir. Naranjo-Gil, (2015) İspanya'da kamu sağlık sektöründe üst düzey yöneticiler üzerinde yapmış olduğu çalışmada, yöneticilerin stratejik değişim algılarının orta düzeyden yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Bu kapsamda çalışma bulguları literatür ile örtüşmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin yenilikçi performans ölçeğine vermiş oldukları cevapların puan ortalamasının ($3,72 \pm 0,97$) olduğu görülmektedir. Buna göre yöneticilerin yenilikçi performans algılarının orta düzeyin üzerinde olduğu görülmektedir. Ekiyor ve Arslantaş (2015), Ankara ve İzmir ilinde faaliyet gösteren tıbbi cihaz işletmelerindeki 151 çalışan üzerinde yapmış olduğu çalışmada, çalışanların yenilik performanslarının genel olarak yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu kapsamda çalışma

sonuçları literatür ile örtüşmektedir. Yöneticilerin üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi ölçeği alt boyutlarından bilgi değişimine vermiş oldukları cevapların puan ortalaması (3,59±0,88), ortak davranışa vermiş oldukları cevapların puan ortalaması (3,34±0,87) ve ortak karar vermeye vermiş oldukları cevapların puan ortalaması (3,40±0,86) olarak hesaplanmıştır. Buna göre yöneticilerin üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi algılarının orta düzeyin üzerinde olduğu görülmektedir. Yi vd. (2017) Çin'de 357 üst düzey yönetici ile yapmış oldukları çalışmada, yöneticilerin üst yönetim davranış bütünleşmesi algılarının orta düzeyin üzerinde olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu kapsamda çalışma sonucu elde edilen bulguların literatürle paralellik gösterdiği görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin örgüt kültürü türlerinden klan kültürüne vermiş oldukları cevapların puan ortalaması (4,44±0,72), adhokrasi kültürüne vermiş oldukları cevapların puan ortalaması (4,40±0,53), hiyerarşi kültürüne vermiş oldukları cevapların puan ortalaması (3,68±0,99) ve pazar kültürüne vermiş oldukları cevapların puan ortalaması ise (3,67±0,73) olarak hesaplanmıştır. Buna göre en yüksek ortalamaya sahip örgüt kültürünün sırasıyla klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültürü olduğu görülmektedir. Acar ve Acar (2012) yapmış oldukları çalışmada Türk sağlık sektöründe baskın örgüt kültürünün hiyerarşi olduğu ve bunu klan ve adhokrasi kültürlerinin izlediği tespit edilmiştir. Aynı şekilde Erzincan'da üniversite hastanesinde yapılan bir çalışmanın sonuçlarına göre en yüksek ortalama puana sahip olan kültür türünün hiyerarşi kültür türü olduğu, bunu sırasıyla pazar, klan ve adhokrasi türlerinin izlediği görülmektedir (Selvi Sarıgül, 2022). Türkiye'de hastanelerin mülkiyetlerine göre değerlendirmenin yapıldığı bir çalışmada, kamu hastanelerinin hiyerarşi, özel hastanelerin ise klan ve adhokrasi kültür türlerine sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Erdem, 2007). Bu kapsamda araştırmada elde edilen sonuçlar literatürdeki çalışma sonuçlarını destekler niteliktedir.

8.2.TEK DEĞİŞKENLİ ANALİZ SONUÇLARINA İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER

Araştırma kapsamında yöneticilerin stratejik değişim algılarının, yenilikçi performans algılarının, üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi algılarının ve örgüt kültürü algılarının bireysel özelliklerine (a-cinsiyet, b-yaş, c-eğitim durumu, d-kurumdaki görev, e-çalışma süresi) ve çalıştıkları kurumların örgütsel özelliklerine (hastane faaliyet alanı, g-hastane yatak sayısı, h-hastane çalışan sayısı, ı-hastane kuruluş yılı) göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir.

Analizler sonucunda yöneticilerin stratejik değişim algıları bireysel özelliklerinden çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Buna göre 26 yıl ve üzeri tecrübesi olan üst düzey yöneticilerin 21-25 yıl arası tecrübesi olan yöneticilere göre stratejik değişim algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Xi vd. (2019) yapmış oldukları çalışmada, CEO'ların görev sürelerinin stratejik değişim algılarında anlamlı farklılık oluşturduğunu bulmuşlardır. Çalışmanın sonuçlarına göre CEO'ların görev süreleri arttıkça, daha büyük düzeyde stratejik değişim uygulama olasılıkları da artmaktadır. Aynı şekilde Boeker (1997) yapmış olduğu çalışmada, tepe yöneticilerin görev süresinin stratejik değişim üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Castro vd. (2009) yapmış olduğu çalışmada, yöneticilerin görev süresiyle stratejik değişim arasında anlamlı bir farklılık olduğunu tespit etmişlerdir. Çalışmanın sonuçlarına göre yönetim kurulu üyelerinin görev süresi çok kısa veya tam tersine çok uzun olduğunda işletmelerin stratejilerini değiştirme olasılıkları daha yüksek olacaktır. Bu kapsamda çalışmada elde edilen sonuçlar, literatürdeki sonuçları desteklemektedir. Sadece üst yönetim ekiplerine liderlik eden yöneticilerin görev süreleri değil üst yönetim ekibi üyelerinin görev sürelerinin uzunluğu da işletmeler için stratejik değişim konularında avantaj sağlamaktadır. Talke vd. (2010) tarafından yapılan çalışmada, üst yönetim ekipleri arasındaki görev süresi çeşitliliğinin de stratejik karar alma sürecinin kalitesi ve sonuçlarıyla pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu yönüyle üst yönetim ekiplerinde görev alan

yöneticilerin görev sürelerinin artması işletmelerin stratejik değişim başlatma ve uygulama konusunda daha başarılı olabileceğini göstermektedir.

Yapılan analizler sonucunda yöneticilerin üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi algıları bireysel özelliklerinden cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Buna göre erkek yöneticilerin ortak davranış algılarının kadın yöneticilere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Literatürde üst yönetim ekibine liderlik eden yöneticilerin, üst yönetim ekibinin davranış bütünleşmesini değerlendiren ve etkisinin olup olmadığını araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışmaların en çok odaklandığı nokta, genellikle üst yönetim ekiplerinde görev yapan yöneticilerin sosyo demografik özellikleri olmuştur. Üst yönetim ekipleri cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki tecrübe, etnik köken, bilişsel ve davranışsal karmaşıklık, liderlik ve karar verme stilleri açısından homojen veya heterojen gruplar olarak tanımlanmıştır. Bu noktada yapılan çalışmaların tamamı üst yönetim ekibinin çeşitliliği üzerine odaklanmıştır. Bu sebeple üst yönetim ekibi demografisi üzerine yapılan araştırmalar farklı sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Finkelstein ve Hambrick (1996), üst yönetim ekipleri üzerinde yaptıkları çalışmalarda, çeşitliliğin yenilik ve performans gibi ilgi duyulan stratejik değişkenler hakkındaki kapsamlı incelemelerinde, test edilen ilişkilerin %65'inin önemsiz sonuçlar gösterdiğini ve önemli sonuçların çoğunun çelişkili olduğunu belirtmişlerdir. Farklı kavramlar olmakla birlikte bazı çalışmalar, üst yönetim ekiplerinin, daha iyi ekip iletişimi (Zenger ve Lawrence, 1989), daha hızlı karar uygulaması (O'Reilly ve Flatt, 1986) ve daha iyi finansal performans göstermesi (Smith vd., 1994) gibi homojen grupların olumlu etkilerini ortaya koymuştur. Ancak bazı çalışmalarda, üst yönetim ekiplerindeki heterojenliğin daha fazla yaratıcılığa ve yeniliğe yol açtığını (Bantel ve Jackson, 1989), ortak karar vermede (Jackson, 1992) ve perspektif çeşitliliğinin daha yüksek karar nitelikleriyle sonuçlandığını (Eisenhardt ve Schoonhoven, 1990) gösteren sonuçlar elde etmişlerdir. Bazı çalışmalar ise ÜYE ve yönetim kurulundaki cinsiyet çeşitliliğinin performansı olumlu etkilediği sonucuna ulaşmışlardır (Dezsö ve Ross, 2012; Krishnan ve Park, 2005; Welbourne vd., 2007). Ayrıca bir çok çalışma üst yönetim ekibindeki cinsiyet çeşitliliğinin olumlu etkilerini ortaya

koymuştur (Carter vd., 2003; Moreno-Gómez vd., 2018; Kılıç ve Kuzey 2016; Mahadeo vd., 2012; Sekkat vd., 2015). Bu kapsamda üst yönetim ekibindeki cinsiyet çeşitliliğinin üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesini olumlu etkilediği görülmektedir ve çalışma sonucunda elde edilen bulgular literatür ile paralellik göstermektedir. Literatürde cinsiyetin üst düzey yöneticilerin değerlerini, bilişlerini, algılarını ve dolayısıyla ekibin davranış bütünleşmesini etkileyen önemli bir özellik olduğu ve daha çok araştırma yapılması konusunda fikir birliği bulunmaktadır (Yang ve Wang, 2014). Yakın zamana kadar kurumsal üst yönetim ekiplerinde az sayıda kadın yönetici bulunduğundan, üst yönetim ekiplerinin karar alma süreçleri üzerindeki cinsiyet etkilerini analiz eden çalışmalar yapılmamıştır. Organizasyonlarda karar alma pozisyonlarında kadın yönetici sayısı arttıkça, üst kademedeki etkili kararlar alma becerisinde cinsiyet farklılıkları olup olmadığı konusu önemli bir teorik, ampirik ve pratik konu haline gelmiştir. Ayrıca üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesinin ekibe yöneticilik yapan liderler tarafından değerlendirilmesi, yöneticilerin demografik özelliklerinin de önemini ortaya çıkarmaktadır. Bu kapsamda çalışma sonuçlarının literatüre katkısının önemli olduğu düşünülmektedir.

Yapılan analizler sonucunda yöneticilerin üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi alt boyutlarından bilgi değişimi algıları bireysel özelliklerinden eğitim değişkenine göre, yöneticilerin ortak karar verme algıları bireysel özelliklerinden çalışma süresi değişkenine göre, ortak davranış algıları ise çalıştıkları hastanelerin örgütsel özelliklerinden kuruluş yılı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Afshar Jahanshahi ve Brem (2017) yapmış oldukları çalışmada genel üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesiyle katılımcıların eğitim seviyeleri arasında pozitif ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Yani yöneticilerin eğitim seviyesi arttıkça üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi algısı artar bulgusu literatür ile paralellik göstermektedir. Ayrıca üst düzey yöneticilerin tecrübeleri arttıkça ve çalıştıkları kurumlarda uzun süre görev aldıklarında kurumlarının statüsüne, kültürüne ve prosedürlerine karşı güçlü bir bağlılık göstererek ortak karar verme davranışı sergiledikleri görülmektedir (Bantel ve Jackson, 1989; Hambrick vd., 1993). Yöneticilerin çalışma süreli yıl olarak arttıkça ortak davranış

algılarının artması bulgusu bu yönüyle literatür ile paralellik göstermektedir. Öte yandan Afshar Jahanshahi ve Brem (2017) tarafından yapılan çalışmada genel üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesiyle katılımcıların çalıştıkları kurumların yaşı arasında herhangi bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Çalışma kapsamında elde edilen bulgu bu sonuç ile örtüşmemektedir. Bunun nedeni olarak daha genç işletmeler genellikle daha küçük bir ekip ve daha az çeşitlilikle faaliyetlerine başlamaktadır. Bu durum, üst yönetim ekibinin çeşitli deneyimlere sahip olma şansını sınırlayabilir. Daha yaşlı bir kurumda çalışan üst yönetim ekipleri, genellikle çeşitli endüstri deneyimlerine ve uzun yıllara dayanan birikime sahip olabilir. Bu da üst yönetim ekibinin ortak davranış sergileme ihtimalini arttıracaklarını düşündürmektedir. Bu yönüyle çalışma bulgularının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

8.3.ÇOK DEĞİŞKENLİ ANALİZ SONUÇLARINA İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER

Regresyon analizi ile araştırmaya katılan üst düzey özel hastane yöneticilerinin algıladıkları örgüt kültür türlerinden klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültürlerinin algıladıkları üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi alt boyutlarından bilgi değişimi, ortak davranış ve ortak karar verme üzerindeki etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda örgüt kültür türlerinden sadece adhokrasi kültür türünün üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi alt boyutlarından bilgi değişimi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı negatif bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Elde edilen bulgulara göre yöneticilerin adhokrasi kültür türlerine yönelik algılarının artmasıyla bilgi değişimi algıları azalmaktadır. Analiz sonucunda örgüt kültür türlerinden hiyerarşi kültür türünün üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi alt boyutlarından ortak davranış üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Bu kapsamda yöneticilerin hiyerarşi kültür türüne yönelik algılarının artmasıyla ortak davranış algıları artmaktadır. Analiz sonucunda örgüt kültür türlerinden adhokrasi kültür türünün üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi alt boyutlarından ortak karar verme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı negatif bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Bu kapsamda

yöneticilerin adhokrasi kültür türlerine yönelik algılarının artmasıyla ortak karar verme algıları azalmaktadır. Literatürde üst düzey yöneticilerin algıladıkları örgüt kültürünün üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi algıları üzerindeki etkisini inceleyen sağlık sektöründe yapılmış herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Wu (2018)'nin farklı bir sektörde Tayvan'da KOBİ yöneticileri üzerinde yapmış olduğu çalışmada, hiyerarşi kültür türünün üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi üzerinde pozitif etkisinin olduğunu tespit etmiştir. İşletmelerin büyümesi ve yaşam sürelerinin artması daha karmaşık yönetim sistemlerinin artmasına sebep olmaktadır. Böylece işletmelerin hiyerarşik yapıları da artmaktadır. İşletme büyüdükçe (iş genişletme, birleşmeler veya satın almalar yoluyla) veya yaşlandıkça, kültürünün daha hiyerarşik olacağı unutulmamalıdır (Kargas ve Varoutas, 2015). Hastanelerin örgüt kültürü türlerinin belirlenmesine yönelik yapılan çalışmalarda ise, hastanelerdeki baskın örgüt kültürü türünün güç odaklı kültürler olduğu tespit edilmiştir (Shaw, 2002). Güç odaklı kültürlerin yaygın olduğu kamu ve özel kurumlarda otokratik bir yönetim anlayışının olduğu belirtilmektedir (Baykal vd., 2005). Aynı şekilde sağlık sektöründe yapılan bazı çalışmalar, Türk sağlık sektöründeki baskın örgüt kültürünün hiyerarşi kültürü olduğunu ortaya koymuşlardır (Aydıntan ve Göksel, 2012; Acar ve Acar, 2012; Erdem, 2007; Selvi Sarıgül, 2022). Hiyerarşi kültürü ile ilişkilendirilen örgütlerin, resmi kurallar ve politikalar ile yönetildiği ve liderleri koordinatör görevinde görüldüğü için, üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi ile pozitif olarak ilişkili olacakları düşünülmektedir. Bu kapsamda çalışmanın sonuçları literatür ile paralellik göstermektedir. Aynı şekilde Wu (2018) tarafından yapılan çalışma sonucunda adhokrasi kültürünün de üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi üzerinde pozitif etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda yapılan çalışmanın sonucu literatürdeki bu çalışma ile örtüşmemektedir. Bu farklılığın birçok sebebi olduğu düşünülmektedir. Adhokrasi kültürlerindeki çalışanlar, rekabet ve bireysel inisiyatif ile motive olmaktadır. Bununla birlikte araştırmalar, kadınların erkeklerden daha işbirlikçi olduğunu, katılımı teşvik ettiğini, katılım yoluyla liderliği tercih ettiğini ve rekabetten kaçındığını bulmuştur. Tersine erkeklerin ise rekabetçi bireyciliği benimsediklerini ortaya koymuşlardır (Eagly vd., 1992). Bu zıt stillerin, özellikle bir adhokrasi kültürü içinde davranış bütünleşmesini engelleme

eğiliminde olabileceği düşünülmektedir. Mooney (2000), yapmış olduğu çalışmada üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesinin duygusal ve bilişsel çatışmayla negatif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Adhokrasi kültürü kişisel yaratıcılık ve yenilikçiliğin teşvik edildiği bir kültür tipidir. Üst yönetim ekip üyeleri arasındaki çatışma, yaratıcılığı ve dinamikliği yok ettiği için üyeler arasındaki bilgi paylaşımı ve ortak karar verme davranışını da olumsuz yönde etkileyebileceği düşünülmektedir. Aynı şekilde adhokrasi kültürü kurumsal yapılaşma ve rehberliğin az olduğu bir kültür türüdür. Özellikle aile işletmelerinde bulunan bu kültür ile bilgi paylaşımı kısıtlılığı ve ortak karar almanın zorluğu göz önüne alındığında, bu durumun üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi üzerinde olumsuz bir etki ortaya çıkaracağı düşünülebilir. Farklı kavramlar olmakla birlikte örgüt kültürü literatürü, örgüt kültürünün kendisinin üst yönetim tarafından şekillendirilebileceği ve manipüle edilebileceği öncülüne dayanarak örgüt kültürü ile örgütsel liderlik arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır (Trice ve Beyer, 1993; Schein, 1985) ve örgüt kültürünün nesnel olarak yönetilebileceğini göstermektedir. Kültür ve liderlik arasında sürekli bir etkileşim vardır. Liderler kültürel gelişim ve kültürün sınırları içinde ifade edilen norm ve davranışların pekiştirilmesi için mekanizmalar geliştirirler. Kültürel normlar, liderlerin dikkatlerini neye odakladıkları, krizlere nasıl tepki verdikleri ve rol model aldıkları davranışlar nedeniyle ortaya çıkar ve değişir. Bir kurumun kültürünün özellikleri ve nitelikleri liderleri tarafından öğretilmektedir ve nihayetinde çalışanlar tarafından benimsenmektedir (Bass ve Avolio, 1993). Baskın bir liderlik tarzının göreceli kültürel tipiyle (örneğin, pazar kültürü ile ilişkili pazar odaklı liderlik) güçlü bir ilişkisi bulunmaktadır (Kargas ve Varoutas, 2015). Her bir kültür türü, eşdeğer liderlik türünden güçlü ve olumlu bir şekilde etkilenirken, iki unsur arasındaki koordinasyon eksikliği olumsuz bir etkiye yol açmaktadır. Yeni liderlik stilleri, örgütsel uyumu bozabilir ve yeni kültürel unsurlar, liderliğin etkin yönetimi için engel oluşturabilir. İşletmelerde herhangi bir iş yapılmadan önce, operasyonel çerçeveyi ortaya çıkarmak için kültürel tip incelenmelidir. Aksi takdirde direnç ve sürtüşmeler yaşanabilir. Bu sebeple üst yönetim ekibine liderlik eden yöneticilerin, üst yönetim ekibinin davranış bütünleşmesinin örgüt kültürü ile olan

ikişisini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyip, belirleyebileceği düşünülmektedir.

Hastane üst düzey yöneticilerin üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi algılarının yenilikçi performans algıları üzerindeki etkisine bakıldığında üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi alt boyutlarından ortak davranışın yenilikçi performans üzerinde istatistiksel olarak pozitif anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır. Bu kapsamda yöneticilerin ortak davranış algısı arttıkça yenilikçi performans algıları artmaktadır. Literatürde üst düzey yöneticilerin üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi algılarının yenilikçi performans algıları üzerindeki etkisini inceleyen sağlık sektöründe yapılmış herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Çin'de teknoloji sektöründe yeni ürün geliştirme ekipleri üzerinde yapılan bir çalışmada bilgi değişimi ve ortak davranışın yenilikçi performans üzerinde pozitif etkisi ortaya konulmuştur (Liu vd., 2015). Farklı kavramlar olmak üzere yapılan bazı çalışmalarda üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi ile keşifçi yenilik (Lubatkin vd., 2006), yeşil yenilik (Hashmi vd., 2023) ve yenilikçi fikir birliği (Hoegl ve Proserpio, 2004) arasında pozitif ilişkiler belirlenmiştir. Afshar Jahanshahi ve Brem (2017) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarına göre üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi ile ekip üyelerinin yenilikçiliği arasında pozitif ilişki bulunmaktadır. Bu yönüyle sonuçlar literatürü destekler niteliktedir. Ayrıca, üst yönetim ekibinin özellikleri (eğitim seviyesi, yaş, deneyim, görev çeşitliliği, görev süresi vb.) ile yenilikçilik arasında doğrudan ilişkinin varlığına ilişkin ampirik araştırmalar bulunmaktadır ve sonuçları da farklılık göstermektedir. Literatürdeki bazı çalışmalar yüksek eğitim düzeyi ile yenilik arasında pozitif bir ilişki bulmuştur (Bantel ve Jackson, 1989; Grimm ve Smith, 1991; Wiersema ve Bantel, 1992, Schoeneker vd., 1995; Camelo-Ordaz vd., 2005; Herrmann ve Datta, 2005). Öte yandan üst yönetim ekibi çeşitliliği ve yenilik arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalarda, üst yönetim ekibinin görev süresindeki fonksiyonel çeşitliliğin, yenilik üzerinde pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (Bantel ve Jackson, 1989; Daellenbach vd., 1999; Lyon ve Ferrier, 2002). Aynı şekilde yapılan çalışmalarda, üst yönetim ekibindeki cinsiyet çeşitliliği ile yenilikçi performans arasında yüksek derecede pozitif bir ilişki tespit edilmiştir (Miller ve del Carmen Triana, 2009;

Torchia vd., 2011; Ruiz-Jiménez vd., 2016). Literatürdeki farklı çalışmalara ilişkin değerlendirilen sonuçların, araştırma sonuçlarını destekler nitelikte olduğu söylenebilir. Şöyle ki; ekip özelliklerinin karar çıktıları üzerindeki etkilerinin, varsaydığından çok daha karmaşık olduğu belirtilmektedir (Kauer vd., 2007). Özellikle üst yönetim ekibindeki çeşitlilik olumlu olduğu kadar olumsuz etkiler de üretebilir. Bazı araştırmalar üst yönetim ekibi özelliklerinin yenilik ile ilişkisini araştırırken negatif veya anlamlı olmayan bir ilişki olduğunu göstermektedir (Elenkov vd., 2005). Öncelikle, büyük üst yönetim ekiplerinde stratejik karar alma daha zor olabilir ve uyum ve koordinasyon sorunu yaşanabilir (Certo vd., 2006). Dolayısıyla, stratejik karar alma yetkisi birkaç kişinin eline geçebilir ve belirli işletme çıktılarından sorumlu resmi ya da gayri resmi komiteler oluşturulabilir. Bu durum işletmelerin yenilik çıktılarındaki olumsuzlukları arttırabilir. Daha büyük üst yönetim ekiplerinde, cinsiyet çeşitliliğinin önemli işletme çıktıları için kullanılmasını sağlayan faktörlerden yararlanmak zor olabilir. Aynı şekilde üst yönetim ekibi büyüklüğü, üst yönetim ekibi ücret eşitliği-işletme yeniliği arasındaki negatif ilişkiyi güçlendirmektedir. Üst yönetim ekipleri daha büyük olduğunda, üyeler hem statü hem de ücret açısından kıyaslama yapacak daha fazla meslektaşına sahip olabilir ve bu durum üst yönetim ekibinde eşitsizliğe sebep olabilir (Bass, 2019). Üst yönetim ekibi üyeleri bilgi paylaşımı (bilgi değişimi) ve karar alma (ortak karar verme) aşamalarında olumsuz fikirlere sahipken bu fikirlerini uygulama aşamasında benimsetemeyebilirler. Sonuç olarak, üst yönetim ekibi üyeleri iş birliği yapmakta daha az istekli olabilir ve bu da işletmenin yeniliğini olumsuz etkileyebilir. Bu kapsamda, yöneticilerin bilgi değişimi ve ortak karar verme ile ilgili algısı arttıkça yenilikçi performansları azalmakta bulgusu, literatür ile paralellik göstermektedir. Bu çelişkiler ve bulgu eksikliği, üst kademe teorisinde, örgütsel kararların ve sonuçların yalnızca üst yönetim ekibi üyelerinin bileşimi ile açıklanamayacağına dair yeni bir düşünceyi ortaya çıkarmaktadır. Bazı yazarlar, bireysel üst yönetim ekibi üyelerinin davranışlarının entegre edilme şeklini etkileyen faktörleri incelemiştir. Bilgi alışverişi, ortak karar verme ve işbirlikçi davranış gibi süreçler, üyeler arasında iyi bir anlayışın varlığını, bilgi alışverişinde bulunma isteğini ve karar alırken ortak bir önermeye ulaşma olasılığını açıklamak için gerekli kabul edilmelidir (Simsek vd., 2005). Öte yandan,

bazı yazarlar, üst yönetim ekibi üyelerinin özelliklerindeki farklılıklardan kaynaklanabilecek çatışma veya fikir birliğine olduğu kadar, birbirleriyle nasıl etkileşim kurduklarına da önem vermektedir (Amason ve Mooney, 1999; Li ve Hambrick, 2005). Bazı farklı gruplar iyi iletişim kurabilir, tartışabilir ve ortak bir görüşe ulaşabilir, ancak bazıları bunu yapamaz. Hem tartışma hem de grup içi farklılıklar yapıcı olduğu kadar zararlı etki potansiyeli de taşımaktadır (Simons, 1995). Bu çalışmadaki bulgular bu argümanları desteklemektedir.

Hastane üst düzey yöneticilerin üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi algılarının stratejik değişim algıları üzerindeki etkisine bakıldığında; üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi alt boyutlarından ortak karar vermenin stratejik değişimin alt boyutlarından stratejik değişimin başlaması üzerinde istatistiksel olarak negatif anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Bu kapsamda yöneticilerin ortak karar verme algısı arttıkça stratejik değişimin başlaması algısı azalmaktadır. Aynı şekilde analiz sonuçlarına göre ÜYEDB alt boyutlarından ortak davranışın pozitif, ortak karar vermenin de stratejik değişimin uygulanması üzerinde istatistiksel olarak negatif anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda yöneticilerin ortak karar verme ile ilgili algısı arttıkça stratejik değişimin uygulanması algısı azalmakta ancak ortak davranış algısı arttıkça stratejik değişimin uygulanması algısı artmaktadır. Literatürde üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesinin stratejik değişim üzerindeki etkisini inceleyen sağlık sektöründe yapılmış herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Literatür kısmında da açıklandığı gibi farklı sektörlerde yapılan çalışmalarda, üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi ile rekabetçi hamleler üretme, küresel strateji geliştirme, ürün yenilik yoğunluğunu etkileme, stratejik fikir birliğini artırma, rekabet avantajları üretme ve işletme performansı (stratejik yönetim literatüründeki ilişkili kavramlar) gibi değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Yapılan birçok çalışma, üst yönetim ekibinin demografik özelliklerinden; cinsiyet, yaş, görev süresi, eğitim ve tecrübenin üst yönetim ekibi üyelerinin bilişsel yönelimini, tutumlarını ve görüşlerini nasıl şekillendirebileceğini ve değişime yol açan stratejik karar vermelerini nasıl etkileyebileceğini ortaya koymuştur (Hambrick ve Mason, 1984; Wiersema ve Bantel, 1992; Kelly vd., 2000; Yang ve

Wang, 2014). Üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesinin stratejik değişim üzerindeki etkisini doğrudan inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yukarıda sayılan değişkenler ile ÜYEDB arasındaki ilişkinin dolaylı olarak işletmelerdeki stratejik değişimi de etkilediği düşünülmektedir. Bu kapsamda çalışma bulgularının literatüre katkı açısından önemli olduğu görülmektedir. Farklı kavramlar olmakla birlikte, yapılan bir çalışma üst düzey yöneticilerin, dışadönük kişilik özelliklerinin ÜYEDB'nin ortak karar verme boyutuyla negatif korelasyon gösterdiğini ortaya koymuştur (Grant vd, 2011). Yapılan bir başka deneysel çalışmada stres altındaki grupların, üyelerinin kaynaklarını daha az kullanmalarının, daha düşük kaliteli karar almalarına yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır (Kerr ve Tindale, 2004). Öte yandan yapılan bazı çalışmalarda, üst yönetim ekibi çeşitliliğinin aslında çatışmalar yarattığını ve stratejik değişim üzerinde olumsuz etkiler ortaya çıkardığını göstermiştir (Cho ve Hambrick, 2006; Nielsen, 2010; Yokota ve Mitsuhashi, 2008). Bununla birlikte, bazı araştırmalar, çeşitliliği fazla olan üst yönetim ekiplerinin daha yavaş kararlar aldıklarını, fikir birliğine varmada ve stratejik değişimi başlatmada sorunlar yaşadıklarını ortaya koymuşlardır (Greening ve Johnson, 1997; Hambrick ve D'Aveni, 1992; Knight vd., 1999; O'Reilly vd., 1993). Dolayısıyla üst yönetim ekibinin stres ve baskı altında olması, stratejik değişimin başlatılması kararının alınmasında ekip üzerinde olumsuz bir etki ortaya çıkaracaktır. Ayrıca üst yönetim ekibi üyelerinin kişisel geçmişleri, sosyal bağlantıları, tutumları, dünya görüşleri, inançları ve deneyimlerindeki farklılık ortak karar almayı zorlaştırmaktadır. Özellikle stratejik kararların alınmasında üst yönetim ekibi üyelerinin her birinin fikirleri ayrı ayrı alınmazsa, ekip üyeleri alınan stratejik kararların uygulanmasında beklenen uyumu göstermeyebilir. Üst yönetim ekibi üyeleri arasındaki etkileşim eksikliğinin, stratejik plana ilişkin farklı anlayışları nedeniyle nasıl bir strateji uygulamasında yer alacaklarını bilmemeleri stratejik uygulama aşamasının başarısızlıkla sonuçlanabileceğini göstermiştir (Sminia, 2005). Bu kapsamda çalışmanın bulguları literatür ile paralellik göstermektedir.

Hastane üst düzey yöneticilerin algıladıkları örgüt kültürü türlerinden klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültürlerinin algıladıkları yenilikçi performans üzerindeki etkisine bakıldığında; örgüt kültürü türlerinden adhokrasi kültür türünün negatif, hiyerarşi kültür türü ve pazar kültür türünün ise yenilikçi performans üzerinde istatistiksel olarak pozitif anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Elde edilen bulgulara göre yöneticilerin adhokrasi kültür türlerine yönelik algılarının artmasıyla yenilikçi performans algıları azalırken, hiyerarşi ve pazar kültür türlerine yönelik algılarının artmasıyla yenilikçi performans algıları artmaktadır. Literatürde örgüt kültürünün yenilikçi performans üzerindeki etkisini inceleyen sağlık sektöründe yapılmış herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Farklı sektörlerde yapılan çalışmaların sonuçları incelendiğinde; Bou Rached, (2022), Lebanese American Üniversitesi mezunu 111 yönetici ve çalışan üzerinde yapmış olduğu çalışmada hiyerarşi ve pazar kültür türlerinin yenilikçi performans üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca Polychroniou ve Trivellas (2018) pazar odaklı kültüre sahip işletmelerin riskleri daha geniş bir alana yayarak kapsam ekonomilerinden yararlanmaya çalıştıklarını, pazar ve hiyerarşi odaklı kültürlerinin yenilikçi performans üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu belirtmektedir. Hurley ve Hult (1998), daha yüksek düzeyde yenilikçiliğin öğrenmeyi, gelişmeyi ve katılımcı karar almayı vurgulayan pazar odaklı kültürlerle ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca literatürde herhangi bir örgüt kültürü türü belirlenmeden yapılan birçok çalışma, genel örgüt kültürünün yenilikçi performans üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır (Jaskyte, 2011; 2015; 2018; Bal vd., 2014; Langer ve LeRoux, 2017; Shier vd., 2019). Farklı kültür türleri olmakla birlikte bazı çalışmalar, destekleyici kültür (Berson vd., 2008) ve istikrar (Jaskyte, 2004) gibi kültür değişkenleri ile yenilikçilik arasında negatif korelasyonlar ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla örgüt kültürü ile yenilikçilik arasındaki ilişkiye dair farklı sonuçlar bulunmaktadır. Türkiye’de otel işletmelerinde yapılan bir çalışmada Adhokrasi kültür türünün yenilikçi performans üzerinde pozitif, hiyerarşi kültür türünün yenilikçi performans üzerinde negatif bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Çetin ve Topaloğlu, 2018). Aynı şekilde Türkiye’de otel işletmelerinde yapılmış başka bir çalışmada adhokrasi kültürünün yenilikçi performans üzerinde anlamlı pozitif bir etkisinin

olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Ergün ve Tasgıt, 2013). İmalat işletmelerinde yapılan bir başka çalışmada ise adhokrasi kültürünün yenilikçi performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Ergün, 2018). Yeniliği en çok teşvik etmesi beklenen kültür türü, esnekliği vurguladığı ve dışa dönük olduğu için adhokrasi kültürüdür (Naranjo-Valencia vd., 2016). Aksine, hiyerarşi kültürü yeniliği engeller çünkü vurguladığı kontrol ve istikrar ve içsel bir yönelim gibi değerler onu engellemektedir (Jaskyte ve Dressler, 2005). Bu kapsamda sağlık sektörünün bazı yapısal özelliklerinin (sektör yapısı, üretim, hizmet, pazarlama, çalışma koşulları vb.) bu farklılığın sebebi olduğu söylenebilir. Literatürün yeterince açıklığa kavuşturmadığı şey, hangi kültür türünün yenilikçi performans üzerinde etkisinin olup olmadığıdır. Konuyla ilgili literatür, adhokrasi kültürü veya hiyerarşi kültürü ile yenilikçi performans arasındaki ilişkiye bazı kanıtlar sunarken; yenilikçi performans ile klan kültürü ve pazar kültürü arasındaki ilişki net olarak açıklanamamaktadır (Naranjo-Valencia vd., 2016). Pazar ve klan kültürüne sahip işletmelerin değişim ve yenilik eğilimlerinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir. Çünkü pazar ve klan kültürü, işletmelerin yenilikçi faaliyetlerini artırabilecek katılım, takım çalışması, birlik olma, rekabet gücü ve hedefe ulaşma gibi özelliklere sahiptir. Bu yönüyle bu çalışmada elde edilen, yöneticilerin pazar ve klan kültür türlerine yönelik algılarının artmasıyla yenilikçi performans algılarının artması sonucu, literatüre bir katkı olarak değerlendirilebilir.

Hastane üst düzey yöneticilerin stratejik değişim algılarının yenilikçi performans algıları üzerindeki etkisine bakıldığında; stratejik değişim alt boyutlarından stratejik değişimin başlamasının negatif, stratejik değişimin uygulanmasının ise yenilikçi performans üzerinde istatistiksel olarak pozitif anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Elde edilen bulgulara göre yöneticilerin stratejik değişimin başlaması ile ilgili algısı arttıkça yenilikçi performans algıları azalmakta ancak stratejik değişimin uygulanması algısı arttıkça yenilikçi performans algıları artmaktadır. Literatürde stratejik değişimin yenilikçi performans üzerindeki etkisini inceleyen sağlık sektöründe yapılmış herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yenilik ve yönetim literatürü, bir hizmetin geliştirilmesinin somut bir ürünün

geliştirilmesinden farklı olduğunu göstermektedir. Bir hizmetin karakteristik soyutluğu, heterojenliği ve eşzamanlılığı, bir hizmet işletmesi tarafından izlenen başlatma stratejilerinin somut ürün geliştiriciler tarafından benimsenenlerden farklı olduğunu göstermektedir (Kelly ve Storey, 2000). Bu durum işletmelerin stratejilerin başlatılması ve uygulanması aşamasında işletmelerde çeşitli engellerle karşılaşmasına neden olmaktadır. İşletmelerde stratejilerin başlatılmasının önündeki başlıca engellerin, çevresel etkiler hakkında bilgi eksikliği, uzman bilgisi eksikliği ve tahsis edilen kaynakların (insan gücü ve zaman) eksikliği, belirli bir hedefe çok hızlı ulaşma hevesi, zayıf iletişim ve üst yönetimin taahhüdünün olmaması gibi faktörlerin olduğu görülmektedir (Bey vd., 2013; Pereira vd., 2019). Bu kapsamda çalışmada elde edilen bulguya göre stratejik değişimin başlatılmasının yenilikçi performans üzerindeki negatif etkisinin sıralanan faktörlerden kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Farklı kavramlar olmakla birlikte, bir işletmenin yenilikçi performansı, işletmenin yenilikçi kabiliyetini artırmak için kullandığı belirli eylem ve stratejilere bağlıdır. Özellikle, yönetim ve strateji literatüründe, liderlik tarzında bir değişiklik, üst yönetimin yeniliğe bağlılığı, insanların yaratıcı becerilerinin geliştirilmesi, teknolojik yetkinliklerin geliştirilmesi, esneklik ve yenilikçi bir kültür yönelimini içeren stratejilerin bir işletmenin yenilikçi performansını etkilediği bulunmuştur (Subramanian ve Nilakanta 1996; Aragón-Correa vd., 2007; Laforet 2008; Murat ve Baki, 2011). Zhang vd. (2009), yapmış oldukları çalışmada ihtiyaç duyulan bilgi türü, bilgi kaynağı ve farklı bilgi parçaları arasındaki etkileşimle beraber strateji uygulama süreçlerinin, işletmelerin yenilikçi performansı ile pozitif olarak ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Yenilik yönetiminin hem etkili hem de verimli olması gerektiği ve rutin faaliyetlerin yanı sıra özel dikkat gerektirdiği anlayışına dayanarak, yeniliğin performans alt sistemlerden biri olduğu görülmektedir. Buna ek olarak, yenilik çıktılarının işletme genel ve iş performansı ile ilişkilendirilmesi, sunulan yeniliklerin ne kadar başarılı olduğuna dair bir gösterge sağlamaktadır (Lefebvre vd., 2015). Bu kapsamda stratejik değişimin işletme performansı üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan birçok çalışma vardır. Bazı çalışmalar stratejik değişimin performans üzerinde pozitif etkisi olduğunu kanıtlarken (Haveman, 1992; Zajac ve Kraatz, 1993; Gu ve Xie, 2009; Lubatkin vd., 2006;

Carmeli, 2008), bazı çalışmalar ise negatif etkisi olduğunu ortaya koymuştur (Singh vd., 1986). Bu sebeple stratejik değişimin işletme performansı üzerindeki etkinliği ve stratejik değişim ve işletme performansı arasındaki ilişkinin doğrusal olmayabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle, zaman içinde farklı araştırmalarda bu farklı sonuçların neden ortaya çıktığını belirlemek için, Zhang ve Rajagopalan (2010) bir araştırma yapmıştır. Bu farklılıkların olmasının nedeninin, stratejik değişim seviyesinin işletme performansı ile ters U şeklinde bir ilişki göstermesi olduğunu, yani değişim seviyesi hafiften orta dereceye yükseldiğinde işletme performansının arttığını; stratejik değişim düzeyi orta dereceden yüksek dereceye geldiğinde, işletme performansının düştüğünü kanıtlamıştır. Zhang ve Rajagopalan'ın (2010) yapmış oldukları çalışma ile sadece stratejik bir değişikliğin işletme performansına göre nasıl olduğu konusundaki çelişkileri azaltmakla kalmamış, aynı zamanda değişim seviyesinin işletme performansının sonucunu nasıl etkileyebileceğini belirlemiştir. Farklı kavramlar olmak üzere, literatürde stratejik değişimin uygulanması ile örgütsel performans arasında pozitif ilişki olduğunu kanıtlayan çalışmalar bulunmaktadır (Rapert vd., 2002; Jayaram vd., 2014). Stratejik değişimin uygulanması üzerindeki fikir birliğinin, astların algılanan görev belirsizliğini ve işle ilgili stresi azaltarak performans ölçümlerinin teşvik edici etkisini artırdığı söylenebilir. Daha yüksek düzeyde bir mutabakat olması durumunda, çalışanların, yöneticinin stratejiyi uygulama yöntemlerini net bir şekilde anladığı düşünülmektedir. Bu nedenle, performans ölçümlerine daha fazla ağırlık verilmesi, çalışanları işlevsiz davranışlara neden olmadan daha fazla çaba göstermeye itmektir. Öte yandan, eğer çalışanlar ve yöneticiler strateji uygulaması konusunda daha düşük düzeyde fikir birliğine sahipse, çalışanlar performans ölçümlerini daha az tamamlanmış ve performansı teşvik etme görevini daha önemsiz olarak algılamaktadır. Bu yönüyle çalışmanın bulgularından, yöneticilerin stratejik değişimin uygulanması algısı arttıkça yenilikçi performans algıları artması sonucu literatürü desteklemektedir. Yönetimsel kavramlar ve yönetimsel hareketler, stratejik değişimin içeriğindeki ve örgütsel sonuçlardaki değişim üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkilere sahiptir. Bu yönüyle elde edilen sonuçlar, stratejik değişimin yönetimsel bakış açısıyla da desteklenmektedir (Rajagopalan ve Spreitzer, 1997).

Hastane üst düzey yöneticilerin algıladıkları örgüt kültürü türlerinden klan, adhokrazi, hiyerarşi ve pazar kültürlerinin stratejik değişim alt boyutlarından stratejik değişimin başlaması algıları üzerindeki etkisine bakıldığında; üst düzey yöneticilerin algıladıkları kültür türlerinden adhokrazi kültür türü ve pazar kültür türünün stratejik değişimin başlaması üzerinde istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Bu kapsamda yöneticilerin adhokrazi ve pazar kültür türlerine yönelik algılarının artmasıyla stratejik değişimin başlaması algıları artmaktadır. Literatürde yöneticilerin algıladıkları örgüt kültürü türlerinden klan, adhokrazi, hiyerarşi ve pazar kültürlerinin stratejik değişim alt boyutlarından stratejik değişimin başlaması üzerindeki etkisini inceleyen herhangi bir sektörde veya sağlık sektöründe yapılmış bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca literatürde, işletmelerde stratejik değişimin başlatılması üzerine yapılan çalışma sayısı da oldukça sınırlıdır. Yapılan çalışmalar genellikle yönetim kurullarının yapısı ile stratejik değişimin başlaması arasındaki ilişkiye odaklanmıştır (Goodstein vd., 1994; Gioia ve Chittipeddi, 1991) ve örgüt kültürü ile stratejik değişimin başlaması arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaya rastlanmamıştır. Bu kapsamda çalışmanın bulgularının literatüre katkı açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Özellikle stratejik değişimin başlangıç aşamasında çalışanların tamamının sürece katılımı, stratejik değişikliklerin anlaşılması konusunda büyük önem taşımaktadır. Farklı kavramlar olmakla beraber, Nugroho (2018) yapmış olduğu çalışmada iş birliğine dayalı bir örgüt kültürünün, örgütsel öğrenmeyi geliştirdiği için stratejik planlamayı teşvik ettiğini ortaya koymuştur. Aynı şekilde, Panda (2022) yapmış olduğu çalışmada iş birliğine dayalı örgüt kültürü ile stratejik planlama başarısı arasında pozitif bir ilişki belirlemiştir. Farklı olarak, Pai (2006) yapmış olduğu çalışmada bilgi paylaşma davranışının, stratejik planların oluşturulmasıyla pozitif bir ilişkisi olduğunu bulmuştur. İşletmelerde stratejik değişiklikler söz konusu olduğunda esnek kültüre sahip olan işletmelerin (klan, adhokrazi ve pazar kültürüne sahip olan işletmeler), diğerlerine göre daha kolay değişiklik yapabilen, karar alabilen ve uyum sağlayabilen işletmeler olduğu görülmektedir. Bu kapsamda literatürde yapılan çalışma sonuçları dolaylı olarak bu çalışmanın bulgularıyla paralellik göstermektedir.

Hastane üst düzey yöneticilerin algıladıkları örgüt kültürü türlerinden klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültürlerinin stratejik değişim alt boyutlarından stratejik değişimin uygulanması algıları üzerindeki etkisine bakıldığında; üst düzey yöneticilerin algıladıkları kültür türlerinden hiyerarşi kültür türü ve pazar kültür türünün stratejik değişimin uygulanması üzerinde istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Bu kapsamda yöneticilerin hiyerarşi ve pazar kültür türlerine yönelik algılarının artmasıyla stratejik değişimin uygulanması algıları artmaktadır. Literatürde yöneticilerin algıladıkları örgüt kültürü türlerinden klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültürlerinin stratejik değişim alt boyutlarından stratejik değişimin uygulanması üzerindeki etkisini inceleyen sağlık sektöründe yapılmış herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Literatürün açıklığa kavuşturmadığı şey, hangi kültür türlerinin stratejik uygulama sürecini güçlendirdiği veya baltaladığıdır. Ayrıca, bu konuda ampirik çalışma eksikliği de vardır. Farklı sektörlerde yapılan çalışmalar incelendiğinde; Ahmadi vd. (2012) yapmış oldukları çalışmada, örgüt kültürü türlerinden hiyerarşi ve pazar kültür türü ile stratejik değişimin uygulanması arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ispat etmişlerdir. Elde edilen sonuçlara göre pazar ve hiyerarşi kültürlerinin uygulamayı teşvik ettiğini göstermektedir. Aynı şekilde, Wu (2018) yapmış olduğu çalışmada pazar kültürü ile stratejik değişimin uygulanması arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Anning-Dorson (2017) yapmış olduğu çalışmada, özellikle hiyerarşi kültürünün stratejik değişimin uygulanmasında daha belirleyici ve etkili bir kültür türü olduğunu ortaya koymuştur. Adhokrasi kültürünün genel tanımı itibariyle stratejik değişimin uygulanması aşamasında etkili bir kültür türü olabileceği varsayılabilir. Ancak yapılan bazı çalışmalar adhokrasi kültürünün tek başına stratejik değişimin uygulanmasında kapsamlı bir başarı getirmeyeceğini ve adhokrasi kültür türünün stratejik değişimin uygulanması üzerinde bir etkisinin olmadığını kanıtlamıştır (Akuei, 2016; Al-Ali vd., 2017). Bu yönüyle çalışmanın bulguları literatüre paralellik göstermektedir. Bazı araştırmacılar, strateji ve kültür uyumunun en çok strateji uygulama aşamasında ortaya çıktığını savunmaktadır (Bates vd., 1995; Robinson ve Pearce, 2003). Bates vd. (1995), iyi yapılandırılmış ve iyi uygulanmış stratejilerin, düzenlemeler ve süreçler aracılığıyla örgüt kültürünü

olumlu yönde etkileyebileceğini belirtmektedir. Aynı şekilde birçok çalışma, örgüt kültürünün stratejik değişimin uygulanması üzerindeki olumlu etkisinin olduğunu ortaya koymuştur (Mantere, 2000; Van Der Maas, 2008; Goromonzi, 2016; Narver ve Slater, 1993; Day, 1994).

9.BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER

Sağlık kurumlarında artık istikrardan daha çok değişim ve uyum sağlama yeteneğinin başarı için kritik öneme sahip olduğu ön plana çıkmıştır. Yapılan araştırmalar değişim ve yeniliğin başarısız olmasının nedeninin yeni stratejiler veya hedeflerin uygun olmaması değil, organizasyonların bunları başarılı bir şekilde uygulayamaması olduğunu ortaya koymaktadır. Yeni bir stratejiden veya süreçteki değişiklikten kazanç elde etmek, basitçe kaynakları yeniden tahsis etme, yeni teknoloji sağlama veya birimleri yeniden düzenleme işlevi değildir. Etkili organizasyonel değişim, genellikle çalışanların ve ekiplerin işleri yapma şekillerini değiştirmeleri demektir. Aslında, çalışanlar ve ekipler davranışlarını değiştirmezlerse, yeni bir strateji uygulamak genellikle imkansızdır. Sağlık kurumlarında değişiklikleri uygulama sorumluluğunun çoğu, ekiplere verilmiştir. Sağlık kurumlarındaki ekiplerle ilgili yapılan ampirik çalışmalar, değişim çabalarında ekiplerin önemine işaret eder ve etkili ekip dinamiklerinin ekip başarısıyla ilişkili olduğunu öne sürmektedir. Ekiplerin uygulamada oynadıkları kritik role rağmen, çok az çalışma, örgütlerdeki ekiplerin yeni fikirleri uygulamaya yönelik örgütsel girişimleri nasıl kolaylaştırabileceğini veya engelleyebileceğini araştırmıştır. Bir birimin üyelerinin yeni bir stratejik yönü destekleyip desteklemediğine ek olarak, ekip veya birim yöneticisinin yeni süreçlerin uygulanabileceği hız ve etkinlik üzerinde önemli bir etkisi vardır. Üst düzey liderler yeni bir stratejinin belirlenmesinde ve uygulanmasında kritik bir rol oynasalar da bir organizasyondaki orta düzey yöneticiler, organizasyon içindeki ekiplerin liderliği aracılığıyla stratejik bir değişikliği uygulama yeteneğini önemli derecede etkilemektedir.

Özel sağlık kurumları yöneticilerinin stratejik değişim algısı, yenilikçi performans algısı, üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi algısı ve örgüt kültürü algılarını ölçen ulusal ve uluslararası literatürde yapılmış bir araştırmaya rastlanmamıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda stratejik değişim, yenilikçi performans, üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiler değerlendirilmiştir. Araştırmanın amacına ek olarak özel sağlık kurumu

yöneticilerinin stratejik değişim algıları, yenilikçi performans algıları, üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi algıları ve örgüt kültürü algıları ölçülmüştür.

Bulgulara Yönelik Öneriler

Çalışmanın sonuçlarına göre daha uzun süre görev yapan yöneticilerin stratejik değişim algıları daha az süre görev yapan yöneticilere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda yöneticilerin tecrübeleri arttıkça stratejik değişim algıları da artmaktadır. Yöneticilerin liderlik geçmişı, ekip yönetme ve motive etme yeteneklerini etkileyebilir. Daha önce benzer stratejik değişim projelerini yönetmiş yöneticiler, bu süreçte karşılaşılabilecekleri zorluklarla başa çıkma konusunda daha deneyimli olabilirler. Tecrübeli yöneticiler, stratejik değişim sürecinde iletişimde daha etkili olabilir. Bu, çalışanlar, paydaşlar ve diğer birimlerle açık ve etkili iletişimi içerir. İletişim becerileri, stratejik değişimin başarısını belirleyen önemli unsurlardan biridir. Daha önce değişim süreçlerini yönetmiş olan yöneticiler, olası dirençlere karşı daha etkili stratejiler geliştirebilir. Tecrübeli yöneticiler, riskleri daha iyi değerlendirebilir ve stratejik değişim sürecini daha güvenli bir şekilde yönlendirebilir. Bu kapsamda daha tecrübeli yöneticilerle çalışmak kurumların stratejik değişimlerdeki başarısını arttırabilir.

Çalışmanın sonuçlarına göre yöneticilerin üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Erkek yöneticilerin algılarının kadın yöneticilerin algılarına göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Toplumun ve kültürün cinsiyet rollerine yönelik beklentileri, üst yönetim ekibinin davranışlarını etkileyebilir. Bu durum, liderlerin toplumsal normlara uyumunu ve bu normları değiştirecek potansiyel etkilerini içerir. Kurumların eşitlik politikaları ve cinsiyet eşitliği konusundaki çeşitli inisiyatifleri, üst yönetim ekibinin cinsiyetlere göre davranış bütünleşmesini etkileyebilir. Cinsiyetle ilgili davranış bütünleşmesi, toplumsal ve sektörel dinamiklere de bağlı olabilir. Bazı sektörler veya toplumlar, cinsiyet konusunda farklı beklentilere sahip olabilir. Unutulmamalıdır ki, cinsiyet, bir kişinin liderlik yetenekleri ve davranışları üzerinde tek belirleyici faktör değildir. Çeşitli bir üst yönetim ekibi oluşturmak için çeşitli demografik, kültürel ve deneyimsel faktörlerin bir araya gelmesi önemlidir.

İdeal olarak, bir kurumun üst yönetim ekibi, çeşitlilik ve eşitlik ilkesine bağlı bir şekilde yönetilerek, farklı bakış açılarına ve yeteneklere değer verir. Yöneticiler, cinsiyet çeşitliliğinin örgüt için nasıl bir avantaj sağlayabileceğine odaklanarak, cinsiyetin ekibin başarısı üzerindeki olumlu etkilerini güçlendirebilirler.

Çalışmanın sonuçlarına göre üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi alt boyutlarından ortak karar vermenin stratejik değişimin başlaması üzerinde negatif etkisi vardır. Yöneticilerin ortak karar verme davranış algıları arttıkça stratejik değişim başlatma algısı azalmaktadır. Bu durumun yöneticilerin bireysel davranışlarından dolayı olduğu düşünülmektedir. Yöneticiler bir stratejinin kendi çıkarlarına aykırı olduğunu düşünürlerse eğer, stratejiyi desteklemezler ve stratejik değişimin uygulanmasını engellerler. Hatta bazı stratejik değişimleri başlama aşamasında durdurabilirler. Aynı şekilde tek bir küçük işletme için bireysel yöneticilerin yapmış olduğu seçimler hem üst yönetim ekibinin hem de çalışanların tamamı açısından yeni bir stratejiyi başlatma ve uygulama konusunda sorunlar ortaya çıkarabilir. Yani üst düzey yöneticiler tarafından bireysel olarak alınan kararlar, üst yönetim ekibinin ortak karar verme davranışlarında olumsuz bir etkiye sebep olmaktadır. Bu da stratejik değişimlerin başlama ve uygulama aşamalarında sorunlara neden olmaktadır. Ayrıca stratejik değişimin uygulanması genellikle bireylerin geçmişte olduğundan farklı davranışlarda bulunmasını gerektirir. Bir ekip içindeki normlar yeni davranışlarla tutarlı olmadığında, bireyler resmi olmayan yaptırımlardan korktukları için bu yeni davranışlara katılma konusunda isteksiz olabilirler. Her ne kadar belirli bir stratejik değişime verilen destek ve üyelerin değişime katılma istekliliği bağımsız olarak yeni bir stratejik değişimin uygulanmasındaki başarı ile ilişkili olsa da bu faktörler aynı zamanda etkileşime de girebilir. Üst yönetim ekibi üyelerinin stratejik bir değişimin hedeflerini destekleyebilecekleri ancak birlikte iyi çalışamayacakları, hatalara karşı toleranslarının düşük olduğu veya gerekli aciliyet duygusundan yoksun olduğu durumlar da ortaya çıkabilir. Bu durumlarda üst yönetim ekibi belirli yeni süreçleri uygulamaya çalışırken zorluk yaşayabilir. Benzer şekilde, üst yönetim ekibi üyelerinin yeni süreçleri uygulamaya yönelik genel yeteneklere sahip olduğu ancak hastanenin benimsediği stratejiyle aynı fikirde olmadığı

durumlar da düşünülebilir. Durum böyleyse, yeni süreçlerin üst yönetim ekibi üyeleri tarafından tam olarak benimsenmesi pek mümkün olmayacaktır. Hambrick (1998) zayıf davranışsal entegrasyona sahip bir üst yönetim ekibi tarafından yönetilen bir tıbbi ürünler şirketinin, altta yatan temel performans sorununu tespit edemediğini ve bunun, etkisiz grup karar süreçlerinin bir sonucu olduğunu ortaya koymuştur. Performans düşüşleriyle karşı karşıya kalan üst yönetim ekiplerinde görev çatışmaları beklenebilir. Görev çatışması, grupların değişen durumlara ilişkin uzlaşmaya dayalı ve doğru değerlendirmeler geliştirme kapasitelerini zayıflatabilir. Bu kapsamda üst yönetim ekibi içerisindeki çatışmayı ortadan kaldıracak bir çalışma ortamı oluşturulabilir. Ayrıca üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi alt boyutlarında ortak karar vermenin stratejik değişimin başlamasına olan negatif etkisini azaltmak ve olumlu bir ortam oluşturmak için yönetim ekibi arasında açık ve etkili iletişim kanalları kurulmalıdır. Karar alma süreçlerine katılımı artırmak için düzenli toplantılar ve geri bildirim oturumları düzenlenmelidir. Yönetim ekibini ortak karar alma süreçleri ve bu süreçlerin stratejik değişimle nasıl ilişkilendirileceği konusunda eğitimler verilmelidir. Her bir üye tarafından getirilen fikir ve önerilere değer verilmeli ve bunları dikkate alınmalıdır. İyileştirmeler ve başarılar için ödüllendirme sistemleri kurulmalıdır. Olası direnç noktalarını önceden belirleyerek, bu dirençleri aşmak için planlar oluşturulmalıdır. Bu öneriler, üst yönetim ekibinin davranış bütünleşmesi alt boyutlarından ortak karar vermenin stratejik değişim üzerindeki negatif etkilerini azaltmaya yardımcı olabilir. Yöneticiler ve kurumlar bu önerileri uygulayarak, ekip arasında daha iş birliğine dayalı bir ortam oluşturabilir ve stratejik değişimin daha etkili bir şekilde gerçekleşmesine katkıda bulunabilir.

Çalışmanın sonuçlarına göre üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi alt boyutlarından ortak davranışın stratejik değişimin uygulanması üzerinde pozitif, ortak karar vermenin stratejik değişimin uygulanması üzerinde negatif etkisi vardır. Üst yönetim ekibinin büyüklüğü, ekip içerisindeki çeşitlilik, eğitim düzeyi ve yaş ortalaması gibi değişkenler ekiplerin yenilikçi bakış açılarını etkilemektedir. Özellikle ekibin sayısal olarak kalabalık olması farklı fikirlerin ve yeniliklerin ortaya çıkması açısından olumlu gibi görünse de fikir birliği ve ortak

karar verme açısından olumsuzluklarla sonuçlanabilir. Üst yönetim ekiplerinin süreçlere bakış açıları ve fikirlerde farklılıklara sahip olması, görev çatışmasını duygusal çatışmaya dönüştürebilir. Duygusal çatışma, kişiler arası uyumsuzlukları, güvensizliği ve düşmanlığı içerdiğinden ekibin karar verme etkinliği açısından risklidir. Üst yönetim ekiplerinin normalde yenilikçilik düzeyleri yüksek olarak algılansa da açıklanan sebeplerden dolayı yenilik fikirleri ve buna bağlı stratejik değişimler başlama aşamasında istenilen düzeyde başarılı olamamaktadır. Ayrıca hem yöneticilerin hem de ekiplerin, ekonomik, sosyolojik, psikolojik ve rasyonel nedenlerden dolayı değişimlere karşı direnç göstermeleri işletmelerin yenilikçi performanslarını olumsuz yönde etkileyebilir. Bu kapsamda değişime karşı olan direncin sebeplerinin belirlenip açık iletişim kanalları ile bu sebeplerin ortadan kaldırılması gerektiği düşünülmektedir. Üst yönetim ekiplerinde stratejik değişim ile yenilikçi performans arasındaki bu negatif ilişkinin bir başka sebebinin de üst yönetim ekibine liderlik eden kişinin liderlik tarzından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Liderlerin, yenilikçi davranışları teşvik eden bir ortam yaratması, üyeler arasındaki iş birliğini ve iletişim kalitesini arttıracaktır. Karizmatik ve dönüşümcü liderlik gibi liderlik tarzlarının, özellikle büyük bir değişim döneminde bu işbirlikçi etkileşimleri kolaylaştırabileceği düşünülmektedir. Üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi alt boyutlarından ortak davranışın stratejik değişimin uygulanması üzerindeki pozitif etkisini artırmak ve ortak karar vermenin stratejik değişim üzerindeki negatif etkisini azaltmak için ekip üyeleri arasında ortak bir stratejik vizyon oluşturulmalı ve bu vizyonun başarılması için ortak davranışlar vurgulanmalıdır. Orta karar verme süreçlerini daha etkili hale getirmek için yönetim ekibinin ikna ve iletişim becerileri geliştirilmelidir. Açık geribildirim kültürünü teşvik edilmeli ve ekip üyelerinin birbirlerine ve liderlere dürüst geri bildirimde bulunmaları sağlanmalıdır. Stratejik hedeflere ulaşıldığında, bu başarıları takdir ederek motivasyon artırılabilir. Stratejik değişim sürecini iyi yönetilmeli ve belirsizlikleri azaltmak ve sürecin kontrol altında olmasını sağlamak için etkili bir değişim yönetimi stratejisi benimsenmelidir. Bu öneriler, üst yönetim ekibinin ortak davranışı güçlendirmesini ve bu davranışın stratejik değişimin uygulanması üzerindeki pozitif etkisini artırmalarına yardımcı olabilir. Ekip içinde uyum ve iş birliği

sağlanarak, stratejik değişim sürecinin daha etkili ve başarılı bir şekilde yönetilmesine katkıda bulunulabilir.

Çalışmanın sonuçlarına göre örgüt kültürü alt boyutlarından adhokrasi ve pazar kültürünün stratejik değişimin başlaması üzerinde pozitif etkisi; hiyerarşi ve pazar kültürünün de stratejik değişimin uygulanması üzerinde pozitif etkisi vardır. Özellikle adhokrasi kültürüyle birlikte gelen yaratıcılık ve esneklik, organizasyonlarda stratejik değişimin başlaması ve uygulanması için uygun bir ortam oluşturmaktadır. Bu sebeple adhokrasi kültürünün örgütler için önemli olduğu ve bu kültür türüne uygun örgüt yapılarının kurulması gerektiği düşünülmektedir. Ayrıca örgüt içerisinde sadece yönetim kademelerinde değil her birimde bu kültürün benimsenebileceği liderliklerin geliştirilmesi gerekmektedir. Stratejik değişim ancak insanların nasıl davrandığına, onları neyin motive ettiğine ve olumlu tutumların nasıl geliştirilebileceğine dair sağlam bir anlayışa dayandığı takdirde başarılı olabilir. Bu kapsamda üst düzey yöneticilerin örgütler için uygun kültür türünü oluşturmaları gerekmektedir. Örgüt kültürünü örgütün misyonu ve hedefleriyle uyumlu hale getirmek için hiçbir çaba gösterilmezse, mevcut örgüt kültürü ile değişimi amaçlayan stratejilerin başarılı olma ihtimali çok düşüktür. Güçlü bir kültür, çalışanlar tarafından işletmenin stratejisinin anlaşılmasını kolaylaştırır ve mentorluk yoluyla üyeleri sosyalleştirerek destekleyici davranışları ön plana çıkarır. Eğer stratejik değişimin başarısı uygun davranışa bağlıysa, o zaman organizasyonun destekleyici bir kültüre sahip olması gerekmektedir. Kültür, örgüt içerisinde hem etkinliği hem de verimliliği önemli derecede etkilediği için değerli bir kaynaktır. Özellikle adhokrasi ve pazar kültür türlerinin baskın olduğu örgütler klan ve hiyerarşi kültür türlerinin baskın olduğu işletmelere göre değişimleri daha kolay uygulayabilme yeteneğine sahiptir. Bu kapsamda başarılı bir stratejik değişim için; hedeflere nasıl ulaşılacağına dair ortak bir vizyon geliştirilmeli, yeterli kaynakları sağlayarak yeni vizyona bağlılık teşvik edilmeli, resmi politikalar, sistemler ve yapılar yoluyla değişim kurumsallaştırılmalı ve değişim sürecinde ortaya çıkan sorunları izlemeli ve ortadan kaldırmalıdır. Üst yönetim ekipleri böyle bir süreci kullanarak değişimin nerede gerçekteşmesi gerektiğini etkili bir şekilde

değerlendirebilir ve stratejik değişimi gerçekleştirmek için gerekli adımları atabilir. Örgüt kültürü alt boyutlarından adhokrasi ve pazar kültürünün stratejik değişimin başlaması üzerinde pozitif etkisi ile hiyerarşi ve pazar kültürünün de stratejik değişimin uygulanması üzerinde pozitif etkisi artırmak için çalışanlara yenilikçi düşünme ve yaratıcılık konusunda teşvikler sağlanabilir. Çalışanlara değişimle başa çıkma ve gelişen ihtiyaçlara uyum sağlama konusunda eğitimler sunulabilir. İnovasyonu desteklemek ve hızlı karar alma süreçlerini teşvik etmek için adhokratik bir kültürü benimsenebilir. Pazar odaklı eğitimlerle çalışanların hasta beklentilerini anlamaları ve karşılımları sağlanabilir. Hasta geri bildirimlerini sık sık değerlendirerek süreçler iyileştirilebilir. Liderlerin değişime uyum sağlamak ve ekibi yönetmek için uygun liderlik stillerini benimsemeleri teşvik edilebilir. Performans ölçüm sistemleri pazar ve hasta odaklı başarı kriterlerine göre düzenlenebilir. Bu önerilerle yöneticiler, adhokrasi ve pazar kültürünün stratejik değişimin başlaması ve hiyerarşi ile pazar kültürünün de stratejik değişimin uygulanması üzerindeki pozitif etkisini güçlendirebilir. Ekip içinde esneklik, yenilikçilik ve hasta odaklılık kültürünü destekleyerek stratejik değişimi daha başarılı bir şekilde yönetebilir.

Çalışmanın sonuçlarına göre üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi alt boyutlarından ortak davranışın yenilikçi performans üzerinde pozitif etkisi vardır. Genel olarak çalışanlar yöneticilerine saygı duyar, onların yolladığı mesajları ve davranışlarını yorumlar ve bir sonuca ulaşırlar. Kurum çalışanları üst yönetim ekibi üyelerinin uyumlu ve etkili bir şekilde çalıştığını hissettiklerinde, birbirleriyle çalışırken bu modeli taklit etme olasılıkları daha yüksektir. Bu, insanların kaynakları paylaştığı, ortak kararlar aldığı ve hastalara değer sunma kapasitelerini geliştirmek için iş birliği yaptığı olumlu bir ilişkisel bağlam yaratılmasına yardımcı olmaktadır. Hizmet sektöründe yapılan çalışmalar, hizmet sağlayıcı çalışanı ile müşteri arasında yüksek kaliteli etkileşimleri sağlamada örgüt kültürünün önemli olduğunu ortaya koymuştur. Bu nedenle, maddi olmayan varlıkların kritik varlıklar olduğu hizmet kuruluşlarında bu tür insan kaynakları sermayesi için temel oluşturmak, kuruluşların rekabet edebilirliği ve yaşayabilirliği geliştirmesine yardımcı olabilir. Bir üst yönetim ekibinde davranışsal

bütünleşmeyi tasarlamak ve şekillendirmek önemli çabalar ve kaynaklar gerektirdiğinden, kuruluşlar ayrıca pozitif ilişki dinamiklerini ve maliyetlerini kolaylaştıran ve engelleyen uygulamaları da dikkate almalıdır. Yapılan bu araştırmayla, gelişmiş yenilikçi performans elde etmede ÜYE'lerde davranışsal entegrasyonun önemi ortaya konmuştur. Yüksek düzeyde karşılıklı ve işbirlikçi etkileşime giren ÜYE'lerin; yani davranışsal bütünleşmenin çoklu işletme performans seviyeleri üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Bu ilişkiyel süreçler, çeşitli paydaşlar tarafından ifade edilen performans beklentileri ve potansiyel ile başa çıkma söz konusu olduğunda önemli ve gerekli hale gelmektedir. Üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi alt boyutlarından ortak davranışın yenilikçi performans üzerindeki pozitif etkisini artırmak için yenilikçi performansı desteklemek için yönetim ekibi arasında bir inovasyon kültürü oluşturulabilir. Yaratıcı düşünceyi teşvik eden etkinlikler, atölyeler ve inovasyon programları düzenlenebilir. Üst yönetim, inovasyonu destekleyen bir liderlik modelini benimsenebilir. İnovasyon projeleri için bütçe ve kaynaklar önceliklendirilebilir. Başarısızlık durumlarından ders çıkarmak için toleranslı bir ortam oluşturulabilir. Yenilikçilik ve problem çözme yeteneklerini değerlendiren ölçütler belirlenebilir. Bu öneriler, üst yönetim ekibinin ortak davranışlarının yenilikçi performans üzerindeki etkisini artırabilir ve organizasyon içinde sürekli bir inovasyon kültürü oluşturabilir. Yönetim ekibinin birlikte hareket etmesi ve inovasyonu teşvik etmesi, organizasyonun rekabet avantajını artırabilir ve sürdürülebilir bir başarı sağlayabilir.

Bu çalışmada örgüt kültür türlerinin yenilikçi performans üzerindeki etkisinde adhokrasi kültürünün negatif, hiyerarşi kültürünün pozitif ve pazar kültürünün negatif etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yenilikçi performans üzerinde en fazla etkiye sahip kültür türleri sırasıyla adhokrasi, pazar ve hiyerarşi olmuştur. Araştırma sonuçları işletmenin stratejisine bağlı olarak farklı kültür türünden herhangi biriyle ilişkili değerlerin, yenilikçi performans üzerinde etkisi olabileceğini de ortaya koymaktadır. Adhokrasi kültür türü yeniliği, yaratıcılığı ve bireysel risk almayı teşvik eden bir kültür türü olduğu için yenilikçi performansla pozitif etki beklenmektedir. Ancak araştırma sonucunda bu durumun tam tersi bir etkiye

ulaşmıştır. Bunun nedeni, her yeniliğin başarılı bir şekilde uygulanması için farklı türde kurumsal ve bireysel davranışlar gerektirmesi ve kültürün bu davranışlar için normlar sağlamaması olarak görülebilir. Özel hastanelerdeki başarı, açıklık ve esneklik, iç iletişim, yeterlilik ve profesyonellik, çalışanların sorumluluğu ve çalışanların takdiri gibi değer ve norm eksiklikleri de etken olabilir. Ayrıca üst düzey yöneticilerin kendi örgüt kültürlerini adhokrasi kültür türüne yakın görmelerine rağmen görev aldıkları kurumların yenilikçilik seviyelerini rakiplere kıyasla daha düşük görmeleri bu etkinin sebebi olabilir. Liderlerin yenilikçilik seviyelerini düşük görmelerinin en etkili sebebi ise özellikle hastanelerdeki teknolojik eksiklikler olabilir. Çünkü yenilik sağlık kurumunun içinden kaynaklanmıyorsa ihtiyaç, teknolojiyi geliştiren, test eden ve sağlık kurumlarına pazarlayan bir sağlık teknolojisi işletmesi tarafından karşılanmak zorundadır. Bu kapsamda hastanelerde yeniliğin iç sürecini anlamak önemlidir. Çünkü hastaneler genellikle büyük bir araştırma ve geliştirme departmanına sahip değildir ve bu nedenle personelin ve ekiplerinin ham yeteneğine, yaratıcılığına ve hastalardan, doktorlardan ve personelden gelen geri bildirimlere güvenmek zorundadır. Sağlık kurumlarının kullanabileceği kaynaklardaki sınırlamalar ve yenilik için katlanmak zorunda kalınan yüksek maliyetler, hastanelerin yenilikçilik seviyelerini düşürebilir. Literatür kurumların fiziksel düzeninin değer verilen ve beklenen davranışlar üzerinde etkili olduğu, dolayısıyla yenilikçilik seviyesini etkilediğini ortaya koymaktadır. Kolayca erişilebilen, aralarında daha kısa yürüme mesafesi olan sessiz bireysel ofislere sahip kurumlarda, daha yüksek yüz yüze danışma oranları, danışma ağırları arasında bağlantıların artması ve yenilikçilik seviyesinde artış görülmektedir. Bu kapsamda liderlerin adhokrasi kültür türüne yatkın olmalarına rağmen yenilikçilik seviyelerinin düşük olması, özellikle hastanelerdeki fiziksel yetersizliklerinin liderlerin beklenen davranışlarını olumsuz yönde etkilemesinden kaynaklanabilir. Sonuç olarak yenilik süreçleri ve sağlık hizmetleri ihtiyaçları ve öncelikleri arasında köprü kurabilecek işbirlikçi ve politika odaklı üst düzey yöneticilerin artması sağlık kurumlarının yenilikçilik seviyelerini arttırabilir. Bu sonuçlardan yola çıkarak, örgüt kültür türlerinin yenilikçi performans üzerindeki etkisini geliştirmek için adhokratik kültürü destekleyen özel alanlar oluşturulabilir ve bu alanlarda ekip üyeleri özgürce düşünebilir ve yaratıcı

çözümler üretebilir. Hiyerarşik yapı içinde inovasyonu stratejik hedeflere entegre edilebilir ve inovasyon bir organizasyonun temel amacı olarak benimsetilebilir. Hiyerarşik yapı içinde ekipler arası ve yöneticilerle çalışanlar arası iletişimi güçlendirilebilir ve inovasyon fikirlerinin daha üst yönetimlere iletilmesini kolaylaştırılabilir. Pazar kültürü içinde organizasyon, rekabet analizi ve sektörel trend takibine ağırlık verebilir. Bu önerilerle, adhokrasi kültürünün negatif, hiyerarşi kültürünün pozitif ve pazar kültürünün negatif etkilerini dengeleyerek, yenilikçi performansı artırılabilir. Örgüt kültürünü yenilikçiliği teşvik eden bir yapıya dönüştürmek, organizasyonunuzun rekabet avantajını güçlendirebilir ve sürdürülebilir başarı elde etmesine yardımcı olabilir.

Çalışmanın sonuçlarına göre adhokrasi kültürünün üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi alt boyutlarından bilgi değişimi üzerinde negatif, hiyerarşi kültürünün ortak davranışın üzerinde pozitif, adhokrasi kültürünün ortak karar verme üzerinde negatif etkisi vardır. Türk sağlık sektörünün kültür yapısı göz önüne alındığında hiyerarşi kültür türünün baskın olduğu görülmektedir. Üst yönetim ekibi arasındaki ilişkilerin daha resmi kuralların ve politikaların olduğu bir şekilde belirlenmesi, üst yönetim ekibinin ortak davranış konusundaki algılarını olumlu yönde etkileyebilir. Adhokrasi kültür türü, resmi olmayan yönetimi dış yönelimle birleştirir. Bu kültür türünde bireysel inisiyatifliğe değer verilir. Yani bireysellik, üst yönetim ekibinin davranış bütünleşmesini olumsuz etkiliyor olabilir. Ayrıca üst yönetim ekibine liderlik eden bireylerin davranışsal karmaşıklıkları da olumsuz etkilere sebep olabilir. Yani, liderin birden fazla rolü üstlenme ve bu liderlik rollerini farklı şekilde yerine getirme yetenekleri ekip üzerinde etkili olabilir. Eğer bir üst yönetim ekibi, davranışlarını entegre etmekte başarısız olursa, çalışanlar üst yönetim ekibinin tutarsız bilgileri ve çelişkili taleplerinden dolayı hayal kırıklığına uğrayabilir. Ayrıca ekip çalışmasının gerekli veya değerli olmadığını düşünmek için de farklı nedenler bulabilirler. Bu durum daha sonra çalışanların enerjilerini kendini koruma ve savunma davranışları gibi üretken olmayan konulara harcadığı ve olumsuz çalışan sonuçlarına yol açtığı bir örgüt kültürü yaratabilir. Bu kültür türlerinin belirli alt boyutlarda etkisi göz önüne alındığında, bu etkileri dengelemek ve iyileştirmek için üst yönetim ekibinin

adhokrasi kültürü içinde bilgi değişimini teşvik etmek için daha esnek ve açık bir iletişim stratejisi geliştirilebilir. Farklı birimlerde çalışanlar arasında çapraz eğitim programları ve bilgi paylaşımı etkinlikleri düzenleyerek, adhokratik kültürü desteklenebilir. Karar verme süreçlerine tüm ekip üyelerini dahil edin ve farklı bakış açıları değerlendirilebilir. Kararlar ve süreçler hakkında düzenli olarak bilgi paylaşımı yapılarak şeffaflık artırılabilir. Bu önerilerle, adhokrasi kültürünün bilgi değişimi üzerindeki negatif etkisini, hiyerarşi kültürünün ortak davranış üzerindeki pozitif etkisini ve adhokrasi kültürünün ortak karar verme üzerindeki negatif etkisini dengeleyerek, daha etkili bir organizasyon kültürü oluşturulabilir. Yöneticiler iletişim, eğitim ve liderlik rollerinin bu süreçte önemli bir rol oynadığına dikkat ederek, kültür değişimini yönetmeye odaklanabilir.

Çalışmanın sonuçlarına göre stratejik değişim alt boyutlarından stratejik değişimin başlamasının yenilikçi performans üzerinde negatif, stratejik değişimin uygulanmasının yenilikçi performans üzerinde pozitif etkisi vardır. Bu sonuçlardan yola çıkarak, stratejik değişim alt boyutlarından stratejik değişimin başlamasının yenilikçi performans üzerindeki negatif etkisini azaltmak ve stratejik değişimin uygulanmasının yenilikçi performans üzerindeki pozitif etkisini güçlendirmek için stratejik değişimin başlaması sürecinde organizasyon içinde bir inovasyon kültürü oluşturulabilir. Çalışanların stratejik değişim sürecine aktif katılımını teşvik edilebilir. Farklı departmanlardan ve hiyerarşik seviyelerden gelen fikirler değerlendirilebilir ve bu fikirler stratejik değişim planını şekillendirmekte kullanılabilir. Çalışanlara stratejik değişimin nedenlerini, hedeflerini ve beklenen sonuçlarını anlatan eğitim ve farkındalık programları düzenlenebilir. Liderlerin değişime açıklık, inovasyon ve iş birliği konularında model davranışlar sergilemesi için teşvikler verilebilir. Stratejik değişimin uygulanmasında performans ölçüm sistemleri etkin bir şekilde kullanılabilir. Çevik ve iteratif yöntemler stratejik değişimin uygulanmasında benimsenebilir. Çalışanlara düzenli geribildirim sağlayarak, başarıları kutlanabilir ve gelişim alanları belirlenebilir. Bu öneriler, stratejik değişimin başlaması aşamasında olumsuz etkileri azaltarak ve uygulanma aşamasında pozitif etkileri güçlendirerek yenilikçi performansı artırmaya yardımcı olabilir. Her aşamada çalışan katılımını

teşvik etmek ve liderlik rolünü vurgulamak, organizasyonunuzun stratejik değişimi daha başarılı bir şekilde yönetmesine katkı sağlayabilir.

Uygulamaya Yönelik Öneriler

Sağlık kurumlarında stratejik değişim, kurumların hedeflerini ve iş yapış biçimlerini belirgin bir şekilde değiştirme sürecidir. Bu tür değişiklikler, genellikle rekabet avantajı elde etme, maliyetleri düşürme, kaliteyi artırma, teknoloji kullanımını optimize etme veya hasta memnuniyetini artırma gibi amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilir. Sağlık kurumlarında stratejik değişim, sürekli değişen sağlık ortamında rekabet avantajı elde etmek ve etkili hizmet sunmak adına kaçınılmaz bir ihtiyaçtır. Bu süreç, tüm paydaşların katılımını içeren çok disiplinli bir yaklaşım gerektirir. Değişim süreci, beraberinde çeşitli riskleri de getirebilir. Bu nedenle, sağlık kurumlarında stratejik değişimleri gerçekleştirirken şu öneriler dikkate alınabilir:

- Sağlık kurumları, değişimin getirebileceği olası riskleri belirlemeli, değerlendirmeli ve etkin bir risk yönetimi stratejisi oluşturmalıdır.
- Stratejik değişimler genellikle maliyetlidir. Kurumlar, değişim sürecini finansal açıdan yönetmek için bütçe planlaması yapmalı, kaynakları etkili bir şekilde kullanmalı ve finansal sürdürülebilirlik sağlamalıdır.
- Stratejik değişim, kurumun dış dünyaya olan algısını etkilemektedir. Pazarlama ve halkla ilişkiler ile ilgili stratejiler, kurumun değişimle ilgili hedeflerini doğru bir şekilde iletme ve toplumla etkileşimini yönetmek için önemli olabilir.
- Hasta deneyimi ve memnuniyeti, sağlık hizmeti sunumunda kritik bir rol oynamaktadır. Stratejik değişim sürecinde, hastaların sürece etkin bir şekilde katılımını sağlamak ve geri bildirimleri değerlendirmek önemli olabilir.
- Sağlık kurumları, sürdürülebilirlik ilke ve uygulamalarını benimseyerek çevresel etkilerini azaltabilirler. Bu, enerji tasarrufu, atık yönetimi ve çevre dostu uygulamaları içerebilir.

- Çalışanların stratejik değişimlere uyum sağlaması ve yeni yöntemlere adapte olabilmesi için sürekli eğitim ve gelişim programları düzenlenebilir.

Sağlık kurumlarında yenilikçi performans, kurumun sürekli gelişim ve etkili hizmet sunumu için yenilikçi stratejilerin benimsenmesi ve uygulanması anlamına gelmektedir. Bu, teknolojik gelişmelerin kullanılması, sürekli eğitim ve gelişim, hasta odaklı yaklaşımlar ve iş süreçlerindeki iyileştirmeleri içerir. Sağlık kurumlarında yenilikçi performansı artırmak için şu öneriler dikkate alınabilir:

- Sağlık kurumları sağlık sektöründeki hızlı teknolojik değişimlere ayak uydurarak, dijital sağlık kayıt sistemleri, teletıp, yapay zeka destekli teşhis ve tedavi yöntemleri gibi yenilikçi teknolojileri kullanabilir.
- Hasta deneyimini iyileştirmek ve hastaların ihtiyaçlarına daha iyi yanıt verebilmek adına, hasta odaklı bir hizmet modeli benimsenebilir.
- Çalışanların sürekli eğitim ve gelişim programlarına katılması, güncel tıbbi bilgilerle ve en iyi uygulamalarla sürekli olarak güncel kalabilmeleri sağlanabilir. Bu, yenilikçi uygulamaların benimsenmesini destekler.
- Yenilikçi performans için iş süreçlerinde sürekli iyileştirmeler yapılmalıdır. Verimliliği artırmak, hata oranlarını düşürmek ve hastaların hızlı ve etkili hizmet almasını sağlamak adına süreç analizi ve iyileştirme çalışmaları yapılabilir.
- Sağlık kurumları kurum içinde veya iş birliği yapılan diğer kurumlarla birlikte araştırma ve geliştirme projelerine katılım sağlayabilir. Bu, yeni tedavi yöntemleri, ilaçlar veya teşhis araçlarının geliştirilmesine katkı sağlayabilir.
- Sağlık kurumları, teknoloji şirketleri, araştırma kurumları ve endüstri paydaşlarıyla stratejik iş birlikleri ve ortaklıklar kurarak, sektördeki en son gelişmelerden yararlanma ve daha etkili hizmet sunma fırsatlarını değerlendirebilir.
- Yenilikçi performansın izlenmesi ve değerlendirilmesi için etkili bir performans ölçüm ve veri analitiği sistemine sahip olunmalıdır. Bu,

kurumun güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek sürekli iyileştirmeye odaklanmasında yardımcı olabilir.

- Yenilikçi teknolojilerin kullanımı sırasında hastaların kişisel verilerinin güvenliği ve mahremiyeti büyük önem taşımaktadır. Sağlık kurumları, bu konuda yüksek standartlara uyan güvenlik önlemleri alabilir ve çalışanlarını eğitebilir.
- Sağlık hizmeti sunan kurumlar, toplumun beklentilerini anlamak ve onların ihtiyaçlarına uygun hizmetler sunmak için düzenli olarak toplumla etkileşimde bulunmalıdır.
- Yenilikçi çözümlere ulaşmak için dış kaynakları kullanmak, özellikle sağlık teknolojileri veya uzmanlık gerektiren alanlarda iş birlikleri kurmak faydalı olabilir.
- Robotik cerrahi sistemleri ve otomasyon, cerrahi müdahalelerde daha hassas ve kontrol edilebilir bir ortam sağlayabilir. Bu teknolojiler, cerrahi başarıyı ve hasta iyileşme süreçlerini artırabilir.
- Bioteknoloji ve genetik araştırmalar, hastalıkların genetik temellerini anlama ve kişiselleştirilmiş tedavi yöntemlerini geliştirme konusunda sağlık sektörüne önemli katkılar sağlayabilir.
- Yapay zeka ve makine öğrenimi, teşhis süreçlerini hızlandırabilir, tedavi planlarını optimize edebilir ve büyük veri setlerini analiz ederek önemli bilgiler ortaya çıkarabilir.
- Sağlık kurumları, sosyal medya platformlarını kullanarak sağlık bilgilerini paylaşabilir, toplulukları bilinçlendirebilir ve hasta iletişimini güçlendirebilir.
- Uzaktan sağlık takibi ve giyilebilir teknolojiler, hastaların vital verilerini uzaktan takip etme, sağlık durumlarını yönetme ve sağlık profesyonelleriyle etkileşimde bulunma imkanı tanıyabilir.

Bu unsurlar, sağlık kurumlarının yenilikçi performanslarını artırmak ve sağlık hizmetlerinde daha etkili, erişilebilir ve kişiselleştirilmiş çözümler sunmak için stratejik bir çerçeve sağlar. Her sağlık kurumu benzersizdir, bu nedenle yenilikçi performans stratejileri, kurumun özel ihtiyaçları ve hedeflerine uyacak şekilde

özelleştirilmelidir. Bu stratejilerin uygulanması, yöneticilerin liderlik taahhüdü ve tüm çalışanların katılımını gerektirir.

Sağlık kurumlarında üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesini artırmak, bir kurumun etkin bir liderlik ve yönetim stratejisi izlemesi ile mümkündür. Sağlık kurumlarında üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesini artırmak için şu öneriler dikkate alınabilir:

- Üst yönetim ekibi, ortak bir vizyon ve misyon belirleyerek kurumun genel hedeflerini net bir şekilde tanımlamalıdır. Bu, ekip üyelerinin aynı hedeflere odaklanmasını sağlar.
- İletişim, üst yönetim ekibinde bütünleşmeyi destekler. Liderler, düzenli toplantılar, e-posta iletişimi ve diğer iletişim kanalları aracılığıyla ekibin bilgi alışverişini teşvik etmeli ve şeffaf olmalıdır.
- Ekip üyelerinin sahip oldukları yeteneklerin ve uzmanlıkların doğru bir şekilde tanımlanması ve kullanılması, ekip içinde güçlü bir iş birliği oluşturabilir. Her üyenin güçlü yönleri stratejik hedeflere uygun şekilde değerlendirilmelidir.
- Karar alma süreçlerinde ekibin geniş bir katılımı, üst yönetim üyelerinin birbirleriyle etkileşimini artırabilir. Ortak kararlar almak, ekip üyelerini sürece daha fazla dahil eder.
- Başarılar ve önemli kilometre taşları, düzenli olarak kutlanmalıdır. Bu, ekibin birbirine duyduğu güveni ve takdiri artırabilir.
- Üst yönetim ekibi üyelerine sürekli gelişim fırsatları ve eğitim sunmak, ekip içindeki bütünleşmeyi destekleyebilir. Yeni becerilerin kazanılması ve güncel bilgilerin paylaşılması, ekip üyelerinin birbirlerini daha iyi anlamasına katkı sağlar.
- Ekip, karşılaştığı zorluklar ve krizlerle baş etme yeteneklerini güçlendirmelidir. Bu, ekip üyelerinin birbirlerine güvenmesini ve zor zamanlarda birlikte çalışabilmesini sağlar.

- Açık ve dürüst geri bildirimler, ekibin bütünleşmesini destekler. Üst yönetim ekibi üyeleri, birbirlerine ve çalışanlarına düzenli olarak geri bildirim vermelidir.
- Ekip üyelerine esnek çalışma imkanları sunmak, iş birliği ve etkileşimi artırabilir. Sanal toplantılar, çevrimiçi iş birliği araçları ve mobil çalışma, iletişimi kolaylaştırabilir.

Bu öneriler, sağlık kurumlarındaki üst yönetim ekiplerinin birbirleriyle daha yakın çalışmasını, güven oluşturmalarını ve ortak hedeflere odaklanmasını destekleyebilir. Üst yönetim ekibi için liderlik gelişimi programları düzenlemek, liderlik becerilerini güçlendirmek ve ekip içindeki uyumu desteklemek adına önemlidir. Bu programlar, liderlik tarzları, etkili iletişim ve kriz yönetimi gibi konuları kapsayabilir. Belirli aralıklarla düzenlenen stratejik planlama oturumları, ekibin ortak hedeflere odaklanmasını sağlar. Bu oturumlar, ekip üyelerinin gelecek hedefleri ve stratejileri paylaşmalarını sağlar. Üst yönetim üyeleri arasında mentorluk ve koçluk programları oluşturmak, deneyimlerin paylaşılmasını ve liderlik becerilerinin geliştirilmesini destekler. Yenilikçi fikirleri teşvik etmek, ekip üyelerinin çeşitli perspektiflerden gelen fikirlere açık olmasını sağlar. İnovasyon atölyeleri ve yaratıcılığı teşvik eden etkinlikler düzenlemek bu yönde etkili olabilir. Ekip üyeleri arasında iş birliği için belirli stratejik hedefler belirlemek, herkesin aynı sonuca ulaşmak için bir araya gelmesini sağlar. Adil ücret politikaları, ekip içinde motivasyonu artırır ve güveni sağlar. Ücret ve ödüllendirme sistemlerinde şeffaflık önemlidir. Ekip üyelerine kişisel ve mesleki gelişim için fırsatlar sunmak, motivasyonu artırır ve ekip içindeki yeteneklerin geliştirilmesine katkı sağlar. Üst yönetim üyeleri, istenen davranışları sergileyerek, diğer ekip üyelerine örnek olmalıdır. Liderlerin tutarlı ve etik davranışlar sergilemesi, ekip içinde güveni artırır. Bu öneriler, sağlık kurumlarında üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesini güçlendirmeye yönelik çeşitli stratejiler içermektedir. Her bir strateji, ekipler arasındaki etkileşimi artırarak daha güçlü bir liderlik ve yönetim kültürü oluşturabilir.

Üst yönetim ekibinin çeşitliliğinin stratejik karar vermeyi ve stratejiyi nasıl şekillendirdiğini anlamak günümüz şartlarında giderek daha önemli hale gelmiştir. Sağlık sektörü gibi yeniliğin, başarının temel itici gücü olduğu işletmeler için, üst yönetim ekibi çeşitliliği ile yenilikçilik arasındaki bağlantıyı anlamak gerekir. Sayısal olarak daha büyük olan üst yönetim ekiplerinde, üst yönetim ekibinin cinsiyet çeşitliliğinin ve üst yönetim ekibinin ücret eşitsizliğinin yenilikçiliği olumsuz etkileyeceği düşünülmektedir. Bu nedenle, daha küçük üst yönetim ekipleri, çeşitliliğin olumlu etkilerinden yararlanmak için daha iyi olabilir ve büyüklük, rakipler veya sektördeki diğer işletmelerle kıyaslanmalıdır. Ek olarak, çok düzeyli bir araştırma tasarımında bireysel ve ekip düzeyindeki etkilerin modellenmesi, üst yönetim ekibi çeşitliliğinin etkilerine ilişkin gelecekteki araştırmalar için yol gösterebilir. Örneğin, takım düzeyindeki çeşitliliğin işletme stratejisi ve performansı üzerinde doğrudan etkisi veya bireysel özelliklerin işletme davranışı üzerindeki etkileri incelenebilir.

- Sağlık kurumlarında uygun bir örgütsel kültür oluşturmak, etkili bir liderlik, açık iletişim ve çalışanların katılımını içeren bir dizi stratejiyi gerektirir. Sağlık kurumlarında uygun bir örgütsel kültür oluşturmak için şu öneriler dikkate alınabilir:
- Kurumsal liderler, kurumun değerlerini belirlemeli ve çalışanlara açıkça iletmelidir. Sağlık kurumu liderleri, kurumun misyonunu ve vizyonunu belirleyerek, bu hedeflere ulaşmada çalışanların rolünü vurgulamalıdır.
- Sağlık kurumlarında, sağlık personeli arasında etkili iletişim kritiktir. Liderler, düzenli olarak çalışanlarla iletişimde bulunmalı, sorunları paylaşmalı ve şeffaf bir ortam oluşturmalıdır.
- Örgüt kültürü, hastaların ve sağlık hizmeti alıcılarının ihtiyaçlarına odaklanmalıdır. Çalışanlar, hasta memnuniyetini artırmaya yönelik sürekli çaba içinde olmalıdır.
- Sağlık sektörü, sürekli değişen bir alan olduğu için, örgüt kültürü değişime ve yeniliğe açık olmalıdır. Çalışanlara sürekli öğrenme ve gelişme fırsatları sağlanmalıdır.

- Sağlık hizmeti, genellikle birçok farklı uzmanın bir araya gelmesini gerektirir. Ekip çalışması ve iş birliği, hastaların daha iyi hizmet almasını sağlar. Örgüt kültürü, çalışanları arasındaki iş birliğini teşvik etmelidir.
- Çalışanların karar alma süreçlerine katılımını teşvik etmek, örgüt kültürünü güçlendirebilir. Çalışanlar, kurumun kararlarında etkili bir rol oynadıklarını hissettiklerinde, motivasyonları ve bağlılıkları artar.
- Sağlık kurumlarında etik değerlere bağlılık, güvenilirlik ve saygınlığı artırabilir. Liderler, etik standartları belirlemeli ve çalışanları bu standartlara uymaya teşvik etmelidir.
- Çeşitli bir çalışan grubuna sahip olmak, farklı bakış açıları ve yeteneklerin birleşmesini sağlar. Örgüt kültürü, çeşitliliği desteklemeli ve dahil olmayı teşvik etmelidir.
- Çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlığına önem vermek, örgüt kültürünü destekler. Sağlık kurumları, çalışanların iyi olmalarını ve iş hayatları ile özel hayatları arasında denge bulmalarını teşvik etmelidir.

Bu öneriler, sağlık kurumlarında sağlıklı bir örgütsel kültür oluşturmaya yardımcı olabilir. Ancak, her sağlık kurumu farklıdır ve kültür oluşturma süreci, özgün ihtiyaçlara ve değerlere göre şekillendirilmelidir. Bir sağlık kurumuna en uygun kültür türünü tanımlamak çok zordur. Yenilikçi, yaratıcı, problem çözen, değişimlere açık, yöneticiler kadar çalışanların da karar verme hakkına sahip olduğu bir yapı en avantajlı yapı olarak önerilebilir. Toplam kalite yönetimi gibi çağdaş yönetim araçlarını uygulamak ve sürdürmek için yapılan her türlü çabada örgüt kültürü önemlidir. Kalite yönetimine geçiş sürecindeki herhangi bir işletme, önce kendi kültürünü tanımlamalı ve ardından işletme kültürünün yeni ve istenen yönetim yaklaşımına uygunluğunu değerlendirmelidir. Örgüt kültürünü dikkate almadan ve uzun vadeli bir yaklaşımı kapsamadan değişim girişimlerinin başarı şansı düşüktür. Planlanan değişikliklerin personel üzerindeki etkileri öngörülmesi ve buna göre planlar yapılmalıdır. Örgütü ve çalışanlarını tanımak ve ardından kültürel özelliklerini belirlemek değişimi daha kolaylaştıracaktır. Örgütsel değişim üzerine yapılan çalışmalar, kalite çalışmalarının çalışanlar ve performansları üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermiştir. Kalite çalışmalarının kişisel ve

mesleki fayda sağlayacağına inanan çalışanlar, değişime karşı olumlu tutumlar sergilemektedir. Dayanışma, iş birliği ve hoşgörü gibi insani değerlerin demokratik yöneticiler tarafından yönetilen kurumlarda çalışanlar tarafından içselleştirilmesi, değişime yönelik olumlu tutumları kolaylaştıracaktır.

Hem alt hem de üst kademedeki yöneticilerin sağlık kurumlarında başarılı bir şekilde değişime ulaşmada önemli görevleri vardır. Örneğin, çalışanları destekleyen ve fikirlerine saygı duyan yöneticiler değişim sürecinde daha etkili olacaktır. Değişim sürecini olumlu yönde ilerletebilmek için üst düzey yöneticiler, üst yönetim ekibiyle ve diğer kademe yöneticileri ile açık ve doğrudan iletişim kurmalı, değişimin nedenleri hakkında bilgi vermeli, izlenecek stratejileri açıklamalı ve resmi ve resmi olmayan iletişim araçlarını etkili bir şekilde kullanmalıdır. Üst yönetim ekiplerinin aldığı kararların sonuçlarını tam olarak tahmin etmek mümkün olmasa da hastanelerin kötü stratejik kararlar alma olasılığını azaltmak için çaba sarf etmesi gerekmektedir. Stratejik değişiklikler gerçekleştirilirken liderlerin bu değişiklikler için destek oluşturmaya odaklanması gerekmektedir. Ayrıca liderlerin, stratejiyi uygulama yollarını belirleme sürecine personeli dahil etmenin somut yollarını araması gerekmektedir.

Gelecekteki Araştırmalara Yönelik Öneriler

Gelecekteki araştırmalar, örgüt kültürü ve yenilik arasındaki ilişkiyi daha derinlemesine incelemelidir. Yeniliğin oluşturulmasını ve uygulanmasını kolaylaştıran örgütsel özellikler değişebileceğinden, bunların farklı türde örgüt kültürü gerektirip gerektirmediğini incelemek gelecekteki araştırmalar için değerli katkılar ortaya çıkaracaktır. Özellikle yöneticiler için hem yeniliği hem de performansı teşvik eden bir örgüt kültürü geliştirmeye yönelik yönetsel çabalara rehberlik edebilir. Ayrıca araştırmacılar, derinlemesine sonuçlar elde etmek ve stratejik değişim ile ön sürecini daha iyi anlamak için nitel çalışma yöntemleriyle de araştırmalar tasarlayabilir. Bu tür çalışmaların bulguları hem iş uygulayıcılarına hem de araştırmacılara stratejik değişim, yenilikçi performans, üst yönetim ekibi davranış bütünleşmesi ve örgüt kültürü konularında ek destek sağlayabilir. Özellikle, araştırmacılar üst yönetim ekibi dinamiklerindeki

değişiklikleri inceleyerek, literatüre daha fazla katkı sağlayabilir. Örneğin, üst yönetim ekiplerinin örgütsel gerileme ve kriz dönemlerinde düşük davranışsal entegrasyon yaşaması muhtemeldir. Benzer bir şekilde, üst yönetim ekibi davranış entegrasyonunun işletmenin krizlerle daha iyi başa çıkmasında nasıl bir etki ortaya koyduğu tam olarak açıklanamamaktadır. Özellikle kriz zamanlarında sağlık kurumlarında görev yapan üst yönetim ekibi üzerinde daha fazla araştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Abatecola, G., & Cristofaro, M. (2020). Hambrick and Mason's "Upper Echelons Theory": evolution and open avenues. *Journal of Management History*, 26(1), 116-136.
- Acar, A. Z., & Acar, P. (2012). The effects of organizational culture and innovativeness on business performance in healthcare industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 683-692.
- Acaray, A., Çekmecelioğlu, H. G., & Akturan, A. (2015). Örgüt Kültürü İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 32(1), 139-157.
- Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: A review. *International journal of management reviews*, 8(1), 21-47.
- Adelman, K. (2012). Promoting employee voice and upward communication in healthcare: the CEO's influence. *Journal of healthcare management*, 57(2), 133-148.
- Adil, M. S. (2016). Impact of change readiness on commitment to technological change, focal, and discretionary behaviors: Evidence from the manufacturing sector of Karachi. *Journal of Organizational Change Management*, 29(2), 222-241.
- Afrianty, T. W. (2020). An insight into change management in a global travel industry. *Profit: Jurnal Administrasi Bisnis*, 14(1), 53-62.
- Afshar Jahanshahi, A., & Brem, A. (2017). Sustainability in SMEs: Top management teams behavioral integration as source of innovativeness. *Sustainability*, 9(10), 1899.

- Agarwal, R., & Helfat, C. E. (2009). Strategic renewal of organizations. *Organization science*, 20(2), 281-293.
- Ahmadi, S. A. A., Salamzadeh, Y., Daraei, M., & Akbari, J. (2012). Relationship between organizational culture and strategy implementation: Typologies and dimensions. *Global Business and Management Research*, 4(3/4), 286.
- Akuei, A. M. A. (2016). *Role of Organizational Culture on Effective Strategy Implementation among Commercial Banks in South Sudan* (Doctoral dissertation, United States International University-Africa).
- Al-Ali, A. A., Singh, S. K., Al-Nahyan, M., & Sohal, A. S. (2017). Change management through leadership: the mediating role of organizational culture. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 723-739.
- Al-Hussami, M., Hamad, S., Darawad, M., & Maharmeh, M. (2017). The effects of leadership competencies and quality of work on the perceived readiness for organizational change among nurse managers. *Leadership in Health Services*, 30(4), 443-456.
- Allen, D. K. (2003). Organisational climate and strategic change in higher education: Organisational insecurity. *Higher Education*, 46(1), 61-92.
- Alpugan, O. (1998). İşletme Bilimlerine Giriş. *İstanbul: Per Yayınları*.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yildirim, E. (2007). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. *Sakarya Yayıncılık, Sakarya*, 226, 103-118.
- Alves, J., Marques, M. J., Saur, I., & Marques, P. (2007). Creativity and innovation through multidisciplinary and multisectoral cooperation. *Creativity and innovation management*, 16(1), 27-34.

- Amason, A. C., & Mooney, A. C. (1999). The effects of past performance on top management team conflict in strategic decision making. *International Journal of Conflict Management*, 10(4), 340-359.
- Andergassen, R., Nardini, F., & Ricottilli, M. (2009). Innovation and growth through local and global interaction. *Journal of Economic Dynamics and Control*, 33(10), 1779-1795.
- Anderson, C., Spataro, S. E., & Flynn, F. J. (2008). Personality and organizational culture as determinants of influence. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 702.
- Anderson, R. A., & McDaniel Jr, R. R. (1999). RN participation in organizational decision making and improvements in resident outcomes. *Health care management review*, 7-16.
- Anning-Dorson, T. (2017). Moderation-mediation effect of market demand and organization culture on innovation and performance relationship. *Marketing Intelligence & Planning*, 35(2), 222-242.
- Appelbaum, S. H., Cameron, A., Ensink, F., Hazarika, J., Attir, R., Ezzedine, R., & Shekhar, V. (2017). Factors that impact the success of an organizational change: a case study analysis. *Industrial and Commercial Training*, 49(5), 213-230.
- Aragón-Correa, J. A., García-Morales, V. J., & Córdón-Pozo, E. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial marketing management*, 36(3), 349-359.
- Arendt, L. A., Priem, R. L., & Ndofor, H. A. (2005). A CEO-adviser model of strategic decision making. *Journal of Management*, 31(5), 680-699.

- Argenti, P. A. (2017). Strategic communication in the c-suite. *International Journal of Business Communication*, 54(2), 146-160.
- Armbruster, H., Kirner, E., Lay, G., Szwejcowski, M., Corita, B., & Leguehenec, C. (2006). Patterns of organisational change in European industry (PORCH). Ways to strengthen the empirical basis of research and policy. *DG Enterprise and Industry: Innovation policy Unit. ISI Institute Systems and Innovation Research. Karlsruhe.*
- Arslangilay, A. S. (2018). The Reflection of Immigration on School Culture: A Qualitative Study. *International Journal of Instruction*, 11(2), 585-602.
- Aryanto, R., Fontana, A., & Afiff, A. Z. (2015). Strategic human resource management, innovation capability and performance: An empirical study in Indonesia software industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211, 874-879.
- Ashby, W. (2013). *Design for a brain: The origin of adaptive behaviour*. Springer Science & Business Media.
- Aslam, U., Ilyas, M., & Imran, M. K. (2016). Detrimental effects of cynicism on organizational change: an interactive model of organizational cynicism (a study of employees in public sector organizations). *Journal of Organizational Change Management*, 29(4), 580-598.
- Asrar-ul-Haq, M., & Kuchinke, K. P. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal*, 2(1), 54-64.
- Austin, T., Chreim, S., & Grudniewicz, A. (2020). Examining health care providers' and middle-level managers' readiness for change: a qualitative study. *BMC health services research*, 20(1), 1-14.

- Avby, G., & Kjellström, S. (2019). LearnOvation: an intervention to foster exploration and exploitation behaviour in health care management in daily practice. *BMC Health Services Research*, 19(1), 1-9.
- Avby, G., Kjellström, S., & Andersson Bäck, M. (2019). Tending to innovate in Swedish primary health care: a qualitative study. *BMC health services research*, 19(1), 1-10.
- Avlonitis, G. J., Papastathopoulou, P. G., & Gounaris, S. P. (2001). An empirically-based typology of product innovativeness for new financial services: Success and failure scenarios. *Journal of Product Innovation Management: an international publication of the product development & management association*, 18(5), 324-342.
- Aydıntan, B., & Göksel, A. (2012). Cameron-Freeman-Quinn Örgüt Kültürü Tipolojileri Ekseninde Örgüt Kültürü Farklılaşma Dinamikleri. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 53.
- Bagheri, A., Akbari, M., & Artang, A. (2022). How does entrepreneurial leadership affect innovation work behavior? The mediating role of individual and team creativity self-efficacy. *European Journal of Innovation Management*, 25(1), 1-18.
- Baker, D. (2007). *Strategic change management in public sector organisations*. Elsevier.
- Bal, Y., Bozkurt, S., & Ertemsir, E. (2014). A study on determining the relationship between strategic HRM practices and creating innovation in organizations. *International Journal of Contemporary Management*, 2014(Numer 13 (2)).

- Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference?. *Strategic management journal*, 10(S1), 107-124.
- Baptista, R. (1999). The diffusion of process innovations: A selective review. *International journal of the economics of business*, 6(1), 107-129.
- Barnett, W. P., & Carroll, G. R. (1995). Modeling internal organizational change. *Annual review of sociology*, 21(1), 217-236.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barr, P. S., Stimpert, J. L., & Huff, A. S. (1992). Cognitive change, strategic action, and organizational renewal. *Strategic management journal*, 13(S1), 15-36.
- Bass, A. E. (2019). Top management team diversity, equality, and innovation: a multilevel investigation of the health care industry. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(3), 339-351.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 112-121.
- Batabyal, A. A., & Nijkamp, P. (2013). Human capital use, innovation, patent protection, and economic growth in multiple regions. *Economics of Innovation and New Technology*, 22(2), 113-126.
- Bates, K. A., Amundson, S. D., Schroeder, R. G., & Morris, W. T. (1995). The crucial interrelationship between manufacturing strategy and organizational culture. *Management Science*, 41(10), 1565-1580.

- Bauman, R. P., Jackson, P., & Lawrence, J. T. (1997). From promise to performance: A journey of transformation at SmithKline Beecham. (*No Title*).
- Baykal, Ü., Altuntaş, S. Y., Sökmen, S., & Akgün, E. (2005). Örgütsel İklim Ölçeğinin Uyarlanması Ve Yönetici Hemşirelerin Hastanelerindeki Örgütsel İklimle İlgili Değerlendirmeleri. *Florence Nightingale Journal Of Nursing*, 13(55), 91-111.
- Belasen, A. T. (1999). *Leading the learning organization: Communication and competencies for managing change*. State University of New York Press.
- Belasen, A., & Frank, N. (2008). Competing values leadership: Quadrant roles and personality traits. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(2), 127-143.
- Bernardes, A., Gabriel, C. S., Cummings, G. G., Zanetti, A. C. B., Leoneti, A. B., Caldana, G., & Maziero, V. G. (2020). Cultura organizacional, liderança autêntica e melhoria da qualidade em instituições de saúde canadenses. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 73.
- Bernardo, S. M., Anholon, R., Novaski, O., Silva, D., & Quelhas, O. L. G. (2017). Main causes that lead strategies to decline at execution phase: an analysis of Brazilian companies. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(3), 424-440.
- Berrio, A. A. (2003). An organizational culture assessment using the competing values framework: A profile of Ohio State University Extension. *Journal of extension*, 41(2), 1-052.
- Berson, Y., Oreg, S., & Dvir, T. (2008). CEO values, organizational culture and firm outcomes. *Journal of Organizational Behavior: The International*

Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 29(5), 615-633.

Besler, S. (2002). Rekabet Üstünlüğü Nasıl Elde Edilir?. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 35-45.

Bettenhausen, K. L. (1991). Five years of groups research: What we have learned and what needs to be addressed. *Journal of management*, 17(2), 345-381.

Bey, N., Hauschild, M. Z., & McAlloone, T. C. (2013). Drivers and barriers for implementation of environmental strategies in manufacturing companies. *Cirp Annals*, 62(1), 43-46.

Bezirgan, M., & Kömür, T. (2020). Konaklama arz yapısı bakımından turistik destinasyonlarda dış çevre analizi: Ayvalık örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(1), 295-311.

Binsaeed, R. H., Yousaf, Z., Grigorescu, A., Condrea, E., & Nassani, A. A. (2023). Emotional Intelligence, Innovative Work Behavior, and Cultural Intelligence Reflection on Innovation Performance in the Healthcare Industry. *Brain Sciences*, 13(7), 1071.

Boan, D., & Funderburk, F. (2003). Healthcare quality improvement and organizational culture. *Delmarva Foundation*, 5, 1-18.

Bocken, N. M., & Geradts, T. H. (2020). Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. *Long range planning*, 53(4), 101950.

Boeker, W. (1997). Strategic change: The influence of managerial characteristics and organizational growth. *Academy of management journal*, 40(1), 152-170.

- Bou Rached, N. (2022). *The Impact of Employee Networks and Organizational Culture on Innovation Performance* (Doctoral dissertation, Lebanese American University).
- Bozkurt, Ö. (2015). Sosyal hizmet işletmelerinde yenilik yönetimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 89-106.
- Brettel, M., Heinemann, F., Engelen, A., & Neubauer, S. (2011). Cross-functional integration of R&D, marketing, and manufacturing in radical and incremental product innovations and its effects on project effectiveness and efficiency. *Journal of Product Innovation Management*, 28(2), 251-269.
- Bryant, S. (2013). Organizational culture of Mississippi hospitals as perceived by laboratory professionals. *American Society for Clinical Laboratory Science*, 26(3), 147-152.
- Bunderson, J. S., & Sutcliffe, K. M. (2002). Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams: Process and performance effects. *Academy of management journal*, 45(5), 875-893.
- Burke, W. W. (2023). *Organization change: Theory and practice*. Sage publications.
- Burke, W. W., Lake, D. G., & Paine, J. W. (2008). *Organization change: A comprehensive reader* (Vol. 155). John Wiley & Sons.
- Burnes, B. (2004). *Managing change: A strategic approach to organisational dynamics*. Pearson Education.
- Bülbül, M. E. (2014). *İnovasyon performansı değerlendirme sürecinde AHS ve GIA bütünleşik yaklaşımı: süt ürünleri sektöründe bir uygulama* (Master's thesis, ESOGÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. *Journal of product innovation management*, 30(4), 763-781.
- Büyüköztürk, Ş. (2018). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı. *Pegem Atif İndeksi*, 001-214.
- Calantone, R., Garcia, R., & Dröge, C. (2003). The effects of environmental turbulence on new product development strategy planning. *Journal of product innovation management*, 20(2), 90-103.
- Calciolari, S., Prenestini, A., & Lega, F. (2018). An organizational culture for all seasons? How cultural type dominance and strength influence different performance goals. *Public Management Review*, 20(9), 1400-1422.
- Camelo, C., Fernández-Alles, M., & Hernández, A. B. (2010). Strategic consensus, top management teams, and innovation performance. *International Journal of Manpower*, 31(6), 678-695.
- Camelo-Ordaz, C., Hernández-Lara, A. B., & Valle-Cabrera, R. (2005). The relationship between top management teams and innovative capacity in companies. *Journal of Management Development*, 24(8), 683-705.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J., & Thakor, A. V. (2022). *Competing values leadership*. Edward Elgar Publishing.
- Campbell, D., Edgar, D., & Stonehouse, G. (2011). *Business strategy an introduction*. Basinstoke.

- Cannella Jr, A. A., Park, J. H., & Lee, H. U. (2008). Top management team functional background diversity and firm performance: Examining the roles of team member colocation and environmental uncertainty. *Academy of management Journal*, 51(4), 768-784.
- Carlström, E. D., & Ekman, I. (2012). Organisational culture and change: implementing person-centred care. *Journal of health organization and management*, 26(2), 175-191.
- Carmeli, A. (2008). Top management team behavioral integration and the performance of service organizations. *Group & Organization Management*, 33(6), 712-735.
- Carmeli, A., & Halevi, M. Y. (2009). How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity. *The leadership quarterly*, 20(2), 207-218.
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of management*, 30(6), 749-778.
- Carter, D. A., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2003). Corporate governance, board diversity, and firm value. *Financial review*, 38(1), 33-53.
- Castro, C. B., De La Concha, M. D., Gravel, J. V., & Períñan, M. M. V. (2009). Does the team leverage the board's decisions?. *Corporate Governance: An International Review*, 17(6), 744-761.
- Certo, S. T., Lester, R. H., Dalton, C. M., & Dalton, D. R. (2006). Top management teams, strategy and financial performance: A meta-analytic examination. *Journal of Management studies*, 43(4), 813-839.

- Chang, S. C., & Lee, M. S. (2007). The effects of organizational culture and knowledge management mechanisms on organizational innovation: An empirical study in Taiwan. *The Business Review*, 7(1), 295-301.
- Chen, Z., Huang, S., Liu, C., Min, M., & Zhou, L. (2018). Fit between organizational culture and innovation strategy: Implications for innovation performance. *Sustainability*, 10(10), 3378.
- Cho, T. S., & Hambrick, D. C. (2006). Attention as the mediator between top management team characteristics and strategic change: The case of airline deregulation. *Organization science*, 17(4), 453-469.
- Cinite, I., & Duxbury, L. E. (2018). Measuring the behavioral properties of commitment and resistance to organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(2), 113-139.
- Collin, J. (2001). *Good to great*. New York: HarperBusiness.
- Cooper, J. R. (1998). A multidimensional approach to the adoption of innovation. *Management decision*.
- Cravens, D. W., Piercy, N. F., & Low, G. S. (2002). The innovation challenges of proactive cannibalisation and discontinuous technology. *European Business Review*, 14(4), 257-267.
- Cristian-Liviu, V. (2013). Organizational culture and strategy: How does it work? An empirical research. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 22(1), 1690-1696.
- Croslin, D. (2010). *Innovate the future: a radical new approach to IT innovation*. Pearson Education.

- Cucciniello, M., & Nasi, G. (2017). Evaluation of the impacts of innovation in the health care sector: A comparative analysis. In *Innovation in Public Services* (pp. 166-192). Routledge.
- Çetin, A., & Topaloğlu, C. (2018). Otel işletmelerinde Cameron-Quinn örgüt kültürü tiplerinin yenilikçiliğe etkisi.
- Çetintaş, H. (2000). Küreselleşme Sürecinde Türkiye'nin Rekabet Politikası ve Rekabet Gücü. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*
- Daellenbach, U. S., McCarthy, A. M., & Schoenecker, T. S. (1999). Commitment to innovation: The impact of top management team characteristics. *R&d Management, 29*(3), 199-208.
- Dalton, L., Butler-Henderson, K., Newstead, T., & Quinn, W. (2021). Leading health reform: a critical review of 'leadership' within allied health competency standards. *Australian Health Review, 45*(3), 368-376.
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial innovation: Conceptions, processes and antecedents. *Management and organization review, 8*(2), 423-454.
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of management studies, 38*(1), 45-65.
- Damanpour, F., Walker, R. M., & Avellaneda, C. N. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. *Journal of management studies, 46*(4), 650-675.
- Danneels, E., & Kleinschmidt, E. J. (2001). Product innovativeness from the firm's perspective: Its dimensions and their relation with project selection

- and performance. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development & Management Association*, 18(6), 357-373.
- Data, I. I. (2005). Oslo manual. *Paris and Luxembourg: OECD/Euro-stat*.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- David, F. R. (2011). *Strategic management concepts and cases*. Prentice hall.
- David, J. (2001). What is innovation and entrepreneurship? Lessons for larger organisations. *Industrial and Commercial Training*, 33(4), 135-140.
- Davies, C., Bullman, A., & Finlay, L. (2000). *Changing practice in health and social care*. Sage.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of marketing*, 58(4), 37-52.
- De Wit, B., & Meyer, R. (2010). *Strategy: process, content, context*. London: Cengage Learning.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of management review*, 21(3), 619-654.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, 6(2), 204-223.
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2004). Corporate culture and organizational effectiveness: is Asia different from the rest of the world?. *Organizational dynamics*, 33(1), 98-109.

- Denison, D., Hooijberg, R., Lane, N., & Lief, C. (2012). *Leading culture change in global organizations: Aligning culture and strategy*. John Wiley & Sons.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of marketing*, 57(1), 23-37.
- Dezsö, C. L., & Ross, D. G. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic management journal*, 33(9), 1072-1089.
- Dhingra, R., & Punia, B. K. (2016). Impact of Organizational Culture on Employees' Readiness to Change A Study in Indian Perspective. *Journal of Management Research*, 16(3), 135-147.
- Dias, C., & Escoval, A. (2013). Improvement of hospital performance through innovation: toward the value of hospital care. *The health care manager*, 32(2), 129-140.
- Dick, T. B., Ash, N. R., Childress, B. C., Diamantides, E. M., Grabarczyk, T. R., Main, T. D., ... & Van Cura, J. D. (2018). Fundamentals of leading, tools for managing, and strategies for sustaining change. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 75(19), 1450-1455.
- Dodgson, M., Gann, D. M., & Salter, A. (2008). *The management of technological innovation: strategy and practice*. Oxford University Press on Demand.
- Dodgson, M., Gann, D., & Salter, A. (2005). *Think, play, do: Technology, innovation, and organization*. OUP Oxford.
- Dolan, S. L., Garcia, S., & Auerbach, A. (2003). Understanding and managing chaos in organisations. *International journal of management*, 20(1), 23-35.

- Doloreux, D., Chamberlin, T., & Ben-Amor, S. (2013). Modes of innovation in the Canadian wine industry. *International Journal of Wine Business Research*, 25(1), 6-26.,
- Dominguez CC, M., Galán-González, J. L., & Barroso, C. (2015). Patterns of strategic change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(3), 411-431.
- Drew, S. A. (1995). Strategic benchmarking: innovation practices in financial institutions. *International Journal of Bank Marketing*, 13(1), 4-16.
- Drucker, P. (2014). *Innovation and entrepreneurship*. Routledge.
- Dunphy, D. (1996). Organizational change in corporate settings. *Human relations*, 49(5), 541-552.
- Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, 1. Baskı, Ankara.
- Dyer, J. H., Godfrey, P., Jensen, R., & Bryce, D. (2021). *Strategic management*. John Wiley & Sons.
- Eagly, A. H., Makhijani, M. G., & Klonsky, B. G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 111(1), 3.
- Eaton, D., & Kilby, G. (2015). Does your organizational culture support your business strategy?. *The Journal for Quality and Participation*, 37(4), 4.
- Eeckloo, K., Van Herck, G., Van Hulle, C., & Vleugels, A. (2004). From Corporate Governance To Hospital Governance.: Authority, transparency and accountability of Belgian non-profit hospitals' board and management. *Health Policy*, 68(1), 1-15.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management journal*, 32(3), 543-576.

- Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1990). Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among US semiconductor ventures, 1978-1988. *Administrative science quarterly*, 504-529.
- Ekiyor, A., & Arslantaş, S. (2015). Sağlık Sektöründe İşgören Motivasyonunun İnovasyon Performansına Etkileri. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 113-136.
- Elenkov, D. S., Judge, W., & Wright, P. (2005). Strategic leadership and executive innovation influence: an international multi-cluster comparative study. *Strategic management journal*, 26(7), 665-682.
- Engle, R. L., Lopez, E. R., Gormley, K. E., Chan, J. A., Charns, M. P., & Lukas, C. V. (2017). What roles do middle managers play in implementation of innovative practices?. *Health care management review*, 42(1), 14.
- Ensley, M. D., & Pearson, A. W. (2005). An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(3), 267-284.
- Erdem, R. (2007). Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Elazığ il merkezindeki hastaneler üzerinde bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Ergün, E. (2018). The mediating role of empowerment on the relationship between organizational culture and innovation performance. *Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 7(1), 53-74.
- Ergün, E., & Tasgit, Y. E. (2013). Cultures of Adhocracy, Clan, Hierarchy and Market and Innovation Performance: A Case of Hotels in Turkey. *Journal of Travel & Tourism Research*, 13.

- Ernst, H. (2001). Patent applications and subsequent changes of performance: evidence from time-series cross-section analyses on the firm level. *Research Policy*, 30(1), 143-157.
- Faulkner, A., & Kent, J. (2001). Innovation and regulation in human implant technologies: developing comparative approaches. *Social Science & Medicine*, 53(7), 895-913.
- Fedato, G. A. D. L., Pires, V. M., & Trez, G. (2017). The future of research in strategy implementation in the BRICS context. *BBR. Brazilian Business Review*, 14, 288-303.
- Feldman, H. R. (2018). Identifying, building, and sustaining your leadership team. *Journal of Professional Nursing*, 34(2), 87-91.
- Fernández, Á. M. (2001). Innovation processes in an accident and emergency department. *European journal of innovation management*, 4(4), 168-178.
- Finkelstein, S. (1992). Power in top management teams: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management journal*, 35(3), 505-538.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1990). Top-management-team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. *Administrative science quarterly*, 484-503.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1996). *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. Minneapolis, MN: West Publishing Company.
- Fisher, C. J. (2000). Like it or not... culture matters. *Employment Relations Today*, 27(2), 43-52.

- Fisher, C. J., & Alford, R. J. (2000). Consulting on culture: A new bottom line. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 52(3), 206.
- Fiss, P. C., & Zajac, E. J. (2006). The symbolic management of strategic change: Sensegiving via framing and decoupling. *Academy of management journal*, 49(6), 1173-1193.
- Fombrun, C. J. (1993). Envisioning strategic change. *Advances in strategic management*, 9, 157-188.
- Frishammar, J., & Åke Hörte, S. (2005). Managing external information in manufacturing firms: The impact on innovation performance. *Journal of Product innovation management*, 22(3), 251-266.
- Frynas, J. G., & Mellahi, K. (2015). *Global strategic management*. Oxford University Press, USA.
- Gallos, J. V. (2006). *Organization development: A Jossey-Bass reader*. Jossey-Bass/Wiley.
- Galpin, T. J. (2018). Realizing your strategy's potential: a seven-step model for its effective execution. *Strategy & Leadership*, 46(6), 35-43.
- Genis-Gruber, A., & Öğüt, H. (2014). Environmental factors affecting innovation strategies of companies: Customers and suppliers effect. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 718-725.
- Giberson, T. R., Resick, C. J., Dickson, M. W., Mitchelson, J. K., Randall, K. R., & Clark, M. A. (2009). Leadership and organizational culture: Linking CEO characteristics to cultural values. *Journal of Business and Psychology*, 24, 123-137.

- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic management journal*, 12(6), 433-448.
- Gioia, D. A., Thomas, J. B., Clark, S. M., & Chittipeddi, K. (1994). Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence. *Organization science*, 5(3), 363-383.
- Gisbert-López, M. C., Verdú-Jover, A. J., & Gómez-Gras, J. M. (2014). The moderating effect of relationship conflict on the creative climate–innovation association: the case of traditional sectors in Spain. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(1), 47-67.
- Gloet, M., & Terziovski, M. (2004). Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance. *Journal of manufacturing technology management*, 15(5), 402-409.
- Goodman, E. A., Zammuto, R. F., & Gifford, B. D. (2001). The competing values framework: Understanding the impact of organizational culture on the quality of work life. *Organization Development Journal*, 19(3), 58.
- Goodstein, J., Gautam, K., & Boeker, W. (1994). The effects of board size and diversity on strategic change. *Strategic management journal*, 15(3), 241-250.
- Goromonzi, W. O. (2016). Organizational culture, strategy implementation and commercial bank performance in Zimbabwe. *International Review of Management and Marketing*, 6(2), 307-316.
- Govindarajan, V. (2007). The importance of strategic innovation. http://www.vijaygovindarajan.com/2006/03/the_importance_of_strategic_in.htm.

- Grant, A. M., Gino, F., & Hofmann, D. A. (2011). Reversing the extraverted leadership advantage: The role of employee proactivity. *Academy of management journal*, 54(3), 528-550.
- Greenfield, D., Nugus, P., Travaglia, J., & Braithwaite, J. (2011). Factors that shape the development of interprofessional improvement initiatives in health organisations. *BMJ quality & safety*, 20(4), 332-337.
- Greening, D. W., & Johnson, R. A. (1997). Managing industrial and environmental crises: The role of heterogeneous top management teams. *Business & Society*, 36(4), 334-361.
- Greer, C. R., Lusch, R. F., & Hitt, M. A. (2017). A service perspective for human capital resources: A critical base for strategy implementation. *Academy of Management Perspectives*, 31(2), 137-158.
- Grimm, C. M., & Smith, K. G. (1991). Research notes and communications management and organizational change: A note on the railroad industry. *Strategic Management Journal*, 12(7), 557-562.
- Grobman, G. M. (2005). Complexity theory: A new way to look at organizational change. *Public Administration Quarterly*, 350-382.
- Gronum, S., Verreynne, M. L., & Kastle, T. (2012). The role of networks in small and medium-sized enterprise innovation and firm performance. *Journal of Small Business Management*, 50(2), 257-282.
- Gu, J., & Xie, F. (2009). Research on the top management team behavioral integration, strategic decision speed and firm performance towards time-based competition. In *2009 International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering* (Vol. 1, pp. 67-70). IEEE.

- Guarcello, C., & de Vargas, E. R. (2020). Service innovation in healthcare: A systematic literature review. *Latin American Business Review*, 21(4), 353-369.
- Guide, P. M. B. O. K. (2000). Project management body of knowledge. *Project Management Institute. 5ª Edição. Versão em português.*
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of production economics*, 133(2), 662-676.
- Gupta, A. (2009). *A Study of metrics and measures to measure innovation at firm level & at national level* (No. 123456789/5002). Paris Dauphine University.
- Gupta, A. K., & Wilemon, D. (1990). Improving R&D/marketing relations: R&D's perspective. *R&D Management*, 20(4), 277-290.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of management journal*, 49(4), 693-706.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2017). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz, Seçkin Yayınevi, 4. Baskı, Yayın, 134, 131-236.
- Hahs-Vaughn, D. L., & Lomax, R. G. (2020). *An introduction to statistical concepts*. Routledge.
- Haiyang, L. I., & Yan, Z. (2002). Founding Team Comprehension And Behavioral Integration: Evidence From New Technology Ventures In China. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2002, No. 1, pp. B1-B1). Academy of Management.

- Hambrick, D. C. (1994). Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of the "team" label. *Research in organizational behavior*, 16, 171-171.
- Hambrick, D. C. (1995). Fragmentation and the other problems CEOs have with their top management teams. *California Management Review*, 37(3), 110-127.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of management review*, 32(2), 334-343.
- Hambrick, D. C., & D'Aveni, R. A. (1992). Top team deterioration as part of the downward spiral of large corporate bankruptcies. *Management Science*, 38(10), 1445-1466.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- Hambrick, D. C., Cho, T. S., & Chen, M. J. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative science quarterly*, 659-684.
- Hambrick, D. C., Finkelstein, S., & Mooney, A. C. (2005). Executive job demands: New insights for explaining strategic decisions and leader behaviors. *Academy of management review*, 30(3), 472-491.
- Hambrick, D. C., Geletkanycz, M. A., & Fredrickson, J. W. (1993). Top executive commitment to the status quo: Some tests of its determinants. *Strategic Management Journal*, 14(6), 401-418.
- Hambrick, D. C., Nadler, D., & Tushman, M. (1998). *Navigating change: How CEOs, top teams, and boards steer transformation*. HBS Press.

- Hanges, P., Lord, R., & Dickson, M. (2000). An information-processing perspective on leadership and culture: A case for connectionist architecture. *Applied psychology, 49*(1), 133-161.
- Hardaker, G. (1998). An integrated approach towards product innovation in international manufacturing organisations. *European Journal of Innovation Management, 1*(2), 67-73.
- Harigopal, K. (2006). *Management of organizational change: Leveraging transformation*. Sage.
- Hart, S., & Banbury, C. (1994). How strategy-making processes can make a difference. *Strategic management journal, 15*(4), 251-269.
- Hashmi, H. B. A., Voinea, C. L., Caniëls, M. C., Ooms, W., & Abbass, K. (2023). Do top management team diversity and chief sustainability officer make firms greener? Moderating role of top management team behavioral integration. *Sustainable Development*.
- Hauschildt, J., Salomo, S., Kock, A., & Schultz, C. (2016). *Innovations management*. Vahlen.
- Haveman, H. A. (1992). Between a rock and a hard place: Organizational change and performance under conditions of fundamental environmental transformation. *Administrative science quarterly, 48*-75.
- Hazarbassanova, D. B. (2016). The value creation logic and the internationalisation of internet firms. *Review of International Business and Strategy, 26*(3), 349-370.
- Heine, I., Beaujean, P., & Schmitt, R. (2016). Conceptual framework for analyzing the fit between organizational strategy and culture. *Procedia CIRP, 51*, 79-84.

- Henfridsson, O., Mathiassen, L., & Svahn, F. (2014). Managing technological change in the digital age: the role of architectural frames. *Journal of Information Technology*, 29(1), 27-43.
- Herd, A. M., Adams-Pope, B. L., Bowers, A., & Sims, B. (2016). Finding What Works: Leadership Competencies for the Changing Healthcare Environment. *Journal of Leadership Education*, 15(4).
- Herrmann, P., & Datta, D. K. (2005). Relationships between top management team characteristics and international diversification: An empirical investigation. *British Journal of Management*, 16(1), 69-78.
- Herrmann, P., & Nadkarni, S. (2014). Managing strategic change: The duality of CEO personality. *Strategic management journal*, 35(9), 1318-1342.
- Hertog, P. D. (2000). Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation. *International journal of innovation management*, 4(04), 491-528.
- Herzlinger, R. E. (2006). Why innovation in health care is so hard. *Harvard business review*, 84(5), 58.
- Hewitt-Dundas, N. (2004). The adoption of advanced manufacturing technology and innovation strategy in small firms. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 1(01), 17-36.
- Hoegl, M., & Proserpio, L. (2004). Team member proximity and teamwork in innovative projects. *Research policy*, 33(8), 1153-1165.
- Hoffman, K., Parejo, M., Bessant, J., & Perren, L. (1998). Small firms, R&D, technology and innovation in the UK: a literature review. *Technovation*, 18(1), 39-55.

- Holten, A. L., Hancock, G. R., & Bøllingtoft, A. (2019). Studying the importance of change leadership and change management in layoffs, mergers, and closures. *Management Decision*, 58(3), 393-409.
- Hon, A. H., & Lui, S. S. (2016). Employee creativity and innovation in organizations: Review, integration, and future directions for hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(5), 862-885.
- Hooijberg, R., & Petrock, F. (1993). On cultural change: Using the competing values framework to help leaders execute a transformational strategy. *Human resource management*, 32(1), 29-50.
- Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational dynamics*.
- Huffman, R. C., & Hegarty, W. H. (1993). Top management influence on innovations: Effects of executive characteristics and social culture. *Journal of management*, 19(3), 549-574.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of marketing*, 62(3), 42-54.
- Jackson, S. E. (1992). Consequences of group composition for the interpersonal dynamics of strategic issue processing. *Advances in strategic management*, 8(3), 345-382.
- Jaskyte, K. (2004). Transformational leadership, organizational culture, and innovativeness in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(2), 153-168.

- Jaskyte, K. (2011). Predictors of administrative and technological innovations in nonprofit organizations. *Public Administration Review*, 71(1), 77-86.
- Jaskyte, K. (2015). Board of directors and innovation in nonprofit organizations model: Preliminary evidence from nonprofit organizations in developing countries. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(5), 1920-1943.
- Jaskyte, K. (2018). Board attributes and processes, board effectiveness, and organizational innovation: Evidence from nonprofit organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29(5), 1098-1111.
- Jaskyte, K., & Dressler, W. W. (2005). Organizational culture and innovation in nonprofit human service organizations. *Administration in social work*, 29(2), 23-41.
- Jaskyte, K., & Kisieliene, A. (2006). Organizational innovation: A comparison of nonprofit human-service organizations in Lithuania and the United States. *International social work*, 49(2), 165-176.
- Jayaram, J., Oke, A., & Prajogo, D. (2014). The antecedents and consequences of product and process innovation strategy implementation in Australian manufacturing firms. *International Journal of Production Research*, 52(15), 4424-4439.
- Jiang, N., & Carpenter, V. (2013). A case study of issues of strategy implementation in internationalization of higher education. *International Journal of Educational Management*, 27(1), 4-18.
- Jones, M. T. (2002). Globalization and organizational restructuring: a strategic perspective. *Thunderbird International Business Review*, 44(3), 325-351.

- Joshi, M., & Jha, S. (2017). Choice of an authoritative style when implementing a survival urgency-based strategic change: A middle manager's perspective. *Journal of Strategy and Management*, 10(2), 168-186.
- Judge, T. A. Bono JE Ilies R. and Gerhardt MW (2002), Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*, 765-780.
- Kaiser, R. B., & Curphy, G. (2013). Leadership development: The failure of an industry and the opportunity for consulting psychologists. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(4), 294.
- Kalay, F., & Gary, L. Y. N. N. (2015). The impact of strategic innovation management practices on firm innovation performance. *Research Journal of Business and Management*, 2(3), 412-429.
- Kanter, R. M. (2009). In organizations. *Knowledge management and organisational design*, 10, 93.
- Karagöz, Y. (2017). Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve Yayın Etiği. *Basım, Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul*.
- Kargas, A. D., & Varoutas, D. (2015). On the relation between organizational culture and leadership: An empirical analysis. *Cogent Business & Management*, 2(1), 1055953.
- Karim, S., Carroll, T. N., & Long, C. P. (2016). Delaying change: Examining how industry and managerial turbulence impact structural realignment. *Academy of Management Journal*, 59(3), 791-817.
- Kash, B. A., Spaulding, A., Gamm, L., & Johnson, C. E. (2013). Health care administrators' perspectives on the role of absorptive capacity for strategic change initiatives. *Health care management review*, 38(4), 339-348.

- Kauer, D., Prinzessin zu Waldeck, T. C., & Schäffer, U. (2007). Effects of top management team characteristics on strategic decision making: Shifting attention to team member personalities and mediating processes. *Management Decision*, 45(6), 942-967.
- Keck, S. L., & Tushman, M. L. (1993). Environmental and organizational context and executive team structure. *Academy of management journal*, 36(6), 1314-1344.
- Kelloway, E. K. (1998). *Using LISREL for structural equation modeling: A researcher's guide*. Sage.
- Kelly, D., & Amburgey, T. L. (1991). Organizational inertia and momentum: A dynamic model of strategic change. *Academy of management journal*, 34(3), 591-612.
- Kelly, D., & Storey, C. (2000). New service development: initiation strategies. *International Journal of Service Industry Management*, 11(1), 45-63.
- Kelly, L. M., Athanassiou, N., & Crittenden, W. F. (2000). Founder centrality and strategic behavior in the family-owned firm. *Entrepreneurship theory and practice*, 25(2), 27-42.
- Kerr, N. L., & Tindale, R. S. (2004). Group performance and decision making. *Annu. Rev. Psychol.*, 55, 623-655.
- Khan, S. (2016). Influence of Organizational Culture on Teacher's Work Engagement: An Empirical Study. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 15(4).

- Khazanchi, S., Lewis, M. W., & Boyer, K. K. (2007). Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation. *Journal of operations management*, 25(4), 871-884.
- Kılıç, M., & Kuzey, C. (2016). The effect of board gender diversity on firm performance: evidence from Turkey. *Gender in management: An international journal*, 31(7), 434-455.
- Kisfalvi, V., Sergi, V., & Langley, A. (2016). Managing and mobilizing microdynamics to achieve behavioral integration in top management teams. *Long Range Planning*, 49(4), 427-446.
- Klimoski, R. J., & Koles, K. L. K. (2001). The chief executive officer and top management team interface. *The nature of organizational leadership: Understanding the performance imperatives confronting today's leaders*, 219-269.
- Klimoski, R., & Mohammed, S. (1994). Team mental model: Construct or metaphor?. *Journal of management*, 20(2), 403-437.
- Knight, D., Pearce, C. L., Smith, K. G., Olian, J. D., Sims, H. P., Smith, K. A., & Flood, P. (1999). Top management team diversity, group process, and strategic consensus. *Strategic management journal*, 20(5), 445-465.
- Koellinger, P., & Schade, C. (2009). Acceleration of technology adoption within firms--Emperical evidence from e-business. *ERIM Report Series Reference No. ERS-2008-013-ORG*.
- Koohborfardhaghghi, S., Lee, D. B., & Kim, J. (2017). How different connectivity patterns of individuals within an organization can speed up organizational learning. *Multimedia Tools and Applications*, 76(17), 17923-17936.

- Kor, Y. Y. (2006). Direct and interaction effects of top management team and board compositions on R&D investment strategy. *Strategic management journal*, 27(11), 1081-1099.
- Kotter, J. P. (1995). Why transformation efforts fail. *Harvard business review*, 73(2), 59-67.
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2012). *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations*. Harvard Business Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The Leadership Challenge* San Francisco, CA, Jossey.
- Kraatz, M. S., & Zajac, E. J. (2001). How organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environments: Theory and evidence. *Organization science*, 12(5), 632-657.
- Kreitner, R., Kinicki, A., & Buelens, M. (2002). *Organizational Behaviour* (second European edition). McGrawHill, London.
- Kremer, H., Villamor, I., & Aguinis, H. (2019). Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing. *Business Horizons*, 62(1), 65-74.
- Krishnan, H. A., & Park, D. (2005). A few good women—on top management teams. *Journal of business research*, 58(12), 1712-1720.
- Krüger, W., & Bach, N. (2014). *Excellence in change: Wege zur strategischen Erneuerung*. Springer-Verlag.
- Kunisch, S., Bartunek, J. M., Mueller, J., & Huy, Q. N. (2017). Time in strategic change research. *Academy of Management Annals*, 11(2), 1005-1064.

- Kwan, P., & Walker, A. (2004). Validating the competing values model as a representation of organizational culture through inter-institutional comparisons. *Organizational Analysis*.
- Lacerenza, C. N., Marlow, S. L., Tannenbaum, S. I., & Salas, E. (2018). Team development interventions: Evidence-based approaches for improving teamwork. *American psychologist*, 73(4), 517.
- Laforet, S. (2008). Size, strategic, and market orientation affects on innovation. *Journal of business Research*, 61(7), 753-764.
- Langer, J., & LeRoux, K. (2017). Developmental culture and effectiveness in nonprofit organizations. *Public Performance & Management Review*, 40(3), 457-479.
- Lämsisalmi, H., Kivimäki, M., Aalto, P., & Ruoranen, R. (2006). Innovation in healthcare: a systematic review of recent research. *Nursing science quarterly*, 19(1), 66-72.
- Lau, C. M., & Ngo, H. Y. (2004). The HR system, organizational culture, and product innovation. *International business review*, 13(6), 685-703.
- Le, P. B., & Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of knowledge management*, 23(3), 527-547.
- Lee, C. K., Tan, B., & Chiu, J. Z. (2008). The impact of organisational culture and learning on innovation performance. *International Journal of Innovation and Learning*, 5(4), 413-428.
- Lefebvre, V. M., De Steur, H., & Gellynck, X. (2015). External sources for innovation in food SMEs. *British Food Journal*, 117(1), 412-430.

- Leidner, D. E., Preston, D., & Chen, D. (2010). An examination of the antecedents and consequences of organizational IT innovation in hospitals. *The Journal of Strategic Information Systems*, 19(3), 154-170.
- Leitão, J., Pereira, D., & Gonçalves, Â. (2019). Quality of work life and organizational performance: Workers' feelings of contributing, or not, to the organization's productivity. *International journal of environmental research and public health*, 16(20), 3803.
- Lember, V., Kattel, R., & Tõnurist, P. (2018). Technological capacity in the public sector: The case of Estonia. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 84(2), 221-239.
- Lester, S. W., Meglino, B. M., & Korsgaard, M. A. (2002). The antecedents and consequences of group potency: A longitudinal investigation of newly formed work groups. *Academy of Management Journal*, 45(2), 352-368.
- LeTourneau, B., & Curry, W. (1997). Physicians as executives: Boon or boondoggle?. *Frontiers of Health Services Management*, 13(3), 3-25.
- Li, J., & Hambrick, D. C. (2005). Factional groups: A new vantage on demographic faultlines, conflict, and disintegration in work teams. *Academy of Management Journal*, 48(5), 794-813.
- Lin, H. E., McDonough III, E. F., Lin, S. J., & Lin, C. Y. Y. (2013). Managing the exploitation/exploration paradox: The role of a learning capability and innovation ambidexterity. *Journal of Product Innovation Management*, 30(2), 262-278.
- Ling, Y., & Kellermanns, F. W. (2010). The effects of family firm specific sources of TMT diversity: The moderating role of information exchange frequency. *Journal of Management Studies*, 47(2), 322-344.

- Liu, J., Chen, J., & Tao, Y. (2015). Innovation performance in new product development teams in China's technology ventures: the role of behavioral integration dimensions and collective efficacy. *Journal of Product Innovation Management*, 32(1), 29-44.
- Lu, L. Y., & Yang, C. (2004). The R&D and marketing cooperation across new product development stages: An empirical study of Taiwan's IT industry. *Industrial marketing management*, 33(7), 593-605.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of management*, 32(5), 646-672.
- Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of business & industrial marketing*, 18(3), 219-236.
- Lynch, S. E., & Mors, M. L. (2019). Strategy implementation and organizational change: How formal reorganization affects professional networks. *Long Range Planning*, 52(2), 255-270.
- Lyon, D. W., & Ferrier, W. J. (2002). Enhancing performance with product-market innovation: the influence of the top management team. *Journal of managerial Issues*, 452-469.
- Machon, M., Cundy, D., & Case, H. (2019). Innovation in nursing leadership: A skill that can be learned. *Nursing Administration Quarterly*, 43(3), 267-273.
- Maditinos, D., Chatzoudes, D., & Sarigiannidis, L. (2014). Factors affecting e-business successful implementation. *International Journal of Commerce and Management*, 24(4), 300-320.

- Mahadeo, J. D., Soobaroyen, T., & Hanuman, V. O. (2012). Board composition and financial performance: Uncovering the effects of diversity in an emerging economy. *Journal of business ethics, 105*, 375-388.
- Mannion, R., & Davies, H. (2018). Understanding organisational culture for healthcare quality improvement. *Bmj, 363*.
- Mantere, S. (2000). Sensemaking in strategy implementation. *Unpublished Dissertation, Helsinki University of Technology, Finland*.
- Marchini, P. L., Tibiletti, V., Mazza, T., & Gabrielli, G. (2022). Gender quotas and the environment: Environmental performance and enforcement. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 29*(1), 256-272.
- Mathews, B., & Linski, C. M. (2016). Shifting the paradigm: reevaluating resistance to organizational change. *Journal of Organizational Change Management, 29*(6), 963-972.
- Matsuo, T., Sirilli, G., & Gault, F. (2002). *Frascati Manual. Proposed Standard Practice for Surveys on Research and Experimental Development-2002*.
- McAlearney, A. S. (2010). Executive leadership development in US health systems. *Journal of Healthcare Management, 55*(3), 206-224.
- McCabe, T. J., & Sambrook, S. (2014). The antecedents, attributes and consequences of trust among nurses and nurse managers: A concept analysis. *International journal of nursing studies, 51*(5), 815-827.
- Mehrtak, M., Farzaneh, E., Habibzadeh, S., Kamran, A., Zandian, H., & Mahdavi, A. (2017). Explaining the role of organizational culture on succession-planning at the Ministry of Health and Medical Education: A qualitative study. *Electronic Physician, 9*(11), 5806.

- Mehta, S., & Krishnan, V. R. (2004). Impact of organizational culture and influence tactics on transformational leadership. *Management and Labour Studies, 29*(4), 281-290.
- Meissner, P. (2018). *LADDERS: A dynamic paradigm for planning, implementing, and evaluating sustainable change in learning health systems* (Vol. 2, No. 3, p. e10058).
- Michalisin, M. D., Karau, S. J., & Tangpong, C. (2004). Top management team cohesion and superior industry returns: An empirical study of the resource-based view. *Group & Organization Management, 29*(1), 125-140.
- Miller, S., Wilson, D., & Hickson, D. (2004). Beyond planning:: Strategies for successfully implementing strategic decisions. *Long range planning, 37*(3), 201-218.
- Miller, T., & del Carmen Triana, M. (2009). Demographic diversity in the boardroom: Mediators of the board diversity–firm performance relationship. *Journal of Management studies, 46*(5), 755-786.
- Mintzberg, H. (1990). Strategy formation: Schools of thought. *Perspectives on strategic management, 1968*, 105-235.
- Mintzberg, H., Lampel, J., & Ahlstrand, B. W. (2016). *Strategie safari: uw complete gids door de jungle van strategisch management*. Pearson education.
- Miron, E., Erez, M., & Naveh, E. (2004). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other?. *Journal of organizational behavior, 25*(2), 175-199.

- Mirze, K., & Ülgen, H. (2004). İşletmelerde stratejik yönetim. *İstanbul: Literatür Yayınları*.
- Mitri, M. (2003). A knowledge management framework for curriculum assessment. *Journal of Computer Information Systems*, 43(4), 15-24.
- Mohelska, H., & Sokolova, M. (2018). Management approaches for Industry 4.0—the organizational culture perspective. *Technological and Economic Development of Economy*, 24(6), 2225-2240.
- Mooney, A. C. (2000). *The antecedents to conflict during strategic decision making: The importance of behavioral integration*. University of Georgia.
- Moos, B., Wagner, H. T., Beimborn, D., & Weitzel, T. (2011, January). The role of innovation governance and knowledge management for innovation success. In *2011 44th Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 1-10). IEEE.
- Moreno-Gómez, J., Lafuente, E., & Vaillant, Y. (2018). Gender diversity in the board, women's leadership and business performance. *Gender in Management: An International Journal*, 33(2), 104-122.
- Mugge, P., Abbu, H., Michaelis, T. L., Kwiatkowski, A., & Gudergan, G. (2020). Patterns of digitization: A practical guide to digital transformation. *Research-Technology Management*, 63(2), 27-35.
- Mullarkey, M., Duffy, A., & Timmins, F. (2011). Trust between nursing management and staff in critical care: a literature review. *Nursing in critical care*, 16(2), 85-91.
- Mumford, M. D. (2000). Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. *Human resource management review*, 10(3), 313-351.

- Murat, I., & Baki, B. (2011). Antecedents and performance impacts of product versus process innovation: Empirical evidence from SMEs located in Turkish science and technology parks. *European Journal of Innovation Management, 14*(2), 172-206.
- Mwenja, D. M. (2006). *Founder centrality and top management team social network effects on top management behavioral integration and firm performance in family businesses*. Alliant International University, San Diego.
- Nadler, D. A. (1996). Managing the team at the top. *Strategy and Business, 2*, 42-51.
- Naidoo, V. (2010). Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy. *Industrial marketing management, 39*(8), 1311-1320.
- Naranjo-Gil, D. (2015). The role of top management teams in hospitals facing strategic change: effects on performance. *International Journal of Healthcare Management, 8*(1), 34-41.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez, D. J., & Sanz-Valle, R. (2012). ¿ Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa?. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 15*(2), 63-72.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología, 48*(1), 30-41.
- Narikae, P. O., Namada, J. M., & Katuse, P. (2017). The role organizational leadership plays in strategy implementation. *American Journal of Leadership and Governance, 1*(1), 96-111.

- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1993). Market orientation and customer service: The implications for business performance. *ACR European Advances*.
- Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of product innovation management*, 21(5), 334-347.
- Nazemi, S., Asadi, S. T., & Asadi, S. T. (2015). Barriers to strategic planning implementation; case of: Mashhad electricity distribution company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 2-9.
- Nguyen Huy, Q. U. Y. (2001). Time, temporal capability, and planned change. *Academy of management Review*, 26(4), 601-623.
- Nielsen, S. (2010). Top management team diversity: A review of theories and methodologies. *International Journal of Management Reviews*, 12(3), 301-316.
- Nigam, A., Huising, R., & Golden, B. R. (2014). Improving hospital efficiency: a process model of organizational change commitments. *Medical Care Research and Review*, 71(1), 21-42.
- Niskanen, J. (2017). Bureaucracy and representative government. Routledge.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2007). The knowledge-creating company. *Harvard business review*, 85(7/8), 162.
- Nugroho, M. A. (2018). The effects of collaborative cultures and knowledge sharing on organizational learning. *Journal of Organizational Change Management*, 31(5), 1138-1152.

- O'Leary-Kelly, S. W., & Flores, B. E. (2002). The integration of manufacturing and marketing/sales decisions: impact on organizational performance. *Journal of operations management*, 20(3), 221-240.
- O'Reilly, C., Snyder, R., & Boothe, J. (1993). Effects of executive team demography on organizational change. *Organizational change and redesign*, 147-175.
- Obeidat, B. Y. (2008). *A study of the implementation stage of strategic decisions in the banking sector in Jordan* (Doctoral dissertation, Durham University).
- Obonyo, E. S., & Kerongo, F. (2015). Factors affecting strategic change management and the performance of commercial banks in Kenya: A case study of Kenya commercial bank in Nairobi region. *European journal of business and management*, 7(15), 109-117.
- Okumuş, F. (2003). A framework to implement strategies in organizations. *Management decision*, 41(9), 871-882.
- Okumuş, F., Bilgihan, A., Ozturk, A. B., & Zhao, X. (2017). Identifying and overcoming barriers to deployment of information technology projects in hotels. *Journal of Organizational Change Management*, 30(5), 744-766.
- Omachonu, V. K., & Einspruch, N. G. (2010). Innovation in healthcare delivery systems: a conceptual framework. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 15(1), 1-20.
- Orazalin, N., & Baydauletov, M. (2020). Corporate social responsibility strategy and corporate environmental and social performance: The moderating role of board gender diversity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1664-1676.

- O'Reilly, C. A., & Flatt, S. (1986). *Executive team demography, organizational innovation and firm performance*. Produced and distributed by Center for Research in Management, University of California, Berkeley Business School.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3), 487-516.
- O'Sullivan, D., & Dooley, L. (2008). *Applying innovation*. Sage publications.
- Pai, J. C. (2006). An empirical study of the relationship between knowledge sharing and IS/IT strategic planning (ISSP). *Management Decision*, 44(1), 105-122.
- Panda, D. K. (2022). Impact of organizational culture on strategic planning. *Management Decision*, 60(5), 1349-1368.
- Papatya, N. (2003). *Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlılık Görüşü: Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım*. Nobel.
- Parayitam, S., Phelps, L. D., & Olson, B. J. (2007). Strategic decision-making in the healthcare industry: the effects of physician executives on decision outcomes. *Management research news*, 30(4), 283-301.
- Park, K. M., & Gould, A. M. (2017). The overlooked influence of personality, idiosyncrasy and eccentricity in corporate mergers and acquisitions: 120 years and six distinct waves. *Journal of Management History*, 23(1), 7-31.
- Paulin, M., Ferguson, R. J., & Payaud, M. (2000). Effectiveness of Relational and Transactional cultures in commercial banking: putting client-value into the competing values model. *International Journal of Bank Marketing*, 18(7), 328-337.

- Pedler, M., & Aspinwall, K. (1998). *A Concise Guide to the Learning Organization: Managing Change and Learning is the No. 1 Task-wherever You Work*. Lemos & Crane.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative science quarterly*, 44(1), 1-28.
- Penlington, C., & Holmstrom, K. (2013). Practitioner leadership: a missing link in leadership theory. *The International Journal of Leadership in Public Services*, 9(1/2), 32-46.
- Pereira, L., Durão, T., & Santos, J. (2019). Strategic communication and barriers to strategy implementation. In *2019 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC)* (pp. 1-5). IEEE.
- Perla, R. J., Bradbury, E., & Gunther-Murphy, C. (2013). Large-scale improvement initiatives in healthcare: a scan of the literature. *The Journal for Healthcare Quality (JHQ)*, 35(1), 30-40.
- Pettigrew, A. M. (2008). On studying managerial elites. In *The Value Creating Board* (pp. 179-207). Routledge.
- Polychroniou, P., & Trivellas, P. (2018). The impact of strong and balanced organizational cultures on firm performance: Assessing moderated effects. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 10(1), 16-35.
- Porter, M. (2005). Pure Strategy Become more and more distinctive. *Leadership Excellence*, 22(6), 14.
- Potočnik, K., & Anderson, N. (2016). A constructively critical review of change and innovation-related concepts: Towards conceptual and operational

clarity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(4), 481-494.

Prodromou, M., & Papageorgiou, G. (2022). Assessing organizational culture in public mental healthcare service organizations. *Journal of Health Organization and Management*, 36(1), 24-37.

Rabor, F. M., Zafarian, R., Safari, H., & Abdollahi, B. (2011). Modeling Factors Affecting Innovation Performance of Firms Using the Integrated Cognitive Mapping Method and Bayesian Networks (A Case Study in the Iranian Insurance Industry). *European Journal of Soil Science*, 23(1).

Rajagopalan, N., & Spreitzer, G. M. (1997). Toward a theory of strategic change: A multi-lens perspective and integrative framework. *Academy of management review*, 22(1), 48-79.

Ramsey, R. D., & Duhe, S. J. (2010). Strategic management: Formulation, implementation, and control in a dynamic environment. *International Journal of Commerce and Management*, 20(2), 188-189.

Rapert, M. I., Velliquette, A., & Garretson, J. A. (2002). The strategic implementation process: evoking strategic consensus through communication. *Journal of business research*, 55(4), 301-310.

Reagans, R., & McEvily, B. (2003). Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. *Administrative science quarterly*, 48(2), 240-267.

Reagans, R., & Zuckerman, E. W. (2001). Networks, diversity, and productivity: The social capital of corporate R&D teams. *Organization science*, 12(4), 502-517.

Recardo, R. J., & Heather, K. (2013). Ten best practices for restructuring the organization. *Global Business and Organizational Excellence*, 32(2), 23-37.

- Reed, S. B. (2017). Five key attributes of leadership: engaging and motivating employees are critical obligations of healthcare leaders. *Healthcare Financial Management*, 71(7), 48-52.
- Reichensperger, L. C. (2018). Three essays on inventors, inventions, and innovation.
- Reinmoeller, P. (2004). The knowledge-based view of the firm and upper echelon theory: exploring the agency of TMT. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 1(1), 91-104.
- Renzi, A., Sancetta, G., & Orlando, B. (2017). Risk patterns, structural characteristics, and organizational configurations. *Strategic Change*, 26(4), 373-383.
- Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 69-88.
- Robinson, R. B., & Pearce, J. A. (2003). Strategic management: Formulation, implementation and control.
- Rogan, M., & Mors, M. L. (2017). Managerial networks and exploration in a professional service firm. *Organization Studies*, 38(2), 225-249.
- Romanelli, E., & Tushman, M. L. (1994). Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test. *Academy of Management journal*, 37(5), 1141-1166.
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J., & Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of business Venturing*, 26(4), 441-457.

- Ruiz-Jiménez, J. M., Fuentes-Fuentes, M. D. M., & Ruiz-Arroyo, M. (2016). Knowledge combination capability and innovation: The effects of gender diversity on top management teams in technology-based firms. *Journal of business ethics*, 135, 503-515.
- Russ-Eft, D., & Preskill, H. (2009). *Evaluation in organizations: A systematic approach to enhancing learning, performance, and change*. Basic Books.
- Rydzak, F., & Monus, P. A. (2018). Shaping organizational network structure to enable sustainable transformation. *System Dynamics Review*, 34(1-2), 255-283.
- Saini, S., Nigam, S., & Misra, S. C. (2013). Identifying success factors for implementation of ERP at Indian SMEs: a comparative study with Indian large organizations and the global trend. *Journal of Modelling in Management*, 8(1), 103-122.
- Saunila, M. (2014). Innovation capability for SME success: perspectives of financial and operational performance. *Journal of Advances in Management Research*, 11(2), 163-175.
- Schaap, J. I. (2006). *Strategy implementation: An empirical study of the role of senior-level leaders in the Nevada casino industry*. Fielding Graduate University.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership* San Francisco. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Schentler, P., Lindner, F., & Gleich, R. (2010). Innovation performance measurement. *Innovation and international corporate growth*, 299-317.

- Schermerhorn, J. R. (2004). Core concepts of management. (*No Title*).
- Schmidt, S. L., & Brauer, M. (2006). Strategic governance: How to assess board effectiveness in guiding strategy execution. *Corporate Governance: An International Review*, 14(1), 13-22.
- Schoenecker, T. S., Daellenbach, U. S., & McCarthy, A. M. (1995). Factors Affecting A Firm's Commitment To Innovation. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1995, No. 1, pp. 52-56). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1996). Organizational trust: Philosophical perspectives and conceptual definitions. *Academy of Management Review*, 337-340.
- Schubert, T. (2010). Marketing and organisational innovations in entrepreneurial innovation processes and their relation to market structure and firm characteristics. *Review of Industrial Organization*, 36, 189-212.
- Schultz, F. C., & Pal, S. (2004). Who should lead a healthcare organization: MDs or MBAs?. *Journal of Healthcare Management*, 49(2), 103-116.
- Schumpeter, J. A. (2008). The theory of economic development.
- Schumpeter, J. A., & Swedberg, R. (2021). *The theory of economic development*. Routledge.
- Scott, T., Mannion, R., Davies, H., & Marshall, M. (2003). The quantitative measurement of organizational culture in health care: a review of the available instruments. *Health services research*, 38(3), 923-945.
- Seçer, İ. (2018). *Psikolojik test geliştirme ve uyarlama süreci: SPSS ve LISREL uygulamaları*. Anı yayıncılık.

- Sekkat, K., Szafarz, A., & Tojerow, I. (2015). Women at the top in developing countries: Evidence from firm-level data.
- Selvi Sarıgöl, S. (2022). Değişim Yorgunluğu ile Algılanan Örgüt Kültürü, Tükenmişlik, İşten Ayrılma Niyeti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. (Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara
- Senge, P. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. New York: Currency Doubleday. *Senge The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation 1990.*
- Shahzad, F., Xiu, G., & Shahbaz, M. (2017). Organizational culture and innovation performance in Pakistan's software industry. *Technology in Society, 51*, 66-73.
- Shaw, J. (2002). Tracking the merger: the human experience. *Health Services Management Research, 15*(4), 211-222.
- Sherer, J. L. (1993). Physician CEOs: ranks continue to grow. *Hospitals, 67*(9), 42-42.
- Shi, X., & Wu, Y. (2017). The effect of internal and external factors on innovative behaviour of Chinese manufacturing firms. *China Economic Review, 46*, S50-S64.
- Shier, M. L., Handy, F., & Jennings, C. (2019). Intraorganizational conditions supporting social innovations by human service nonprofits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 48*(1), 173-193.
- Siegel, P. A., & Hambrick, D. C. (1996). Business strategy and the social psychology of top management teams. *Advances in strategic management, 13*, 91-119.

- Simon, H. A. (2013). *Administrative behavior*. Simon and Schuster.
- Simons, T. (1995). Top Management Team Consensus, Heterogeneity, And Debate As Contingent Predictors Of Company Performance: The Complimentarity Of Group Structure And Process. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1995, No. 1, pp. 62-66). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Simsek, Z., Veiga, J. F., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2005). Modeling the multilevel determinants of top management team behavioral integration. *Academy of Management Journal*, 48(1), 69-84.
- Singh, J. V., House, R. J., & Tucker, D. J. (1986). Organizational change and organizational mortality. *Administrative science quarterly*, 587-611.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of marketing*, 59(3), 63-74.
- Slater, S. F., & Olson, E. M. (2001). Marketing's contribution to the implementation of business strategy: An empirical analysis. *Strategic management journal*, 22(11), 1055-1067.
- Slevin, D. P., & Covin, J. G. (1990). Juggling entrepreneurial style and organizational structure. *MIT Sloan Management Review*, 31(2), 43.
- Sminia, H. (2005). Strategy formation as layered discussion. *Scandinavian Journal of Management*, 21(3), 267-291.
- Smith, K. G., & Grimm, C. M. (1987). Environmental variation, strategic change and firm performance: A study of railroad deregulation. *Strategic Management Journal*, 8(4), 363-376.

- Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Sims Jr, H. P., O'Bannon, D. P., & Scully, J. A. (1994). Top management team demography and process: The role of social integration and communication. *Administrative science quarterly*, 412-438.
- Song, X. M., & Montoya-Weiss, M. M. (1998). Critical development activities for really new versus incremental products. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication Of The Product Development & Management Association*, 15(2), 124-135.
- Spaulding, A., Kash, B. A., Johnson, C. E., & Gamm, L. (2017). Organizational capacity for change in health care: Development and validation of a scale. *Health care management review*, 42(2), 151-161.
- Sterling, J. (2003). Translating strategy into effective implementation: dispelling the myths and highlighting what works. *Strategy & Leadership*, 31(3), 27-34.
- Stock, R. M., Six, B., & Zacharias, N. A. (2013). Linking multiple layers of innovation-oriented corporate culture, product program innovativeness, and business performance: A contingency approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41, 283-299.
- Storkholm, M. H., Mazzocato, P., Tessma, M. K., & Savage, C. (2018). Assessing the reliability and validity of the Danish version of Organizational Readiness for Implementing Change (ORIC). *Implementation Science*, 13(1), 1-7.
- Strecker, N. (2009). *Innovation Strategy and Firm Performance: An empirical study of publicly listed firms*. Springer Science & Business Media.
- Štreimikienė, D., & Mikalauskienė, A. (2012). Comparative assessment of the impact of national culture dimensions on traits of organization culture. *Intelektinė ekonomika*, 6(4), 534-549.

- Subramanian, A., & Nilakanta, S. (1996). Organizational innovativeness: Exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance. *Omega*, 24(6), 631-647.
- Şenel, M. (2011). Liderlik Tarzının Stratejik Değişime Etkisi Üzerine Bir Araştırma. (Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyonkarahisar
- Talke, K., Salomo, S., & Rost, K. (2010). How top management team diversity affects innovativeness and performance via the strategic choice to focus on innovation fields. *Research policy*, 39(7), 907-918.
- Tanwani, G. (2016). *The nature of successful strategic change initiatives in healthcare organizations: A multiple case study* (Doctoral dissertation, Northcentral University).
- Tavares, A. F. (2017). Ten years after: Revisiting the determinants of the adoption of municipal corporations for local service delivery. *Local Government Studies*, 43(5), 697-706.
- Taylor, N., Clay-Williams, R., Hogden, E., Braithwaite, J., & Groene, O. (2015). High performing hospitals: a qualitative systematic review of associated factors and practical strategies for improvement. *BMC health services research*, 15(1), 1-22.
- Terziovski, M., Fitzpatrick, P., & O'Neill, P. (2003). Successful predictors of business process reengineering (BPR) in financial services. *International Journal of Production Economics*, 84(1), 35-50.
- Tetiana, K. (2016). Diagnosing resistance to change in the change management process. *Economics, Management and Sustainability*, 1(1), 49-59.

- Thakur, R., Hsu, S. H., & Fontenot, G. (2012). Innovation in healthcare: Issues and future trends. *Journal of Business Research*, 65(4), 562-569.
- Thiry, M. (2016). *Program management*. Routledge.
- Thomas, J. B., Clark, S. M., & Gioia, D. A. (1993). Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes. *Academy of Management journal*, 36(2), 239-270.
- Thompson, J. L., & Martin, F. (2005). *Strategic management: Awareness, analysis and change*. Cengage Learning (formerly Thomson Learning).
- Thompson, J. M., & Kim, T. H. (2013). A profile of hospitals with leadership development programs. *The Health Care Manager*, 32(2), 179-188.
- Timmings, C., Khan, S., Moore, J. E., Marquez, C., Pyka, K., & Straus, S. E. (2016). Ready, Set, Change! Development and usability testing of an online readiness for change decision support tool for healthcare organizations. *BMC medical informatics and decision making*, 16(1), 1-10.
- Tingbani, I., Chithambo, L., Tauringana, V., & Papanikolaou, N. (2020). Board gender diversity, environmental committee and greenhouse gas voluntary disclosures. *Business Strategy and the Environment*, 29(6), 2194-2210.
- Torchia, M., Calabrò, A., & Huse, M. (2011). Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass. *Journal of business ethics*, 102, 299-317.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Prentice-Hall, Inc.
- Trinh, H. Q., & O'Connor, S. J. (2000). The strategic behavior of US rural hospitals: a longitudinal and path model examination. *Health Care Management Review*, 48-64.

- Tum, J., & Norton, P. (2006). *Management of event operations*. Routledge.
- Turner, R., & Zolin, R. (2012). Forecasting success on large projects: developing reliable scales to predict multiple perspectives by multiple stakeholders over multiple time frames. *Project management journal*, 43(5), 87-99.
- Tushman, M. L., & Anderson, P. (2018). Technological discontinuities and organizational environments. In *Organizational Innovation* (pp. 345-372). Routledge.
- Tüz, M. V. (2004). *Değişim ve kaos ortamında işletme davranışı*. Alfa Akademi.
- Ulwick, A. W. (2005). *Business strategy formulation: Theory, process and the intellectual Revolution*. IAP.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks... *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 37-69.
- Vainieri, M., Ferre, F., Giacomelli, G., & Nuti, S. (2019). Explaining performance in health care: How and when top management competencies make the difference. *Health care management review*, 44(4), 306.
- Van Bogaert, P., Kowalski, C., Weeks, S. M., & Clarke, S. P. (2013). The relationship between nurse practice environment, nurse work characteristics, burnout and job outcome and quality of nursing care: a cross-sectional survey. *International journal of nursing studies*, 50(12), 1667-1677.
- Van Buul, M. (2010). Successful Strategy Implementation: A job for the internal Auditor. *Unpublished Master Dissertation. University of Amsterdam, Netherlands*.

- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of management review*, 20(3), 510-540.
- Van der Maas, A. (2008). *Strategy implementation in a small island community* (No. EPS-2008-127-LIS).
- Varkey, P., Horne, A., & Bennet, K. E. (2008). Innovation in health care: a primer. *American Journal of Medical Quality*, 23(5), 382-388.
- Von Gelderen, M., Frese, M., & Thurik, R. (2000). Strategies, uncertainty and performance of small business startups. *Small Business Economics*, 15, 165-181.
- Wally, S., & Becerra, M. (2001). Top management team characteristics and strategic changes in international diversification: the case of US multinationals in the European community. *Group & Organization Management*, 26(2), 165-188.
- Wang, Y. L., & Ellinger, A. D. (2011). Organizational learning: Perception of external environment and innovation performance. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 512-536.
- Ward, M. E., De Brún, A., Beirne, D., Conway, C., Cunningham, U., English, A., ... & McAuliffe, E. (2018). Using co-design to develop a collective leadership intervention for healthcare teams to improve safety culture. *International journal of environmental research and public health*, 15(6), 1182.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, 50(1), 361-386.
- Welbourne, T. M., Cychota, C. S., & Ferrante, C. J. (2007). Wall Street reaction to women in IPOs: An examination of gender diversity in top management teams. *Group & Organization Management*, 32(5), 524-547.

- West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied psychology, 51*(3), 355-387.
- West, M. A., & Anderson, N. R. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied psychology, 81*(6), 680.
- White, C. (2004). Introducing strategy and strategy making. *Strategic Management, 4*-42.
- Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management journal, 35*(1), 91-121.
- Wilburn, K. M., & Wilburn, H. R. (2016). Asking “what else?” to identify unintended negative consequences. *Business Horizons, 59*(2), 213-221.
- Willis, C. D., Saul, J., Bevan, H., Scheirer, M. A., Best, A., Greenhalgh, T., ... & Bitz, J. (2016). Sustaining organizational culture change in health systems. *Journal of health organization and management, 30*(1), 2-30.
- Woltring, C., Constantine, W., & Schwarte, L. (2003). Does leadership training make a difference? The CDC/UC public health leadership institute: 1991-1999. *Journal of Public Health Management and Practice, 103*-122.
- Wu, M. (2006). Hofstede's cultural dimensions 30 years later: A study of Taiwan and the United States. *Intercultural communication studies, 15*(1), 33.
- Wu, Y. (2018). *The effects of strategic change on innovative performance in taiwanese SMEs: The impacts of CEO's personality, top management team behavior integration and organizational culture* (Order No. 10811750). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2043000271).

- Xi, Z., Tiebo, S., Weihong, C., & Yimin, W. (2019). CEO tenure, TMT characteristics and strategic change. *Foreign Economics & Management*, 41(06), 3-16.
- Yalçınsoy, A. (2019). Örgüt kültürü ve örgüt ikliminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin analizi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 67-77.
- Yang, L., & Wang, D. (2014). The impacts of top management team characteristics on entrepreneurial strategic orientation: The moderating effects of industrial environment and corporate ownership. *Management Decision*.
- Yetton, P. W., Johnston, K. D., & Craig, J. F. (1994). Computer-aided architects: a case study of IT and strategic change. *MIT Sloan Management Review*, 35(4), 57.
- Yi, Y., Ndofor, H. A., He, X., & Wei, Z. (2017). Top management team tenure diversity and performance: The moderating role of behavioral integration. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 65(1), 21-33.
- Yokota, R., & Mitsuhashi, H. (2008). Attributive change in top management teams as a driver of strategic change. *Asia Pacific Journal of Management*, 25, 297-315.
- Zainun, N. F. H., Johari, J., & Adnan, Z. (2018). Stressor factors, internal communication and commitment to change among administrative staff in Malaysian public higher-education institutions. *On the Horizon*, 26(4), 291-306.
- Zajac, E. J., & Kraatz, M. S. (1993). A diametric forces model of strategic change: Assessing the antecedents and consequences of restructuring in the higher education industry. *Strategic Management Journal*, 14(S1), 83-102.

- Zajac, E. J., & Shortell, S. M. (1989). Changing generic strategies: Likelihood, direction, and performance implications. *Strategic management journal*, 10(5), 413-430.
- Zammuto, R. F., & O'Connor, E. J. (1992). Gaining advanced manufacturing technologies' benefits: The roles of organization design and culture. *Academy of Management Review*, 17(4), 701-728.
- Zenger, T. R., & Lawrence, B. S. (1989). Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication. *Academy of Management journal*, 32(2), 353-376.
- Zhang, J., Hoenig, S., Di Benedetto, A., Lancioni, R. A., & Phatak, A. (2009). What contributes to the enhanced use of customer, competition and technology knowledge for product innovation performance?: A survey of multinational industrial companies' subsidiaries operating in China. *Industrial Marketing Management*, 38(2), 207-218.
- Zhang, S. K., Tang, T. Y., & Wu, F. (2021). The ambidextrous patterns for managing technological and marketing innovation. *Industrial Marketing Management*, 92, 34-44.
- Zhang, Y., & Rajagopalan, N. (2010). Once an outsider, always an outsider? CEO origin, strategic change, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 31(3), 334-346.
- Zhao, F. (2001). Managing innovation and quality of collaborative R&D. In *Proceedings of 5th International & 8th National Research Conference* (pp. 1-13).
- Zhou, K. Z., Yim, C. K., & Tse, D. K. (2005). The effects of strategic orientations on technology-and market-based breakthrough innovations. *Journal of marketing*, 69(2), 42-60.

Zondi, S. N., & Mutambara, E. (2016). An investigation into the impact of organisational change strategy on employee morale and performance at company X. *International Review of Management and Business Research*, 5(4), 1288.

EKLER

EK-1. STRATEJİK DEĞİŞİM ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN DFA SONUÇLARI

			Estimate	S.E.	C.R.	p
stratejikbaşlama5	<---	SDB	,466	,068	8,305	***
stratejikbaşlama4	<---	SDB	,354	,062	6,168	***
stratejikbaşlama3	<---	SDB	,712	,065	13,201	***
stratejikbaşlama2	<---	SDB	,727	,064	12,940	***
stratejikbaşlama1	<---	SDB	,909			
stratejininuygulanması5	<---	SDU	,917			
stratejininuygulanması4	<---	SDU	,801	,041	17,532	***
stratejininuygulanması3	<---	SDU	,957	,042	19,315	***
stratejininuygulanması2	<---	SDU	,824	,042	18,622	***
stratejininuygulanması1	<---	SDU	,469	,049	8,884	***

***: p<0,001

EK-2. YENİLİKÇİ PERFORMANS ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN DFA SONUÇLARI

			Estimate	S.E.	C.R.	P
yenilikçiperformans8	<---	Yenilikçi_Performans	,951			
yenilikçiperformans7	<---	Yenilikçi_Performans	,823	,038	22,731	***
yenilikçiperformans6	<---	Yenilikçi_Performans	,898	,027	37,602	***
yenilikçiperformans5	<---	Yenilikçi_Performans	,758	,044	18,978	***
yenilikçiperformans4	<---	Yenilikçi_Performans	,907	,032	30,281	***
yenilikçiperformans3	<---	Yenilikçi_Performans	,919	,027	32,026	***
yenilikçiperformans2	<---	Yenilikçi_Performans	,891	,030	28,461	***
yenilikçiperformans1	<---	Yenilikçi_Performans	,864	,037	26,256	***

***: p<0,001

EK-3. ÜST YÖNETİM EKİBİ DAVRANIŞ BÜTÜNLEŞMESİ ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN DFA SONUÇLARI

			Estimate	S.E.	C.R.	P
üyedbbilgideğişimi3	<---	BD	,826			
üyedbbilgideğişimi2	<---	BD	,905	,054	19,930	***
üyedbbilgideğişimi1	<---	BD	,877	,055	19,032	***
üyedbortakdavranış3	<---	OD	,843			
üyedbortakdavranış2	<---	OD	,789	,066	14,849	***
üyedbortakdavranış1	<---	OD	,791	,058	14,936	***
üyedbortakkararverme3	<---	OKV	,538			
üyedbortakkararverme2	<---	OKV	,712	,112	9,599	***
üyedbortakkararverme1	<---	OKV	,836	,158	8,176	***

***: p<0,001

EK-4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN DFA SONUÇLARI

			Estimate	S.E.	C.R.	P
klankültürü4	<---	Klan Kültürü	,904			
klankültürü3	<---	Klan Kültürü	,834	,050	20,482	***
klankültürü2	<---	Klan Kültürü	,673	,054	13,636	***
klankültürü1	<---	Klan Kültürü	,867	,046	21,041	***
adhokrasikültürü4	<---	Adhokrasi Kültürü	,640			
adhokrasikültürü3	<---	Adhokrasi Kültürü	,758	,140	11,053	***
adhokrasikültürü2	<---	Adhokrasi Kültürü	,626	,142	8,572	***
adhokrasikültürü1	<---	Adhokrasi Kültürü	,766	,203	8,830	***
hiyerarşikültürü4	<---	Hiyerarşi Kültürü	,437			
hiyerarşikültürü3	<---	Hiyerarşi Kültürü	,749	,202	7,592	***
hiyerarşikültürü2	<---	Hiyerarşi Kültürü	,947	,297	7,869	***
hiyerarşikültürü1	<---	Hiyerarşi Kültürü	,848	,290	7,990	***
pazarkültürü4	<---	Pazar Kültürü	,661			
pazarkültürü3	<---	Pazar Kültürü	,621	,107	9,926	***
pazarkültürü2	<---	Pazar Kültürü	,777	,110	11,949	***
pazarkültürü1	<---	Pazar Kültürü	,928	,126	12,639	***

***: p<0,001

EK-5.ANKET FORMU

Sağlık Kurumlarında Stratejik Değişim, Yenilikçi Performans, Üst Yönetim Ekibi Davranış Bütünleşmesi ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi

Sayın Yönetici,

Bu anket, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Kurumları Yönetimi Anabilim Dalı Doktora programı kapsamında yürütülmekte olan "Sağlık Kurumlarında Stratejik Değişim, Yenilikçi Performans, Üst Yönetim Ekibi Davranış Bütünleşmesi ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi" konulu doktora tez çalışmasının uygulama kısmını oluşturmaktadır. Örgütsel anlamda değişim, bir örgütün varlıklarının zaman içinde, niteliğinde ve biçiminde gözlenen farklılıklardır. Gözlenen bu farklılıklar, genel olarak kullanılan teknolojinin, yapının, kültürün ve stratejilerin değiştirilmesiyle sağlanır. Stratejinin oluşturulması, bir işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini, ortamındaki problem ve fırsatlarla uyumlu hale getirmeyi gerektirir. Sizlerin değerli katkıları sayesinde bu araştırmayla; tepe yöneticilerinin stratejik değişim algılarının yenilikçi performansları üzerindeki etkisini ölçmeyi ve hastanelerin tepe yöneticilerinin davranışları ve hastanelerin örgüt kültürlerinin bu etki üzerindeki önemini ortaya çıkarmayı ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamaktadır. Anket uygulamalarına destek veren yöneticilerin ve hastanelerin isimleri gizli tutulacak olup, anket aracılığı ile elde edilen veriler yalnızca akademik amaçlar için kullanılacaktır. Araştırmamıza değerli görüşlerinizle destek verdiğiniz için teşekkürlerimizi sunarız.

Öğr. Gör. İsmail BİÇER

Pamukkale Üniversitesi

Çivril Atasay Kamer Meslek Yüksekokulu/Sağlık Kurumları İşletmeciliği Bölümü

e-posta: ismailbiceer@gmail.com

A-BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz: Kadın Erkek
2. Yaşınız:
3. Eğitim Durumunuz: Lise Ön lisans 4 Yıllık Fakülte/Y.O. 6 Yıllık Fakülte
 Tıpta Uzmanlık Yüksek Lisans Doktora
4. Kurumdaki göreviniz: Başhekim Hastane Müdürü Genel Direktör
5. Toplam Çalışma Süreniz (Yıl):
6. Hastanenizin Faaliyet Alanı: Bölgesel Ulusal Ulusal ve Uluslararası
7. Hastanenizin Yatak Sayısı:
8. Hastanenizin Çalışan Sayısı:
9. Hastanenizin Kuruluş Yılı:

B-STRATEJİK DEĞİŞİM ÖLÇEĞİ

1-5 arası sorular Stratejik Değişimin Başlaması (SB), 6-10 arası sorular ise Stratejik Değişimin Uygulanması (SU) ile ilgili boyutları içermektedir.

Geçtiğimiz 3 yıl boyunca, kurumumuz...		Hiç Değişim Yok	Az Derecede Değişim Var	Orta Derecede Değişim Var	Çok Derecede Değişim Var	Aşırı Derecede Değişim Var
SB.1	Uluslararası pazara giriş ve\veya çıkışlarda					
SB.2	Pazara ilave ve\veya kısıtlamalarda					
SB.3	Yeni birleşme ve\veya devralmaların tamamlanmasında					
SB.4	Mülk, tesis ve ekipmanların satın alınması ve\ veya satılmasında					
SB.5	Ar-Ge harcamalarında artış veya azalışında					
SU.1	Organizasyon yapısında değişim (Örneğin, merkezileşme veya desantralizasyon artış\azalış)					
SU.2	Yeniden yapılandırma veya süreç değişiklikleri (örneğin, bir etkinliği gerçekleştirmek adına atılan adımlarda artış veya azalma)					
SU.3	Çalışanların sayısında artış veya azalma					
SU.4	Yönetim ekibi üyelerinin unvanlarının dağılımındaki değişimlerde (Örneğin, işlevsel, ürün, coğrafi veya karma)					
SU.5	Yöneticilere verilen resmi teşviklerdeki değişimlerde					

C-YENİLİKÇİ PERFORMANS ÖLÇEĞİ

Kurumunuzun şu anki rakiplere kıyasla performansı,		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kurumumuzun büyüme oranı rakiplerinden daha iyidir					
2	İnovasyon yoluyla müşteri değeri yaratmak, rakiplerden daha güçlüdür					
3	İnovasyon yoluyla üretilmiş iş sayısı rakiplerden daha fazladır.					
4	İnovasyon yoluyla üretilmiş yan ürün/hizmet ve giriş sayısı rakiplerden daha yüksektir					
5	Önemli yeni ürünlerin/hizmetlerin piyasaya sürülme sıklığı rakiplerden daha hızlıdır					
6	Yeni ürünlerden/hizmetlerden elde edilen gelirlerin oranı rakiplerden daha yüksektir.					
7	Yeni ürünlerin/hizmetlerin başarı oranı rakiplerden daha yüksektir					
8	Yeni ürünlere/hizmetlere yönelik kalite iyileştirmeleri rakiplerden daha iyidir.					

D-ÜST YÖNETİM EKİBİ DAVRANIŞ BÜTÜNLEŞMESİ ÖLÇEĞİ

1-3 arası sorular Bilgi Değişimi (BD), 4-6 arası sorular Ortak Davranış (OD), 7-9 arası sorular ise Ortak Karar Verme (OKV) ile ilgili boyutları içermektedir.

Geçtiğimiz üç yıl boyunca, üst yönetim ekibinizin kurumun geleceği ile ilgili önemli bir karar vermesi üzerine;		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
BD.1	Ekip üyelerimizin fikir alışverişi yüksek kalitededir					
BD.2	Ekip üyelerimizin ileri sürdüğü çözümler yüksek kalitededir					
BD.3	Ekip üyelerimiz arasındaki diyalog, yüksek düzeyde yaratıcılık ve yenilik üretir					
OD.4	Bir ekip üyesi yoğun olduğunda, diğer üyeler genellikle iş yükünü yönetmesine yardımcı olmak için gönüllü olur					
OD.5	Ekip üyeleri, birbirlerinin işlerini kolaylaştırmak için sorumlulukları paylaşmak ve/veya değiştirme konusunda esnekler					
OD.6	Ekip üyeleri işleri son teslim tarihine kadar eksiksiz bir şekilde yetiştirmek için birbirlerine yardımcı olmaya isteklidirler					
OKV.7	Ekip üyeleri, eylemleri sonucunda başka bir ekip üyesinin çalışması etkileniyorsa genellikle birbirlerine haber verirler					
OKV.8	Ekip üyeleri ortak sorunlar ve diğer üyelerin ihtiyaçlarını net bir şekilde anlarlar					
OKV.9	Ekip üyeleri genellikle birbirlerine olan beklentilerini tartışırlar					

E-ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ

Örgüt Kültürü Ölçeği	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Klan Kültürü					
1.Kurumumuz, çalışanların çok şeylerini paylaştığı geniş bir aile gibidir					
2.Kurumumuzdaki liderlik genellikle rehberlik etme, işleri kolaylaştırma ve eğitmeyi ifade etmektedir					
3. Kurumumuzu bir arada tutan ve başarıya taşıyan şey, çalışanların iş yerine olan bağlılıklarıdır.					
4.Kurumumuzda çalışanların gelişimine önem verilir					
Adhokrasi Kültürü					
1. Kurumumuz girişimci ve dinamik olduğu için, çalışanlar risk almaya isteklidirler.					
2.Kurumumuzdaki liderlik genellikle girişimcilik, yenilikçilik ve risk almayı ifade etmektedir					
3.Kurumumuzu bir arada tutan şey, yaratıcılık ve gelişim konusunda gösterilen kararlılıktır.					
4. Kurumumuzda yeni kaynaklar elde etmek, yeni imkânlar ve fırsatlar araştırmak çok önemlidir					
Hiyerarşi Kültürü					
1.Kurumumuzdaki liderlik genellikle rehberlik etmeyi, kolaylaştırmayı veya yetiştirmeyi ifade etmektedir.					
2.Kurumumuzdaki liderlik genellikle koordine etmeyi, örgütlemeyi ya da düzgün işleyen bir verimliliği ifade etmektedir.					
3. Kurumumuzu bir arada tutan şey, biçimsel kurallar ve politikalarıdır.					
4.Kurumumuzda işlerin dengeli ve sorunsuz bir şekilde yapılması çok önemlidir.					
Pazar Kültürü					
1.Çalışanların rekabetçi ve başarı odaklı olduğu kurumumuzda işler sonuca yöneliktir					
2. Kurumumuzdaki liderlik, rekabetçi bir anlayışa sahiptir					
3. Kurumumuzda çalışanları bir arada tutan şey, hedeflerin başarılmasına verilen önemdir					
4.Kurumumuzda pazar üstünlüğünün elde edilmesi çok önemlidir.					

EK-6.STRATEJİK DEĞİŞİM ÖLÇEĞİ KULLANIM İZİNİ

RE: About Strategic Change Scale.

Herrmann, Pol [MGMT] <pol@iastate.edu>

13.01.2020 (Pzt) 22:19

Kime: İsmail BİÇER <ismailbicer@arel.edu.tr>;

📎 1 ekin (37 KB)

scale strategic change.doc;

Sure İsmail, you do not need my permission; I am very happy you use it.

Sorry I did not respond before

Best regards,

Pol

From: İsmail BİÇER <ismailbicer@arel.edu.tr>
Sent: Monday, December 23, 2019 10:04 AM
To: Herrmann, Pol [MGMT] <pol@iastate.edu>
Subject: About Strategic Change Scale.

Hello Mr. Herrmann,

My name is İsmail BİÇER and I work as an Instructor at Istanbul Arel University. I am also a doctoral student at Hacettepe University. For my doctorate thesis, I would like to use the "Strategic Change Scale" you used in your article titled "Managing Strategic Change: The Duality of Ceo Personality". I would be very glad if you please kindly give your permission.

Thank you for all your help and corporation.

EK-7.YENİLİKÇİ PERFORMANS ÖLÇEĞİ KULLANIM İZNI

Re: About Innovative Performance Scale

Sicotte, H el ene <sicotte.helene@uqam.ca>

5.02.2020 ( ar) 15:42

Kime: İsmail Bİ ER <ismailbicer@arel.edu.tr>;

Dear İsmail Bİ ER,

Yes of course and good luck with your doctoral journey.
Regards,

H el ene Sicotte, Ph.D.
ESG UQAM
Management et technologie

De : İsmail Bİ ER <ismailbicer@arel.edu.tr>

Date : mercredi 5 f evrier 2020   05:37

  : "Sicotte, H el ene" <sicotte.helene@uqam.ca>

Objet : About Innovative Performance Scale

Hello Mrs. Sicotte,

My name is İsmail Bİ ER and I work as an Instructor at Istanbul Arel University. I am also a doctoral student at Hacettepe University. For my doctorate thesis, I would like to use the "Innovative Performance Scale" that you use in your "Innovation Portfolio Management as a Subset of Dynamic Capabilities: Measurement and Impact on Innovative Performance (2014)". I would be very glad if you please kindly give your permission.

Thank you for all your help and corporation.

Best regards.

EK-8.ÜST YÖNETİM EKİBİ DAVRANIŞ BÜTÜNLEŞMESİ ÖLÇEĞİ KULLANIM İZNI

Re: About Top Management Team Behavioral Integration Scale.

Veiga, John <john.veiga@uconn.edu>

12.02.2020 (Çar) 21:22

Kime: İsmail BİÇER <ismailbicer@arel.edu.tr>;

Happy to give you permission, good luck.

From: İsmail BİÇER <ismailbicer@arel.edu.tr>
Sent: Wednesday, February 12, 2020 5:26 AM
To: jack.veiga@business.uconn.edu <jack.veiga@business.uconn.edu>
Subject: About Top Management Team Behavioral Integration Scale.

Hello Mr. Veiga,

My name is İsmail BİÇER and I work as an Instructor at Istanbul Arel University. I am also a doctoral student at Hacettepe University. For my doctorate thesis, I would like to use the "Top Management Team Behavioral Integration Scale" you used in your article titled "The behavioral integration, diversity, and size: Implication for firm performance". I would be very glad if you please kindly give your permission.

Thank you for all your help and corporation.

Best regards.

EK-9.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ KULLANIM İZNI

Ölçek İzni Hk.

2 ileti

İsmail BİÇER <ismailbicer@gmail.com>
 Alıcı: ayhanyalcinsoy@gmail.com

4 Ekim 2021 10:16

Sayın Hocam Merhaba,

Doktora tez çalışmamda kullanmak üzere " ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT İKLİMİNİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN ANALİZİ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA " adlı doktora tezinizde kullanmış olduğunuz ve geçerlik güvenirliğini yapmış olduğunuz örgüt kültürü ölçeğinin orijinal formunu ve ölçeğin kullanım iznini talep ediyorum. Desteğiniz için teşekkür ederim.

İyi Çalışmalar.

Saygılarımla.



Ayhan YALÇINSOY <ayhanyalcinsoy@gmail.com>
 Alıcı: İsmail BİÇER <ismailbicer@gmail.com>

8 Ekim 2021 20:29

Merhaba İsmail bey,
 bahsetmiş olduğunuz ölçeği ekte gönderiyorum. Kolaylıklar diliyorum.

İsmail BİÇER <ismailbicer@gmail.com>, 4 Eki 2021 Pzt, 10:16 tarihinde şunu yazdı:
 [Alıntılanan metin gizlendi]

--

Ayhan YALÇINSOY
 PhD.
 Management and Organisation

EK-10.ETİK KURUL İZİNİ



T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
Rektörlük

Tarih: 16/06/2020
Sayı: E-35853172-050.06-0000113176
000113176

Sayı : 35853172-050.06
Konu : İsmail BİÇER (Etik Komisyon İzni)

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi: 14.05.2020 tarihli ve 12908312-050.06/00001091878 sayılı yazınız.

Enstitünüz Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Doktora programı öğrencilerinden **Öğr. Gör. İsmail BİÇER**'in **Doç. Dr. Oğuz IŞIK** danışmanlığında hazırladığı “**Sağlık Kurumlarında Stratejik Değişim, Yenilikçi Performans, Üst Yönetim Ekibi Davranış Bütünleşmesi ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi**” başlıklı tez çalışması Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun **09 Haziran 2020** tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini saygılarımla rica ederim.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Rahime Meral NOHUTCU
Rektör Yardımcısı

EK-11.ORİJİNALLIK RAPORU

	HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	Doküman Kodu Form No.	FRM-DR-21
		Yayın Tarihi Date of Pub.	22.11.2023
	FRM-DR-21 Doktora Tezi Orjinallik Raporu <i>PhD Thesis Dissertation Originality Report</i>	Revizyon No Rev. No.	01
		Revizyon Tarihi Rev. Date	04.01.2023

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Tarih: 19/01/2024

Tez Başlığı SAĞLIK KURUMLARINDA STRATEJİK DEĞİŞİM, YENİLİKÇİ PERFORMANS, ÜST YÖNETİM EKİBİ DAVRANIŞ BÜTÜNLEŞMESİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Yukarıda başlığı verilen tezin a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 257 sayfalık kısmına ilişkin, 19/01/2024 tarihinde tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda işaretlenmiş filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezin benzerlik oranı % 13'tür.

Uygulanan filtrelemeler**:

- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç
- Kaynakça hariç
- Alıntılar hariç
- Alıntılar dâhil
- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tezin herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumlarda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Tarih ve İmza

Öğrenci Bilgileri	Ad-Soyad	İsmail BİÇER	Öğrenci No	N16248700
	Enstitü Anabilim Dalı	Sağlık Yönetimi		
	Programı	Sağlık Yönetimi		
	E-posta/Telefon			
	Statüsü	Doktora <input checked="" type="checkbox"/>	Lisans Derecesi ile (Bütünleşik) Dr <input type="checkbox"/>	

DANIŞMAN ONAYI

UYGUNDUR.
Prof. Dr. Oğuz İŞİK